

Tesis  
PS 2004  
M3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DE APOYO ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN  
LABORAL, JERARQUÍA, EDAD, ANTIGÜEDAD Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN SOBRE  
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN FUNCIONARIAS DE POLICÍA  
MUNICIPALES DE CARACAS**

Trabajo de Investigación presentado por:

Alida MANFREDI FEMAYOR

y

Geraldine TOVAR AVILA

a la

Escuela de Psicología

Como requisito parcial para obtener el título de  
Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Guillermo Yáber Oltra Phd

*Enrique*

Caracas, Junio de 2004

## ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS

DEDICATORIAS.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	12
II. MARCO TEÓRICO.....	14
Apoyo Organizacional Percibido.....	14
- Apoyo Organizacional Percibido y Variables Socio Demográficas.....	20
- Satisfacción Laboral.....	21
- Satisfacción Laboral y Variables Socio Demográficas.....	23
- Otros Factores que influyen en la Satisfacción Laboral.....	27
- Compromiso Organizacional.....	30
- Compromiso Organizacional y Variables Socio Demográficas.....	37
III. MÉTODO.....	48
Problema.....	48
Hipótesis.....	48
Variables.....	49
Tipo y Diseño de Investigación.....	50
Población y Muestra.....	52
Instrumentos.....	53
Procedimiento.....	62
Consideraciones Éticas.....	63
IV. ANÁLISIS DE DATOS.....	65
Análisis de los coeficientes de Confiabilidad.....	65
Análisis de la Confiabilidad por Factores.....	66
Análisis de los Estadísticos Descriptivos de las Variables.....	67
Análisis de los Estadísticos Descriptivos de los Factores.....	73
Análisis Factorial.....	80
Análisis De Los Coeficientes De Correlación.....	89

Análisis de los Coeficientes de Correlación por Factores.....	92
Análisis De Los Coeficientes De Regresión de Las Variables Propuestas En El Diagrama De Ruta Inicial.....	95
Análisis de los Coeficientes de Regresión por Factores.....	98
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	107
VI. CONCLUSIONES.....	116
VII. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
IX. ANEXOS	
Anexo A: Carta de Solicitud de permiso a las Instituciones Policiales	
Anexo B: Cuestionario de Datos Personales	
Anexo C: Escala de Apoyo Organizacional Percibido	
Anexo D: Escala de Satisfacción Laboral	
Anexo E: Escala de Compromiso Organizacional	
Anexo F: Coeficientes de confiabilidad de la Escala de Apoyo Organizacional	
Anexo G: Coeficientes de confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral	
Anexo H: Coeficientes de confiabilidad de la Escala de Compromiso Organizacional	

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Tabla 1: Relación entre la Satisfacción Laboral y Recompensas Externas recibidas.....	22
Tabla 2: Correlaciones entre las variables Compromiso de Permanencia, Compromiso Afectivo, Involucramiento con el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido Satisfacción derivada de Recompensas Extrínsecas e Internas.....	44
Tabla 3: Cargas Factoriales de los Reactivos de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido.....	56
Tabla 4: Coeficientes de confiabilidad para las subescalas que miden los diferentes componentes del Compromiso Organizacional.....	58
Tabla 5: Distribución de los reactivos en el instrumento de Compromiso Organizacional.....	58
Tabla 6: Sub escalas del instrumento de Satisfacción Laboral y los reactivos en ellas agrupadas.....	59
Tabla 7: Coeficientes Alpha de Cronbach originales para la Escala de Satisfacción Laboral.....	60
Tabla 8: Coeficientes Alpha de Cronbach para la Escala de Satisfacción Laboral.....	62
Tabla 9: Coeficiente Alpha de Cronbach para las Escalas Totales.....	65
Tabla 10: Descriptivos de las Variables en Estudio.....	68
Tabla 11: Descriptivos de los factores de la escala de Apoyo Organizacional Percibido.....	74

Tabla 12: Descriptivos de los factores de Satisfacción Laboral.....	76
Tabla 13: Descriptivos de los factores de Compromiso Organizacional.....	79
Tabla 14: Cargas factoriales de los reactivos de la versión revisada de la escala de Apoyo Organizacional Percibido.....	82
Tabla 15: Cargas factoriales de los reactivos para el factor #1 de la escala de Satisfacción Laboral.....	84
Tabla 16: Cargas factoriales de los reactivos para el factor #2 de la escala de Satisfacción Laboral.....	85
Tabla 17: Cargas factoriales de los reactivos para el factor #3 de la escala de Satisfacción Laboral.....	86
Tabla 18: Cargas factoriales de los reactivos para el factor #1 de la escala de Compromiso Organizacional.....	87
Tabla 19: Cargas factoriales de los reactivos para el factor #2 de la escala de Compromiso Organizacional.....	88
Tabla 20: Matriz de correlaciones entre las variables en estudio.....	89
Tabla 21: Matriz de Correlaciones entre variables y Factores.....	91
Tabla 22: Varianza Explicada para la escala Total del Compromiso Organizacional.....	95
Tabla 23: Coeficientes beta y su significancia para la escala total del Compromiso Organizacional.....	96

Tabla 24: Varianza explicada para la variable Satisfacción Laboral.....	96
Tabla 25: Coeficientes beta y su significancia para la escala total de la Satisfacción Laboral.....	97
Tabla 26: Varianza explicada para la variable Jerarquía.....	97
Tabla 27: Coeficientes beta y su significancia para la variable Jerarquía.....	97
Tabla 28: Varianza explicada para la variable Antigüedad.....	98
Tabla 29: Coeficientes beta y su significancia para la variable Antigüedad.....	98
Tabla 30: Varianza explicada para el factor 1 del Compromiso Organizacional.....	99
Tabla 31: Coeficientes beta y su significancia para el factor 1 del Compromiso Organizacional.....	99
Tabla 32: Varianza explicada para el factor 2 del Compromiso Organizacional.....	100
Tabla 33: Coeficientes beta y su significancia para el factor 2 del Compromiso Organizacional.....	101
Tabla 34: Varianza explicada para el factor 1 de la Satisfacción Laboral.....	101
Tabla 35: Coeficientes beta y su significancia para el factor 1 de Satisfacción Laboral.....	102
Tabla 36: Varianza Explicada para el Factor 2 de la Satisfacción Laboral.....	103

Tabla 37: Coeficientes beta y su significancia para el factor 2 de Satisfacción Laboral.....	103
Tabla 38: Varianza Explicada para el Factor 3 de la Satisfacción Laboral.....	104
Tabla 39: Coeficientes beta y su significancia para el factor 3 de Satisfacción Laboral..	104
Tabla 40: Varianza Explicada para la variable Antigüedad.....	105
Tabla 41: Coeficientes beta y su significancia para la variable Antigüedad.....	105
Tabla 42: Varianza Explicada para la variable Jerarquía.....	105
Tabla 43: Coeficientes beta y su significancia para la variable Jerarquía.....	105
Gráfico 1: Relación entre la Satisfacción Laboral y la Edad.....	26
Gráfico 2: Distribución de los puntajes de Apoyo Organizacional Percibido.....	69
Gráfico 3: Distribución de los Puntajes de Satisfacción Laboral.....	70
Gráfico 4: Distribución de los Puntajes de Compromiso Organizacional.....	71
Gráfico 5: Distribución de los puntajes de la variable Edad.....	72
Gráfico 6: Distribución de los puntajes de la variable Antigüedad.....	73
Gráfico 7: Distribución de los puntajes del primer factor de la escala de Apoyo Organizacional Percibido.....	74
Gráfico 8: Distribución de los puntajes del segundo factor de la escala de Apoyo Organizacional Percibido.....	75

Gráfico 9: Distribución de los puntajes del primer factor de la escala de Satisfacción Laboral.....	76
Gráfico 10: Distribución de los puntajes del segundo factor de la escala de Satisfacción Laboral.....	77
Gráfico 11: Distribución de los puntajes del tercer factor de la escala de Satisfacción Laboral.....	78
Gráfico 12: Distribución de los puntajes del primer factor de la escala de Compromiso Organizacional.....	79
Gráfico 13: Distribución de los puntajes del segundo factor de la Escala de Compromiso Organizacional.....	80
Gráfico 14: Representación gráfica de los factores encontrados en la escala de Apoyo Organizacional Percibido.....	83
Gráfica 15: Representación gráfica de los factores encontrados para la escala de Satisfacción Laboral.....	86
Gráfica 16: Representación gráfica de los factores encontrados para la escala de Compromiso Organizacional.....	88
Figura 1: Diagrama de Ruta Propuesto.....	48
Figura 2: Diagrama de ruta general obtenido con una $p < 0.05$ .....	107
Figura 3: Diagrama de ruta por factores con una $p < 0.05$ .....	108

## RESUMEN

Se determinó el grado de correlación e influencia que las variables *Apoyo Organizacional Percibido* entendido como las creencias globales de los empleados con respecto al grado en el cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, (1986), *Satisfacción Laboral* definida como "el sentimiento global acerca del trabajo o constelación de actitudes relacionadas con varios aspectos o facetas del mismo" (Spector, 1997, p.54), y aquellas de tipo socio demográfico, tales como la Edad, Jerarquía, Nivel de Instrucción y la Antigüedad, ejercen sobre los niveles de *Compromiso Organizacional* conceptualizado como "estado psicológico de relación de los empleados con su organización y de naturaleza multifacético, dado a que se divide en tres componentes: afectivo, normativo y de permanencia" (Meyer y Allen, 1990 p. 11); en una población de funcionarias policiales con diferentes niveles de jerarquía y en edades comprendidas entre los 18 y 54 años. Para tales fines, se procedió a la administración de una escala de Apoyo Organizacional Percibido, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, a un número total de 210 funcionarias de los diferentes cuerpos de seguridad municipales del Distrito Capital (Venezuela). En este estudio, se hizo uso de un diseño ex -post-facto, y de tipo causal-comparativo. Los datos fueron analizados a partir de un análisis de ruta, en el cual se encontraron relaciones significativas (al 95%) entre los diferentes factores de las escalas de Apoyo y Satisfacción como determinantes del Compromiso de naturaleza afectiva, en mayor medida que el de permanencia y normativo, además de no encontrarse asociaciones significativas entre la variable antigüedad y la satisfacción laboral a nivel general. Por otra parte, aquellas funcionarias que ostentaban un mayor cargo dentro de la institución, llegaban a desarrollar un mayor compromiso afectivo con la misma, con lo cual se presupone la relevancia que para instituciones de esta naturaleza, posee el que sus funcionarias se encuentren emocionalmente ligadas a ella.

## I. INTRODUCCIÓN

El factor humano de las organizaciones constituye el capital más importante de las mismas, ya que es gracias a éste que las diferentes empresas mantienen y desarrollan sus niveles de operatividad.

Dentro del campo organizacional, diferentes investigaciones han revisado la importancia que para el funcionamiento óptimo de las empresas poseen los niveles de satisfacción y compromiso que los empleados mantienen dentro de la organización, además del tipo de actividad que desempeñan, como es el caso de O'Driscoll y Randall (1999), quienes llevaron a cabo una investigación, utilizando como premisa principal que habría una relación alta y positiva entre el Apoyo Organizacional Percibido (AOP) y la Satisfacción Laboral con el componente afectivo del Compromiso Organizacional .

Así, teniendo en cuenta la significancia que reviste el compromiso organizacional, su estudio se ha incrementado en años recientes y ha sido abordado desde diversos enfoques, coincidiendo en su mayoría con la idea de que el compromiso no depende únicamente de las características intrínsecas del empleado sino que, por el contrario, es consecuencia directa del valor que, según su percepción, la organización a la que pertenece le otorga a su desempeño. En este sentido, es relevante mencionar que el nivel de satisfacción de los empleados, tanto con sus trabajos como con su organización, de alguna manera se ve influenciado por la forma en que la empresa se vincula con su personal.

En términos de la psicología organizacional, disciplina en la cual se enmarca el propósito de esta investigación, este vínculo se conoce como Apoyo Organizacional Percibido (AOP), constructo del cual se ha demostrado su incidencia, en el grado en el cual los empleados valoran el contrato psicológico que es establecido con la organización a la que pertenecen (Rhoades; Eisenberger y Armeli, 2001).

Siguiendo estas consideraciones, la presente investigación pretende determinar en qué medida el apoyo organizacional percibido incide en los niveles de satisfacción y compromiso que los empleados mantienen con la organización, y cómo ésta relación puede verse influenciada por el efecto de otras variables, que aunque han sido

investigadas en muchos estudios, no se ha encontrado consistencia en sus relaciones, como lo son el caso de la antigüedad, la edad, jerarquía y el nivel de instrucción.

Vale destacar que, la exploración de este conjunto de variables en el ámbito policial, aporta información adicional sobre el comportamiento de las mismas en una población que por sus características inherentes resulta atípica en relación a lo que la literatura reconoce como una organización común. La particularidad de la población de funcionarias policiales viene dada, entre otras cosas, por el hecho de que en contraste con otras organizaciones empresariales, las cuales se plantean como meta principal su permanencia y logros financieros en el mercado, ésta tiene como fin primordial ofrecer un servicio público a nivel de seguridad, por lo que podría plantearse que sus expectativas de actuación diferirán de las primeras.

## II. MARCO TEÓRICO

### ▪ **Apoyo Organizacional Percibido**

El concepto de Apoyo Social es muy extenso, por lo que la consideración que de él se haga, estará circunscrita al ámbito en el cual se realice su estudio, sin embargo, a nivel general éste ha sido entendido como:

“Todo proceso de transacciones interpersonales, basados en los recursos emocionales, instrumentales e informativos, pertenecientes a las redes sociales de pertenencia, dirigidos a potenciar, mantener o restituir el bienestar del receptor, el cual es percibido como transacción de ayuda, tanto por el receptor, como por el proveedor” (Martínez y García, 1995 p. 70).

Tal y como se presenta el apoyo social, se comprende que la consideración del mismo se realice dentro de todo contexto, dada su importancia al garantizar la estabilidad y bienestar de todos aquellos a quienes es brindado.

En base a ello, diferentes investigaciones han focalizado su atención en el estudio de esta variable, específicamente dentro del contexto organizacional y principalmente como variable antecedente, dado a que se ha encontrado que dependiendo del grado de apoyo que se proporcione a los individuos y en especial, aquel que estos perciban les es brindado, sus niveles de bienestar dentro de la organización irán en aumento (Rhoades y Eisenberger, 2002).

En este sentido, se ha conceptualizado al apoyo dentro de este entorno como Apoyo Organizacional Percibido, pudiéndose definir éste, como las creencias globales de los empleados con respecto al grado en el cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986). En base a la proposición anterior, este autor formuló lo que él definió como Teoría de la Percepción de Apoyo Organizacional, (Rhoades y Eisenberger, 2002, p. 698) a partir de la cual estableció, la importancia de identificar los factores determinantes de la percepción de apoyo brindado por la organización, entre los cuales incluye: las

necesidades emocionales de los empleados, la lista de refuerzos efectivos para recompensarlos, las creencias globales de los mismos concernientes a cómo la organización valora su contribución, la preocupación que tiene ésta sobre su bienestar y como éstos factores inciden en el mantenimiento del compromiso del empleado con su empresa, y en consecuencia, en la calidad de su desempeño.

Se debe resaltar que la Percepción del Apoyo Organizacional, va a estar asociada con el intento de actuar de manera adecuada tanto con la empresa como con los demás empleados, a fin de lograr una transacción óptima entre los mismos; dicha relación en buena medida va a depender de qué tanto creen o perciban los trabajadores que las acciones de la organización están dirigidas a lograr su bienestar, satisfaciendo sus necesidades tanto socio emocionales, como de recompensa, este hecho actuará como determinante del grado de obligación que el empleado tenga con la organización (Rhoades y Eisenberger, 2002).

En este sentido, la Teoría de la Percepción del Apoyo Organizacional, plantea que el mismo también estará fomentado, por la tendencia de los trabajadores a otorgarle a la organización a la que pertenecen características humanas, como por ejemplo atribuirle la intención directa de recompensarlos por haber realizado un buen trabajo y valorar su esfuerzo para ello (Rhoades y Eisenberger, 2002). En 1965, Levinson en relación a este punto, observó, que las acciones implementadas por los agentes o los representantes directos de la organización, eran vistas por los empleados como indicadores de las intenciones directas de la misma, y no como acciones promovidas solo por motivaciones personales de dichos directivos. Esta personalización de la organización es atribuida por este autor a la responsabilidad financiera, moral y legal que los trabajadores atribuyen a la empresa; aunado a esto, se encuentra el hecho de que los empleados perciben a los directivos como aquellas figuras con mayor poder o roles más significativos, y son considerados a su vez como la representación de la cultura organizacional de la empresa (Rhoades y Eisenberger, 2002).

Desde los orígenes de su consideración empírica, se determinó que el Apoyo Organizacional Percibido era resultado de la consideración de distintas variables que para los empleados reflejaban el interés que la organización tenía en ellos. En base a la consideración del aspecto anterior, Eisenberger y cols (1986), tomaron las variables que

los estudios habían considerado importantes y las transformaron en categorías, que posteriormente validarían en un instrumento que permitiera una correcta medición del constructo que denominarían Apoyo Organizacional Percibido. Estas categorías son:

- Apoyo por parte de los Supervisores
- Recompensas o Premios Organizacionales
- Condiciones Favorables de Trabajo
- Imparcialidad o Igualdad en la distribución de los recursos
- Satisfacción de las Necesidades Socio afectivas

En referencia al *Apoyo por parte de los Supervisores*, Rhoades y Eisenberger (2002), expresan que si se toma en cuenta que éstos actúan como agentes de la organización (con la responsabilidad de evaluar y dirigir la actuación de sus subordinados), los empleados interpretarán la orientación positiva o negativa que tengan los mismos hacia ellos como un indicativo del Apoyo Organizacional. Adicionalmente, los empleados entienden que las evaluaciones de los supervisores a los subordinados, son generalmente expresadas para influir en las opiniones y decisiones de los altos directivos; esto favorece el que se vea aumentada la asociación que hacen los empleados entre el apoyo del supervisor y el Apoyo Organizacional Percibido.

A este respecto, la Teoría de la Percepción del Apoyo Organizacional, presenta hallazgos que evidencian la existencia de una relación positiva entre el Apoyo Organizacional Percibido y la percepción de Apoyo por parte del Supervisor (APS), interpretándose usualmente como que este último determina al primero (Eisenberger, Sucharsky y Stinglhamber, 2002); es decir, que en la medida en que los empleados consideren que su desempeño es valorado por sus supervisores directos, la percepción que tengan acerca del apoyo que les es brindado por su empresa irá en aumento, y en consecuencia, la calidad de su trabajo. Esta relación fue evidenciada por Eisenberger y cols (1986), quienes realizaron un estudio en el que trabajaron con una muestra de 300 empleados de una tienda de electrodomésticos, quienes debían contestar un cuestionario de Apoyo Organizacional, con la excepción de que fue sustituida la palabra de Organización por la de Supervisor, obteniéndose como resultado que la relación entre el Apoyo por parte del Supervisor (APS) y el Apoyo Organizacional Percibido (AOP) se

incrementó, con la percepción de apoyo por parte de supervisores de mayor status dentro de la organización.

Al encontrarse evidencia de la existencia de dicha relación, autores como Yoon y Thye (2000), sugirieron que la misma podría ocurrir más bien en un sentido inverso, es decir, que la percepción de los empleados acerca del valor que la organización otorga a su contribución (AOP), podría llevarlos a creer que los supervisores están inclinados favorablemente hacia ellos (mayor APS).

A fin de explorar esta segunda hipótesis, estos mismos autores usaron un diseño de panel, para examinar la relación entre la percepción de apoyo por parte del supervisor y el cambio temporal en la percepción de apoyo organizacional. Para ello, se utilizó una muestra conformada por 314 alumnos de la Universidad de Bélgica, quienes se habían graduado entre 1997 y 1998. Los nombres y direcciones se seleccionaron al azar a través del archivo de registros de la Universidad, posteriormente se les envió un cuestionario a los participantes en el que se les solicitaba respondiesen diferentes ítems referidos a su ambiente laboral actual, además de participárseles el envío de un segundo cuestionario en un período posterior a los tres meses.

En contraste con su hipótesis propuesta, los nuevos resultados indican que los empleados parecen inferir el apoyo organizacional desde el apoyo que perciben por parte sus supervisores, basado éste en la percepción del status del mismo. En esta misma investigación, los resultados mostraron que entre el tiempo transcurrido desde la primera aplicación del cuestionario a la segunda aplicación, el aumento en los niveles de percepción de apoyo por parte de sus supervisores fue de mayor proporción que los niveles de apoyo organizacional, mientras que los niveles de Apoyo organizacional, a partir de la medición, obtuvieron un valor considerablemente bajo.

Este hallazgo sirve como soporte a la hipótesis original que planteaba que el apoyo del supervisor actuaba como predictor del apoyo organizacional.

Con respecto a las *Recompensas o Premios Organizacionales*, de acuerdo con la Teoría del Apoyo Organizacional, las oportunidades de obtener un reconocimiento o recompensa por un buen desempeño laboral ayudan a comunicar una valoración positiva

de la contribución de los trabajadores a la empresa y a su vez esto contribuye a la percepción de apoyo organizacional (Rhoades y Eisenberger, 2002).

Además de la anterior, estos mismos autores identificaron otra categoría en la cual puede ser clasificado el AOP; *Las Condiciones Favorables de Trabajo*, conformadas por: la Seguridad Laboral, entendida como el sentimiento que experimentan los empleados acerca del deseo de la organización por mantenerlo dentro de ella como miembros; y la Autonomía, entendida como la oportunidad que tienen los mismos de tener control sobre sus cargos, horarios, procedimientos a seguir y reglas propias de cumplimiento. Las Condiciones Favorables de Trabajo, constituyen otro factor que es visto por los empleados como indicador de la confianza con la cual la organización recibe su actuación, aspecto que de manera directa incide en el compromiso del empleado con su empresa.

Otra de las variables consideradas para medir el apoyo organizacional es la *Imparcialidad o Igualdad*, con la cual los empleados perciben que los directivos de la empresa distribuyen sus recursos, además del interés de los mismos por tomar en consideración la opinión de los empleados en la toma de las decisiones que ellos creen tienen relevancia para el futuro de la organización.

Ya por último, otra categoría que se considera relevante al momento de estudiar la percepción que tienen los empleados con respecto al apoyo que les brinda la organización, es *La Satisfacción de sus Necesidades Socio-afectivas*; éstas hacen referencia a las acciones que implementadas por la organización contribuyen al aumento de la autoestima, afiliación y aprobación de sus miembros. La satisfacción de estas necesidades podrían llegar a ser tan importantes para el empleado, que es posible que éstas sean preferidas en lugar de los incentivos tangibles brindados por la organización, tales como bonos o beneficios suplementarios (Rousseu y Parks, 1993). El que los empleados sientan que se les están satisfaciendo sus necesidades afectivas, va a influir en la posibilidad de que éstos se perciban como parte de la membresía de la organización, sirviendo esto como base para aumentar el nivel de compromiso del empleado con la misma (Rhoades y Eisenberger, 2002).

En relación al punto anterior, Levinson en 1965, encontró que en las organizaciones policiales, las decisiones tomadas por sus agentes o sus directivos son frecuentemente consideradas como indicadores de los intereses de la organización en el bienestar de los empleados, en lugar de inclinaciones individuales de los directivos. Con el fin de demostrar lo expresado anteriormente, Armeli, Eisenberger, Fasolo y Lynch, (1998), llevaron a cabo una investigación con una muestra de 331 oficiales, que presentaban una media de edad de 35 años, pertenecientes a un departamento policial de los Estados Unidos, con el objetivo de medir cómo la intensidad de las necesidades socio emocionales afecta la relación entre Apoyo Organizacional Percibido y el Desempeño Laboral. Para la evaluación de las necesidades emocionales de los oficiales de policía, se utilizó la Escala de Apoyo Emocional de Hill's (1987), y la medida de desempeño de los oficiales del departamento la constituyó el número de citaciones y arrestos por exceso de velocidad que los mismos expidieron durante un período de 12 meses; así mismo, se utilizaron 11 ítems extraídos de la escala apoyo organizacional percibido elaborada por Eisenberger y cols (1986).

Se administraron los cuestionarios a la muestra durante el horario de trabajo y se obtuvieron regularmente los registros del departamento en donde se verificaba el número de citaciones expedidas y arrestos realizados.

Los hallazgos de dicha investigación evidenciaron que la intensidad de las necesidades emocionales (estima, filiación, aprobación y apoyo emocional) de los oficiales afectó la relación entre el apoyo organizacional percibido y el desempeño laboral (arrestos y citaciones), es decir, se encontró que a mayor nivel de necesidades afectivas satisfechas, mayor índice de arrestos y citaciones.

Finalmente, Sarason, Pierce, Shearin, Sarason, Walstz, y Poe, (1991), señalaron que la percepción de apoyo que tienen los empleados, a diferencia del apoyo real que les es brindado, es mejor predictor de la efectividad, estabilidad emocional y bienestar físico de los mismos dentro de la organización.

- ***Apoyo Organizacional Percibido y Variables Sociodemográficas***

En atención a las consideraciones realizadas en el punto anterior, debe destacarse que resulta poco común encontrar que variables como el Apoyo Organizacional Percibido tengan un efecto directo sobre el desempeño de los trabajadores sin estar de alguna manera influenciada por otro tipo de factores – que se consideran inherentes al sujeto-. Es así, como se ha podido comprobar el efecto que variables de tipo sociodemográficas, tales como: La Edad, Jerarquía, Antigüedad y Nivel de instrucción, poseen sobre la percepción de los trabajadores acerca de qué tan apreciada es su contribución a la organización.

En este sentido, Saranson y cols (1991) encontraron, que aquellos empleados puestos de mayor jerarquía dentro de la institución, presentaban una mayor tendencia a expresar una percepción positiva en relación a la valoración que la organización tiene con respecto a su trabajo, no así en el caso aquellos que tenían una mayor antigüedad dentro de la misma, dado que, el hecho de haber permanecido un mayor número de años como empleado no correlacionaba en forma directa con su percepción de apoyo organizacional, especialmente en aquellas situaciones en las cuales los trabajadores no habían sido promovidos de sus cargos.

Así mismo, no fueron encontrados hallazgos que sugirieran la existencia de algún tipo de asociación entre el nivel de instrucción de los trabajadores y su percepción de Apoyo Organizacional.

Hasta este punto, se han considerado los diferentes factores que intervienen en la percepción de los trabajadores con respecto al grado de apoyo que les es brindado por la organización a la que pertenecen (satisfacción de las necesidades socio-emocionales, apoyo por parte de los supervisores), en función del cual una vez que estos consideran que sus principales requerimientos han sido satisfechos por la misma, los niveles de desempeño laboral y optimización de los procesos intra-organizacionales irán en aumento.

A continuación, se plantea la revisión teórica y empírica de una de las actitudes organizacionales más relevantes en la realización de las expectativas de los trabajadores,

y consecuentemente, el alcance de una percepción de correspondencia entre el empleo ideal y el real por parte de los mismos.

### ▪ **SATISFACCIÓN LABORAL**

Algunos empleados obtienen gran placer y encuentran significado a su trabajo, mientras que otros lo consideran una labor monótona. Para dar respuesta a esta diferencia surge la exploración de una actitud organizacional, misma que, hasta el día de hoy, ha sido ampliamente estudiada dentro de este mismo ámbito, y ha recibido el nombre de Satisfacción Laboral.

Dicha variable, dada su importancia dentro del contexto laboral, ha sido conceptualizada por diferentes autores, quienes se han dado a la tarea de evaluar su influencia en la productividad de los empleados de múltiples organizaciones.

Entre otras, comúnmente la Satisfacción Laboral es entendida como la actitud del trabajador con respecto a su trabajo, estando basada la misma en las creencias y valores que este desarrolla acerca de sus obligaciones (Pérez, 2003); adicionalmente, se ha encontrado que las personas inmersas dentro del entorno laboral, tienden a desarrollar sentimientos generales sobre sus trabajos, así como sobre sectores o aspectos de los mismos, por ejemplo: compañeros, oportunidades de promoción, supervisores, recompensas organizacionales, salarios, etc; estos dos niveles de sentimientos se conocen como *Satisfacción Laboral Global con el Trabajo* y *Satisfacción Laboral Parcial con el Trabajo*, respectivamente, ambos que –en conjunto con las características personales del empleado–, determinan el nivel de Satisfacción Laboral general de los trabajadores (Muchinsky, 2002).

A efectos del presente estudio, la Satisfacción Laboral será entendida como: “el sentimiento global acerca del trabajo o constelación de actitudes relacionadas con varios aspectos o facetas del mismo” (Spector, 1997, p.54).

En referencia a las variables incluidas dentro de la consideración parcial de la satisfacción, se encuentran las recompensas internas y externas que son brindadas por la organización, y que se presentan a continuación (Durst y DeSantis, 1997):

*Recompensas externas*: éstas hacen referencia a todas las formas de compensación o beneficios suplementarios, que son aspectos relevantes a tomar en cuenta dentro de cualquier contexto laboral. Paquetes de beneficios apropiadamente diseñados sirven para atraer, motivar, retener y finalmente satisfacer las necesidades de los empleados de la organización, ya que éstos favorecen la percepción que tienen los mismos de la seguridad laboral y las oportunidades para obtener promociones y/o ascensos.

El primer estudio que se hizo, tomando en consideración empleados del sector público estatales y federales en relación a estas variables determinantes de la satisfacción laboral, fue el realizado por Durst y DeSantis (1997). En el mismo, se señalan que las variables como paga, oportunidades de promoción, seguridad laboral y beneficios suplementarios deben ser considerados como un modelo de satisfacción laboral, agregando como variable adicional las ganancias actuales que se refieren al tipo de pago por hora al empleado. La muestra la constituyeron 1039 trabajadores entre 23 y 32 años. Se consideró la satisfacción laboral como VD y las recompensas externas (paga, opciones de promoción, seguridad laboral) como VI.

Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla # 1:** *Relación entre la Satisfacción Laboral y Recompensas Externas recibidas con un nivel de significancia al 90% (Durst y De Santis, 1997 P.13).*

	FEDERAL (betas)	ESTATAL (betas)	LOCAL (betas)
Seguridad Laboral	-.035	-.088	.122 **
Promoción	.028	.105 **	.030

Lo que allí se muestra, es que los únicos coeficientes significativos son los que hacen referencia a la relación positiva entre las recompensas externas y la satisfacción laboral y sólo en la muestra de empleados estatales y locales.

En el caso de los beneficios suplementarios, éstos son tomados en cuenta en una escala aditiva basada en la presencia o ausencia de pagos de vacaciones, seguro de salud, permisos o licencia, maternidad/paternidad, seguro de vida, seguro por incapacidad, plan de retiro, oportunidad de entrenamiento o educación/capacitación,

subsidio o promoción de cuidados infantiles para sus hijos, además de los servicios de comida y transporte. Estos autores, concluyen que en la medida en la cual los empleados posean una percepción positiva de sus recompensas tanto monetarias como no monetarias, los niveles de satisfacción laboral dentro de la organización irán en aumento.

*Recompensas Internas:* tienen relación con las características del trabajo o la naturaleza de las tareas que el empleado desempeña. Generalmente, las personas buscan empleos en los cuales puedan poner en práctica sus conocimientos y sus habilidades; los trabajadores que desempeñan tareas que requieren un elevado nivel de destreza y autonomía están más satisfechos que aquellos que realizan trabajos que exigen poco de estos atributos (Hackman, Richard y Lawler, 1971). Los empleados que pueden ver el resultado de su labor tienden a lograr una mayor satisfacción dentro de la organización, mientras que, adicionalmente, aquellos que perciben un ambiente laboral positivo y tienen una relación favorable con sus compañeros, lo hacen en igual medida.

- ***Satisfacción Laboral y Variables Sociodemográficas***

Si siguiendo la misma línea del apartado anterior, entre las características propias de los empleados que pueden llegar a afectar el desarrollo y gradiente de los niveles de satisfacción alcanzados, se han encontrado variables propias de los mismos tales como la edad, el género y el nivel de instrucción, que han sido identificadas como influyentes en el nivel de satisfacción laboral que sea alcanzado por estos. En este sentido, Jayaratne (1993), encontró que en el caso del ambiente laboral público, las mujeres tienen mejores oportunidades de avanzar u obtener promociones dentro de las organizaciones estatales y locales pero no a niveles de gobierno central, siendo éste un factor que podría afectar sus niveles de satisfacción laboral. Algunas investigaciones sugieren que no existen diferencias claras en el grado de satisfacción alcanzado dentro de la organización entre hombres y mujeres. No obstante, estudios realizados recientemente han encontrado resultados que señalan, que las mujeres tienden a estar más satisfechas con sus trabajos que los hombres (Moguerou, 2002).

Al momento de relacionar la edad del empleado y su nivel educativo con el grado de satisfacción laboral, se han encontrado resultados conflictivos. En el caso de la edad, se han planteado dos hipótesis que podrían explicar el efecto que ésta puede tener en los

niveles de satisfacción, la primera propone que la satisfacción decrece con la edad del empleado, mientras que la segunda, mucho mejor documentada, sugiere que los empleados de mayor edad tienden a ser más realistas respecto a sus expectativas laborales, además, de que éstos logran obtener mayor estima simplemente por el tiempo invertido en el trabajo, razón por la cual, sus niveles de satisfacción estarán más elevados.

Apoyando esta última idea Clark, Oswald y Warr (1996), en un estudio que buscaba explorar la relación entre la edad y esta actitud organizacional, encontraron que la misma se da en forma de U, es decir, en los primeros años de empleo los niveles de satisfacción laboral van a declinar moderadamente, para luego incrementarse hasta el retiro, planteándose 5 posibles explicaciones para este fenómeno:

En *Primer Lugar*, la mayoría de las personas mayores se han movido a trabajos con características más deseables que aquellos iniciales, lo que aumenta los niveles de satisfacción; *Segundo*, los empleados mayores poseen ciertos valores hacia el trabajo (disminución de la importancia de las oportunidades de promoción y de aumentos de sueldo), que hacen más atractivas las características de su empleo en comparación a los empleados más jóvenes.

*Tercero*, resulta muy probable que los trabajadores de mayor edad posean menos expectativas con respecto a su trabajo, lo que disminuye la distancia entre este y el trabajo considerado como ideal, generándose en los mismos actitudes más positivas hacia su empleo; en *Cuarto* lugar, el gradiente positivo de satisfacción es susceptible de ser explicado en función de las diferencias entre cohortes, lo cual significaría que las generaciones más viejas siempre estarían más satisfechas con su trabajo; y por *último*, es factible que la más alta tasa de satisfacción laboral en los empleados de mayor edad este supeditada a la acción de otras variables que no se encuentran directamente relacionadas con el trabajo, tales como los niveles de satisfacción en general y de salud mental, estando dichas diferencias probablemente asociadas a variaciones en la composición familiar, auto concepto, etc (Clark y cols, 1996).

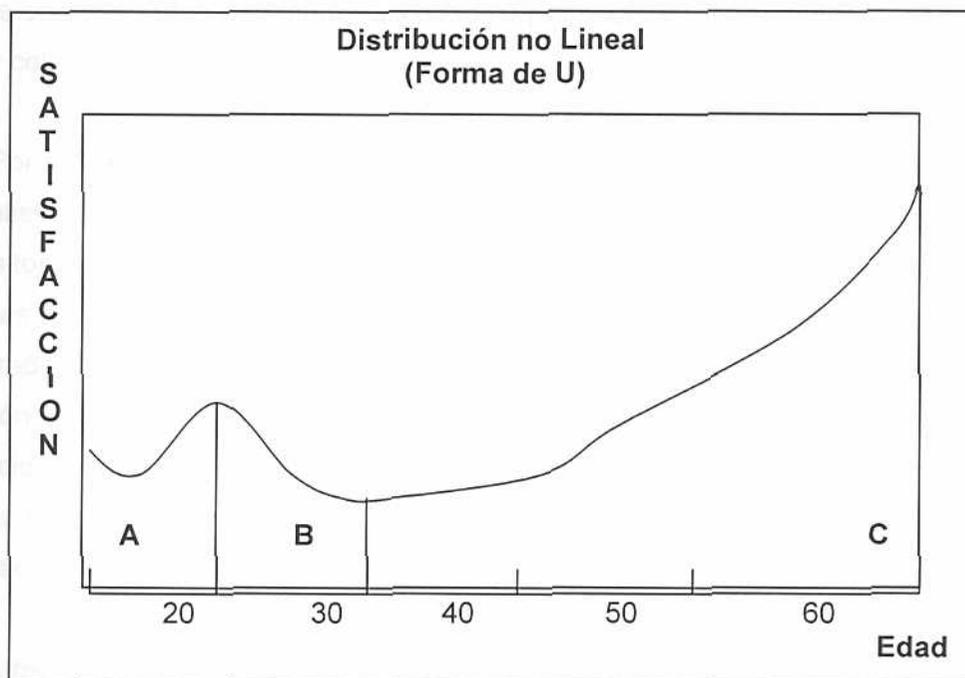
A fin de comprobar la hipótesis de la relación curvilínea entre la edad y la satisfacción laboral, estos mismos autores utilizaron una muestra de 10000 ciudadanos

británicos, de los cuales 5192 tenían empleo. El instrumento de recolección de la data fue una entrevista realizada en la casa de los sujetos, quienes respondían a una escala con formato tipo likert que medía los niveles de Satisfacción Laboral de los mismos; posteriormente se realizó un análisis de regresión con el objetivo de evaluar la influencia de otras variables diferentes a la edad, que pudiesen dar cuenta del comportamiento de esta actitud organizacional a medida que los empleados aumentaban en edad, tales variables son: sexo, nivel educativo y tipo de trabajo (parcial o completo).

Como resultado de la investigación Clark y cols (1996), encontraron que en efecto, la inclusión de otras variables como posible explicación del aumento o no de los niveles de satisfacción laboral, han fallado en remover el impacto significativo de la edad. En general, se encontró la importancia de la acción de dos procesos básicos relacionados con las expectativas que son determinantes para la presencia o no de la satisfacción; en primer lugar, los empleados jóvenes pueden verse satisfechos con sus trabajos no solo por su novedad, sino también porque los jóvenes desempleados se sienten mejor con respecto a sus pares si logran conseguir empleo, sin embargo, en el caso de que los empleos sean considerados como poco interesantes se encontraría una explicación del decremento en la satisfacción.

Un segundo proceso concierne a los trabajadores y sus expectativas en los años posteriores. El incremento en la satisfacción laboral en estos años, puede provenir de aspiraciones menores, junto al reconocimiento de que hay pocas alternativas una vez que la carrera de un trabajador se ha estabilizado. Alternativamente, las aspiraciones en si mismas, pueden permanecer igual pero en los trabajadores más viejos estas pierden peso tras percatarse de que sus expectativas iniciales no han sido alcanzadas.

Seguidamente, se expone un gráfico en el que se explicita el comportamiento de la Satisfacción Laboral a medida que aumenta la edad del empleado, y de forma simultánea se modifican sus circunstancias de vida y expectativas laborales.



**Gráfico # 1:** *Relación entre la satisfacción laboral y la edad (Clark y cols, 1996 P. 5)*

A.- A finales de los 20 años, las personas aumentan su nivel de satisfacción por la novedad de la experiencia laboral

B.- La moral tiende a disminuir por efecto del aburrimiento y la percepción de la falta de oportunidades

C.- La mayor satisfacción por el paso de los años puede ser explicada por:

- ✓ Traslado a trabajos más deseables
- ✓ Cambio de Valores hacia el Trabajo
- ✓ Menores Expectativas hacia el trabajo
- ✓ Diferencias de Cohortes
- ✓ Satisfacción Laboral en relación a variables como la satisfacción general y de salud mental

Adicionalmente, se encontró que aquellos sujetos de sexo masculino cuyo trabajo era de tiempo completo presentaban un nivel de Satisfacción más elevado, que en el caso de las mujeres, resultados que contradicen los aportes realizados por Moguerou (2002); ello puede explicarse, por el hecho de que en empleos de este tipo los primeros tienen

mayores oportunidades de obtener ascensos y promociones, mientras que las mujeres no (Clark y cols 1996).

Por su parte, Carrell y Elbert, (1974), sugieren que el efecto directo de la educación en la satisfacción laboral puede ser negativa o no lineal, señalando que, trabajadores que tienen altos niveles de educación formal, se pueden sentir insatisfechos desempeñando las tareas rutinarias requeridas en la mayoría de los empleos. Estos resultados fueron corroborados por Moguerou (2002), quien concluye que mientras mejor nivel de educación tengan los trabajadores, menos satisfacción experimentarán, debido a que la satisfacción de sus expectativas requerirá que los niveles de exigencia del puesto sean cada vez más elevados y que supongan para él una oportunidad de desafío constante a sus capacidades.

### **- Otros factores que influyen en los niveles de Satisfacción Laboral**

Además de los señalados anteriormente, autores como Robbins (1998), han identificado otros factores de los que depende la Satisfacción laboral, entre los cuales se destacan:

- *Importancia que el empleado le otorga a su trabajo, en cuanto éste sea considerado como un desafío diario para él:*

Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus capacidades y habilidades, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien se están desempeñando.

- *Recompensas equitativas:*

Se refiere a los deseos de los empleados de obtener sistemas de salarios y políticas de ascenso que le parezcan justos, definidos y acordes a sus expectativas.

- *Condiciones favorables de trabajo:*

Son aquellas que posibilitan el logro de una comodidad personal y un óptimo desempeño en el puesto por parte de los empleados.

- *Apoyo del Supervisor:*

Constituyen los gestos de comprensión y retroalimentación que los empleados reciben de sus supervisores inmediatos.

- *Congruencia entre vocación y trabajo:*

Se refiere a las habilidades de los empleados para satisfacer los requerimientos del puesto, siendo más probable, en consecuencia, que en la medida en que estas sean mayores, el logro del éxito y el aumento de los niveles de satisfacción en el trabajo sea más probable.

Por otra parte, tomando en consideración a la Satisfacción Laboral como actitud Organizacional, se han encontrado diversas investigaciones que sugieren que en especial la población policíaca, es altamente recomendada para estudiar variables laborales y de bienestar personal (Kohan y Connor, 2002); ya que para los funcionarios policiales la actividad laboral y sus implicaciones se transforman en una forma de vida. Estos mismos autores, estudiaron la relación entre la satisfacción laboral, bienestar, humor y consumo de alcohol dentro de este mismo contexto, siendo incluida esta última variable ya que a través de los años, varios estudios han demostrado que el alcoholismo es un problema que ha afectado a dicha población.

El estudio de la relación entre estas variables se llevo a cabo tomando en consideración dos dimensiones emocionales: los afectos positivos (actividad social, extraversión, excitación, relaciones placenteras) y negativos (estrés, nerviosismo, culpa, tensión), entendidos como estados de humor relativamente temporales que también poseen la cualidad de perdurar en el tiempo. El procedimiento utilizado, fue solicitar a una muestra de policías del Canadá contestar un cuestionario que pretendía estudiar su satisfacción laboral y personal, dicho instrumento era enviado a través del correo personal

a 395 oficiales de policía cuyo contenido señalaba las instrucciones y reglamentos sobre su participación (voluntaria, anónima y confidencial); la media de edad de los participantes era 36 años, mientras que la de antigüedad era de 12 años.

A efecto de la medición de los afectos negativos y positivos, en relación a las variables en estudio, se utilizó la escala de Watson, Clarck & Tellegen (1988). La medida consiste en 20 adjetivos a los cuales la persona después de leer debe indicar en que grado los ha experimentado en los últimos cuatro meses, en un formato de escala tipo lickert de siete niveles. Por su parte, la satisfacción laboral fue medida con la escala de Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul (1989), la cual consistía en 18 proposiciones de alta consistencia interna, en las cuales la persona debía indicar su grado de acuerdo y/o desacuerdo en un formato de escala tipo lickert de 7 niveles.

Los resultados de la investigación indicaron altos niveles de afecto positivo en las variables de satisfacción personal (0.84), satisfacción laboral (0.94) y estrés laboral (0.81), y bajos niveles de afectos negativo (0.80) en sus intenciones de abandonar el trabajo. Estos resultados resultan novedosos en cuanto las investigaciones de satisfacción laboral previas, en oficiales de policía, que evidenciaban una mayor focalización en los afectos negativos (Kohan y Connor, 2002), mientras que, en el caso de este estudio, los afectos positivos resultaron ser una dimensión más fuerte en relación tanto con la satisfacción laboral como con las intenciones de abandonar el trabajo, con lo que se puede concluir que, para los oficiales de policía de esta muestra la satisfacción laboral se encuentra más asociada con el hecho de experimentar afectos positivos con respecto a su actividad laboral.

Debe destacarse, la relevancia que posee para las organizaciones el contar con empleados capaces de justipreciar el valor de su contribución a la misma – percepción que es inmediata al hecho de que para estos las características de sus trabajos se ajustan a los estándares establecidos por sus expectativas-, ya que en función del nivel de Satisfacción Laboral que sea alcanzado por los trabajadores, su desempeño resultará mucho más efectivo en relación a la consecución de los objetivos organizacionales.

No obstante, dada la variabilidad en las condiciones laborales como resultado de la intervención de factores que pueden ser externos o inherentes al sujeto, y que

momentáneamente, pueden llegar a afectar en forma negativa los niveles de satisfacción, resulta de suma importancia para asegurar la continuidad de la organización y sus políticas, el que sus empleados desarrollen una actitud hacia su labor y con respecto a los valores organizacionales, que se caracterice por su permanencia en el tiempo y garantice de alguna manera, la estadía de los empleados dentro de ella.

De esta manera se llega a la consideración de lo que se conoce como Compromiso Organizacional, cuya revisión teórica y empírica se realizará en el siguiente apartado.

### • **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Dentro del ámbito organizacional, resulta muy relevante el estudio de las relaciones que se establecen entre los empleados y la empresa a la que pertenecen, la naturaleza de las mismas ha sido estudiada a partir de diferentes líneas de investigación, sin embargo, es a través del estudio del compromiso organizacional, identificada como una de las más importantes actitudes organizacionales, que dicha investigación ha adquirido mayor relevancia.

Inicialmente debe diferenciarse el Compromiso Organizacional de otros conceptos con los cuales puede confundirse, tal es el caso de lo que se conoce como: Compromiso hacia el trabajo, típicamente conocido como Involucramiento con el Trabajo, mismo que es entendido como los niveles individuales de identificación psicológica con el trabajo específico que se le asigna al empleado (O'Driscoll y Randall, 1999).

Tras una revisión extensa de los diferentes estudios realizados sobre el tema, se ha encontrado que las diferentes conceptualizaciones que se han hecho del término, tienen en común el considerar al Compromiso Organizacional como un "estado psicológico de relación de los empleados con su organización, y de naturaleza multifacético, dado a que se divide en tres componentes: afectivo, normativo y de permanencia" (Meyer y Allen, 1990 p. 11).

Debe destacarse que este concepto no ha sido estudiado como un constructo unitario, por el contrario, a partir de diferentes investigaciones se ha planteado que el

mismo puede ser abordado a partir de diferentes perspectivas, dado que, engloba diversos elementos que hacen referencia al apego afectivo que puede existir con la organización, los costos asociados a dejarla, y la obligación de permanecer en ella (Bagoya, Goñi y Madorrán, 2002). En este sentido, Meyer y Allen (1997), identificaron la existencia de tres componentes que hacían referencia a este constructo, llegando a concluir que éstos tienen en común dos aspectos: primero, que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza las relaciones entre los empleados y su organización y segundo, que el compromiso tiene implicaciones a la hora de tomar las decisiones entre continuar o abandonar la membresía de la organización.

Los autores anteriormente mencionados, también encontraron que cada componente se desarrolla como el resultado de diferentes experiencias y tienen diversas implicaciones sobre la conducta laboral; dichos componentes son: El Afectivo, el Componente de Permanencia y el Componente Normativo

*El Componente Afectivo* hace referencia a la unión afectiva o emocional para con la organización, que se identifica con el alto grado de compromiso individual, identificación, pertenencia y disfrute de la membresía (Meyer y Allen, 1990 p. 13); de todas las categorías estudiadas, ésta es a la que se le ha dado mayor importancia dentro de la investigación en este ámbito, estando conformada, a su vez, por tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición de realizar un esfuerzo considerable en pro del beneficio de la organización y c) el deseo de permanecer como miembro de la misma (Bagoya y cols, 2002 p. 9).

En una revisión de la literatura realizada por Meyer y Allen (1984), se encontró que uno de los primeros estudios empíricos que se llevaron a cabo para explorar las implicaciones de estar efectivamente comprometido con una organización, datan del año 1960 cuando un investigador del tema llevó a cabo dos estudios, donde se pretendió demostrar que el compromiso incrementa con la acumulación de inversiones realizadas por el trabajador, tal y como lo había supuesto la teoría del compromiso organizacional. Se trabajó con un cuestionario de compromiso organizacional, una escala de compromiso afectivo y una escala de persistencia del compromiso. La muestra fue un grupo de 64 varones y mujeres trabajadores a tiempo completo, obteniéndose como resultados generales, que hay algunos costos asociados con irse de la organización versus quedarse

en ella (compromiso), que se incrementan a través del tiempo como por ejemplo, otorgamiento de pensiones, privilegios por antigüedad, entrenamiento específico, entre otros; así mientras los empleados obtienen más experiencia, aumentan las oportunidades y decrece la magnitud de un importante costo asociado con irse de la organización, el cual es conseguir otro empleo.

En 1990, Meyer y Allen, señalaron que el desarrollo del componente afectivo del compromiso organizacional, está guiado por las siguientes variables:

- Características Organizacionales: En referencia a éstas, la literatura apoya la idea de que las variables asociadas a la estructura organizacional influyen la formación del componente afectivo del compromiso organizacional. Por ejemplo, la descentralización de las estructuras organizacionales ha sido identificada como un factor que lo aumenta, aunque no de forma fuerte ni consistente (Mathieu y Zajac, 1990). En la actualidad se conocen estudios como los realizados por Konovsky y Cropanzano (1991), que han tomado en consideración la relación entre la percepción de justicia de los policías y el aumento del componente afectivo del compromiso organizacional. En este estudio la justicia fue valorada en relación a problemas específicos de la población policial como lo son: el uso de pruebas antidoping, salario y estrategias para la toma de decisiones, encontrándose una correlación alta y positiva entre la percepción de justicia de los policías y el compromiso afectivo.

Estos mismos autores, encontraron que el sistema comunicacional dentro de la población policial, igualmente tiene relación con el compromiso organizacional. Por ejemplo, ellos reportaron haber encontrado altos niveles de compromiso organizacional entre empleados que creían que la organización les ofrecía información adecuada y verdadera sobre un nuevo test antidrogas que se implementaría en dicha población.

- Características Personales: las investigaciones a este respecto se han focalizado en dos tipos de variables:

- Variables Demográficas: como el género y la edad, y de las cuales se harán mención más adelante.

- Variables de Temperamento: como características de personalidad y valores. Sobre estas variables Mathieu y Zajac (1990), encontraron que a principios de los años 70, los investigadores del tema habían establecido que los empleados con altas necesidades de logro y fuertes sentimientos de ética laboral, presentaban altos niveles en el componente afectivo del compromiso organizacional. Así también, hay evidencia consistente que advierte que algunos empleados con características de personalidad específicas son más o menos propensos a desarrollar este componente, y a su vez supone, que estas variables afectan las interacciones que se establecen a nivel laboral.

- Experiencias Laborales: En un estudio de meta análisis, se hace referencia a las variables que tienen alta correlación con el componente afectivo del compromiso organizacional, y éstas son específicamente: las metas laborales, el grado de autonomía y la variedad de tareas que el empleado ejecuta (Steers, 1977).

En este mismo trabajo, Mathieu y Zajac (1990), reportaron, además, evidencias consistentes en lo relacionado a los bajos niveles del componente afectivo del compromiso organizacional encontrado, en empleados que reportaron no tener una claridad en el desempeño de su rol (ambigüedad de rol) o en aquellos empleados, cuya percepción sobre las formas en que se espera que ellos se comporten, parecen incompatibles (conflicto de rol).

Por su parte Meyer y Allen en el año de 1997, propusieron que el compromiso organizacional puede emerger mediante dos procesos: Uno muy relacionado al compromiso afectivo (la satisfacción de las necesidades personales) y el otro proceso que es la racionalidad retrospectiva. En cuanto a la satisfacción de las necesidades personales, este implica que el compromiso afectivo se desarrolla sobre la base de experiencias psicológicamente recompensantes para el empleado mientras que, la racionalidad retrospectiva surge cuando los empleados que se unen a la organización por su propia voluntad, hacen pública su escogencia y su decisión no puede ser revertida fácilmente, entonces después de tomar acciones bajo estas condiciones y estar destinados a continuar con la organización, éstos intentarán justificar retrospectivamente sus acciones al desarrollar apego emocional hacia la misma.

Con respecto al *Componente de Permanencia*, este puede ser entendido como una tendencia a emplear líneas consistentes de actividad basadas en el reconocimiento individual de los costos asociados a dejar la organización (Meyer y Allen, 1990). El desarrollo de este componente dentro del compromiso organizacional, según los estudios realizados por varios autores citados por Meyer y Allen (1990), se debe a dos variables:

- Inversiones realizadas por los empleados en la organización
- Alternativas viables y variadas de empleo

A este respecto, Meyer y Allen (1990), argumentaron que el compromiso de permanencia resulta de la acumulación de inversiones (esfuerzo, tiempo y/o dinero) que el empleado realiza (side bets), y estas son definidas como acciones que lleva a cabo un persona en función de todos los beneficios que dejaría de percibir y que por derecho le corresponden, si abandona la organización.

La otra variable a la que se hace referencia como antecedente del desarrollo del componente de permanencia en el compromiso organizacional, son las percepciones de alternativas de empleo que poseen los empleados. Los empleados que piensan que tienen varias alternativas viables de empleo, tendrían niveles de compromiso de permanencia más bajos que aquellos que piensan que tienen pocas oportunidades laborales. Estas percepciones de alternativas, pueden estar influenciadas en muchos casos, por resultados anteriores de intentos de búsqueda de empleo, si otras organizaciones han intentado reclutarlo y por la amplitud de factores familiares que limitan la posibilidad del empleado de buscar traslado a otra empresa. En relación a este proceso, es importante acotar que ninguna de estas variables tendrían un impacto en el componente de permanencia del compromiso organizacional, a menos que el empleado esté consciente de ellas y de sus implicaciones (a esto se le conoce como proceso de reconocimiento).

En una revisión del tema, Meyer y Allen (1997), reportaron que investigaciones previas examinaron los niveles de compromiso organizacional en una muestra de empleados con hijos pequeños. Ella reportó, que los empleados que se identificaron fuertemente con el rol de "único proveedor de salario familiar", presentaron mayores índices del componente de permanencia, que aquellos que no se identificaron con ese rol.

Se presume entonces con estos hallazgos, que estos empleados estaban más conscientes de las consecuencias asociadas con abandonar la organización en que laboraban.

Finalmente, Muchinsky (2002), en referencia al *Componente Normativo*, lo define como el sentimiento del empleado sobre la obligación de permanecer en la misma. En su modelo multidimensional, Meyer y Allen (1997) señalan que el proceso de desarrollo implicado en este componente no puede ubicarse y limitarse a la entrada de un individuo a una organización, sino más bien se basa en un proceso de internalización de las presiones que los individuos han sentido durante sus interacciones tempranas (con familiares y cultura) y a sus procesos de socialización dentro de la organización, las cuales en ambos casos son muy variadas y guían las actitudes y conductas de cada persona. Este complejo proceso incluye condicionamientos y modelaje.

Estos mismos autores, han sugerido que el componente normativo del compromiso organizacional se desarrolla sobre la base de las inversiones particulares que la organización hace sobre los empleados (ejemplo: estudios patrocinados y pagados por la empresa para lograr el bienestar del empleado), que le son a los mismos, difíciles de pagar o corresponder.

La evidencia empírica en referencia a la influencia de la variable socialización más relevante, se ubica en los reportes realizados por Meyer y Allen (1997), acerca de las investigaciones realizadas por Dunham en el año de 1994, quién reportó que cuando en una organización los compañeros de trabajo (antiguos en la organización), le ofrecían información a los nuevos trabajadores sobre lo que se esperaba de ellos en la misma, el componente normativo del compromiso organizacional era más alto que los niveles del componente normativo del compromiso organizacional, de aquellos empleados que no recibieron esa información por parte de éstos compañeros.

Sin embargo, anteriormente, en el año 1989 Vardi, Wiener y Popper, habían investigado la influencia de los valores culturales sobre los niveles del componente normativo del compromiso organizacional. Ellos compararon dos organizaciones que eran muy similares en todos los aspectos, excepto en la magnitud en que sus valores o misión organizacional eran congruentes con los valores de la sociedad en la que operaban. Vardi

predijo y de hecho encontró, que los empleados dentro de las organizaciones cuya misión o valores eran consistentes con los valores culturales, tenían más altos niveles de compromiso normativo hacia la organización, que aquellos que se encontraban en el otro tipo de organización.

Vale destacar que este último componente, ha sido el menos desarrollado dentro del estudio del compromiso organizacional, y es el que menor evidencia empírica posee en su consideración.

Finalmente y en líneas generales, el compromiso con la organización refleja la relación que los empleados tienen con ésta, y las implicaciones que la misma posee en la decisión de continuar formando parte de ella, señalándose que mientras más comprometidos estén los empleados con la empresa mayor será la probabilidad de que los mismos permanezcan en ella.

El compromiso organizacional entendido como variable antecedente a otras conductas laborales, ha sido igualmente estudiado por Meyer y Allen (1997), quienes han concluido que cada forma de compromiso debe estar negativamente correlacionada con la intención de los empleados de abandonar la organización, planteando además, que los tres componentes del mismo tienen consecuencias diferentes para otras conductas relacionadas con el trabajo, agrupando éstas en dos categorías: conducta productiva y el bienestar del empleado. Con respecto a la primera, existe evidencia obtenida a través de una variedad de muestras e indicadores de desempeño que sugiere que los individuos con un fuerte compromiso afectivo serán empleados más valiosos y con una mayor motivación para contribuir de manera significativa a la organización, que aquellos con un bajo compromiso.

En referencia al bienestar del empleado, estos mismos autores señalan que no se puede afirmar que el compromiso afectivo o normativo lo mejoren, ya que los resultados de la evaluación de aspectos como el estrés laboral o la creencia de una posible interferencia del trabajo en experiencias no laborales no fueron consistentes, al menos pareciera, que el compromiso afectivo no tiene consecuencias negativas para la vida del empleado fuera de la organización. Adicionalmente, observaron la necesidad de explorar la relación entre el compromiso de permanencia y el bienestar del empleado.

- **Compromiso Organizacional y Variables Sociodemográficas**

En el año 1990 Mathieu y Zajac, llevaron a cabo un meta análisis en el cual se revisó la asociación entre el compromiso organizacional (según el modelo de tres componentes), tomada como variable dependiente, tal y como será considerada a fines del presente estudio, y otras variables personales para verificar la existencia de una relación genuina entre ellas. En total se encontraron 26 variables que fueron clasificadas como antecedentes, 8 como consecuentes y 14 asociadas con baja significancia estadística, es decir, variables a las cuales no se les pudo demostrar su poder predictor. Entre las variables que resultaron guardar una estrecha relación con el compromiso están:

*Edad:* se encontró una correlación mediana y positiva con el compromiso organizacional: Específicamente, se demostró que esta relación era más significativa con el componente afectivo del compromiso que con los otros dos. Sin embargo, los autores señalan que los resultados encontrados en lo referente a esta relación, pueden estar influenciados por diferencias particulares de cada cohorte generacional o porque los empleados de mayor edad, han experimentado mayores experiencias positivas que los empleados más jóvenes.

