



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

TRABAJO DE GRADO

**EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO**

Tesista: Sonia Alexandra Díaz Noboa

Tutor: Oscar Giménez

Caracas, Enero de 2009

FICHA RESUMEN

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	<u>EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO</u>
TUTOR	OSCAR GIMENEZ
AUTOR(ES)	SONIA ALEXANDRA DIAZ NOBOA.
ÁREA	Relaciones Industriales - Recursos Humanos, Psicología Industrial – Desarrollo Organizacional
NÚMERO DE PÁGINAS	134 páginas.
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