*Sexo:* Los estudios indican que en la relación entre el compromiso organizacional y el sexo del empleado, las mujeres tienden a mostrar mayores niveles de compromiso que los hombres. Aunque la magnitud de este efecto es pequeña, se consideró significativa. A este respecto, Mathieu y Zajac (1990), señalan que este hallazgo puede ser explicado por el hecho de que las mujeres perciben que tienen que vencer más barreras que los hombres para lograr una membresía dentro de la organización. Estos autores, argumentaron que otra explicación posible para este fenómeno de baja magnitud entre las variables, era que las diferencias de género relacionadas con el compromiso organizacional, cuando éstas son halladas, son más atribuibles a las características del trabajo y a las experiencias que suceden en el mismo.

*Educación:* La educación exhibió una correlación pequeña y negativa con el compromiso organizacional (-.092), lo que significa que a mayor nivel educativo de los empleados, menor nivel de compromiso organizacional. Aunque la magnitud de esta relación es pequeña, fue sustancialmente significativa en relación al componente afectivo

en contraste con el de permanencia. A este respecto, Mowday, Steers y Porter (1982) concluyeron que esta relación inversa podría resultar del hecho de que los empleados con un mayor nivel educativo, tienen mayores expectativas que la organización probablemente no es capaz de complacer. Otra explicación podría ser, que los empleados que poseen mayor nivel educativo tienen mayor número y mejores opciones de trabajo que le impiden crear lazos fuertes con su organización.

*Jerarquía dentro de la organización:* Esta variable correlacionó positivamente con el compromiso, más con el componente afectivo que con el compromiso de permanencia, sin embargo, la diferencia entre éstos no resultó significativa.

*Satisfacción Laboral:* La influencia de la satisfacción laboral sobre el compromiso organizacional y sus componentes es la relación más reseñada en la literatura, uno de los primeros estudios realizados con respecto a la relación entre el compromiso organizacional y esta variable, señala que ambas actitudes son medidas más como similares que opuestas, pero a pesar de ello no puede concluirse que son medidas de una misma actitud; en función de establecer esta diferencia, Mowday y Steers (1979), plantearon que el compromiso es un constructo más global, que refleja una respuesta afectiva general a la organización, mientras que la satisfacción refleja una sola respuesta hacia ciertos aspectos del trabajo.

Así entonces, puede concluirse que el compromiso enfatiza la estrecha relación del empleado con la organización, incluyendo sus metas y valores; mientras que la satisfacción lo hace en las tareas o aspectos específicos del ambiente en el cual un empleado desarrolla sus deberes; por las razones anteriormente expuestas el compromiso organizacional debería ser más estable en el tiempo que la satisfacción laboral, ya que, aunque los eventos del día a día en el trabajo pueden afectar los niveles de ésta última, los eventos transitorios no deberían causar una reevaluación seria del compromiso con la organización.

Hasta este punto, cada una de las variables documentadas en el presente estudio dan cuenta de la importancia que el desarrollo de las mismas posee a efectos del mejoramiento de los niveles de productividad de los empleados, y en general de la organización a la que pertenecen. Estando enmarcados dentro del área del Desarrollo

Organizacional, es necesario destacar que la consideración parcial de cada uno de estos factores organizacionales, nos permite comprender la clara necesidad de promover la implementación de estrategias efectivas que permitan el franco desarrollo de los mismos, con el objetivo de garantizar el establecimiento de una relación trabajador-empresa que facilite el cumplimiento de las metas organizacionales, sin dejar de lado la relevancia de satisfacer los requerimientos inmediatos de los primeros.

No obstante, es necesario destacar que aunque la percepción acerca de su propia valía para la organización (Apoyo Organizacional Percibido), la estrecha relación de reciprocidad (Compromiso Organizacional) y finalmente el nivel de correspondencia entre las expectativas personales y el desempeño real, además de las creencias en relación a su desempeño (Satisfacción Laboral), constituyen por sí mismos elementos determinantes para el logro de los objetivos y continuidad de las políticas organizacionales, resulta de vital importancia explorar y establecer cual es el efecto conjunto que estas podían ejercer en la consecución de tales fines, y evaluar la naturaleza de las relaciones que entre ellos se plantean.

Con el objetivo de revisar las diferentes investigaciones que se han llevado a cabo en este respecto, en el siguiente apartado se realizará una revisión teórica acerca de las relaciones encontradas a partir del estudio de estas variables.

• **RELACIÓN ENTRE APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO, SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Partiendo de la premisa de que el compromiso organizacional y la satisfacción laboral se encuentran relacionados, debe considerarse que cada variable por separado contribuye de una manera única a la relación que mantiene el individuo con la organización a la que pertenece. El compromiso organizacional, refleja la relación que el empleado tiene con la organización como un todo, estando principalmente afectado por factores organizacionales tales como el liderazgo, la cultura, valores y normas, siendo mucho más estable en el tiempo, a diferencia de la satisfacción laboral. Diferentes investigaciones han mostrado como estas actitudes organizacionales en conjunto pueden afectar las conductas intra organizacionales como es el caso del ausentismo de los empleados de una organización.

En este sentido, Brooke y Price, (1988) desarrollaron la teoría de que el ausentismo y otras conductas de abandono son el reflejo de insatisfacción laboral y un bajo nivel de compromiso laboral, de acuerdo con esta visión, el empleado que se ausenta del trabajo está expresando de manera consciente o inconsciente una relación negativa con la organización.

La tasa de ausentismo voluntario de una persona satisfecha o comprometida será más baja que la de una persona que lo esté menos, sin embargo, las ausencias voluntarias de individuos altamente satisfechos no significa una futura pérdida de compromiso organizacional. De forma similar, un trabajador altamente comprometido raramente se ausenta intencionalmente, por lo cual no se espera un decremento de su satisfacción; es por ello que el efecto negativo total de las dos actitudes relacionadas es más bajo que la suma de sus efectos negativos considerados en forma individual.

Otra actitud relacionada con el trabajo y que es examinada en este estudio, es la intención de dejar la organización (componente normativo del Compromiso Organizacional). Este aspecto, ya se había estudiado por Mowday y Steers (1979), los cuales habían encontrado, usando el cuestionario de compromiso organizacional elaborado por ellos mismos, una relación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar su empresa en una muestra conformada por empleados públicos,

universitarios, empleados de hospitales, empleados bancarios, ingenieros, empleados de empresas telefónicas y gerentes. De acuerdo a los resultados de la investigación anterior, se podría predecir que la intención de dejar la organización se encuentra positivamente asociada al ausentismo, ya sea voluntario o involuntario.

A fin de verificar estas hipótesis, Brooke y Price, (1988) administraron un cuestionario a 197 trabajadores de tiempo completo, cuyas edades oscilaban entre los 21 y los 64 años. Los resultados señalaron que el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, así como el efecto conjunto de ambas variables se encontraban fuertemente relacionados con la ausencia voluntaria del empleado, pero no así con la involuntaria. De forma general, esta investigación evidencia que a mayores niveles de satisfacción laboral, menos niveles de rotación (-.554), de igual manera que con un alto nivel de Compromiso Organizacional, existe menor índice de rotación (-.244).

En términos generales, se espera que, la cantidad de tiempo requerido por el empleado para determinar su nivel de compromiso con la organización sea relativamente grande, estando condicionado al nivel de satisfacción laboral que haya alcanzado el mismo desde su entrada en la organización.

No obstante, debe considerarse que en general para alcanzar niveles adecuados en estas dos variables, el empleado de cualquier organización debe poder percibir que su contribución a la generación de productos organizacionales es en buena medida no solo valorado sino reconocido, tanto por sus supervisores directos, como por los directivos de la empresa a la que pertenece, dicho reconocimiento es lo que a grandes rasgos es conocido conceptualmente como Percepción de Apoyo Organizacional.

En referencia a esta variable, se ha encontrado evidencia de su relación con el componente afectivo y de permanencia del compromiso organizacional, a través de la creación de un sentimiento de obligación en los empleados con respecto a la organización. A pesar de que el componente afectivo y de permanencia representan el compromiso del empleado con la organización, investigaciones realizadas por Eisenberger y cols (1986), sugirieron el valor de realizar estudios sobre el compromiso de la organización con el empleado.

A este respecto señalaban que las percepciones que los empleados tienen del compromiso de la organización para con ellos, entendiendo esto como apoyo organizacional, están basadas en las creencias globales de los mismos en lo concerniente a cómo la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.

Los autores anteriores señalaban, que aquellos empleados que percibían un alto nivel de apoyo por parte de la organización eran más propensos a desarrollar un sentimiento de obligación y a corresponder de la misma manera en términos de compromiso afectivo.

Antes del presente estudio no se había comparado la doble lectura que puede darse a la relación de compromiso entre el empleado y la organización, el cual tradicionalmente era visto, según Shore y Wayne (1993) como la relación que existe por parte del empleado con esta última, visión que cambia al introducir la noción de la existencia de la Percepción de Apoyo Organizacional que va a denotar la importancia que el empleado atribuye a ser considerado por la misma.

En este sentido, Eisenberger, Fasolo y Davis-La Mástro (1990), encontraron que la percepción de apoyo organizacional se encontraba positivamente relacionada con el nivel de compromiso del empleado con la organización, esto hace surgir la pregunta acerca de si el apoyo es necesario para entender la conducta del empleado, debido a que el compromiso afectivo y de permanencia podrían ser consecuencia del apoyo organizacional y como tal, estar asociados con el mismo. Sería importante destacar en este momento que la relación de influencia es unidireccional, es decir, que se presenta desde la percepción de apoyo organizacional hacia el compromiso afectivo y de permanencia.

Con el objetivo de explorar a mayor profundidad esta relación, O'Driscoll y Randall (1999), llevaron a cabo una investigación, utilizando como premisa principal que habría una relación alta y positiva entre el Apoyo Organizacional Percibido (AOP) y la Satisfacción Laboral (derivada de recompensas Intrínsecas) con el componente afectivo del Compromiso Organizacional y el Involucramiento con la Organización, pero no se encontrará relación entre estas variables y el componente de permanencia del Compromiso Organizacional.

Para tal fin, dichos autores utilizaron una muestra de trabajadores de 4 empresas del ramo de productos lácteos ubicados en los países de Irlanda y Nueva Zelanda, los cuales fueron llamados a participar en un estudio sobre actitudes y experiencias. La muestra para la investigación quedó constituida por 350 trabajadores, de los cuales aproximadamente el 50% eran hombres y 50% eran mujeres. La muestra no pudo ser total, dado la aclaratoria de algunos directores de las organizaciones, quienes explicaron que algunos de sus empleados no podían participar, debido a que no estaban familiarizados con el tipo de cuestionario. En promedio, los participantes habían estado desempeñando ese mismo cargo durante un período de 5.5 años y dentro de la organización un total 8 años en un rango que variaba desde 1 mes hasta 30 años de antigüedad dentro de la institución. La media de edad fue de 42 años. La muestra estuvo conformada por personal Gerencial (22%) No Gerencial (54%), Personal Ejecutivo (5%) y Supervisores o niveles medios (17%).

Una serie de ANOVAS indicaron la posibilidad de diferencias significativas entre los países participantes, en relación a las principales variables a estudiar. Sin embargo, los resultados referentes a este aspecto fueron negativos, es decir, no se encontraron diferencias significativas entre los países en relación al componente afectivo y el involucramiento, a excepción de los niveles gerenciales y no gerenciales. En vista de estas diferencias, la organización como tal y los niveles de jerarquía de los empleados fueron tratados como variables controladas en el análisis de regresión. La organización fue tratada como variable Dumi y la jerarquía de los empleados como variable continua siendo 1= No Gerencial, 2= Gerencial, 3= Niveles medios de Supervisión y 4= Ejecutivos.

El procedimiento de recolección de datos, consistió en el envío de una serie de cuestionarios vía correo postal que incluían una carta en donde se explicaban varios datos como naturaleza del estudio, el carácter anónimo de la misma, la confidencialidad de los datos y la forma de devolución del cuestionario. Los mismos recolectaban información referente a: Datos Demográficos, niveles de Compromiso Organizacional Involucramiento con el Trabajo, Niveles de Satisfacción Laboral y Percepción de Apoyo Organizacional.

Los resultados correspondientes del análisis de regresión con un nivel de significancia al .01, se muestran a continuación:

**Tabla # 2:** Correlaciones entre las variables Compromiso de Permanencia=CP, Compromiso Afectivo= CA, Involucramiento con el Trabajo=IT, Apoyo Organizacional Percibido = AOP, Satisfacción derivada de Recompensas Extrínsecas= Re e Internas= RI (O'Driscoll y Randall, 1999)

Correlaciones de Orden Cero							
Variables	Media	S	CP	IT	AOP	RI	RE
CA	3,9	1,22	-.04	.62	.61	.57	.59
CP	4,7	1,29		.02	-.20	-.16	-.08
IT	4,5	1,26			.44	.53	.40
AOP	4,1	1,28				.58	.69
RI	5,0	1,54					.62
RE	4,6	1,14					

En general, las correlaciones revelaron, que el componente afectivo del Compromiso y el Involucramiento Laboral se encontraban altamente relacionadas y que ambos no correlacionaban con el componente de permanencia del Compromiso Organizacional; a su vez, el Apoyo Organizacional Percibido junto con la Satisfacción Laboral, se encuentran asociados con las dos primeras variables, no así con el componente de permanencia, relación que fue negativa y sustancialmente baja. A partir de estos resultados se confirma la hipótesis principal del estudio.

Adicionalmente, se encontró en relación a las variables controladas que: tal y como se anticipó, a mayor nivel de jerarquía, los empleados exhibirán un mayor involucramiento con su trabajo al igual que mayores niveles de compromiso de la forma afectiva, pero menos del tipo de permanencia y contrario a lo previsto, la variable organización no resultó significativa en el análisis.

La contribución del presente estudio ha sido el hallazgo de que el Apoyo Organizacional Percibido, y la Satisfacción Laboral, especialmente la creada a partir de la consecución de las recompensas internas, pueden actuar como fuentes predictoras del Involucramiento con el trabajo y el Compromiso Organizacional de naturaleza afectiva, no así en el caso del tipo de permanencia, con el cual no fueron encontradas relaciones significativas. En este último caso, el comportamiento de los datos encontrados es explicado por los autores del estudio, a partir de varias hipótesis: en primer lugar, quizás

el alcance del estudio no consideró todas las recompensas extrínsecas más relevantes para la muestra de empleados, en segundo lugar, podría suponerse que existe diferentes factores de inherentes al sujeto que se consideran predictores mucho más fuertes que los factores propiamente organizacionales (sexo, educación y motivación al trabajo), correspondiéndose esta afirmación con los resultados reportados por Cohen (1993), en un estudio de meta análisis; y finalmente, a nivel económico el compromiso de permanencia podría estar más influenciado por la percepción de pérdida de alternativas viables de trabajo, que por las ventajas materiales de recompensa que mantienen con la organización actual.

La percepción del apoyo organizacional podría incrementar el compromiso a partir de la creación en los empleados de una creencia de membresía organizacional y de la relevancia que para ellos supongan sus roles dentro de la empresa. En este sentido, la percepción de que la organización valora la contribución de cada trabajador, y de que cuida a cada uno de éstos, evidentemente satisface las necesidades de estima, afiliación, apoyo emocional y aprobación. Estas satisfactorias experiencias emocionales llevarán a los empleados a relacionar el bienestar de la organización con el suyo propio, trayendo como resultado el que los mismos se sientan emocionalmente ligados a ella (Shore y Wayne 1993).

Para examinar las interrelaciones entre las experiencias laborales, la percepción de apoyo organizacional y el componente afectivo del compromiso organizacional, Rhoades y Eisenberger (2001), llevaron a cabo un estudio con una muestra de 367 empleados de una variedad de organizaciones; los resultados encontrados evidenciaron que la percepción de apoyo organizacional presenta asociaciones positivas con las recompensas organizacionales (internas o externas). A partir de esta concepción, se podría dar cuenta de la existencia de una relación de antecedencia entre la Percepción de Apoyo Organizacional, el desarrollo de la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, entendiendo que, en la medida en la cual los empleados consideren que la organización es capaz de reconocer la importancia de su contribución a la misma y de satisfacer sus necesidades socio-afectivas, los niveles de estas dos actitudes organizacionales irán en aumento; relación ésta que se propone comprobar en el presente estudio.

sentido. Un segundo estudio realizado por estos mismos autores examinó los cambios entre la percepción de apoyo organizacional y el compromiso de los empleados que tenían entre dos y tres años de trabajo en dichas organizaciones. Los hallazgos sugieren que la percepción de apoyo se encuentra positivamente relacionada con los cambios temporales en el compromiso, sugiriendo finalmente que la percepción de la primera variable induce o lleva a la segunda.

Es lógico pensar y así lo han demostrado los estudios, que los altos niveles de compromiso con las metas de la organización y la voluntad de colaborar con los logros de la misma que evidencian algunos individuos, responden en buena parte a variables que les son ofrecidas por la organización. Esto genera además, una serie de consecuencias laborales, entre las que se encuentra la satisfacción laboral. Sin embargo, autores como Farkas y Tetrick (1989), han encontrado que esta relación es más bien unidireccional, es decir, que la satisfacción laboral es un importante predictor del compromiso organizacional.

Hasta aquí se han presentado diversos estudios que argumentan la relación entre el apoyo organizacional percibido, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y algunas otras variables en varios contextos, incluyendo el policial. No obstante, el estudio del patrón de influencias entre las tres primeras y variables sociodemográficas como edad, la jerarquía, la antigüedad y el sexo, en el contexto policial, resulta un reto para la presente investigación.

Tal y como se ha venido planteando, conceder la debida importancia al tratamiento de las variables organizacionales anteriormente reseñadas, ya sea consideradas a nivel individual o en conjunto, nos va a permitir la comprensión global de los diferentes procesos que subyacen a la dinámica organizacional, y dará cabida al planteamiento de las diferentes explicaciones que pueden dar cuenta del comportamiento de las mismas dentro del contexto venezolano.

El modelo que sustenta el planteamiento del presente estudio se basa principalmente en aquellas relaciones planteadas en la literatura, y que lejos de ser debidamente exploradas, aún y cuando en algunas investigaciones ha quedado evidenciada su importancia, no han sido documentadas suficientemente. Es en este

sentido, que se buscará explorar la posible influencia ejercida por parte de la Percepción de Apoyo Organizacional, la Satisfacción Laboral, Edad, Jerarquía, Antigüedad y Nivel Educativo tomados a nuestros fines como variables antecedentes, sobre el nivel de Compromiso Organizacional que presentan los empleados pertenecientes a una institución con características tan particulares como la policial, y considerando su comportamiento dentro de una muestra muy poco estudiada, especialmente en nuestro país, como lo es el cuerpo femenino de funcionarias policiales.

• Hipótesis



### III. METODO

#### • Problema

¿Cómo influyen la percepción del Apoyo Organizacional, Satisfacción Laboral, Antigüedad, Jerarquía, Edad y el Nivel de Instrucción en el Compromiso Organizacional y cómo se relacionan estas variables entre sí en una muestra de funcionarias policiales?

#### • Hipótesis

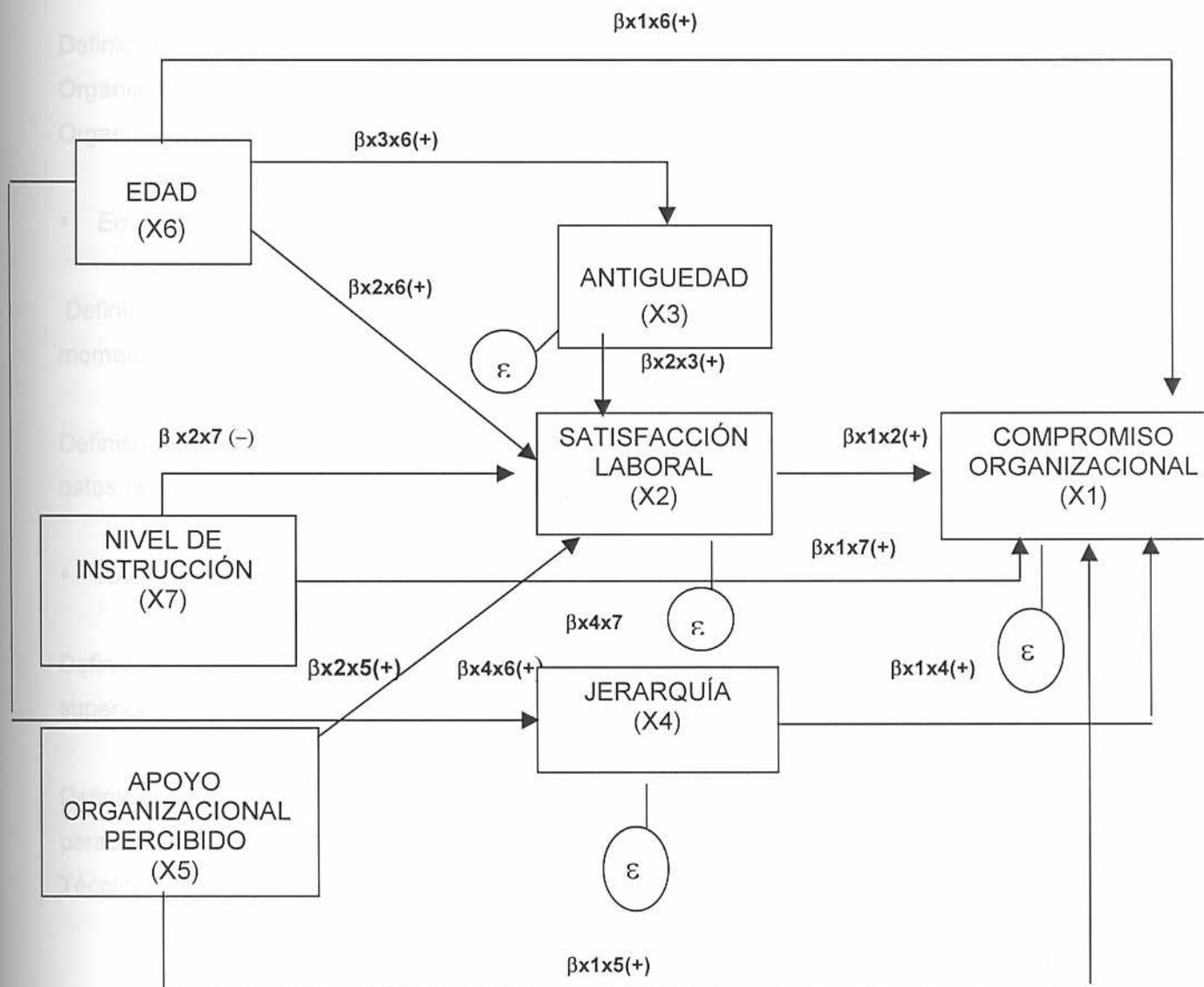


Figura 1: Diagrama de Ruta Propuesto

- **Variables**

### Exógenas

- *Apoyo Organizacional Percibido*

Definición Conceptual: Creencias globales con respecto al grado en el cual la organización valora las contribuciones de los empleados y se preocupa por su bienestar (Eisenberger y cols, 1986).

Definición Operacional: Puntaje obtenido a partir de la Escala de Percepción de Apoyo Organizacional en el cual, a mayor puntaje, mayor será la percepción de Apoyo Organizacional Percibido que tendrá el empleado (Eisenberger, y cols 1986).

- *Edad*

Definición Conceptual: Tiempo que una persona ha vivido desde su nacimiento, hasta el momento de la aplicación de los diferentes instrumentos.

Definición Operacional: Reporte escrito de los sujetos de la muestra en una encuesta de datos personales, siendo el registro en número de años.

- *Nivel de Instrucción*

Definición Conceptual: Formación académica que posee el individuo (licenciatura, técnico superior y bachiller).

Definición Operacional: Respuesta dada por el individuo en una encuesta de datos personales según su formación académica, registrándose como: 0 para bachiller, 1 para Técnico Superior y 2 para Licenciado(a).

## Endógenas

- *Compromiso Organizacional*

Definición Conceptual: Estado psicológico de relación de los empleados con su organización de naturaleza multifacético dado a que se divide en tres componentes: afectivo, normativo y de permanencia (Meyer y Allen, 1990).

Definición Operacional: Puntaje promedio obtenido en cada una de las escalas adaptadas de la versión original de Compromiso Afectivo, de Permanencia y Normativo; en las cuales a mayor puntaje mayores niveles de compromiso experimentado por parte del empleado (Meyer y Allen, 1990).

- *Satisfacción Laboral*

Definición conceptual: Sentimiento global acerca del trabajo, o constelación de actitudes relacionadas con varios aspectos o facetas del trabajo (Spector, 1997 cp Gutiérrez y Fernández, 2003, p.9).

Definición Operacional: Puntuación obtenida a partir de la escala que mide satisfacción laboral elaborada por Spector en 1985, estando su registro codificado en puntajes del 1 al 6 siendo los más elevados indicadores de un mayor nivel de satisfacción.

- *Antigüedad*

Definición conceptual: Número de años que tiene el empleado prestando sus servicios en la organización.

Definición Operacional: Reporte del tiempo de desempeño dentro de la organización, dada por los sujetos de la muestra en una encuesta de datos personales, registrado en número de años.

- **Jerarquía**

Definición Conceptual: Grado o posición alcanzada dentro de la organización.

Definición Operacional: Jerarquía alcanzada por las mujeres dentro de la institución, reportada en una encuesta de datos personales, y que será codificada como: 0 para las agentes, 1 para las oficiales, 2 como detective, 3 para sub/ inspector, 4 como inspector, 5 como inspector jefe, 6 para comisario, 7 como comisario jefe.

- **Tipo y Diseño de Investigación**

Se corresponde a una investigación de tipo no experimental, definida por Kerlinger y Lee (2002), como la búsqueda empírica y sistemática, en la cual el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables, realizándose inferencias acerca de las relaciones entre la variable independiente y dependiente. Además, el diseño de investigación es de naturaleza Ex – post – facto, el cual se lleva a cabo cuando se está en ausencia de la situación inicial y del estímulo, ya que se realiza posterior a la actuación de la variable experimental (Sierra, 1991) y causal – comparativa, debido a que investiga las posibles relaciones causa - efecto y en base a los datos de las investigaciones revisadas se plantean las direcciones de estas relaciones.

Para el planteamiento del sistema de hipótesis se hizo uso del análisis de ruta o path analysis, el cual debe reunir una serie de condiciones para ser aplicable (Sierra, 1991, p. 638):

1. "Modelos o sistemas de variables cerrados o completos: cada variable endógena (Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional, Jerarquía y Antigüedad) debe ser considerada explícitamente como completamente determinada por alguna combinación de variables en el sistema (Edad, Nivel de Instrucción, Apoyo Organizacional Percibido).

- 2. El modelo debe ser no recursivo: las relaciones entre las variables que lo forman son o se supone que son en todo caso asimétricas.
- 3. El modelo debe ser lineal: las relaciones que unen las variables que lo forman se deben poder representar por ecuaciones lineales.
- 4. Relaciones de causa-efecto entre las variables del modelo: todas las variables deben estar unidas o se supone que deben estar unidas por relaciones de causalidad.
- 5. Nivel de medida de intervalo o de razón: las variables deben ser de tipo cuantitativo, continuas y que sus valores formen por tanto escalas de intervalo o de razón.
- 6. Las variables residuales o las variables que pueden influir en el sistema pero no están incluidas en él, se supone que no están correlacionadas entre sí y que ejercen una influencia aleatoria solo sobre una variable del modelo y no sobre varias.

En este sentido, se considera que el presente trabajo de investigación cumple con todas las condiciones antes mencionadas para utilizar el análisis de ruta como diseño de investigación.

#### ▪ **Población y Muestra**

La población y muestra estuvo conformada por un total de 210 funcionarias policiales (70% del total), de todos los cuerpos de seguridad municipales del área metropolitana de Caracas, en edades comprendidas entre los 18 y 55 años. Los niveles de jerarquía de menor a mayor rango fueron:

- Agentes
- Oficiales
- Detectives
- Sub Inspector(a)
- Inspector(a)
- Inspector Jefe
- Sub comisario(a)

- Comisario(a)
- Comisario Jefe

### ▪ **Instrumentos**

Con el objetivo de llevar a cabo la medición de las variables en estudio se hará uso de tres cuestionarios:

1.- Escala de Apoyo Organizacional Percibido (reducida), traducida y adaptada del "Survey of Perceived Organizational Support" (Eisenberger y cols, 1986), fue propuesta con el objetivo de evaluar las creencias de los empleados acerca del apoyo brindado por parte de la organización; para tal fin sus autores redactaron 36 afirmaciones que representaban diferentes posibles juicios evaluativos realizados por los empleados, en relación al trato que les era dispensado por su empresa, además de especificar las acciones que ésta podía ejercer para beneficiarlos o no.

Dicho instrumento se encontraba construido a partir de un formato de escala tipo Likert constituido por 7 opciones de respuesta:

- 1= Muy en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Moderado desacuerdo
- 4= Ni en desacuerdo, ni en acuerdo
- 5= Moderado acuerdo
- 6= De acuerdo
- 7= Muy de acuerdo

Una vez probado el cuestionario en una muestra de 361 empleados públicos de diferentes organizaciones norteamericanas, Eisenberger y cols (1986), encontraron que el 48,3% de la varianza total del instrumento realmente era explicado por la acción del apoyo organizacional, extrayendo tal conclusión a partir de los resultados de un análisis factorial al cual fueron sometidos los datos incluidos en el cuestionario. De igual forma, se obtuvo un coeficiente de consistencia interna (Alpha de Cronbach) de 0,97 que refleja la elevada confiabilidad del instrumento en la medición del constructo en su versión original.

A objeto de simplificar la aplicación del instrumento, este fue reducido por sus mismos autores a una versión de menor cantidad de reactivos, actuando como criterio de selección las cargas factoriales más elevadas obtenidas en el análisis factorial realizado previamente; asimismo, se sometió la nueva escala a una comprobación de su confiabilidad en la medición del constructo de interés siendo calculada la consistencia interna de la misma, alcanzando ésta un valor de 0,93, conservándose de tal forma un nivel aceptable de varianza verdadera medida por el instrumento, según lo dispuesto por Magnusson (1998), para quien un coeficiente igual o superior a 0,50 es suficiente para considerar la homogeneidad de un constructo.

Con respecto a los resultados de la validez para esta versión, obtenidos a partir de un análisis factorial, señalan que el factor dominante explica el 50% de la varianza total, hecho a partir del cual Eisenberger y cols, (1986) concluyeron que la escala que construyeron a partir de la revisión, era unidimensional es decir, una gran proporción de la varianza verdadera era explicada por la acción del apoyo organizacional percibido conservando, de esta forma, su condición inicial.

A fines de la presente investigación, será utilizada la versión reducida de la escala de Apoyo Organizacional Percibido, construida por Eisenberger y cols (1986), y adaptada al entorno cultural venezolano cumpliendo debidamente con los requisitos de confiabilidad y validez. Dicho trabajo fue realizado por Peressi (2001), quién tradujo el instrumento reducido de su versión original en inglés, y solicitó la asistencia de expertos a nivel organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), quienes conformaron un equipo de evaluación de la traducción y adaptación de tal versión a fin de realizar una validación entre jueces, estableciendo como criterio de aceptación de cada ítem un acuerdo interjuez, en relación al contenido del reactivo igual o mayor al 67%; finalmente el instrumento queda conformado por 16 ítemes, 10 de los cuales se encuentran redactados de forma afirmativa, mientras que los 6 restantes de forma negativa.

Debe destacarse, que para tal procedimiento a cada experto le fue entregada una versión traducida del instrumento reducido, y otra con los reactivos en su forma original, con el objetivo de que los mismos determinaran la adecuación de la traducción de los ítemes de la escala.

Una vez concluido el proceso de validación de contenido se llevo a cabo la aplicación de la prueba piloto en una muestra de trabajadores venezolanos de diferentes organizaciones, seleccionados a partir de un muestreo aleatorio estratificado, obteniéndose luego de tal aplicación, una consistencia interna de los reactivos de la escala representado por un Alpha de 0,92, índice semejante al alcanzado por la versión reducida original, además de existir una mediana y positiva correlación Inter- ítem que refleja la elevada proporción de varianza verdadera medida por el instrumento.

Posteriormente, a fin de completar la validación de esta versión del cuestionario, se procedió al calculo de la validez de constructo, misma que es entendida como " el grado en el cual un test mide una elaboración o rasgos teóricos"( Anastasi,1968 p119), estando estimada a partir de la técnica del análisis factorial siendo uno de sus propósitos la descripción de la conducta mediante la reducción del número de categorías desde una multiplicidad de variables iniciales de test, hasta unos pocos factores o rasgos comunes.

Se utilizó además el criterio de Kaiser para determinar los factores que podían conservarse, mismo que plantea que el autovalor asociado al factor debe ser mayor que uno, además del método del análisis del Componente Principal para extraer el máximo de la varianza en un solo paso, siendo el tipo de rotación utilizada el método analítico de rotación octogonal Varimax de Kaiser, por maximizar los pesos de las varianzas factoriales, considerándose como criterio para considerar los pesos octogonales significativos un pesos factorial igual o mayor a 0,30.

A continuación, se presentan los resultados del análisis factorial obtenidos para la versión reducida y adaptada de la escala de Apoyo Organizacional Percibido, a partir de los cuales se observa que todos los reactivos evidenciaron una saturación significativa para un solo factor, mismo que explicó un 59% de la varianza, concluyéndose – al cumplir con el criterio establecido – la unidimensionalidad de la escala para la estimación de los niveles de apoyo organizacional que los empleados perciben les brinda la organización a la que pertenecen.

**Tabla # 3:** Cargas Factoriales de los Reactivos de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido (Peressi, 2001)

Reactivos	Cargas Factoriales (Factor 1)
5	0,868
13	0,856
6	0,834
16	0,834
14	0,832
1	0,823
2	0,784
10	0,778
11	0,775
7	0,740
4	0,736
9	0,732
8	0,721
12	0,717
15	0,649
3	0,539

2.- La Escala de Compromiso Organizacional, Traducida y adaptada del " Affective, Continuance, and Normative Commiment Scales" (Meyer y Allen, 1990), fue construida a partir del desarrollo de los tres componentes del compromiso organizacional en función de los cuales fueron redactados el conjunto inicial de reactivos que fueron aplicados a una muestra de 256 empleados pertenecientes a diferentes organizaciones americanas. El formato de respuesta en el cual escogieron su opción los participantes del estudio se ajusto a una escala tipo Likert de 7 alternativas:

- 1= Muy en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Moderado desacuerdo
- 4= Ni en desacuerdo, ni en acuerdo
- 5= Moderado acuerdo
- 6= De acuerdo
- 7= Muy de acuerdo

Sobre la base de los resultados de la aplicación de la escala en su primera versión, fueron escogidos y clasificados – según el contenido que median- 24 reactivos que fueron distribuidos en igual número (8 por cada componente), como medida del compromiso afectivo, de permanencia y normativo; 15 de los mismos fueron redactados en forma positiva y 9 en forma negativa.

Cada uno de los componentes, representados por los diferentes reactivos fueron agrupados en 3 sub- escalas, mismas a las que les fue calculado el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach que permitía constatar la consistencia en la medición del constructo de compromiso, obteniéndose que, para el caso del compromiso afectivo el índice alcanza un valor de 0,87; el de permanencia 0,75; mientras que para el caso del normativo el mismo alcanzaba un valor de 0,79, montos que indican la elevada proporción de varianza verdadera que es medida por las diferentes sub-escalas (Magnusson, 1998).

En estudios posteriores, Meyer y Allen (1997), realizaron una revisión de las tres sub-escalas a fin de reducir su longitud, además de clarificar los ítems de la escala del componente normativo, ya que estos presentaban una semejanza notoria con los correspondientes al afectivo, resultando en la eliminación de dos reactivos en la del compromiso afectivo y en la de permanencia, procedimiento a partir del cual (luego de modificaciones en la sub-escala del compromiso normativo) surge una nueva versión de 18 ítems.

Con respecto a la medida de los niveles de confiabilidad alcanzados por la nueva versión del cuestionario, se obtuvieron coeficientes de confiabilidad para las sub escalas de compromiso afectivo, de permanencia y normativo que alcanzaron valores de 0,85, 0,79 y 0,73 respectivamente, concluyéndose que dichos índices reflejan la consistencia de las diferentes escalas en la medición de este constructo.

A objeto de la presente investigación, será utilizada la versión revisada de este instrumento, traducida y adaptada por Alemán y González (1997), quienes realizaron un proceso de validación de contenido con la asistencia de un grupo de tres expertos en el área de desarrollo organizacional y psicometría, los mismos coincidieron en la aceptación de la redacción de los reactivos haciendo la salvedad de que algunos términos pueden resultar de difícil comprensión para poblaciones con un bajo nivel educativo.

3-1 Posteriormente, se administró una prueba piloto a 78 individuos del sexo femenino y masculino, cuyas edades estaban comprendidas entre los 19 y 49 años; de los cuales 60 eran trabajadores de una empresa del interior del país y 18 estudiantes de post grado de la Universidad Simón Bolívar. Finalmente, fueron obtenidos los siguientes índices que evidencian la confiabilidad de las sub escalas de compromiso, a partir del coeficiente Alpha de Cronbach:

**Tabla # 4:** *Coefficientes de confiabilidad para las subescalas que miden los diferentes componentes del Compromiso Organizacional (Alemán y González, 1997)*

Sub- Escalas	Alpha de Cronbach
Compromiso Afectivo	0,75
Compromiso de Permanencia	0,50
Compromiso Normativo	0,64

Estos valores, según Magnusson (1998), se encuentran dentro de los parámetros aceptables de validez (no inferiores a 0,50), quedando agrupados los reactivos en las diferentes subescalas de la siguiente forma:

**Tabla # 5:** *Distribución de los reactivos en el instrumento de Compromiso Organizacional (Alemán y González, 1997)*

Sub- Escalas	Reactivos
Compromiso Afectivo	6,9,12,14,15,18
Compromiso de Permanencia	2,7,8,10,11,13
Compromiso Normativo	1,3,4,5,16,17

Finalmente, a objeto del procesamiento de los datos obtenidos a partir del instrumento, la corrección del reactivo 12 por estar redactado en negativo, debe ser realizada de forma inversa.

### 3.- Escala de Satisfacción Laboral:

Esta escala fue construida por Spector en 1997, planteándose como objetivo principal evaluar las actitudes del empleado hacia su trabajo. La escala esta constituida por 36 reactivos agrupados en 9 sub-escalas de 4 ítems, cuyo fin es medir los niveles de satisfacción que presentan los trabajadores en relación a su organización.

**Tabla # 6:** Sub escalas del instrumento de Satisfacción Laboral y los reactivos en ellas agrupadas (Spector 1997, cp Gutiérrez y Fernández, 2003)

Sub-escalas	Reactivos
Pago	1,10,19,28
Promoción	2,11,20,33
Supervisión	3,12,21,30
Margen de beneficios	4,13,22,29
Recompensas contingentes	5,14,23,32
Procedimientos operativos	6,15,24,31
Compañeros	7,16,25,34
Naturaleza del trabajo	8,17,27,35
Comunicación	9,18,26,36

La corrección de los ítems 2,4,6,8,10,12,14,16,18,19,21,23,24,26,29,31,32,34 y 36 deber ser realizada de forma inversa por estar redactados en negativo.

Los puntajes en cada una de las 9 sub-escalas pueden alcanzar desde 4 hasta 24 puntos; entre tanto, los puntajes para la escala total de satisfacción en el trabajo, basados en la suma de los 36 ítems, pueden alcanzar desde 36 hasta 216 puntos. Los puntajes altos en la escala representan mayor satisfacción en el trabajo.

El formato bajo el cual fue construida la escala es del tipo Likert, presentando cada planteamiento seis (6) alternativas de respuestas representadas por la siguiente escala:

- 1= Muy en desacuerdo
- 2= Desacuerdo moderado
- 3= Desacuerdo ligero
- 4= Acuerdo ligero

5= Acuerdo moderado

6= Muy de acuerdo

Para cumplir con los procesos de comprobación de la confiabilidad, tanto de la escala global como de las sub-escalas, Spector en el año de 1997 procedió a realizar el cálculo de la consistencia interna de los reactivos (Alpha de Cronbach), al igual que el test- retest de la escala utilizando una muestra conformada por 2870 trabajadores.

Los resultados se muestran a continuación (Spector 1997, cp Gutiérrez y Fernández, 2003):

**Tabla # 7:** *Coefficientes Alpha de Cronbach originales para la Escala de Satisfacción Laboral*

Sub-escalas	Coefficiente Alpha	Test re-test
Pago	0.75	0.45
Promoción	0.73	0.62
Supervisión	0.82	0.55
Margen de beneficios	0.73	0.37
Recompensas contingentes	0.76	0.59
Procedimientos operativos	0.62	0.74
Compañeros	0.60	0.64
Naturaleza del trabajo	0.78	0.54
Comunicación	0.71	0.65
<b>Escala Total</b>	<b>0.91</b>	<b>0.71</b>

En relación a la consistencia interna de los reactivos en la medición del contenido de interés, se encontró:

✓ El coeficiente con menor monto de confiabilidad es el de la sub-escala de compañeros, es decir, la satisfacción que es generada a partir de las interacciones entre los compañeros de trabajo, mientras que la sub-escala con un mayor índice obtenido fue la de supervisores que registra el nivel de satisfacción del empleado en relación a los procesos de supervisión. Asimismo, el nivel de consistencia interna del resto de la sub-escalas varía entre 0,62 y 0,78 valores que autores como Magnusson (1998) considera se encuentran dentro de los parámetros aceptables.

En referencia a la escala global, su nivel de consistencia interna es considerablemente elevado (0,91), concluyéndose que el instrumento evidencia altos niveles de homogeneidad en la medición del nivel de satisfacción laboral alcanzado por el empleado.

Por otra parte, con el fin de aumentar los estudios que probaran la estabilidad de la escala en el tiempo, se sometió la misma a los procedimientos de Test-retest, obteniéndose como índice general un valor de 0,71, monto que evidencia la efectividad de tal escala para la medición de varianza verdadera con un período de separación entre una y otra aplicación.

En cuanto a la validez de la escala, ésta ha sido confirmada mediante la comparación con diferentes escalas en una misma muestra de empleados. Se ha encontrado que cinco de las sub-escalas (pago, promoción, supervisión, compañeros y naturaleza del trabajo) correlacionan bien con las escalas correspondientes en el Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall y Hulin, 1969), la cual es probablemente la escala más cuidadosamente validada en satisfacción laboral. Estas correlaciones van de 0.61 en la sub -escala de compañeros, a 0.80 en la sub-escala de supervisión (Spector, 1997 cp Gutiérrez y Fernández, 2003).

Sin embargo, dado que los procedimientos antes descritos fueron realizados dentro de un contexto cultural distinto, Gutiérrez y Fernández (2003) interesadas en la adaptación de la escala en el ámbito organizacional, realizaron la traducción y adaptación del instrumento al mismo, en una muestra conformada por 208 trabajadores.

Los resultados obtenidos por estas autoras, alcanzaron un índice de confiabilidad Alpha de 0,75 para la escala global de satisfacción, lo que evidenció una alta consistencia interna de los reactivos que la conforman, mientras que en referencia a las sub-escalas se observa que los índices disminuyeron con respecto a los obtenidos por Spector(1997) en la versión original, no obstante, todas ellas (excepto "margen de beneficios" y "procedimientos operativos") se consideran adecuados; en este sentido, las autoras atribuyen la disminución de los coeficientes, a la heterogeneidad de la muestra en estudio.

de a) Los resultados de su estudio se muestran a continuación:

**TABLA # 8:** *Coeficientes Alpha de Cronbach para la Escala de Satisfacción Laboral (Gutiérrez y Fernández, 2003)*

Sub-Escala	Alpha Obtenido
Pago	0.417
Promoción	0.406
Supervisión	0.608
Margen de Beneficios	0.200
Recompensas Contingentes	0.553
Procedimientos Operativos	0.035
Compañeros	0.416
Naturaleza del Trabajo	0.400
Comunicación	0.464

#### 4.- Cuestionario de datos personales:

Este cuestionario consistirá en reactivos de respuesta única, y permitirá recolectar datos referentes al sexo, nivel de instrucción, edad, jerarquía dentro de la institución y antigüedad del empleado.

#### ▪ **Procedimiento**

El procedimiento de la investigación estuvo dividido en tres etapas de trabajo. Durante la primera se estableció el contacto con las instituciones policiales que conforman la población de estudio, con el objetivo de solicitar el permiso respectivo para la aplicación de los diferentes instrumentos a la muestra de funcionarias correspondiente. Para ello, se presentó una solicitud formal dirigida al director de la institución en la cual fueron expuestos los objetivos del trabajo, e incluidas una versión de las escalas.

Una vez obtenido el permiso de las tres instituciones, se dio paso a la segunda etapa del procedimiento cuyo fin fue el coordinar la logística que permitiría reunir a las funcionarias de la población en la que serían administrados los instrumentos. Por ser la primera en otorgar la autorización, se procedió a convenir con el departamento de recursos humanos de la policía del municipio Sucre los horarios y fechas de las sesiones

de aplicación de los cuestionarios, mismas en las que antes de distribuir los instrumentos se señalaba a las funcionarias que su participación en la investigación era anónima y los resultados serían manejados con fines estrictamente académicos.

No obstante, dada la irregularidad en la disponibilidad de las funcionarias fueron necesarias cinco sesiones de administración; posteriormente se coordinó con la policía del municipio Libertador las sesiones de administración de los cuestionarios, alcanzando un número de tres; en el caso de la policía del municipio Baruta fueron coordinadas dos sesiones de aplicación, mientras que con la policía de Chacao sólo pudo ser programada una.

Debe destacarse, que dada la particularidad de la población ocurrieron una serie de inconvenientes de tipo operativo dentro de las instituciones de seguridad, que impidieron el abarcar el número total de las funcionarias dispuestas para la investigación.

Finalmente, durante la tercera etapa del estudio al contar con todos los instrumentos ya aplicados, la información en ellos recabada fue vaciada en el programa estadístico SPSS versión 7,5 a fin de realizar un análisis descriptivo del comportamiento de las variables en estudio, de confiabilidad a partir de la estimación del Coeficiente Alpha de Cronbach y de validez a través del procedimiento del análisis factorial para calcular la validez de constructo, con el objetivo de determinar el monto de varianza verdadera registrado por cada uno de los instrumentos dentro de esta población en particular; además, de un análisis de regresión múltiple cuyo fin primordial será el verificar las hipótesis planteadas o generadas a partir del modelo de rutas propuesto.

#### ▪ ***Consideraciones Éticas***

Los aspectos más relevantes que serán considerados en esta investigación se refieren principalmente a la necesidad de preservar la privacidad o confidencialidad de la información recabada a partir de los instrumentos, haciendo especial énfasis en el anonimato de los sujetos que respondan a los mismos. Además de lo anterior, se garantizará la comunicación de los objetivos de la investigación.

Finalmente, los miembros de la muestra tendrán la libertad de abandonar el estudio cuando lo deseen, y los resultados del mismo serán devueltos a las instituciones que estuvieron involucradas en el desarrollo de la investigación, a fin de que estas guarden un registro de los datos obtenidos (Código Deontológico de Investigación en Psicología, 2002).

Dada la relevancia de la información obtenida para el funcionamiento de las organizaciones incluidas en el presente estudio, se realizará una devolución de los mismos, usando como criterio principal para ello, la consideración de la procedencia de los datos.

## IV. ANÁLISIS DE DATOS

### **Análisis de los coeficientes de Confiabilidad**

En este apartado se presentan los coeficientes de confiabilidad correspondientes a las escalas totales, obtenidos en base a una muestra de 210 sujetos; los mismos serán interpretados a partir de los criterios planteados por Anastasi (1998).

**Tabla # 9:** *Coefficiente Alpha de Cronbach para las Escalas Totales*

Escala	Alpha Obtenido	Alpha En Otras Investigaciones
Apoyo Organizacional Percibido	0,937	0,92 *
Satisfacción Laboral	0,897	0,757**
Compromiso Organizacional	0,629	

\* Peressi (2001)

\*\* Gutiérrez y Fernández (2003)

En el caso de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad cuyo monto fue de 0,937, índice que según lo señalado por Anastasi, se considera como elevado, concluyéndose que el 93,7 % de la varianza total del instrumento depende de la varianza verdadera correspondiente al constructo Apoyo Organizacional Percibido.

En contraste con los resultados reportados por otras investigaciones, el índice obtenido resulta similar, con lo cual puede concluirse que el instrumento registra de forma consistente este constructo.

En relación a la Escala de Satisfacción Laboral, el coeficiente de confiabilidad alcanzó un valor de 0,897, lo que es considerado un índice de consistencia interna elevado, y que indica que el 89,7 % de la varianza total del instrumento corresponde a la medición del constructo de Satisfacción.

Al comparar estos resultados con los presentados por otras investigaciones, se encuentra que el índice obtenido en la presente se acerca en mayor medida a los estimados a partir de la versión original del instrumento (0,91; Spector, 1997), lo que nos

indica la cualidad de la escala para la discriminación del constructo, independientemente de la muestra donde sea explorado.

En el caso de la Escala de Compromiso Organizacional, el Alpha obtenido fue de 0.629, lo que se considera un índice de consistencia interna moderado, según lo señalado por Anastasi (1998), al ser explicado por el constructo, solo el 62,9 % de la varianza verdadera; tal comportamiento de la escala resultó en concordancia a lo encontrado por Meyer y Allen (1997), quienes reportaron que en muy pocas excepciones, las estimaciones de la confiabilidad en dicha escala excedió al 0,70.

- **Análisis de la Confiabilidad por Factores**

Una vez registrados los coeficientes de consistencia interna para las escalas totales, se procedió a realizar el análisis de los mismos atendiendo a la consideración de cada uno de los factores extraídos como explicativos de la mayor proporción de varianza total registrada por cada uno de los instrumentos.

En el caso de la *Escala de Apoyo Organizacional Percibido*, se destaca la presencia de dos factores. El primero de ellos presenta un coeficiente de confiabilidad de 0.94, mismo que indica el elevado nivel de consistencia interna del factor, y consecuentemente la eficacia del mismo en la medición del constructo de interés.

Por su parte, el segundo factor encontrado alcanza un índice de consistencia interna de 0.86, el cual indica un elevado monto de varianza verdadera registrada, en relación a la categoría de interés.

Tal comportamiento de los coeficientes de confiabilidad, se corresponde con el monto obtenido en relación a la escala global (0,93), lo que puede estar indicando la elevada consistencia interna y la efectividad de los reactivos para la medición del Constructo de Apoyo Organizacional Percibido.

En relación a la *Escala de Satisfacción Laboral*, a través del análisis, se identificaron 3 factores. El primero de ellos, presentó un Alpha igual a 0.88,

considerándose tal valor como elevado, reflejando la efectividad del mismo para la medición de la categoría de interés.

El segundo factor, alcanzó un coeficiente de confiabilidad de 0.81, siendo considerado igualmente elevado y reflejando la precisión del factor para la medición del constructo.

Por su parte, el tercer factor extraído presenta un alpha de 0,72, valor que a pesar de ser ligeramente menor al de los primeros dos factores componentes de la escala de Satisfacción, aún puede ser considerado como elevado y reflejo de la consistencia y precisión de los reactivos en la medición de la categoría que pretenden registrar.

Finalmente, en relación a la *Escala de Compromiso Organizacional*, fueron extraídos dos factores que explican parte de la varianza total del instrumento. El primero de ellos alcanza un coeficiente de confiabilidad de 0.82, valor que refleja la elevada consistencia interna del factor que permite el registro preciso de la categoría de interés.

En el caso del segundo factor extraído, se encontró que a diferencia del primero, éste presenta un alpha cuyo monto alcanza un valor de 0,69, coeficiente considerado como moderado, el comportamiento de tal índice a pesar de ser aceptable, puede ser explicado por el hecho de que este factor registra constructos que cualitativamente, a pesar de presentar alguna similitud, son distintos en sí mismos, es decir, es probable que el contenido de los reactivos no sea totalmente homogéneo en la medición de la categoría de interés, por lo cual el coeficiente de Confiabilidad pudo resultar afectado.

### ***Análisis de los Estadísticos Descriptivos de las Variables***

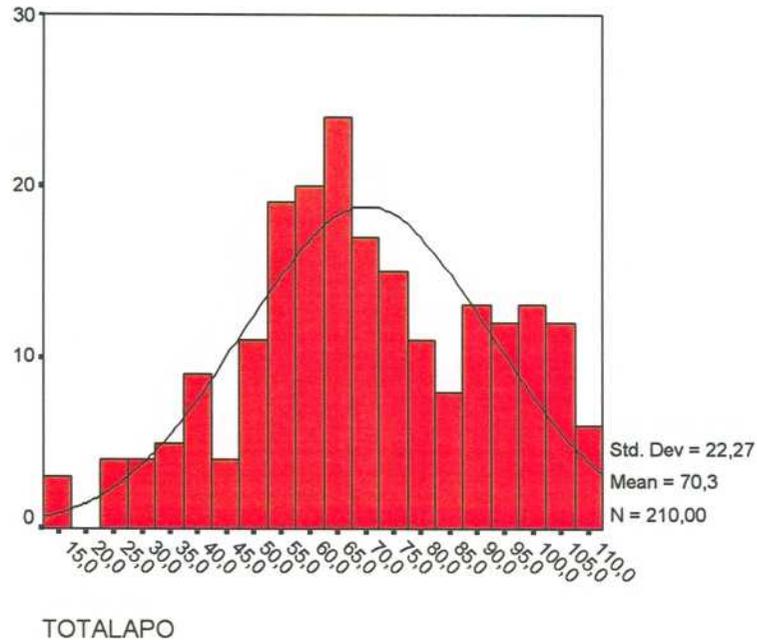
A continuación se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos a partir del análisis del comportamiento de las variables dentro de la población explorada e implicadas en el diagrama de ruta.

**Tabla # 10:** *Descriptivos de las Variables en Estudio*

	Apoyo	Satisfacción	Compromiso	Edad	Antigüedad
Mínimo	16	74	28	19	0
Máximo	112	208	119	53	13
Media	70,27	142,81	73,92	28.42	4.63
Desv. Típica	22,27	29,43	13,05	5.39	3.65
Asimetría	-,102	,282	-,154	1.028	.338
Kurtosis	-,587	-,411	1,57	2.607	-,905
N	210	210	210	210	210

Los resultados obtenidos a nivel general, muestran que el rango de los puntajes obtenidos a partir de la escala de *Apoyo Organizacional Percibido* oscila entre 16 y 112 puntos. El puntaje promedio de respuesta fue de 70,27 con una dispersión de 22 puntos, no difiriendo significativamente de la media teórica la cual es 64. La distribución de los puntajes toma una forma de asimetría moderada y negativa, mientras que el escarpamiento de la curva es platicurtica, lo que nos habla de la heterogeneidad en la distribución de los puntajes. En base a estos resultados preliminares, se puede sugerir que las funcionarias de la muestra tienen una percepción de moderada a alta con respecto al grado de apoyo organizacional que reciben de la institución.

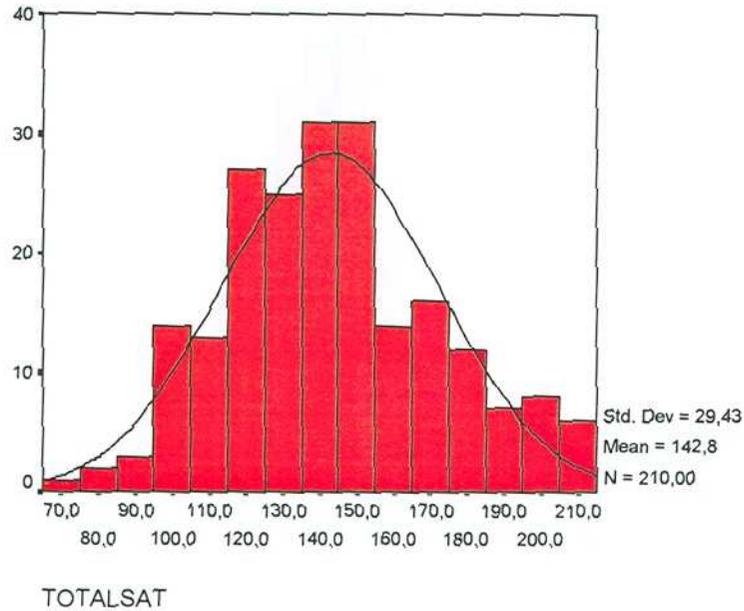
A continuación, se presenta gráficamente la distribución de los puntajes, siendo el eje horizontal el rango de puntuaciones desde el puntaje mínimo hasta el máximo obtenido.



**Gráfico # 2:** *Distribución de los puntajes de Apoyo Organizacional Percibido*

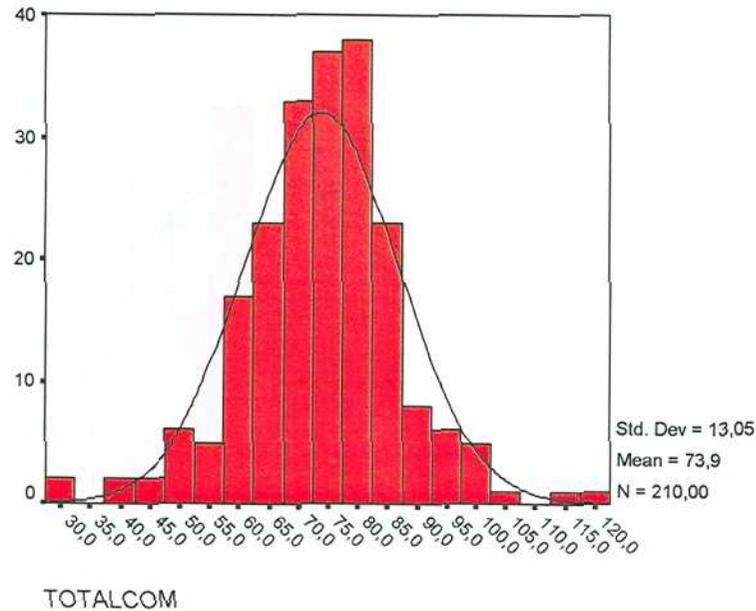
En cuanto a la escala de Satisfacción Laboral, los datos se distribuyen dentro de un rango de 74 como mínimo y 208 como máximo, ubicándose en un rango posible que oscila entre 36 y 216 puntos. El puntaje promedio de respuesta fue de 142,82, coincidiendo con la media teórica la cual alcanza un valor de 141; presenta una dispersión de 29,43 puntos, la presente se comporta como una distribución ligeramente leptocúrtica, lo que quiere decir que buena parte de las observaciones se encuentran concentradas en el centro de la distribución, siendo además simétrica y mayormente homogénea. Con base a estos resultados, se puede concluir que los empleados se encuentran moderadamente satisfechos con respecto a su trabajo.

A continuación, se presenta gráficamente la distribución de los puntajes, siendo el eje horizontal el rango de puntuaciones desde el puntaje mínimo hasta el máximo obtenido.



**Gráfico # 3:** *Distribución de los Puntajes de Satisfacción Laboral*

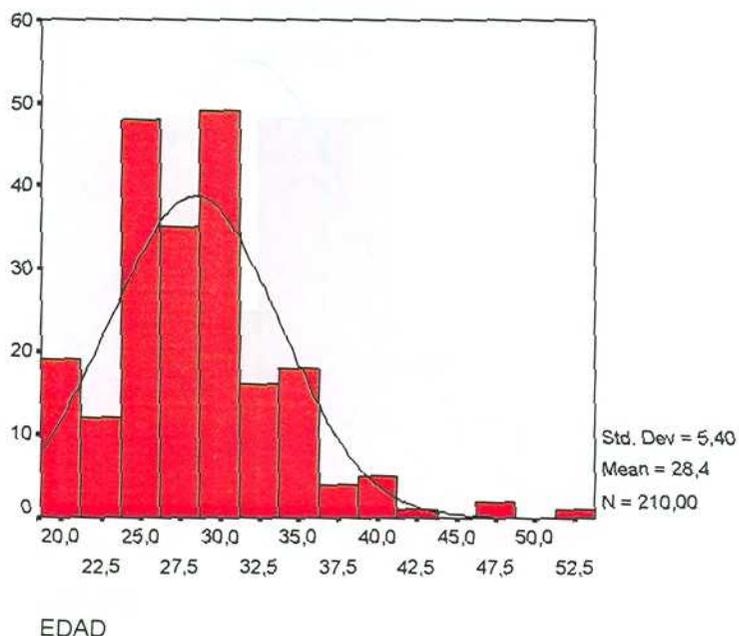
En relación a la *Escala de Compromiso Organizacional*, los datos se distribuyen en un rango de puntuaciones de 28 como mínimo y 119 como máximo, ubicándose dentro del rango posible que se encuentra entre 18 y 126 puntos. El puntaje promedio de respuesta fue de 73,92, coincidiendo con la media teórica la cual alcanza un valor de 73,5; presenta una dispersión de 13,05 puntos; la asimetría es marcada y negativa, lo que indica la existencia de valores extremos hacia los valores bajos. La distribución es claramente leptocúrtica concentrándose la mayoría de las observaciones en el centro de la distribución. El gráfico de la distribución de lo puntajes se presenta a continuación:



**Gráfico # 4:** *Distribución de los Puntajes de Compromiso Organizacional*

En cuanto a la variable Edad, los datos se distribuyen en un rango de puntuaciones de 19 como mínimo y 53 años como máximo, ubicándose dentro del rango posible que se encuentra entre 18 y 54 puntos. El puntaje promedio de respuesta fue de 36 años, resultando un valor menor en relación a la media teórica la cual alcanza un valor de 36 años, con una dispersión de 5.39 puntos; la asimetría es marcada y negativa, lo que indica la existencia de valores extremos hacia los valores bajos, y lo que corresponde al hecho de que más del 50% de las funcionarias que respondieron a las escalas es una población joven, que posee 28 años o menos. La distribución es ligeramente mesocúrtica.

A continuación, se presenta gráficamente la distribución de los puntajes, siendo el eje horizontal el rango de puntuaciones desde el puntaje mínimo hasta el máximo obtenido.



**Gráfico # 5:** *Distribución de los puntajes de la variable Edad*

Con respecto a la variable Antigüedad de las policías municipales, los datos presentaron un rango de puntuaciones que están entre un valor mínimo de 0, que corresponde a aquellas funcionarias que han permanecido desde solo algunos meses dentro de la institución, hasta un valor máximo de 13 años. El puntaje promedio de respuesta fue 4.63 años y la simetría es positiva, lo que indica que los datos tienden a ubicarse en los valores bajos, es decir, la mayoría de los respondientes poseen poco tiempo dentro de la institución. La distribución es leptocúrtica y heterogénea.

A continuación, se presenta gráficamente la distribución de los puntajes, siendo el eje horizontal el rango de puntuaciones desde el puntaje mínimo hasta el máximo obtenido.

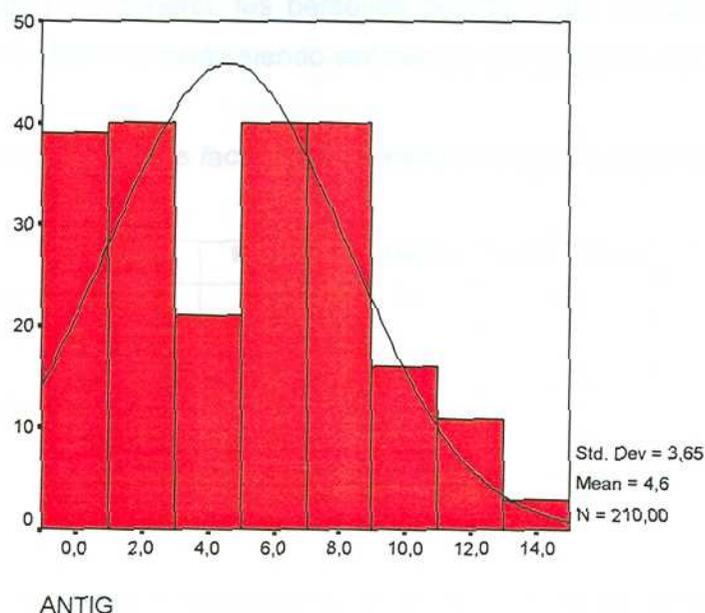


Gráfico # 6: *Distribución de los puntajes de la variable antigüedad*

### ***Análisis de los Estadísticos Descriptivos de los Factores***

Una vez analizada la distribución de los puntajes dentro de las escalas, se encontró que los mismos están agrupados por factores, cuyas propiedades se describen a continuación:

- ***Apoyo Organizacional Percibido***

Las puntuaciones en la escala de *Apoyo Organizacional Percibido* (AOP) apuntan a la identificación de dos factores. El primero de ellos relacionado con la percepción de los empleados acerca de la satisfacción de las necesidades socio afectivas por parte de la organización.

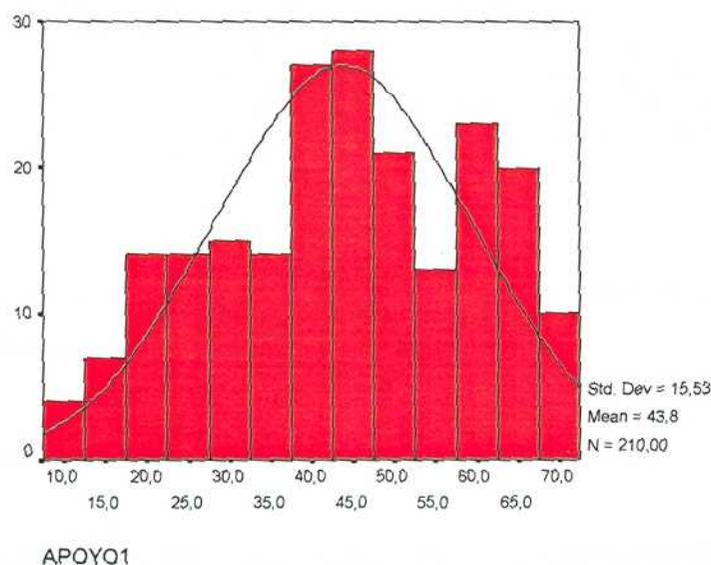
Las puntuaciones dentro de este factor presentan un valor mínimo de 10 y uno máximo de 70. El promedio de las puntuaciones obtenidas es de 43,7 con una dispersión de 15,5. La asimetría es marcada y negativa y la distribución tiende a ser platicúrtica y heterogénea, lo cual indica que los datos tienden a ubicarse en los valores altos, con lo

que se deduce que en general, las personas perciben con bastante claridad que sus necesidades socio afectivas están siendo satisfechas por parte de sus supervisores.

**Tabla # 11: Descriptivos de los factores de la escala de apoyo organizacional percibido**

Factores	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típica	As	Ku
Satisfacción de las Necesidades Socio Afectivas	10	70	43,7	15,5	-,208	-,879
Sensación de Reconocimiento por parte de la Organización	6	42	26,5	9,25	-,200	-,715

A continuación se presenta el gráfico de la distribución de los puntajes del factor 1 de Apoyo Organizacional

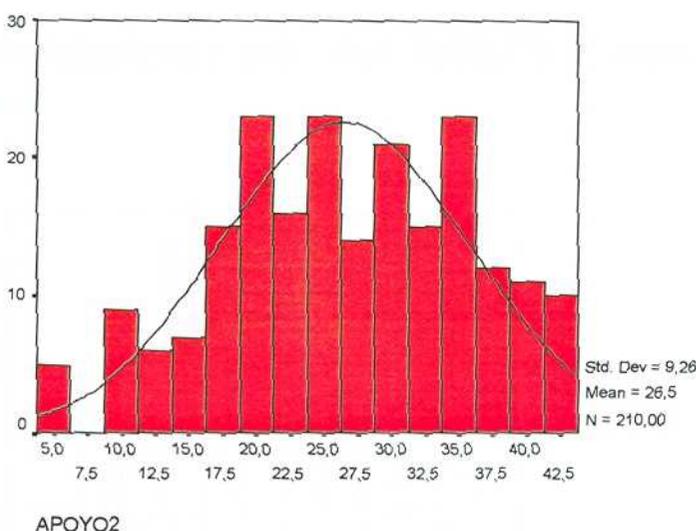


**Gráfico # 7: Distribución de los puntajes del primer factor de la escala de apoyo organizacional percibido**

En relación al segundo factor identificado dentro de la escala de Apoyo Organizacional Percibido, se encontró que este estaba asociado a la sensación que tienen los empleados acerca del reconocimiento que la empresa hace a su trabajo. El puntaje en este factor oscila entre un mínimo de 6 y un máximo de 42; el promedio de las

puntuaciones es de 26,5 con una desviación de 9,25. La distribución al igual que el factor anterior, presenta una asimetría marcada y negativa y la distribución tiende a ser leptocúrtica y heterogénea, lo cual indica que los datos tienden a ubicarse en los valores altos, con lo que se deduce que en general, las personas de la muestra poseen una alta sensación de reconocimiento por parte de sus supervisores.

A continuación se presenta el gráfico de la distribución de los puntajes del factor 2 de Apoyo Organizacional:



**Gráfico # 8:** Distribución de los puntajes del segundo factor de la escala de apoyo organizacional percibido

#### • **Satisfacción Laboral**

En la escala de *Satisfacción Laboral*, se identificaron tres factores. El factor 1, presenta un rango de puntuaciones que oscilan de 12 a 72 como máximo; con un promedio de puntuaciones de 39,6 y una dispersión de 15. La asimetría es moderada y positiva, lo que sugiere que los datos se ubican en valores bajos y la distribución es la distribución tiende a ser leptocúrtica y heterogénea. En general, se encuentra que el grueso de la población femenina tienden a no sentirse satisfechos en cuanto a su pago, los reconocimientos y los beneficios complementarios que le son suministrados por su organización.

Tabla # 12: Descriptivos de los factores de satisfacción laboral

Factores	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típica	As	Ku
Pago, Reconocimientos y Beneficios Suplementarios	12	72	39,6	15	,292	-,787
Promoción y Procedimientos Operativos	25	84	56,5	13,6	-,040	-,734
Compañeros y Comunicación	12	43	35,8	5,67	-1,241	1,82

A continuación se presenta el gráfico de la distribución de los puntajes del factor 1 de Satisfacción Laboral:

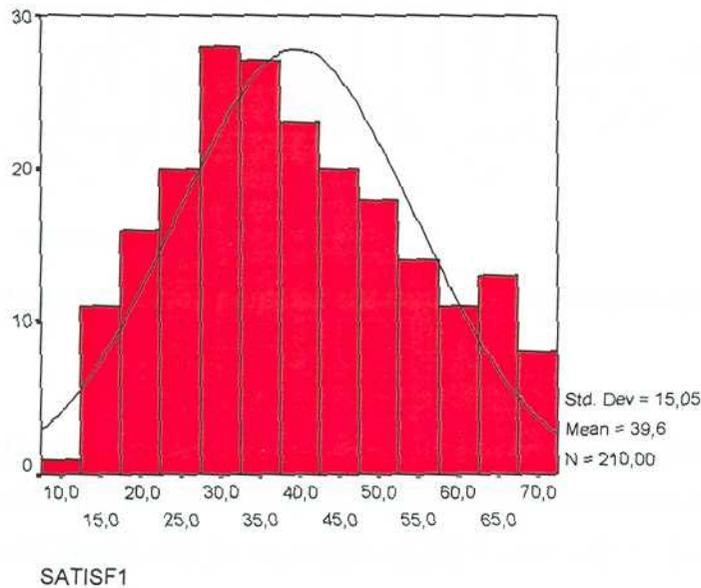
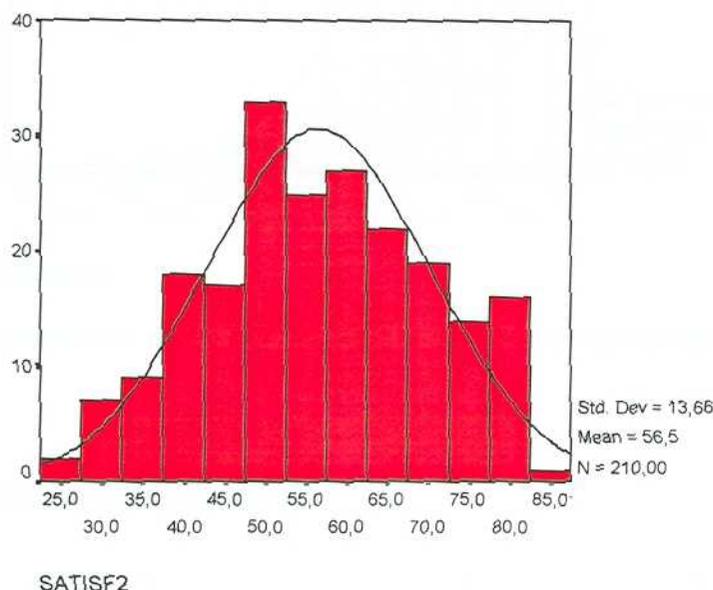


Gráfico #9: Distribución de los puntajes del primer factor de la escala de satisfacción laboral

En el segundo factor encontrado, se encontró que el rango de los puntajes varía entre un mínimo de 25 y un máximo de 84. El promedio de las puntuaciones es 56,5 mientras que la dispersión es de 13,6. La distribución presenta una asimetría moderada y negativa y con una leve tendencia a ser leptocúrtica y homogénea. Los datos muestran

que parece haber una satisfacción moderada en cuanto a la Promoción y Procedimientos Operativos, según el contenido de los reactivos.

A continuación se presenta el gráfico de la distribución de los puntajes del factor 2 de Satisfacción Laboral:



**Gráfico # 10:** *Distribución de los puntajes del segundo factor de la escala de satisfacción laboral*

Por su parte, el tercer factor hace referencia a la consideración de la comunicación y relaciones con los compañeros de trabajo. Las puntuaciones presentan un valor mínimo de 12 y uno máximo de 43, con un promedio de 35,8 y desviación de 5,67. La asimetría de la distribución es exagerada y negativa, lo que indica que la distribución es coleada hacia adentro y que los puntajes se ubican en los valores altos. La distribución es leptocúrtica y los datos se distribuyen de manera homogénea.

De lo anterior se concluye que parece existir una evidente satisfacción en cuanto a los procesos de comunicación y relaciones con los compañeros de trabajo.

A continuación se presenta el gráfico de la distribución de los puntajes del factor 3 de Satisfacción Laboral:

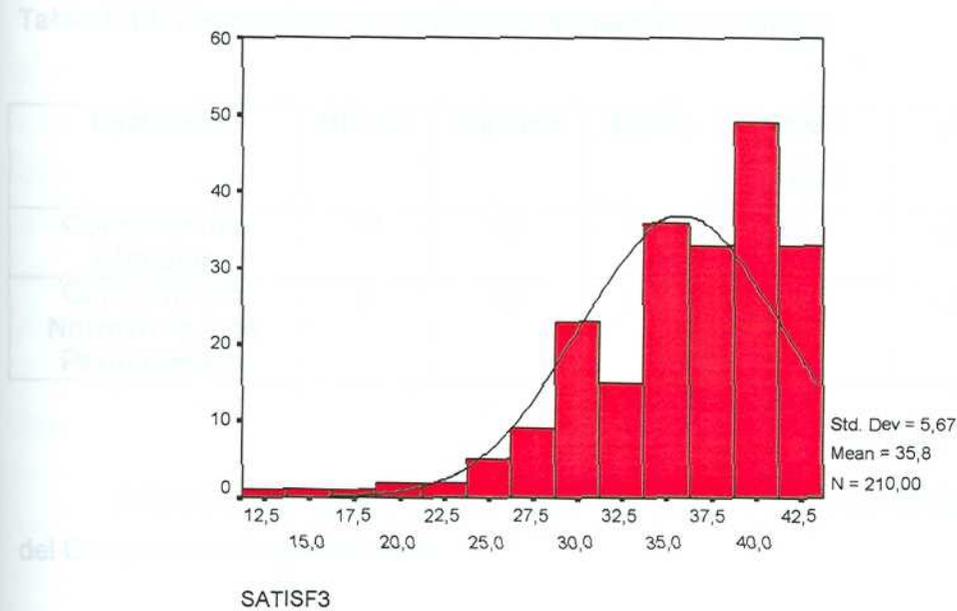


Gráfico # 11: Distribución de los puntajes del tercer factor de la escala de satisfacción laboral

- **Compromiso Organizacional**

En el análisis de las puntuaciones en esta escala, se pudieron identificar dos factores. El primero parece relacionarse con la unión afectiva o emocional que establecen los empleados con su organización. Las puntuaciones varían desde un mínimo de 17 hasta una máximo de 63, con una media de 47,7 y una desviación de 11,2. La asimetría de la distribución es moderada y negativa, por lo cual la distribución es coleada hacia adentro. La forma de dicha distribución es marcadamente leptocúrtica y los datos se distribuyen de manera homogénea. De forma general, se concluye que existe evidencia de que las funcionarias policiales presentan niveles adecuados de compromiso afectivo con su organización.

Tabla # 13: Descriptivos de los factores de satisfacción laboral

Factores	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típica	As	Ku
Componente Afectivo	17	63	47,7	11,2	-,530	-,696
Componente Normativo y de Permanencia	7	49	33,4	8,75	-,422	-,013

A continuación se presenta el gráfico de la distribución de los puntajes del factor 1 del Compromiso Organizacional:

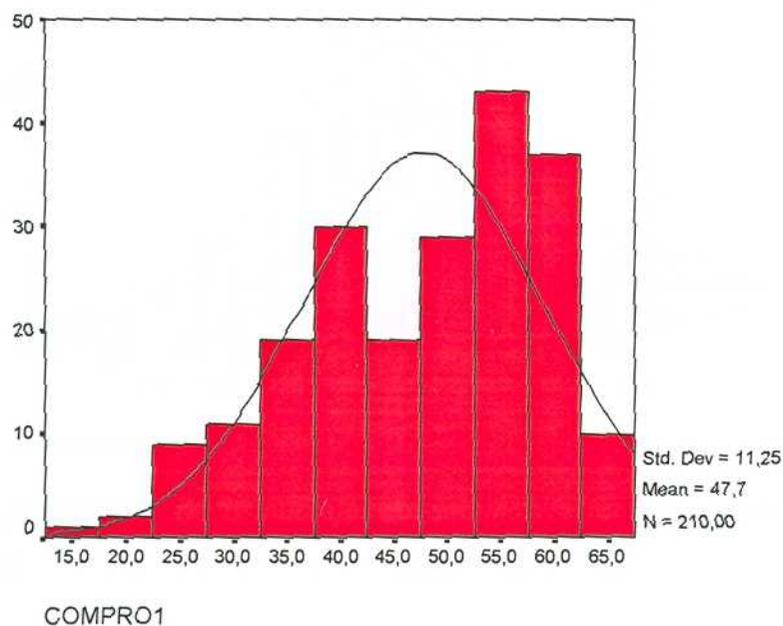
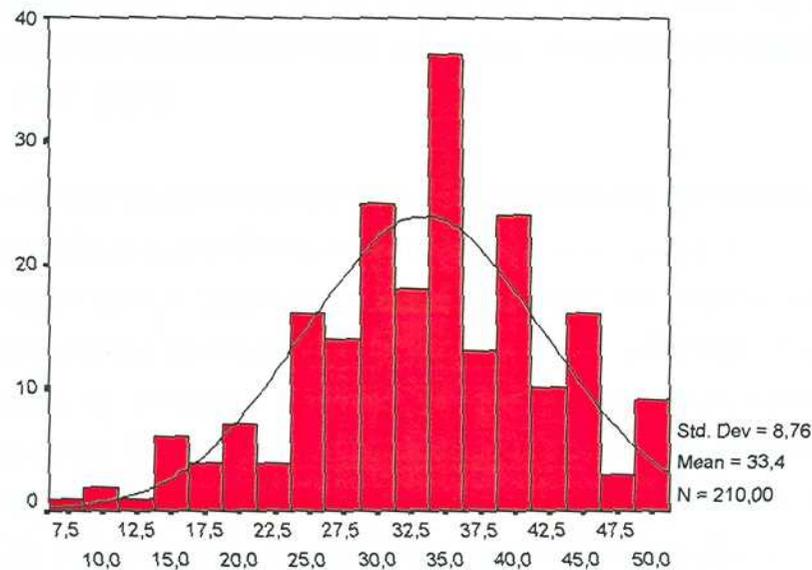


Gráfico # 12: Distribución de los puntajes del primer factor de la escala de compromiso organizacional

En relación al factor número 2 identificado en esta escala, el mismo se relaciona con el sentimiento del empleado sobre la obligación de permanecer en su organización y las actividades basadas en el reconocimiento individual asociadas a los costos de dejarla.

El rango de puntuaciones que de los datos van desde 7 a 49, con un promedio de puntuaciones de 33,4 y una desviación de 8,75. La asimetría de la distribución es moderada y negativa, por lo cual la distribución es coleada hacia adentro. La forma de dicha distribución es platicúrtica y muy heterogénea. En general, las funcionarias tienden a estar menos comprometidas en lo relacionado a los niveles de compromiso normativo y de permanencia.

A continuación se presenta el gráfico de la distribución de los puntajes del factor 2 del Compromiso Organizacional:



COMPRO2

**Gráfico # 13:** Distribución de los puntajes del segundo factor de la Escala de Compromiso Organizacional

### **Análisis Factorial**

A fines de comprobar la validez de cada una de las escalas, entendiendo esta como "la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con el test, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden medir" (Magnusson, 1998; p153), se procedió a la estimación de la misma a partir del método del análisis factorial, cuyo propósito esencial es: a) la obtención del menor número de factores que se

necesitan para explicar la varianza común de los test y b) la obtención de la correlación entre cada uno de estos factores y cada uno de los test, estimándose en consecuencia, la proporción de la varianza total de la escala, que esta determinada en cada uno de los subtest por cada factor (Magnusson, 1998; p221-222).

Más específicamente, y a fin de lograr un cálculo más preciso de la varianza del criterio definiendo cuales son los posibles constructos que dan cuenta de ella, se agruparon los diferentes ítems de la escala en factores con el objetivo de estimar altas correlaciones entre los ítems de cada subtest (para hacer lo más exacta posible la medida del criterio que se intenta registrar con este), además de correlaciones bajas – de preferencia iguales a cero – entre los diferentes factores, de forma tal que cada uno de los subtest que conforman los factores midan elementos diferentes a los registrados por otros (Magnusson, 1998; p 233).

Para realizar la estimación de los valores se hizo uso del método de Kaiser para determinar los factores que deben ser conservados, planteándose un criterio de autovalor asociado al factor de 1,5, además se utilizó el método del análisis de componentes principales para extraer el máximo de la varianza en un solo paso, siendo el tipo de rotación utilizada la ortogonal Varimax, ya que el uso de la misma asegura la independencia de los factores estimados, es decir, la ausencia de correlación entre ellos, maximizándose de tal manera los pesos de las varianzas factoriales, considerándose como criterio de selección de las cargas para cada factor un valor de 0,40.

A continuación, se presentan los resultados del análisis factorial obtenido para la versión reducida y adaptada del cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido (Peressi, 2001).

A partir de los valores obtenidos, se observa que 10 de los reactivos evidenciaron una saturación significativa para un primer factor, mientras que los 6 restantes para un segundo factor. Debe destacarse, que en la investigación realizada con la versión reducida del cuestionario dentro del ámbito empresarial venezolano, se encontró la existencia de un solo factor que explicaba el 59% de la varianza total del test, lo que en buena medida contrasta con los resultados encontrados en el presente estudio.

**Tabla # 14:** Cargas factoriales de los reactivos de la versión revisada de la escala de apoyo organizacional percibido

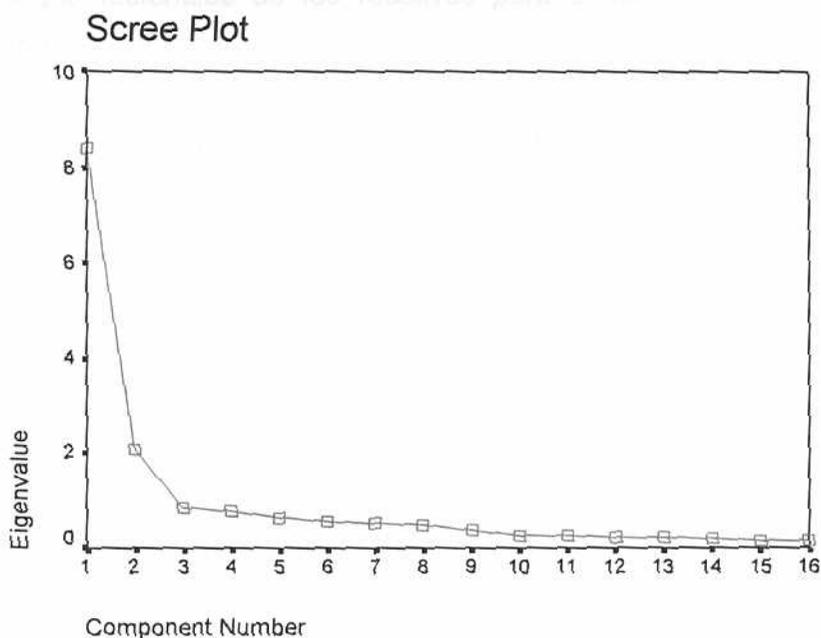
Reactivos	Cargas Factoriales(Factor 1)	Cargas Factoriales(Factor 2)
1	,599	-
2	,625	-
3	-	,620
4	,788	-
5	,815	-
6	,809	-
7	-	,695
8	,784	-
9	-	,802
10	-	,809
11	-	,805
12	,757	-
13	,791	-
14	,838	-
15	-	,692
16	,787	-

El Primer factor encontrado esta conformado por los ítems: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 12, 13, 14 y 16. El contenido de los mismos hace referencia a la percepción que los miembros de la población- funcionarias policiales- poseen acerca del apoyo que les brinda su institución cuando consideran que atraviesan por un problema, tales consideraciones se ajustan a una de las categorías inicialmente propuestas por Eisenberger y Cols, (1986), quienes en la versión inicial de la escala conformada por 36 ítems, definieron una subescala de medición, cuyas estimaciones hacían referencia a la Satisfacción de las Necesidades Socio Afectivas de los sujetos que respondían al cuestionario, en el presente estudio este factor explica el 38% de la varianza total del test, con un autovalor asociado de 6,11.

Por su parte, el segundo factor se encuentra conformado por los ítems: 3, 7, 9, 10, 11 y 15. Inicialmente, debe señalarse que son los reactivos redactados en forma inversa, aquellos que conforman este último factor. El contenido de los mismos hace referencia a las creencias que poseen los miembros de la muestra, acerca del

reconocimiento que la institución hace a su desempeño en la Organización, estableciéndose como denominación que engloba tales aspectos la Sensación de Reconocimiento por parte de la Organización, este factor explica el 27% de la varianza total del instrumento con un autovalor asociado de 4,31. Finalmente, se reporta que en conjunto ambos factores logran explicar el 65,15% de la varianza total del test, lo que constituye un porcentaje significativo de varianza verdadera registrada por los mismos.

Seguidamente, se presentan en gráfico los factores extraídos a partir del análisis de los datos, en el cual se evidencia claramente la presencia de los dos que explican la mayor parte de la varianza total del test.



**Gráfico # 14:** Representación gráfica de los factores encontrados en la escala de apoyo organizacional percibido

En relación a la Escala de Satisfacción Laboral, los datos obtenidos a partir de la escala evidencian la presencia de tres factores que pueden explicar parte de la varianza verdadera del instrumento. Es de relevancia el destacar, que tanto en su primera versión, como en su adaptación al contexto venezolano Gutiérrez y Fernández (2003), el cuestionario de Satisfacción estuvo conformado por nueve sub-escalas, que como factores registraban la mayor cantidad de la varianza registrada por el instrumento, el

margen de la varianza explicada por las mismas oscila entre el 36% al 64% de la varianza verdadera.

No obstante, en el presente estudio se encontró a partir del análisis de resultados, que para esta población en particular, los factores extraídos ascienden a tres, lo que contrasta de manera significativa con las investigaciones anteriores. A continuación se presentan las cargas factoriales correspondientes a cada uno de los factores encontrados, en referencia a ellos se observa que 12 de los reactivos cargan en forma significativa en el primer factor, 14 en el segundo y finalmente 7 en el tercer factor, mientras que los 3 restantes no cargan en ninguno de los anteriores.

**Tabla # 15:** Cargas factoriales de los reactivos para el factor #1 de la escala de satisfacción laboral

Reactivos	Cargas Factoriales Factor 1
1	,800
5	,472
9	,603
11	,381
13	,520
19	,698
20	,488
22	,634
28	,742
29	,654
33	,538
10	,655

El contenido de los ítems que constituyen este factor, hace referencia a la consideración de los miembros de la muestra, acerca del acceso a beneficios suplementarios alternativos al salario habitual, además de la recepción de una remuneración y reconocimiento ajustados al desempeño personal y como trabajador dentro de la institución, tales elementos pueden englobarse dentro de una categoría denominada Pago, Reconocimientos y Beneficios Suplementarios, asimismo, este factor explica el 14,87% de la varianza total de instrumento con un autovalor asociado de 5,35.

Por su parte, el segundo factor encontrado explica el 13,01% de la varianza total de la escala, presentando un autovalor asociado de 4,68. A nivel cualitativo, los ítems que conforman este factor hacen alusión a la satisfacción que tienen los empleados con las oportunidades de ascenso dentro de su trabajo y los mecanismos de supervisión que son ejercidos por sus superiores, además de los procedimientos que se siguen para la operatividad de las unidades en las cuales se desempeñan y la calidad del trabajo que realizan en las mismas, atendiendo a tales consideraciones puede denominarse el presente factor como Promoción y Procedimientos Operativos.

**Tabla # 16:** Cargas factoriales de los reactivos para el factor #2 de la escala de satisfacción laboral

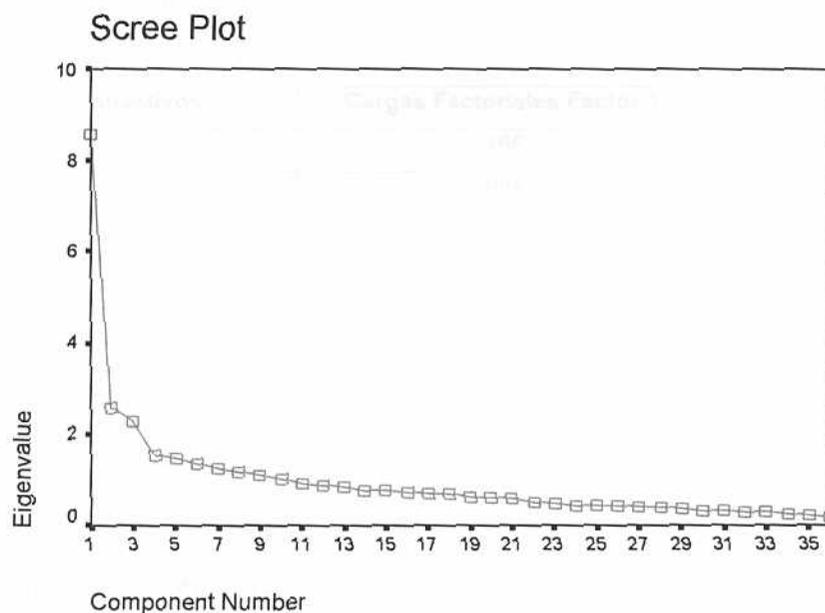
Reactivos	Cargas Factoriales Factor 2
2	,347
4	,548
6	,478
8	,427
12	,513
14	,635
16	,429
18	,531
21	,557
23	,426
26	,484
32	,573
34	,492
36	,530

Finalmente, los ítems que constituyen el tercer factor encontrado a partir del análisis, resumen el grado de satisfacción que poseen los integrantes de la muestra, con respecto a sus relaciones con los compañeros de trabajo, y los canales de comunicación que se establecen tanto a nivel vertical como horizontal, pudiendo definirse tal categoría como Compañeros y Comunicación. Debe agregarse, que el presente factor logra explicar el 9,44% de la varianza total del instrumento, con un autovalor de 3,40.

Tabla # 17: Cargas factoriales de los reactivos para el factor #2 de la escala de satisfacción laboral

Reactivos	Cargas Factoriales Factor 3
3	,579
7	,495
17	,419
25	,539
27	,589
30	,548
35	,654

A continuación, se presentan en forma gráfica los factores extraídos a partir del análisis factorial y que claramente evidencian la presencia de 3 factores que explican en conjunto el 37,33% de la varianza total del test.



Gráfica # 15: Representación gráfica de los factores encontrados para la escala de satisfacción laboral

Con respecto a la Escala de Compromiso Organizacional, al igual que en el caso de los instrumentos anteriores, en el presente estudio el análisis de los datos recabados, evidenció la presencia o computo de dos factores que explican de forma significativa la

varianza total de la escala, a diferencia de los resultados reportados por otras investigaciones entre ellas los referidos por Alemán y Fernández (1997), quienes en la adaptación del instrumento al contexto organizacional venezolano reportaron la extracción de tres categorías que registraban los diferentes componentes del Compromiso Organizacional, a saber Afectivo, Normativo y de Permanencia, tal y como sucedía en las investigaciones originales.

En referencia al primer factor encontrado, los ítems que lo conforman reflejan la relación afectiva de los miembros de la muestra, en relación a la institución a la que pertenecen, pudiendo denominarse al mismo de igual forma que en los primeros estudios en el tema adelantados por Meyer y Allen a partir del año 1984, en los cuales dicha unión afectiva era definida como el Componente Afectivo del Compromiso Organizacional. Este factor explica el 25,64% de la varianza total del test, con un autovalor de 4,35.

**Tabla # 18:** Cargas factoriales de los reactivos para el factor #1 de la escala de compromiso organizacional

Reactivos	Cargas Factoriales Factor 1
1	,166
6	,698
8	,711
9	,721
11	,448
13	,643
14	,196
15	,248
18	,144

En relación al segundo factor encontrado, debe destacarse que para esta muestra en particular, los ítems que lo conforman son aquellos que en los estudios originales registraban los aspectos que conformaban tanto el componente normativo del compromiso como el de permanencia. En este sentido se encuentra que el mismo explica el 16,96% de la varianza total del instrumento con un autovalor asociado de 2,88.

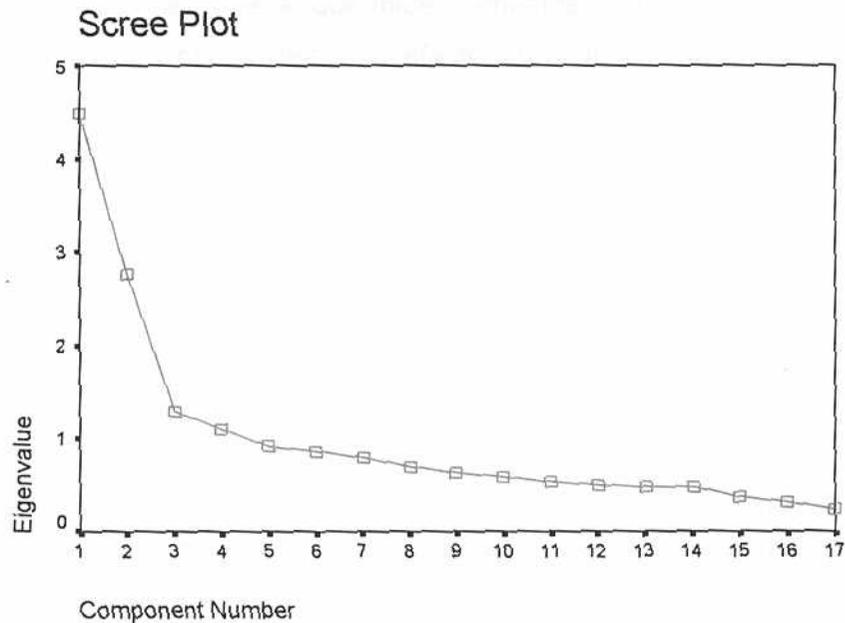
Este factor a nivel cualitativo, hace referencia a los sentimientos que poseen los empleados acerca de la obligación de permanecer dentro de su organización y los costos

asociados a dejarla, pudiendo conservar su definición original y ser categorizado como Componente Normativo y de Permanencia del Compromiso Organizacional.

**Tabla # 19:** Cargas factoriales de los reactivos para el factor #2 de la escala de compromiso organizacional

Reactivos	Cargas Factoriales Factor 3
2	,516
3	,596
4	,550
5	,633
7	,547
16	,522
17	,698

A continuación, se presentan en forma gráfica los factores extraídos a partir del análisis factorial y que claramente evidencian la presencia de 2 factores que explican en conjunto el 42,60% de la varianza total del test.



**Gráfica # 16:** Representación gráfica de los factores encontrados para la escala de compromiso organizacional

### Análisis De Los Coeficientes De Correlación

A fin de estudiar las asociaciones entre las variables, y verificar la multicolinealidad entre las mismas, se procedió al análisis de la matriz de correlaciones simples estimadas a partir del coeficiente producto-momento de Pearson, tomándose como punto de corte para considerar una baja multicolinealidad una correlación entre las variables inferior a 0,70.

Los resultados encontrados, indicaron que los coeficientes de correlación entre las variables Compromiso Organizacional (como factores y escala total), Jerarquía, Nivel de Instrucción, Edad, Antigüedad, dos de los factores de Satisfacción Laboral (a saber el segundo y el tercero) y el segundo factor del Apoyo Organizacional, son inferiores a tal valor, por lo que la multicolinealidad entre las mismas es baja.

Sin embargo, en el caso de los primeros factores de las escalas de Satisfacción Laboral y Apoyo Organizacional Percibido, se observa que correlacionaron por encima de 0,70; Tal comportamiento de los datos no se considera un efecto de multicolinealidad como tal, dado a efectos de esta investigación la variable Satisfacción Laboral es considerada una variable endógena, que mide elementos distintos a los predichos por el Apoyo Organizacional. En consecuencia, a efectos de este estudio se considerarán dos variables distintas y serán incluidas en el análisis de ruta, dando por sentado, la no violación de los supuestos del modelo.

A continuación se presenta la tabla de correlaciones entre las variables en estudio:

**Tabla # 20:** Matriz de correlaciones entre las variables en estudio

	AOP	SL	EDAD	JERAR	ANTIG	INSTRU	COMPRO. ORG
APOYO		,818(**)	-,169(*)	-,140(*)	-,244(**)	-,132	,179(**)
SATIS	,818(**)		-,265(**)	-,198(**)	-,321(**)	-,173(*)	,070
EDAD	-,169(*)	-,265(**)		,391(**)	,542(**)	,160(*)	,152(*)
JERAR	-,140(*)	-,198(**)	,391(**)		,650(**)	,259(**)	,106
ANTIG	-,244(**)	-,321(**)	,542(**)	,650(**)		,195(**)	,125
INSTRU	-,132	-,173(*)	,160(*)	,259(**)	,195(**)		-,160(*)
COM. ORG	,179(**)	,070	,152(*)	,106	,125	-,160(*)	

\* Correlación significativa a un nivel de  $p < 0,05$

\*\* Correlación significativa a un nivel de  $p < 0,01$

Debe destacarse, que las correlaciones arriba señaladas reflejan la asociación entre las variables representadas en el diagrama de ruta propuesto originalmente, en el cual se estimaba la asociación simple entre los puntajes totales obtenidos a partir de las escalas que registraron los constructos principales.

En el diagrama de ruta planteado inicialmente, se estableció una relación entre las variables *Edad* y *Compromiso Organizacional*, encontrándose que el nivel de asociación entre ambas es baja y significativa ( $r: 0,152; p < 0,05$ ), por lo cual aquellos sujetos con mayor edad presentan un mayor nivel de compromiso con la organización a la que pertenecen.

En cuanto a la relación planteada entre la *Edad* y *Antigüedad*, se presenta una asociación moderada y significativa ( $r: 0,542 p < 0,01$ ), lo que indica que los sujetos con mayor edad dentro de la organización, son los que han permanecido por más tiempo dentro de la misma (antigüedad).

Para el caso de la asociación entre la *Edad* y la *Satisfacción*, y con la *Jerarquía* ambas resultaron estadísticamente significativas; en el caso de la primera relación está resultado baja y negativa ( $r: -0,265 p < 0,01$ ), lo que indica que a mayor edad los niveles de satisfacción son menores; mientras que la segunda asociación resultó moderada y significativa ( $r: 0,391 p < 0,01$ ), lo que significa que a mayor edad mayor es la jerarquía alcanzada dentro de la institución.

La *Antigüedad* presentó una asociación significativa con la *Satisfacción Laboral* moderada y negativa ( $r: -0,321 p < 0,01$ ), lo que podría indicar que a mayor Antigüedad en la organización los niveles de Satisfacción serán menores. En cuanto a la asociación entre en *Nivel de Instrucción* y la *Satisfacción* esta resultó baja y negativa ( $r: -0,173 p < 0,05$ ), lo que se traduce en que a mayor nivel de instrucción, la satisfacción con el trabajo dentro de la organización será menor.

Por su parte, la variable *Apoyo Organizacional Percibido* presentó una asociación significativa tanto con la *Satisfacción Laboral* como con el *Compromiso Organizacional*, alcanzando un valor de  $r: 0,818 p < 0,01$  y  $r: 0,179 p < 0,01$  respectivamente, siendo para el primer caso una correlación alta y positiva que se traduce en que a mayor

percepción de apoyo por parte de los empleados, mayores serán los niveles de Satisfacción con su trabajo, mientras que para que el segundo caso la misma es baja, lo que quiere decir, que mientras exista una mayor percepción de apoyo por parte de la organización, los empleados aumentarán sus niveles de compromiso con la misma.

Las variables, *Satisfacción Laboral* y *Jerarquía*, fueron asociadas en forma positiva con el Compromiso Organizacional; sin embargo, dichas variables no mostraron una correlación significativa.

Debe destacarse, que posterior al análisis factorial, los instrumentos a partir de los cuales se registraron los constructos de Satisfacción Laboral, Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional, fueron divididos cada uno, en los diferentes factores que conforman las sub escalas de medición.

**Tabla # 21: Matriz de Correlaciones entre variables y Factores**

	AOP1	AOP2	CO1	CO2	SL1	SL2	SL3	JERAR	INST	EDAD	ANT
AOP1		0,588**	0,565**	0,202**	0,780**	0,582**	0,486**	-0,132	-0,190**	-0,143*	-0,194**
AOP2	0,588**		0,444**	0,097	0,617**	0,574**	0,340**	-0,115	0,002	-0,166*	-0,262**
CO1	0,565**	0,444**		0,107	0,498**	0,476**	0,515**	0,071	-0,110	-0,090	-0,089
CO2	0,202**	0,097	0,107		0,033	0,114	0,067	0,064	-0,234**	0,144*	0,110
SL1	0,780**	0,617**	0,498**	0,033		0,595**	0,399**	-0,294**	-0,171*	-0,307**	-0,438**
SL2	0,582**	0,574**	0,476**	0,114	0,595**		0,380**	-0,098	-0,116	-0,203**	-0,170*
SL3	0,486**	0,340**	0,515**	0,067	0,399**	0,380**		0,013	-0,162*	-0,056	-0,056
JERA	-0,132	-0,115	0,071	0,064	-0,294**	-0,098	0,013		0,259**	0,391**	0,650**
INST	-0,190**	0,002	-0,110	-0,234**	-0,171*	-0,116	-0,162*	0,259**		0,160*	0,195**
EDAD	-0,143*	-0,166*	-0,090	0,144*	-0,307**	-0,203**	-0,056	0,391**	0,160*		0,542**
ANT	-0,194**	-0,262**	-0,089	0,110	-0,438**	-0,170*	-0,056	0,650**	0,195**	0,542**	

\* $p < 0,05$

\*\* $p < 0,01$

### **Análisis de los Coeficientes de Correlación por Factores**

#### **• Apoyo Organizacional Percibido**

Para el caso del primer factor de Apoyo Organizacional Percibido, éste presentó asociaciones significativas con cada uno de los factores del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral, además de las variables Nivel de Instrucción, Edad y Antigüedad.

En referencia a la relación entre el primer factor del Apoyo, al cual se ha denominado como Satisfacción de las Necesidades Socio afectivas, y los factores identificados dentro de la escala de Compromiso Organizacional, se obtuvo una correlación de  $r: 0,565$  con el primero de ellos (componente afectivo) y una de  $r: 0,202$   $p < 0,01$  con el segundo factor (componente normativo y de permanencia) respectivamente. Los resultados mostrados anteriormente, sugieren que mientras que el empleado perciba la organización satisface sus necesidades socio afectivas, la unión afectiva con la misma aumentará, al igual que la obligación de permanecer en ella, ya que el abandonarla supondría altos costos a nivel personal.

Adicionalmente, el que los empleados perciban que le son satisfechas sus necesidades socio afectivas, promueve que los mismos evidencien mayores niveles de satisfacción con el sistema de pagos, promociones y beneficios (factor 1 de satisfacción laboral  $r: 0,780$ ), así como su sensación de reconocimiento (factor 2 de la escala de satisfacción  $r: 0,582$ ) y la dinámica de las relaciones interpersonales (factor 3 de la satisfacción laboral  $r: 0,486$ ).

Por último, la asociación entre el primer factor de Apoyo Organizacional y otras variables como el nivel de instrucción ( $r: -0,190$ ) de los empleados, la edad ( $-0,143$ ) y su antigüedad ( $-0,194$ ), resultó baja y negativa, lo que sugiere que mientras mayor sea el nivel educativo de los empleados, su edad y/o su antigüedad dentro de la organización, menor será su percepción acerca del apoyo que le es brindado por la Organización para satisfacer su necesidades socio emocionales.

Con respecto al segundo factor del Apoyo Organizacional, al que se ha denominado como la Sensación de Reconocimiento por parte de la Organización, el

mismo evidenció asociaciones significativas para el primer factor de Compromiso Organizacional ( $r:0,444$ ), y los tres factores identificados en la escala de Satisfacción Laboral, los cuales se han categorizado como: Pago, Reconocimientos y Beneficios Suplementarios ( $r: 0,617$ ), Promoción y Procedimientos Operativos ( $r:0,574$ ) y Comunicación y Compañeros ( $r:0,340$ ); Además de las asociaciones mencionadas anteriormente, el factor 2 de Apoyo Organizacional presentó relaciones significativas con las siguientes variables: Edad( $r. -0,166$ ) y Antigüedad ( $r. -0,262$ ).

En el caso de las asociaciones entre este factor con el componente afectivo de la escala de Compromiso Organizacional, los resultados sugieren que en la medida que los trabajadores perciban que su labor dentro de la organización es reconocida, la alianza afectiva que se establecerá entre estos empleados y dicha organización irá en aumento. Igualmente ocurrirá con los niveles de satisfacción, en el sentido que mientras en una organización los empleados perciban que su labor es reconocida y valiosa, sus niveles de satisfacción aumentarán, tanto en lo concerniente a la recompensa por pago, reconocimiento, beneficios suplementarios, promociones, procedimientos operativos y la relación que se ha establecido con los compañeros.

En lo relacionado a la asociación negativa encontrada entre el factor 2 de Apoyo Organizacional y las variables Edad y Jerarquía, estos resultados sugieren que en la medida en que los empleados sean más jóvenes y con menor tiempo en la organización, la percepción que poseen los empleados de que su labor es reconocida por parte de la organización irá en aumento.

- ***Compromiso Organizacional***

Debe destacarse como hecho relevante, el que la satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, como constructos unitarios no presentan un nivel de asociación que puedan considerarse como significativos, no ocurriendo este fenómeno cuando cada una de ellas se correlacionan como factores.

Las asociaciones significativas encontradas entre el primer factor de esta escala (componente afectivo) son: Con los tres factores de la escala de Satisfacción Laboral, el factor 1 ( $r. 0,498$ ), el factor 2 ( $r. 0,476$ ) y el factor 3 ( $r. 0, 515$ ). Mientras que el factor 2 de

esta escala (componente normativo y de permanencia) resultó tener asociaciones significativas con las siguientes variables: Nivel de Instrucción ( $r = -0,234$ ) y Edad ( $r = 0,144$ ).

Con respecto a las asociaciones encontradas entre el factor 1 del Compromiso Organizacional y los tres factores de la escala de satisfacción Laboral, los resultados sugieren que a medida que los empleados establezcan una mayor relación de naturaleza afectiva con la empresa, los niveles de satisfacción con respecto a sus procesos internos (recompensa por pago, reconocimiento, beneficios suplementarios, promociones, procedimientos operativos y la relación que se ha establecido con los compañeros) y en general, la satisfacción con el trabajo realizado, irán en aumento.

En el caso del factor 2 de esta escala, a medida que los empleados sean más jóvenes y su nivel de instrucción sea más bajo, la consideración de que podrían perder mayores oportunidades de promoción y la obligación de seguir formando parte de la organización aumentarán en forma significativa.

- **Satisfacción Laboral**

En el caso de esta escala, se obtienen asociaciones significativas entre sus tres factores componentes y las variables: Jerarquía ( $r = -0,294$ ), Nivel de Instrucción ( $r = -0,171$ ), Edad ( $r = -0,307$ ) y Antigüedad ( $r = -0,438$ ), todas éstas para el factor 1. En el caso del factor 2, éste se encuentra asociado con la variable Edad ( $r = -0,203$ ) y la variable Antigüedad ( $r = -0,170$ ). Por último, el factor 3 se asocia con la variable Nivel de instrucción ( $r = -0,162$ ).

Todas las correlaciones encontradas resultaron ser bajas y negativas, lo que se traduce en que, en la medida en la cual los empleados de una organización sean más jóvenes, su antigüedad en ella sea menor y lo mismo suceda con su nivel de instrucción y jerarquía, los niveles de satisfacción Laboral se verán aumentados.

### **Análisis De Los Coeficientes De Regresión De Las Variables Propuestas En El Diagrama De Ruta Inicial**

Con el fin de poner a prueba el modelo de ruta propuesto y estudiar las relaciones planteadas en el mismo, se procedió al cálculo de las regresiones simples y múltiples para cada una de las variables endógenas incluidas en el modelo y así poder constatar las influencias directas e indirectas que se ejercen entre las mismas. El análisis se corrió de derecha a izquierda, con un nivel de significancia de 0.05.

- **Compromiso Organizacional**

Las variables que fueron asociadas con el Compromiso Organizacional, fueron el Apoyo Organizacional Percibido, La Satisfacción Laboral, Edad, Jerarquía y Nivel de Instrucción, estas en forma conjunta explican el 9% de la varianza del Compromiso ( $R^2$  corregida = 0.093) de manera significativa ( $F = 5.305$ ).

**Tabla # 22:** Varianza Explicada para la escala Total del Compromiso Organizacional

R	$R^2$	$R^2$ Corregida	Error típ. De Estimación	F	Sig
0.339	0.115	0.093	12.42	5.305	.000

La variable que más aporta a la explicación de la varianza del Compromiso Organizacional, es el Apoyo Organizacional percibido por los empleados, mismo que presenta un coeficiente de estandarización moderado significativo y positivo, lo que puede traducirse en que, en la medida en la cual los trabajadores de la organización perciban mayores niveles de apoyo por parte de la misma, se sentirán más comprometidos con la misma. La segunda variable que más aporta a la predicción del Compromiso, es el Nivel de Instrucción, esta presenta un beta bajo, negativo y significativo, lo que podría estar indicando que, mientras mayor sea el nivel educativo alcanzado por los empleados, el compromiso con su organización disminuirá. Por último, la edad también explica parte de la varianza total del Compromiso, presentando un beta bajo, positivo y significativo, traduciéndose estos resultados, en que a mayor edad de los empleados de la organización, se prevé un mayor nivel de compromiso con la misma.

**Tabla # 23:** Coeficientes B y su significancia para la escala total del compromiso organizacional

Variable	B	Error Típico	Beta	t	Sig
Apoyo Organiza.	0.202	0.067	0.346	3.006	0.003
Satisfacción Laboral	-8.22E-02	0.052	-0.185	-1.570	0.118
Instrucción	-4.303	1.489	-0.199	-2.891	0.004
Jerarquía	1.036	0.691	0.110	1.499	0.135
Edad	3.538	1.738	0.149	2.035	0.043

- **Satisfacción Laboral**

Las variables que actuaron como predictoras de la Satisfacción Laboral fueron la Edad y el Apoyo Organizacional, cuyo efecto conjunto explica el 68% de la varianza total de ésta variable ( $R^2$  corregida = 0.68) de manera significativa ( $F = 225.909$ ).

**Tabla # 24:** Varianza explicada para la variable satisfacción laboral

R	$R^2$	$R^2$ Corregida	Error típ. De Estimación	F	Sig
0.828	0.686	0.683	16.58	225.909	0.000

La variable que mejor predice la varianza de la Satisfacción Laboral es el Apoyo Organizacional Percibido, mismo que presenta un coeficiente de estandarización alto, positivo y significativo, y que puede interpretarse como que, a mayor percepción de apoyo por parte de la organización, los empleados presentarán mayores niveles de satisfacción. Así mismo, la variable edad parece explicar buena parte de la varianza de la Satisfacción Laboral, con un beta bajo, negativo pero significativo, lo que sugiere que los empleados más jóvenes de la organización se encuentran más satisfechos con la misma.

Las variables que no parecen predecir de forma significativa este constructo, son Antigüedad y Nivel de Instrucción.

**Tabla # 25:** *Coeficientes B y su significancia para la escala total de la satisfacción laboral*

Variable	B	Error Típico	Beta	T	Sig
Apoyo Organiza.	1.052	0.052	0.796	20.136	0.000
Edad	-6.985	2.110	-0.131	-3.310	0.001

- **Jerarquía**

La variable que actúa como mejor predictora de la Jerarquía es la edad, misma que explica el 15% de la varianza total de ésta variable.

**Tabla # 26:** *Varianza explicada para la variable jerarquía*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error típ. De Estimación	F	Sig
0.391	0.153	0.149	1.28	37.476	0.000

El coeficiente estandarizado de la edad es moderado, positivo y significativo, lo que se traduce en que los empleados de mayor edad dentro de la Organización, tienden a alcanzar mayores posiciones a nivel Jerárquico.

**Tabla # 27:** *Coeficientes B y su significancia para la variable jerarquía*

Variable	B	Error Típico	Beta	T	Sig
Edad	0.984	0.161	0.391	6.122	0.000

- **Antigüedad**

La edad es la variable que actúa como predictora de la Antigüedad, explicando un 29% de su varianza

**Tabla # 28: Varianza explicada para la variable antigüedad**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error típ. De Estimación	F	Sig
0.542	0.294	0.291	1.32	86.589	0.000

El coeficiente estandarizado obtenido por esta variable, es alto, positivo y significativo, lo que se traduce en que los empleados con mayor edad dentro de la organización, son los que se han mantenido más tiempo en ella.

**Tabla # 29: Coeficientes B y su significancia para la variable antigüedad**

Variable	B	Error Típico	Beta	T	Sig
Edad	1.541	0.166	0.542	9.305	0.000

### **Análisis de los Coeficientes de Regresión por Factores**

Una vez realizado el análisis de los datos registrados por cada una de las escalas, se encontró que el comportamiento de los mismos apunta a la propuesta de un modelo de ruta que se monta sobre la consideración de los efectos de cada uno de los factores que conforman las sub escalas de los diferentes instrumentos. En consecuencia, se realizará un análisis en donde se demuestre el poder predictor de cada factor sobre el resto de las variables endógenas en estudio.

- **Factor 1 de la Escala de Compromiso Organizacional**

Las variables Apoyo Organizacional, Satisfacción Laboral, Jerarquía, Edad e Instrucción se relacionan con la variable Compromiso Organizacional, explicando el 42 % de su varianza (ver tabla) de manera significativa al 0.05 % con una  $F = 20, 162$ . Estos datos se muestran a continuación:

**Tabla # 30:** *Varianza explicada para el factor 1 del compromiso organizacional*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error típ. De Estimación	F	Sig
0.667	0.445	0.423	8.54	20.162	.000

El factor 3 del constructo Satisfacción Laboral parece explicar la mayor parte de la varianza del constructo Compromiso Organizacional, seguida de la variable Jerarquía y el factor 1 de la variable Apoyo Organizacional. En este mismo orden de ideas, el coeficiente Beta para la variable más predictora es bajo y significativo (ver tabla); esto podría señalar que los empleados que están altamente comprometidos con su organización tienden a estar muy satisfechos. Con respecto a la variable Jerarquía, el Beta es bajo pero significativo, lo cual indica que en posiciones de mayor jerarquía, se tiende a tener un nivel de relación de tipo afectivo más elevado con su organización. En relación al peso estandarizado del factor 1 de Apoyo Organizacional, éste es bajo significativo, a partir de lo cual se puede señalar que en la medida en que los empleados perciban que sus necesidades socio afectivas son satisfechas por la organización, la relación afectiva con la misma aumentará.

**Tabla # 31:** *Coefficientes B y su significancia para el factor 1 del Compromiso Organizacional*

Variable	B	Error Típico	Beta	t	Sig
Satis 1	9.116E-02	0.072	0.122	1.264	0.208
Satis 2	0.115	0.059	0.127	1.783	0.076
Satis 3	0.536	0.122	0.270	4.394	0.000
Jerar	1.414	0.491	0.175	2.880	0.004
Apo 1	0.166	0.067	0.229	2.478	0.014
Apo 2	0.102	0.088	0.084	1.157	0.249
Edad	-0.592	1.209	-0.029	-0.490	0.625
Instruc	-0.517	1.052	-0.028	-0.491	0.624

Los primeros dos factores correspondiente a la escala de Satisfacción Laboral, El segundo factor del Apoyo Organizacional y las variables Edad y Nivel de Instrucción no

aportan mayor explicación a la varianza total del primer factor del constructo Compromiso Organizacional.

• **Factor 2 de la Escala de Compromiso Organizacional**

El factor 2 del Compromiso Organizacional se encuentra asociado con los factores Pago, Reconocimientos y Beneficios Suplementarios, Promoción y Procedimientos Operativos y Comunicación y Compañeros; y las variables Jerarquía, Edad, Instrucción y los dos factores del Apoyo Organizacional. La combinación de estas variables explican el 12.5 % de la varianza total de este factor ( $R^2$  Corregida = 0.125), efecto que resulta significativo ( $F = 4.73$ ).

**Tabla # 32:** Varianza explicada para el factor 2 del compromiso organizacional

R	$R^2$	$R^2$ Corregida	Error típ. De Estimación	F	Sig
0.398	0.159	0.125	8.1935	4.733	.000

La variable que más aporta a la explicación de la varianza de este factor es el nivel de instrucción, cuyo coeficiente estandarizado es bajo y negativo, lo que nos indica a mayor nivel de instrucción, menor es el interés de permanecer en la organización y aumenta la probabilidad de dejarla. El factor 1 del Apoyo Organizacional, cuyo Beta es moderado y significativo, es la siguiente variable que explica mayor proporción de varianza, lo que se traduce en que a medida que el empleado perciba más satisfechas sus necesidades socio afectivas, sus deseos de permanecer en la organización y los costos asociados a dejarla van a ser mayores. Otra de las variables que contribuye a la predicción de este factor es el primer factor de la satisfacción laboral, éste presente un Beta bajo y negativo, siendo interpretado como que los buenos paquetes de beneficios y sistemas de remuneración no influyen de forma directa en la permanencia del empleado en la organización.

Por último, la variable edad contribuye de forma significativa en la explicación de la varianza total del factor 2 del constructo Compromiso Organizacional, con un Beta bajo y significativo, que indica que mientras más edad tienen los empleados, mayor es el

compromiso de permanecer dentro de la organización al igual que los costos asociados a dejarla.

**Tabla # 33:** Coeficientes B y su significancia para el factor 2 del compromiso organizacional

Variable	B	Error Típico	Beta	t	Sig
Satis 1	-0.167	0.069	-0.286	-2.410	0.017
Satis 2	4.156E-02	0.056	0.065	0.739	0.461
Satis 3	-0.122	0.117	-0.079	-1.043	0.298
Jerar	0.329	0.471	0.052	0.698	0.486
Aop 1	0.200	0.064	0.354	3.105	0.002
Aop 2	8.22E-02	0.085	0.087	0.972	0.332
Edad	2.405	1.159	0.151	2.074	0.039
Instruc	-3.758	1.009	-0.259	-3.725	0.000

Los últimos dos factores correspondiente a la escala de Satisfacción Laboral, El segundo factor del Apoyo Organizacional y la variable Jerarquía no aportan mayor explicación a la varianza total del segundo factor del constructo Compromiso Organizacional.

- **Factor 1 de Satisfacción Laboral**

El factor 1 de la escala de Satisfacción Laboral, se encuentra asociado con los factores del Apoyo Organizacional, y las variables Antigüedad, Instrucción y Edad, mismas que en conjunto explican el 71% de la varianza total de éste factor, con una significancia de  $F = 103.17$ . Las variables que en mayor medida predicen el factor son en primer lugar los dos factores del Apoyo Organizacional y la variable Antigüedad.

**Tabla # 34:** Varianza explicada para el factor 1 de la satisfacción laboral

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error típ. De Estimación	F	Sig
0.398	0.159	0.125	8.1935	4.733	.000

En el caso del primer factor del Apoyo, éste presenta un coeficiente estandarizado elevado y positivo, que se traduce en que, a medida que los empleados perciben que sus necesidades afectivas han sido tomadas en cuenta por su organización, el nivel de satisfacción con respecto al paquete de beneficios y remuneraciones recibidas aumentará. En el caso del segundo factor del Apoyo, el mismo presenta un Beta bajo pero significativo, que puede ser interpretado como que, a mayor sensación de ser reconocido por la organización, la satisfacción con respecto al sistema salarios y beneficios suplementarios recibidos también lo será.

Finalmente, la Antigüedad es la última variable que explica un porcentaje significativo del factor, encontrándose un Beta bajo y negativo, lo que pueda estar indicando que a mayor antigüedad de los empleados dentro de la organización, mayor satisfacción tendrán con respecto a su pago, a los beneficios suplementarios que reciben y al reconocimiento que están obteniendo.

**Tabla # 35: Coeficientes B y su significancia para el factor 1 de satisfacción laboral**

Variable	B	Error Típico	Beta	T	Sig
Apo 1	0.600	0.046	0.619	13.046	0.000
Apo 2	0.293	0.078	0.180	3.775	0.000
Edad	-1.618	1.214	-0.059	-1.332	0.184
Instruc	6.114E-02	0.978	0.002	0.063	0.950
Antigue	-2.300	0.440	-0.240	-5.230	0.000

Las variables Edad y Nivel de Instrucción no aportan mayor explicación a la varianza total del primer factor del constructo Satisfacción Laboral.

- **Factor 2 de Satisfacción Laboral**

El factor 2 de Satisfacción Laboral, se encuentra asociado con los factores del Apoyo Organizacional y las variables Edad, Instrucción y Antigüedad, cuyo efecto conjunto explica el 42 % de la varianza total de este factor (Ver tabla), siendo este efecto significativo con una  $F = 31.21$

**Tabla # 36:** *Varianza Explicada para el Factor 2 de la satisfacción laboral*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error tí. De Estimación	F	Sig
0.658	0.433	0.420	10.4067	31.211	0.000

Las variables que mejor predicen la varianza de este factor son los factores correspondientes a la escala de Apoyo Organizacional, encontrándose que el primero de estos factores presenta una coeficiente estandarizado moderado, positivo y significativo, lo cual indica que a mayor percepción de la satisfacción de las necesidades de los empleados por parte de la organización, se incrementarán los niveles de satisfacción con respecto a las oportunidades de promoción y procesos intraorganizacionales.

En relación al segundo factor del Apoyo Organizacional, éste presenta al igual que el anterior, presenta un Beta moderado y significativo, pudiendo traducirse este resultado en que a medida en que aumente la sensación de reconocimiento de los empleados aumentará igualmente la satisfacción con respecto a las oportunidades de promoción y procesos intraorganizacionales.

**Tabla # 37:** *Coefficientes B y su significancia para el factor 2 de satisfacción laboral*

Variable	B	Error Típico	Beta	T	Sig
Apo 1	0.314	0.059	0.356	5.312	0.000
Apo 2	0.534	0.100	0.362	5.366	0.000
Edad	-3.037	1.558	-0.123	-1.949	0.053
Instruc	-0.964	1.255	-0.043	-0.769	0.443
Antigüe	0.598	0.565	0.069	1.059	0.291

Las variables Edad, Nivel de Instrucción y Antigüedad no aportan mayor explicación a la varianza total del primer factor del constructo Satisfacción Laboral.

- **Factor 3 de Satisfacción Laboral**

Los dos factores del Apoyo Organizacional y las variables Edad, Instrucción y Antigüedad se encuentran asociadas al factor 3 de la Satisfacción Laboral, presentando

un efecto conjunto que predice el 23 % de la varianza total de tal factor, siendo estos resultados significativos con una  $F = 13.759$ .

**Tabla # 38:** *Varianza Explicada para el Factor 3 de la satisfacción laboral*

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error tip. De Estimación	F	Sig
0.502	0.252	0.234	4.963	13.759	0.000

La variable que aporta mayor explicación al factor tres de la Satisfacción Laboral es el factor 1 del Apoyo Organizacional, mismo que presenta un Beta moderado y significativo que puede traducirse en que a mayor percepción de satisfacción de sus necesidades socio afectivas, los empleados se encontrarán más conformes con los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la organización.

**Tabla # 39:** *Coefficientes B y su significancia para el factor 3 de satisfacción laboral*

Variable	B	Error Típico	Beta	T	Sig
Apo 1	0.151	0.028	0.413	5.352	0.000
Apo 2	7.169E-02	0.047	0.117	1.510	0.133
Edad	-3.21E-02	0.743	-0.003	-0.043	0.966
Instruc	-0.922	0.598	-0.098	-1.541	0.125
Antigüe	0.274	0.269	0.076	1.018	0.310

El segundo factor del Apoyo Organizacional Percibido y las variables Edad, Nivel de Instrucción y Antigüedad no aportan mayor explicación a la varianza total del primer factor del constructo Satisfacción Laboral.

- **Antigüedad**

La única variable que presenta asociación con la variable Antigüedad es la Edad; ésta explica el 29 % de la varianza total de esta variable, con una significancia de  $F = 86.59$ .

**Tabla # 40: Varianza Explicada para la variable antigüedad**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error típ. De Estimación	F	Sig
0.542	0.294	0.291	1.319	86.589	0.000

El coeficiente estandarizado de la variable Edad es moderado y negativo, indicando que a mayor edad, los empleados tendrán un mayor número de años dentro de la organización.

**Tabla # 41: Coeficientes B y su significancia para la variable antigüedad**

Variable	B	Error Típico	Beta	T	Sig
Edad	1.541	0.166	0.542	9.305	0.000

- **Jerarquía**

En el caso de la variable Jerarquía, aquella que presenta mayor asociación con ésta es la edad, explicando el 14 % de la varianza total de la misma, siendo significativa tal predicción (F = 37.47). Los datos se presentan a continuación:

**Tabla # 42: Varianza Explicada para la variable jerarquía**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error típ. De Estimación	F	Sig
0.391	0.153	0.149	1.281	37.476	0.000

El coeficiente estandarizado de la edad es moderado y positivo, traduciendo estos resultados en que a mayor edad, más elevados son los cargos alcanzados dentro de la organización.

**Tabla # 43: Coeficientes B y su significancia para la variable jerarquía**

Variable	B	Error Típico	Beta	T	Sig
Edad	0.984	0.161	0.391	6.122	0.000

Por último, vale la pena destacar el haber obtenido efectos indirectos significativos sobre la variable Compromiso Organizacional, encontrándose un efecto total sobre la misma, que refleja que, el conjunto de las variables consideradas – sin hacer referencia a los factores-, explica el 30% de la varianza de la misma (Efecto total = 0.30).

Las relaciones antes mencionadas se pueden observar en los diagramas de ruta finales que se encuentran en las siguientes página (ver figuras 2 y 3).

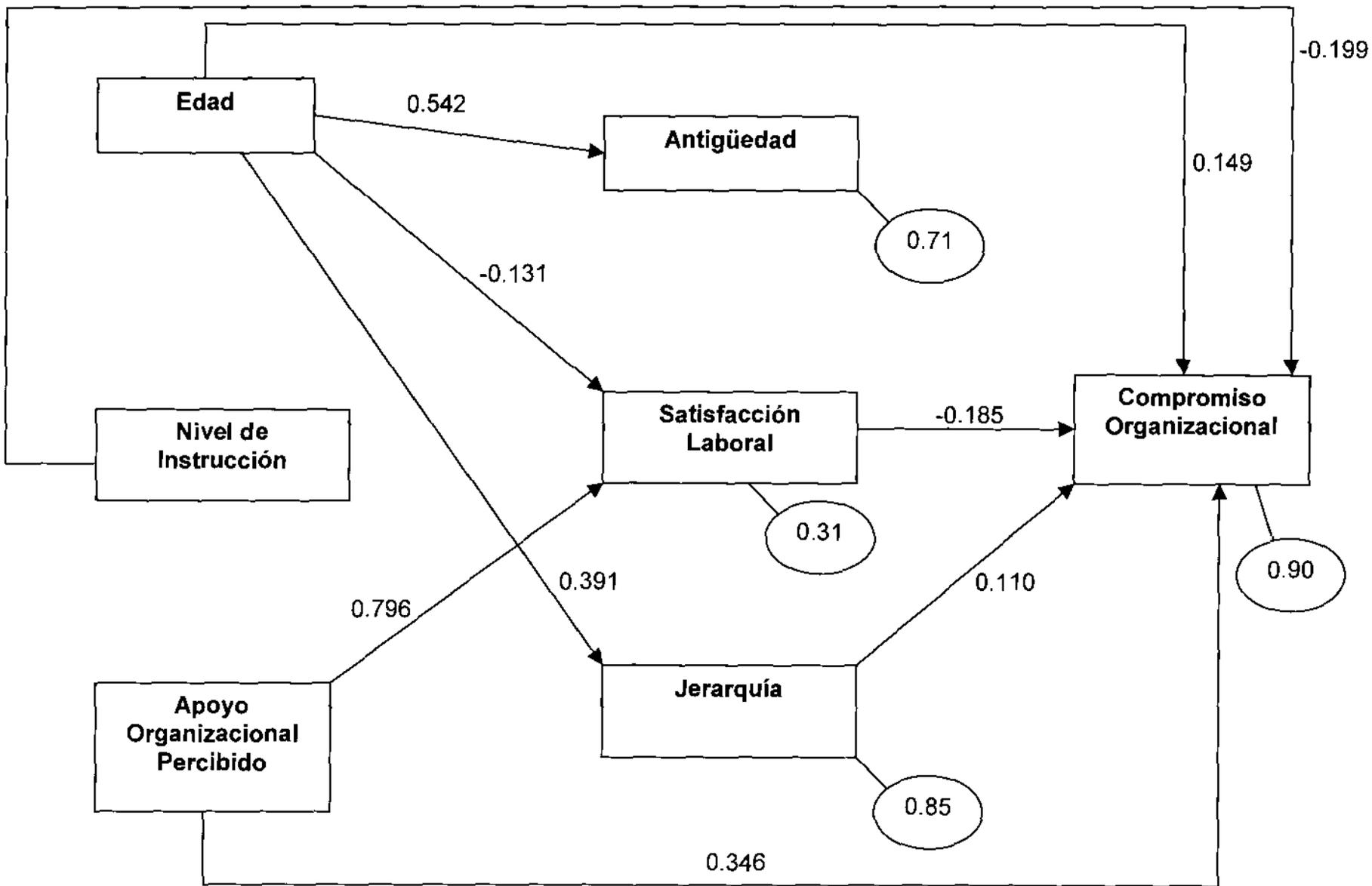


Figura 2: Diagrama de ruta general obtenido con una  $p < 0.05$

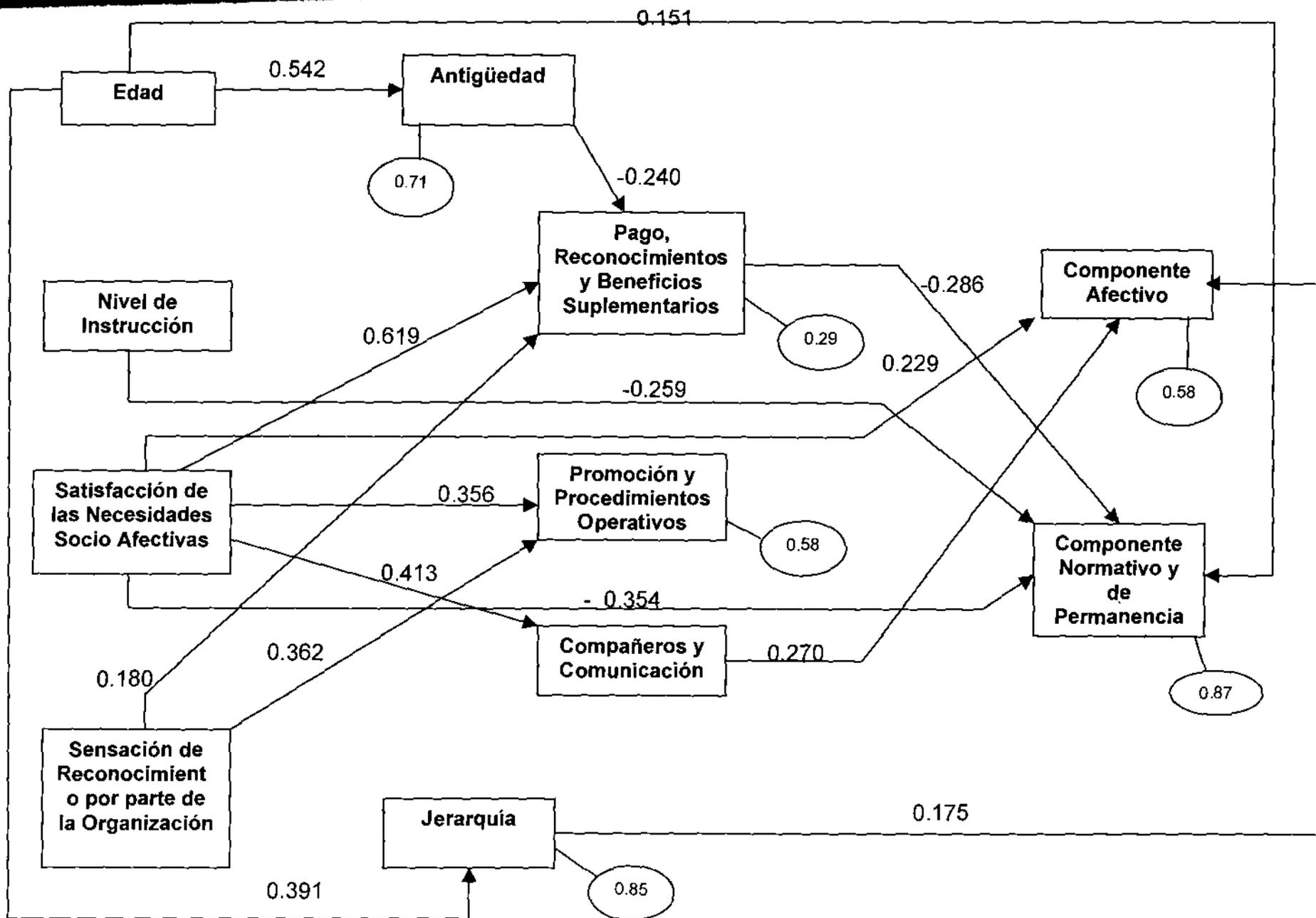


Figura 3: Diagrama de ruta por factores con una  $p < 0.05$

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente estudio, tuvo como propósito fundamental determinar la influencia que variables como: *El Apoyo Organizacional Percibido*, *la Satisfacción Laboral*, y algunas variables socio demográficas como la *Edad*, *el Nivel de Instrucción*, *la Antigüedad* dentro de la organización y la *Jerarquía* alcanzada dentro de la misma, ejercen sobre el *Compromiso Organizacional*, y como estas se relacionan entre sí en una población de funcionarias policiales, con unas características muy disímiles a lo que cabría esperar de una estructura organizacional convencional.

Para identificar las direcciones de la influencia, se plantearon relaciones entre éstas variables, a partir de los resultados empíricos aportados por otras investigaciones, y fueron integradas en el presente estudio a través de un modelo de ruta, en el cual se propusieron las relaciones con las siguientes cualidades:

- a) Una relación directa y positiva entre la variable Edad y la Antigüedad.
- b) Una relación directa y positiva entre la variable Edad y el Compromiso Organizacional.
- c) Una relación directa y positiva entre la variable Edad y la Satisfacción Laboral.
- d) Una relación directa y positiva entre la variable Antigüedad y la Satisfacción Laboral.
- e) Una relación directa y positiva entre la variable Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.
- f) Una relación inversa y negativa entre el Nivel de Instrucción y la Satisfacción.
- g) Una relación directa y positiva entre la variable Nivel de Instrucción y el Compromiso Organizacional.
- h) Una relación directa y positiva entre la variable Apoyo Organizacional Percibido y la Satisfacción Laboral.
- i) Una relación directa y positiva entre la variable Apoyo Organizacional Percibido y el Compromiso Organizacional.
- j) Una relación directa y positiva entre la variable Jerarquía y el Compromiso Organizacional.

En principio, se encontró que las funcionarias de policía que formaron parte de la población, presentaron una percepción de moderada a alta, con respecto al grado de **Apoyo Organizacional** que consideran les es brindado por la institución, asimismo, esa percepción se encuentra mejor explicada por las creencias que ellas tienen acerca de las acciones que implementadas por la organización aumentan su autoestima, afiliación y la aprobación entre sus miembros, siendo definidas tales acciones como Satisfacción de las Necesidades Socio afectivas (Eisenberger y cols, 1986).

Estos resultados, coinciden con los encontrados Eisenberger y cols (1998), quienes en un estudio realizado en una población policial encontraron, que la percepción de niveles elevados de satisfacción de estas necesidades, afectaban en forma positiva, tanto la percepción del Apoyo que les es brindado a nivel global, como la eficacia de las funcionarias en el desempeño de sus labores, mismas que eran traducidas en un mayor índice de arrestos y citaciones.

Del mismo modo, se encontró que la elevada percepción del Apoyo que le brinda la organización a las funcionarias, se encontraba influenciado por la sensación que éstas poseen acerca del reconocimiento y/o recompensas que le son dadas por la mismas, siendo esto percibido por los empleados como un indicador de que tanto su trabajo es valorado por la organización, resultados que se corresponden con los hallazgos reportados por Eisenberger y Rhoades (2002), a partir de sus investigaciones referidas al Apoyo Organizacional Percibido.

Por otra parte, en relación a la medición de los niveles de **Satisfacción Laboral**, se encontró que en general, las funcionarias presentan un monto moderado de satisfacción, pudiendo ser explicado este resultado, por lo poco conformes que se encuentran las funcionarias con respecto a las remuneraciones salariales, el sistema de reconocimientos y los paquetes de beneficios suplementarios que les son dispensados por la organización.

Estos resultado, contrastan con los reportados por Durst y DeSantis (1997), quienes encontraron una relación alta, positiva y significativa entre las recompensas externas y la Satisfacción Laboral, en una población de empleadas estatales y locales. Adicionalmente, los hallazgos sugieren que las funcionarias de policía se encuentran

moderadamente satisfechas con las oportunidades de promoción y los procedimientos operativos internos de su organización, mientras que con los sistemas de comunicación y manejo de las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, su nivel de satisfacción es significativamente elevado.

Finalmente, a partir de los datos anteriormente reportados, se puede concluir que el nivel de Satisfacción general de las funcionarias de la población, se encuentra esencialmente influido, en mayor medida, por el tipo de relaciones que estas establecen con sus compañeros de trabajo y los canales de comunicación intra departamentales, más que por los procedimientos internos y sistemas de remuneración instituidos por la organización a la que pertenecen; resultados que se corresponden con los reseñados por Hackman y cols (1971), quienes sugieren que los empleados que perciben un ambiente laboral positivo y mantienen una relación favorable con sus compañeros, tenderán a mostrarse más satisfechos.

En relación al comportamiento del **Compromiso Organizacional**, se encontró que las funcionarias presentaron niveles moderados del mismo. Específicamente, las mismas parecen estar más comprometidas con la organización a través de una unión afectiva o emocional, que puede ser definida por un alto grado de identificación con los objetivos organizacionales y sus valores, además del querer realizar esfuerzos para la consecución de los mismos. Sin embargo, las funcionarias de policía no evidencian una tendencia consistente, en cuanto a sus expectativas y obligación de permanecer dentro de la organización, lo que en consecuencia afectará los niveles globales de Compromiso Organizacional, ya que son variados los hallazgos experimentales (Muchinsky,2002; Meyer y Allen,1990), que afirman que, una elevada conciencia de las consecuencias asociadas con abandonar la organización, incrementará el nivel general de compromiso.

Con respecto a la relación entre el **Apoyo Organizacional Percibido** y la **Satisfacción Laboral**, se encontró, tal y como fue planteado inicialmente, la existencia de una relación positiva y significativa, que se traducía en que aquellas funcionarias que perciben altos niveles de Apoyo Organizacional, reportarán altos niveles de Satisfacción Laboral, estos resultados concuerdan con los obtenidos por O' Driscoll y Randall (1999).

En este sentido, en una revisión más exhaustiva de los resultados, se determinó que dentro de esta población, existen ciertos componentes del Apoyo Organizacional que se encuentran fuertemente asociados al logro de una mayor satisfacción con el trabajo, destacándose el que, en la medida en la cual las funcionarias perciben que sus necesidades socio afectivas son tomadas en cuenta por la organización, los niveles de satisfacción con el sistema de remuneración, reconocimientos y paquetes de beneficios será mayor, asimismo que con el sistema de promociones, procedimientos operativos de la institución y las relaciones humanas dentro de la misma.

A partir de lo anterior, puede concluirse que la base sobre la cual se fundamenta esta relación, es la medida en la que las funcionarias perciben un interés real por parte de su organización por satisfacer sus necesidades de estima, afiliación y valoración positiva; gracias a lo cual, el nivel de importancia que las mismas atribuyan y la complacencia que evidencien con los procedimientos internos de su institución, resultarán significativamente elevados.

En cuanto a la relación entre el **Apoyo Organizacional Percibido** y el **Compromiso Organizacional**, se encontró que tal y como fue prevista, la relación obtenida fue positiva y significativa, explicándose ello como que , a un elevado nivel de Apoyo percibido por las funcionarias, el compromiso organizacional también lo estará.

En referencia a ésta relación, debe destacarse la importancia que se le ha otorgado al estudio del Apoyo Organizacional Percibido dentro del contexto Organizacional, y del paralelismo – que su doble lectura- puede establecer con el Compromiso Organizacional.

De alguna manera, el que los empleados perciban que son valorados por la institución en la que laboran puede representar, en forma simbólica, el nivel de compromiso que esta posee con respecto a ellos, gracias a lo cual, la tendencia general va a ser el desarrollar un sentimiento de obligación y relación afectiva con la organización.

Tal y como señalaban Eisenberger y cols (1986), el que, el nivel de Apoyo Organizacional Percibido por las funcionarias de la población vaya en aumento y su sentido de valía actúe igual, se creará una relación de reciprocidad en la consecución de

los objetivos organizacionales, resultando aumentado el nivel de compromiso. Finalmente, de la percepción que tengan las funcionarias, acerca de lo interesada que se encuentre la organización en hacerlas parte de su estructura organizacional a través de la consideración de sus necesidades, va a depender el que las mismas asuman una obligación de permanencia dentro de ella, y sopesen los posibles inconvenientes que traería asociados el abandonarla.

Por su parte, con respecto a la relación planteada entre la **Satisfacción laboral** y el **Compromiso Organizacional**, la hipótesis inicial que sugería que la misma sería directa y positiva, no fue confirmada.

Dentro de esta población, la satisfacción Laboral, a nivel general, no actúa como predictor directo del compromiso, sin embargo, más específicamente se encontró que para las funcionarias de policía, el sistema comunicacional y de relaciones laborales, son factores que contribuyen al aumento o desarrollo del Compromiso Organizacional, a través de la creación de un lazo afectivo con la institución, correspondiéndose estos resultados con las premisas formuladas por Konovsky y Cropanzano (1991).

Adicionalmente, debe destacarse que los niveles de satisfacción alcanzados por las funcionarias, y en última instancia el compromiso con la institución a la que pertenezcan, se van a encontrar fuertemente asociados a la obtención de recompensas internas, cuyas manifestaciones van a venir dadas por la percepción de los empleados con respecto a un ambiente laboral que les resulte positivo, y dentro de las relaciones entre los compañeros de trabajo estén matizadas de la misma forma, actuando estas como predictoras de la unión afectiva del empleado con la organización; estos hallazgos se corresponden con los presentados por O'Driscoll y Raldall (1999).

Con respecto a la relación entre la **Edad** y la **Satisfacción Laboral**, la hipótesis inicial que establecía una relación positiva entre ambas fue confirmada, encontrándose que a medida en la cual la edad de las funcionarias aumentaba, sus niveles de satisfacción laboral también lo hacían.

Tomando en cuenta, que la edad de las funcionarias de la población en su mayoría no sobrepasaba los 36 años, los niveles moderados de satisfacción coinciden con los

resultados reportados por Clarck y cols (1996), quiénes en sus investigaciones referentes al tema, señalaban que los empleados de menor edad tienden a evidenciar mayores niveles de satisfacción laboral, que aquellos de mayor edad; dicho efecto puede explicarse a partir de la consideración de que los empleados jóvenes pueden verse satisfechos no sólo por su novedad, ni por las actividades que realizan, sino porque los jóvenes desempleados se sienten mejor con respecto a sus pares si logran conseguir empleo.

Esta situación, cobra especial relevancia dentro de un contexto como en el que se llevó el presente estudio, en el cual los índices de desempleo son muy altos, lo que aunado a unas condiciones socio económicas difíciles, hacen que la opción de ingresar a una institución policial sea motivada, más por intereses de estabilidad económica que por expectativas profesionales.

Con respecto a la relación entre la variable **Edad y Antigüedad**, se encontró que tal y como fue planteado, ésta resultó ser positiva y significativa, señalándose que, en la medida en la cual las funcionarias aumentan en edad probablemente, el tiempo de permanencia dentro de la institución será mayor.

En relación a la asociación entre la variable **Jerarquía** y el **Compromiso Organizacional**, se encontró una relación positiva y significativa, pero especialmente referida a la unión afectiva de las funcionarias con dicha organización, es decir, que a mayor ascendencia en la jerarquía organizacional, los niveles de compromiso afectivo aumentarán. Estos resultados, coinciden con los hallazgos encontrados por Mathieu y Zajac (1990), quiénes en su meta análisis encontraron que estas variables correlacionaban positivamente, más con el componente afectivo que con el de permanencia.

Por su parte, en cuanto a la relación entre la variable **Nivel de Instrucción** y el **Compromiso Organizacional**, se encontró tal y como fue planteada en las hipótesis originales una asociación negativa y significativa; lo que puede encontrar su explicación en lo señalado por Mathieu y Zajac (1990), quiénes expresaron que es probable que en esta población en particular, las funcionarias de policía que poseen un mayor nivel

educativo no ven en la institución policial satisfechas sus expectativas laborales, lo que impide que las mismas permanezcan dentro de la organización.

Adicionalmente, las funcionarias que poseen un mayor nivel educativo tienen mayores posibilidades de contar con más y mejores oportunidades de trabajo que le impiden establecer lazos fuertes de afiliación con la organización actual.

Con respecto a la relación entre la variable **Nivel de Instrucción** y la **Satisfacción Laboral**, no se encontró asociación entre las mismas, en contraste a lo propuesto inicialmente. A pesar de que el Nivel de Instrucción no se considera un predictor de los niveles de Satisfacción Laboral, los resultados empíricos encontrados en la bibliografía han sido confusos a este respecto, proponiendo a la variable Nivel de Instrucción, más como una variable moderadora del efecto de la Satisfacción Laboral; lo que sí es cierto, es que de encontrarse alguna relación debería esperarse que ésta fuese negativa, es decir, que el nivel educativo afectará en forma negativa la Satisfacción Laboral.

Ya por último, con respecto a la relación planteada entre la **Antigüedad** y la **Satisfacción Laboral**, ésta no se cumplió, puesto a que se prevé que la misma fuese directa y positiva; sin embargo, en la población estudiada esta relación se presenta de forma significativa pero negativa, asumiéndose que a mayor número de años dentro de la organización, los trabajadores se encontrarían menos satisfechos con el sistema de pagos, reconocimientos y beneficios suplementarios

En contraste con lo señalado por Clark y cols (1996), quienes planteaban que a mayor número de años dentro de la empresa, los niveles de Satisfacción se verían incrementados. En este caso en particular, el comportamiento de los resultados, podría venir explicado por la naturaleza del trabajo y las características de la organización a la que pertenecía a la población; ya que siendo ésta una institución dependiente del estado (pública), posiblemente, los sistemas de remuneración no llegan a satisfacer las expectativas de las funcionarias, quienes esperarían que la compensación por su trabajo fuera mayor, en la medida que aumente también su permanencia dentro de la misma; y este aspecto aunado a las pocas oportunidades de reconocimiento a su trabajo proveniente de estructuras burocráticas rígidas, pudiesen dar como resultado una disminución de los niveles de Satisfacción Laboral.

Hasta este punto, se han enunciado las respuestas a las relaciones que fueron planteadas en la investigación, además de haber sido discutidas y contrastadas con la literatura referente al tema y los hallazgos empíricos precedentes y sustentadas en el marco conceptual.

En este sentido, dentro de la población en estudio, se pudo encontrar que buena parte de la Percepción de Apoyo Organizacional va a estar esencialmente determinada por la medida en la cual las funcionarias policiales perciben que sus necesidades socio afectivas (autoestima, afiliación y aprobación de sus miembros) son tomadas en cuenta y asistidas por la organización, siendo éste un factor primordial para que las mismas se perciban como parte de la membresía organizacional, lo que a su vez, aumenta la sensación de merecimiento y de la propia valía, tanto para su organización como los sistemas de relación entre sus miembros (recompensas internas), va a traer como consecuencia el que la relación y la unión afectiva, que puede ser entendida como Compromiso Organizacional, vaya en aumento.

Estos hallazgos confirman la hipótesis de que el Apoyo Organizacional Percibido y la Satisfacción de los empleados (especialmente de las provenientes de las recompensas internas), actúan como factores predictores del Compromiso Organizacional de naturaleza afectiva, en mayor grado que el de naturaleza formativa o de permanencia. Por lo tanto, se puede suponer que estas experiencias emocionales positivas, llevan a las funcionarias a relacionar el bienestar organizacional con el suyo propio, dando como resultado el que las mismas se sientan ligadas a ellas.

De igual manera, parte del análisis de las relaciones planteadas se basan en la consideración de las variables que actúan como mediadoras de los efectos de las variables exógenas sobre el Compromiso Organizacional. Un caso particular que vale la pena destacar es el efecto mediador (efecto indirecto) que tiene la variable Satisfacción, esencialmente aquella referida a los sistemas de relación y comunicación intra organizacionales sobre el Compromiso Organizacional, específicamente aquel de naturaleza afectiva.

En este sentido, coincidiendo con lo inicialmente expuesto, es lógico pensar que las funcionarias policiales, al percibir que su rol es valorado por su organización, hacen

que vean en forma positiva su entorno y sus relaciones laborales, sintiéndose satisfechas con la misma, desarrollando entonces una relación de tipo afectivo con ella, lo que podría traducirse en una disminución de las probabilidades de abandonarla. Dentro de es estudio, esta relación de influencia, entre la percepción de que tienen las funcionarias de que tan valoradas son por parte de la organización, aunada a su satisfacción con respecto a los niveles de comunicación y compañerismo, las hacen sentirse comprometidas con su organización, prevaleciendo esta consideración sobre la satisfacción alcanzada en relación al sistema de pagos, reconocimientos y sistemas de beneficios, además de las oportunidades de promoción y procedimientos operativos justos.

Finalmente, debe destacarse que la elevada insatisfacción con el sistema de pagos y remuneración se encuentra influenciada por una percepción de falta de reconocimiento por parte de la organización, lo que en consecuencia, podría aumentar la probabilidad de que las funcionarias consideren la posibilidad de abandonarla.

## VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede plantear que dentro de la población de funcionarias de policías municipales de Caracas, los niveles de Apoyo Organizacional Percibido, están determinados principalmente por la percepción de las mismas acerca de la importancia que la institución a la que pertenecen, le otorga a la satisfacción de sus necesidades socio afectivas, lo que a su vez se traduce en un elevado nivel de satisfacción con la dinámica relacional intra organizacional, y que conlleva de forma casi segura a establecer niveles moderados de compromiso, especialmente de naturaleza afectiva.

Tomando en cuenta, que este factor del Apoyo Organizacional Percibido es el que aporta en esta población en particular, una mayor explicación a los niveles de Satisfacción Laboral de las funcionarias, muy a pesar de que los planes implementados en el sector policial para aumentar los niveles de Satisfacción de sus empleados están enfocados en su mayoría en la consideración de las necesidades de reconocimiento y/o supervisión, los hallazgos encontrados en el presente estudio, indican que dichos programas deben ser redirigidos o redefinidos, a fin de promover mayores niveles de auto estima, procesos de compañerismo y comunicación y la afiliación con la organización; simultáneamente debe fomentarse el apoyo emocional de sus miembros por parte de la sociedad, sus supervisores y por parte de sus compañeros.

Con la puesta en práctica de los procesos anteriores, pueden equilibrarse los procesos de compensación, permitiéndose el abordaje, tanto en lo referido al reconocimiento de la cualidad del desempeño de las funcionarias, como de sus condiciones personales.

En relación a las variables socio demográficas consideradas en el presente estudio, se encontró que aquellas que demostraron tener un efecto significativo fueron la edad, la cual aparece como el principal predictor de la antigüedad, y la variable Nivel de Instrucción, de la cual se demostró que posee una alta influencia sobre el Compromiso Organizacional.

Por último, los resultados obtenidos a partir del análisis de ruta permiten concluir que:

- a) Las funcionarias policiales perciben mayores niveles de apoyo por parte de la institución para la que laboran, a medida que sus necesidades socio afectivas son tomadas en consideración por la organización.
- b) A medida que las funcionarias policiales se sientan más satisfechas con los sistemas de compañerismo y sus relaciones interpersonales dentro de la organización, éstas desarrollarán mayores niveles de unión afectiva con la misma.
- c) En la población estudiada, los niveles de Compromiso Organizacional de tipo afectivo son mayores que los niveles de Compromiso Organizacional de tipo normativo y de permanencia.
- d) En esta población de funcionarias policiales, la antigüedad que poseen las mismas dentro de la organización, no figura como un factor predictor de la Satisfacción Laboral.
- e) Las funcionarias policiales se encuentran pocas satisfechas con los sistemas de pagos y beneficios, lo que aumenta las intenciones de las mismas de abandonar la organización.
- f) Las funcionarias que han alcanzado mayores niveles jerárquicos dentro de la institución policial, se sienten más comprometidas a nivel afectivo con su organización.
- g) Las funcionarias que presenten más edad dentro de la institución, tendrán mayores oportunidades de alcanzar posiciones altas dentro del organigrama de la institución, y se garantiza una mayor permanencia dentro de la misma.

## VII. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

En primer lugar, debe destacarse que los factores que pudieron haber afectado el comportamiento de los datos son las características inherentes a la población y las circunstancias que rodean el contexto policial, como por ejemplo: la elevada incidencia de rotación del personal, los bajos niveles de compensación con bajos salarios y un nivel bajo de reconocimiento social.

Debe destacarse que las condiciones políticas y socioeconómicas por las que actualmente atraviesa el país (período 2003-2004), dificultaron el acceso a la población, dado que en estos casos, los cuerpos policiales se convierten en un recurso de uso indispensable para mantener el orden social.

Además, debe resaltarse que los representantes de cada organización se mostraron especialmente resistentes a conceder los permisos correspondientes para hacer efectiva la aplicación de los instrumentos, actitud que muy posiblemente es explicada por la naturaleza de la investigación, las variables estudiadas y las implicaciones de los resultados a obtener.

A nivel metodológico, debido al carácter *ex post-facto* de este estudio, los resultados obtenidos no deberían ser generalizados libremente a poblaciones que posean características diferentes a las estudiadas.

Se recomienda incluir la variable sexo en futuras investigaciones para realizar un análisis a nivel comparativo, con respecto al comportamiento de las variables en estudio; adicionalmente, se hace necesario profundizar en el estudio de los diferentes factores que componen cada una de las escalas, a fin de ser más exhaustivos en la definición del componente que más influencia las relaciones (Satisfacción de las Necesidades Socio Afectivas).

Se sugiere igualmente, incluir la variable "Procedencia" (Organización de origen de los datos), en las relaciones de influencia a fin de contrastar el comportamiento de las variables en las distintas instituciones policiales.

Finalmente, se deben identificar las posibles variables mediadoras y moderadoras y los posibles efectos de las variables exógenas sobre las endógenas.

Ya por último, debe mencionarse que el tener la posibilidad de realizar este tipo de investigaciones dentro del área organizacional, pero aplicadas a poblaciones con dinámicas operativas tan distintas a las que convencionalmente se accede, brinda la oportunidad de considerar el comportamiento de variables (Satisfacción Laboral, Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional) que a fines de la calidad en la prestación del servicio de sus funcionarios, juegan un papel fundamental, y que en buena medida darán cuenta de la efectividad de la institución para el ejercicio de sus funciones, al destacarse que, en la medida en que los agentes de la misma encuentren una mayor coincidencia con su visión y misión, el alcance de los objetivos organizacionales resultará satisfactorio.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alemán, M y González, M (1997) *Las Propiedades Motivantes Del Puesto Como Predictoras Del Compromiso Organizacional En Una Empresa Del Sector Ferretero* Tesis para optar por la Licenciatura en Relaciones Industriales no Publicada UCAB, Caracas- Venezuela.

Armeli, S; Eisenberger, R; Fasolo, P y Lynch, P (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297.

Bagoya, C; Goñi, S; Madorrán, C (2002). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Recuperado el 2 de Mayo de 2003 desde <http://www.unavarra.es/gempresas/pdf/dt33-99.pdf>.

Bobocel, R; Son, L; Davey, L; Stanley, D y Zanna, M (1998). Justice – Based Opposition to Social Policies: Is It Genuine. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (3), 653-669.

Brooke, P y Price, J (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 139 – 145.

Carrell, M y Elbert, N (1974). Some personal and Organizational determinants of Job Satisfaction of postal clerks. *Academy of Management Journal*, 17 (2) 53-66.

Clark, A., Oswald, A. y Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.

Cohen, A (1993). Age an Tenure in relation to Organizational Commitment: A meta analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.

Durst, S y DeSantis, V (1997). The Determinants of Job Satisfaction among Federal, State, and Local Government Employees. *State and Local Government Review*, 29 (1), 7-16.

Eisenberger, R; Huntington, R; Hutchison, S; Sowa, P (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500 – 507.

Eisenberger, R; Fasolo, P y Davis – La Mástro, V (1990). Perceived Organizational Support and Employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51 – 59.

Eisenberger, R; Cummings, J; Armeli, S y Lynch, P (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (5), 812-820.

Eisenberger, R; Armeli, S; Rexwinkel, B; Lynch, P y Rhoades, L B(2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.

Eisenberger, R; Sucharski, I y Stinglhamber, F (2002). Perceiver Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.

Farckas, A y Tetrick, L (1989). A Three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover, *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.

Gutiérrez, M y Fernández, E (2003). *Influencia de la Estructura Burocrática, Tensión Laboral, Variables Demográficas y Socio – Laborales sobre la Satisfacción en el Trabajo*. Tesis para optar por la Licenciatura de Psicología no Publicada UCAB, Caracas-Venezuela.

Hackman, R; Richard, J y Lawler, E (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 259- 286.

Jayarathne, S (1993). The antecedents, consequences, y correlates of Job Satisfaction. *In Handbook of Organizational Behavior*, 40, 111-140.

Kerlinger, F y Lee, H (2002) . *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (4ta. ed.). México: Mc Graw Hill.

Kohan, A y O'Connor, B (2002). Police Officers, Job Satisfaction in Relation to Mood, Well Being, and Alcohol Consumption. *The Journal of Psychology*, 136 (3), 307-318.

Konovsky, M y Cropanzano, R (1991). Perceived Afines of Employee drug testing as a predictor of employee actitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 698-707.

Levinson, H (1965). Reciprocaton: The Relationship between man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390

Mathieu, J y Zajac, D (1990). A Review and Meta - Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171 - 194

Magnusson, D (1998). *Teoría de los Tests*. (2da ed.) México: Trillas.

Martinez, M y García, M (1995). "Perspectiva Psicosocial en la conceptualización del Apoyo Social". *Revista de Psicología*, 10 (1), 61-74.

Meyer, J y Allen, N (1984). Testing the "Side-Bet-Theory" of Organizational Commitment. Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.

Meyer, J y Allen, N (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Psychology*, 75, 710-720.

Meyer, J y Allen, N (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Rosources Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J y Allen, N (1997). Commitment en the work place: theory, research and applications. *Journal of Applied Psychology*, 70, (4), 237 - 248.

Moguerou, P (2002). *Job Satisfaction among US Ph.D Graduates: The effects of Gender and Employment sector*. Recuperado el 2 de Mayo de 2003, desde <http://www.geocities.com>

Morales, J; Moya, M; Perez, J; Fernandez, I; Fernandez – Dols, J; Huici, C; Paez, D y Marquez, J (1999). *Psicología Social*. ( 2da ed.) España: Mc Graw Hill.

Mowday, R; Steers, R y Porter, L (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 222-247.

Muchinsky, P (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. (6ta. ed.). México: Thomson Learning.

Nunnally, J (1995). *Teoría Psicométrica*. (2da. Ed.) México: Mc Graw Hill.

O' Driscoll, M y Randall, D (1999) Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197-209.

Pérez, M (2003). Satisfacción Laboral. Recuperado el 3 de Marzo de 2004 desde <http://www.gestiopolis.com>

Peressi, F (2001). *El Apoyo Organizacional Percibido, La Edad, La Antigüedad y el Nivel del Cargo como Predictores del Compromiso Organizacional*. Tesis para optar por la Licenciatura de Psicología no Publicada UCAB, Caracas- Venezuela

Pierce, G; Sarason, I; Sarason, B; ( 1991). General and Relationship-Based Perceptions of Social Support: Are Two Constructs Better Than One?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (6), 1028-1039.

Piliavin, J; y Grube, J (2002). Role as Resources for Action in Public Service. *Journal of Social Issues*, 58 (3), 469-485.

Psicología-UCAB (2002). **Contribuciones a la deontología de la investigación en psicología**. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.

Rhoades, L; Eisenberger, R y Armeli, S (2001). Affective Commitment to the Organizational: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.

Rhoades, L y Eisenberger (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (4), 698-714.

Robbins, S (1998). **Comportamiento Organizacional**. (8va ed.). México: Prentice – Hall.

Robles, J (1999). **Introducción al Análisis de Ruta**. Comunicación Personal.

Rousseau, D y Parks, J (1993). The contract of individuals and organizations. *Research in Organizations Behaviors*. 15, 1-43.

Sarason, I; Levine, H; Basham, R y Sarason, B (1983). Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127-139.

Sarason, B; Pierce, G; Shearin, E; Sarason, I; Waltz, J y Poe, L (1991). Perceived Social Support and Working Models of Self and Actual Others, *Journal of Personality and Social Psychology*. 60 (2), 273-287.

Shore, L y Wayne, S (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774- 780.

Short, L y Tetrick, L (1991). A Construct Validity study of Survey of Perceived Organizational Support of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 637-643.

Sierra, R (1991). **Técnicas de Investigación Social**. (7ma. Ed). España: Paraninfo.

Spector, P (1997). ***Job Satisfaction: Application Assessment, Causes and Consequences***. California: SAGE.

Steers, R (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*.

Vardi, Y., Wiener, Y y Popper, M (1989). The value content of organizacional misión as a factor in the commitment of member. *Psychological Reports*, 65, 27-34.

Yoon, J y Thye, S (2002). Supervisor support in the workplace: Legitimacy and positive affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140, 295-316.

**ANEXO A**

**Carta de Solicitud de permiso a las Instituciones Policiales**

Universidad Católica Andrés Bello  
Escuela de Psicología  
Policía Municipal de (Baruta, Chacao, Libertador, Sucre)  
- Presente-

A través de la presente nos dirigimos a usted, Alida Manfredi C.I. 14.032.713 y Geraldine Tovar C.I. 15.582.545, estudiantes del 5to año de la carrera de Psicología en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), a fin de solicitar su asistencia en el desarrollo de la fase operativa de nuestro trabajo de grado, que busca explorar la Influencia de la Percepción de Apoyo Organizacional, la Satisfacción Laboral, Edad, Nivel de Instrucción y Jerarquía sobre el Compromiso Organizacional, cuya población identificada de trabajo son las funcionarias policiales de tres cuerpos de seguridad municipales de Caracas, entre los cuales se encuentra la Policía del Municipio (Baruta, Chacao, Libertador, Sucre).

A fin de realizar la medición de las variables antes mencionadas, es necesaria la aplicación de tres (3) cuestionarios:

- Escala de Percepción de Apoyo Organizacional
- Escala de Satisfacción laboral
- Escala de Compromiso Organizacional

Además, cada funcionaria deberá llenar una encuesta en la cual se registren los datos referidos a las variables sociodemográficas implicadas en la investigación. La administración será realizada, si esto fuera posible, a todas las funcionarias dispuestas a colaborar en una sola sesión.

Es nuestro interés primordial, el resaltar la confidencialidad de los resultados generados a partir del estudio, éstos a su vez, permitirán obtener una visión válida y confiable del comportamiento de las variables antes mencionadas dentro de una población con características particulares como la policial, permitiendo en última instancia, identificar cuáles son los principales factores que predicen con mayor efectividad el nivel de Compromiso de los trabajadores con la institución, obteniéndose información de mucha importancia que posibilite el desarrollo de estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional de su organización.

Gracias por su colaboración.

**ANEXO B**  
**Cuestionario de Datos Personales**

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en la Institución:** \_\_\_\_\_ años y \_\_\_\_\_ meses

**Nivel de Instrucción:**

**Bachiller:** \_\_\_\_\_

**T.S.U.** \_\_\_\_\_

**Profesional:** \_\_\_\_\_

**Post Grado:** \_\_\_\_\_

**Cargo en la Institución:** \_\_\_\_\_

**ANEXO C**  
**Escala de Apoyo Organizacional Percibido**  
**(Eisenberger y cols, 1986 cp. Peressi, 2001)**  
**versión revisada**

A continuación se muestran una serie de enunciados referidos a las opiniones que las personas puedan tener acerca de la organización para la cual trabajan y que se pueden considerar el reflejo del nivel de apoyo que usted como empleado percibe que recibe de su parte. Agradecemos su sinceridad y colaboración en contestar todos los enunciados. Recuerde que la información recolectada será considerada estrictamente confidencial.

Marque con una "X" solo una alternativa de respuesta que se presenta para cada enunciado. Dichas alternativas son las siguientes:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: Desacuerdo
- 3: Moderado desacuerdo
- 4: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 5: Moderado acuerdo
- 6: De acuerdo
- 7: Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5	6	7
1. La organización aprecia mi contribución para su progreso.							
2. La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo.							
3. Si la organización pudiera contratar a alguien por un salario más bajo para reemplazarme, lo haría.							
4. La organización está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial.							
5. la organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.							
6. La organización presta atención a mis opiniones.							
7. La organización muestra muy poca preocupación por mí.							
8. Es posible obtener ayuda por parte de la organización cuando tengo un problema.							
9. Aunque yo realizara el mejor trabajo posible, la organización no se daría cuenta.							
10. La organización no aprecia ningún tipo de esfuerzo extra que yo haga.							
11. La organización no me toma en cuenta cuando adopta decisiones que me afectan directamente.							
12. La organización trata de que mi trabajo sea lo más interesante posible.							
13. La organización verdaderamente toma en cuenta mis metas y valores.							
14. la organización realmente se preocupa por mi bienestar.							
15. Si se le presentase la oportunidad, la organización se aprovecharía de mí.							
16. La organización está dispuesta a hacer esfuerzos para ayudarme a desempeñar mi trabajo demostrando lo mejor de mí.							

**ANEXO D**  
**Escala de Satisfacción Laboral**  
**(Spector, 1997 cp. Gutiérrez y Fernández, 2003)**

A continuación se le presenta una escala cuyo objetivo es determinar su grado de Satisfacción Laboral. Deberá responder a todas las preguntas, sin dejar ninguna en blanco. Esto sólo tomará algunos minutos. Especifique su respuesta marcando **con una equis (X)** la casilla que corresponda al número que mejor exprese su opinión. Las opciones de respuesta son las siguientes:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: Desacuerdo
- 3: Moderado desacuerdo
- 4: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 5: Moderado acuerdo
- 6: De acuerdo
- 7: Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5	6
1. Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago.						
2. Realmente hay poca oportunidad de promoción en mi trabajo.						
3. Mi supervisor es bastante competente haciendo su trabajo.						
4. No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.						
5. Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.						
6. Muchas de nuestras reglas y procedimientos hacen difícil hacer un buen trabajo.						
7. Me gusta la gente con que trabajo.						
8. Algunas veces siento que mi trabajo no tiene sentido.						
9. Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.						
10. Los aumentos de salarios son demasiados bajos y muy espaciados entre sí.						
11. Aquellos que hacen bien su trabajo tienen una oportunidad justa de ser promovidos.						
12. Mi supervisor es injusto conmigo.						
13. Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen otras organizaciones.						
14. Siento que el trabajo que hago no es apreciado.						
15. Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo son rara vez bloqueados por las normas y procedimientos oficiales de la empresa.						
16. Encuentro que tengo que trabajar más duro en mis tareas debido a la incompetencia de la gente con que trabajo.						
17. Me gusta hacer las cosas que hago en el trabajo.						
18. Las metas de esta organización no están claras para mí.						
19. No me siento apreciado por la organización cuando pienso acerca de lo que me pagan.						
20. La gente progresa aquí tan rápido como lo hacen en otras empresas.						
21. Mi supervisor muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados.						
22. El paquete de beneficios que tenemos es equitativo.						
23. Hay pocas recompensas para los que aquí trabajan.						
24. Tengo demasiado que hacer en el trabajo.						
25. Disfruto con mis compañeros.						
26. A menudo siento que no sé qué está pasando con la organización.						
27. Siento orgullo de hacer mi trabajo.						
28. Me siento satisfecho con las oportunidades de incremento salarial.						
29. Hay beneficios que no tenemos y deberíamos tener.						
30. Me gusta mi supervisor.						
31. Tengo mucho trabajo administrativo.						
32. No siento que mis esfuerzos sean recompensados en la forma que deberían ser.						
33. Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.						
34. Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.						
35. Mi trabajo es agradable.						
36. Las asignaciones de trabajo no se explican completamente.						

**ANEXO E**  
**Escala de Compromiso Organizacional**  
**(Meyer y Allen, 1990)**

modu  
18.50  
18.6  
18.7  
18.8  
18.9  
19.0  
19.1  
19.2  
19.3  
19.4  
19.5  
19.6  
19.7  
19.8  
19.9  
20.0

Se le presenta a continuación una escala que tiene como finalidad obtener una descripción acerca del compromiso del individuo con su organización, caracterizado por la unión emocional e identificación, el costo que este asocia con dejarla y los sentimientos de obligación del individuo de permanecer en ella.

Para cada una de las preguntas se le presentan varias alternativas de respuesta, marque con una equis " X " la casilla que se encuentra debajo de una de las siete categorías de respuesta que usted considere más acorde a su sentimiento hacia la organización.

Fuertemente En Desacuerdo	Moderadamente En desacuerdo	Débilmente En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Débilmente de Acuerdo	Moderadamente de Acuerdo	Fuertemente de Acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

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

**ANEXO F**

**Coefficientes de confiabilidad de la Escala de Apoyo Organizacional**

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. AOP1	4,4857	1,9225	210,0
2. AOP2	4,4952	1,8924	210,0
3. AOP3	4,3048	2,1145	210,0
4. AOP4	4,7190	1,8999	210,0
5. AOP5	4,1905	1,8566	210,0
6. AOP6	4,0762	1,8519	210,0
7. AOP7	4,5857	1,8854	210,0
8. AOP8	4,7143	1,9575	210,0
9. AOP9	4,4571	1,9881	210,0
10. AOP10	4,2762	2,0143	210,0
11. AOP11	4,2095	2,0365	210,0
12. AOP12	4,2238	1,9100	210,0
13. AOP13	4,3190	1,9090	210,0
14. AOP14	4,1714	1,9709	210,0
15. AOP15	4,6667	1,9327	210,0
16. AOP16	4,3762	1,9359	210,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	70,2714	496,0647	22,2725	16

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AOP1	65,7857	433,1644	,7398	,9311
AOP2	65,7762	434,7774	,7312	,9313
AOP3	65,9667	440,0515	,5810	,9352
AOP4	65,5524	440,9661	,6453	,9334
AOP5	66,0810	432,9551	,7722	,9304
AOP6	66,1952	438,4832	,6982	,9321
AOP7	65,6857	454,6185	,4713	,9374
AOP8	65,5571	445,2049	,5693	,9352
AOP9	65,8143	439,8744	,6264	,9338
AOP10	65,9952	438,8660	,6297	,9338
AOP11	66,0619	439,1014	,6188	,9341
AOP12	66,0476	436,7059	,6979	,9321

AOP13	65,9524	431,0216	,7746	,9303
AOP14	66,1000	425,3440	,8222	,9290
AOP15	65,6048	447,2067	,5520	,9356
AOP16	65,8952	427,0033	,8163	,9292

-

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Reliability Coefficients

N of Cases = 210,0

N of Items = 16

Alpha = ,9367

UA  
UA  
UA  
UA  
UA  
UA

**ANEXO G**

**Coefficientes de confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral**

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SL1	3,3810	1,8657	210,0
2.	SL2	3,3476	1,6422	210,0
3.	SL3	4,9000	1,4623	210,0
4.	SL4	3,8667	1,7962	210,0
5.	SL5	3,5048	1,8695	210,0
6.	SL6	3,7667	1,7845	210,0
7.	SL7	5,1238	1,2036	210,0
8.	SL8	4,9810	1,5953	210,0
9.	SL9	3,6667	1,7508	210,0
10.	SL10	2,8190	2,0085	210,0
11.	SL11	3,8762	1,9574	210,0
12.	SL12	4,8429	1,6190	210,0
13.	SL13	2,9048	2,0192	210,0
14.	SL14	3,8476	1,9407	210,0
15.	SL15	3,2476	1,7295	210,0
16.	SL16	4,2810	1,8175	210,0
17.	SL17	5,5762	,8893	210,0
18.	SL18	4,6476	1,7850	210,0
19.	SL19	3,8000	1,8633	210,0
20.	SL20	2,7000	1,8197	210,0
21.	SL21	4,3667	1,9003	210,0
22.	SL22	3,4810	1,9150	210,0
23.	SL23	3,6524	1,8964	210,0
24.	SL24	3,3619	1,7911	210,0
25.	SL25	5,0619	1,3907	210,0
26.	SL26	3,4381	1,9634	210,0
27.	SL27	5,4333	1,2170	210,0
28.	SL28	3,5095	1,9619	210,0
29.	SL29	2,3333	1,9103	210,0
30.	SL30	4,5714	1,6765	210,0
31.	SL31	4,1524	1,7732	210,0
32.	SL32	3,2476	1,8601	210,0
33.	SL33	3,6571	1,8782	210,0
34.	SL34	4,0000	1,8612	210,0
35.	SL35	5,1619	1,2383	210,0
36.	SL36	4,2619	1,7966	210,0

Statistics for N of  
SCALE Mean Variance Std Dev Variables  
142,7714 868,4068 29,4687 36

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SL1	139,3905	801,9808	,5957	,8918
SL2	139,4238	863,1736	,0263	,9006
SL3	137,8714	825,0121	,4911	,8940
SL4	138,9048	826,0579	,3789	,8955
SL5	139,2667	803,0386	,5839	,8920
SL6	139,0048	822,0048	,4223	,8948
SL7	137,6476	847,6456	,2756	,8968
SL8	137,7905	833,5827	,3504	,8959
SL9	139,1048	809,2426	,5632	,8925
SL10	139,9524	821,7202	,3704	,8958
SL11	138,8952	807,1182	,5166	,8931
SL12	137,9286	829,3489	,3907	,8953
SL13	139,8667	799,5037	,5677	,8921
SL14	138,9238	812,0229	,4757	,8939
SL15	139,5238	867,6956	-,0224	,9016
SL16	138,4905	831,0358	,3251	,8964
SL17	137,1952	860,1579	,1430	,8979
SL18	138,1238	818,3100	,4593	,8942
SL19	138,9714	804,0949	,5757	,8922
SL20	140,0714	806,9183	,5627	,8924
SL21	138,4048	811,5722	,4916	,8936
SL22	139,2905	805,7286	,5428	,8927
SL23	139,1190	820,6700	,4063	,8951
SL24	139,4095	843,0755	,2127	,8982
SL25	137,7095	839,2406	,3380	,8960
SL26	139,3333	805,8788	,5263	,8929
SL27	137,3381	857,8708	,1270	,8984
SL28	139,2619	799,6009	,5854	,8919
SL29	140,4381	810,7450	,4965	,8935
SL30	138,2000	833,9215	,3271	,8962
SL31	138,6190	840,8111	,2378	,8977
SL32	139,5238	806,8535	,5498	,8926
SL33	139,1143	805,7955	,5541	,8925
SL34	138,7714	818,7513	,4337	,8946
SL35	137,6095	835,0430	,4448	,8949
SL36	138,5095	811,2942	,5265	,8931

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 210,0

N of Items = 36

Alpha = ,8975

**ANEXO H**  
**Coeficientes de confiabilidad de la Escala de Compromiso**  
**Organizacional**

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	CO1	3,3667	2,3485	210,0
2.	CO2	4,9810	2,2773	210,0
3.	CO3	5,5429	1,9785	210,0
4.	CO4	5,6905	1,7728	210,0
5.	CO5	3,9095	2,2364	210,0
6.	CO6	5,0095	2,0143	210,0
7.	CO7	4,4524	2,2436	210,0
8.	CO8	5,9476	1,7285	210,0
9.	CO9	5,7095	1,7734	210,0
10.	CO10	3,2619	2,0850	210,0
11.	CO11	4,1429	2,2218	210,0
12.	CO13	5,6667	1,7177	210,0
13.	CO14	2,5000	1,8772	210,0
14.	CO15	2,3857	1,8635	210,0
15.	CO16	3,8143	,1001	210,0
16.	CO17	5,0476	2,0185	210,0
17.	CO18	2,4952	1,9176	210,0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	73,9238	170,3291	13,0510	17

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CO1	70,5571	161,5876	,0540	,6451
CO2	68,9429	146,5996	,3363	,5996
CO3	68,3810	148,5240	,3710	,5965
CO4	68,2333	151,6439	,3560	,6008
CO5	70,0143	144,6362	,3847	,5919
CO6	68,9143	154,9591	,2256	,6170
CO7	69,4714	142,9394	,4167	,5865
CO8	67,9762	156,9324	,2404	,6154
CO9	68,2143	159,9204	,1620	,6249
CO10	70,6619	167,7942	-,0336	,6533
CO11	69,7810	152,3824	,2372	,6156
CO13	68,2571	156,6417	,2497	,6143
CO14	71,4238	162,4080	,0919	,6342
CO15	71,5381	159,4650	,1571	,6258

CO16	70,1095	150,0119	,3092	,6047
CO17	68,8762	143,7454	,4651	,5821
CO18	71,4286	164,1217	,0515	,6397

-

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Reliability Coefficients

N of Cases = 210,0

N of Items = 17

Alpha = ,6297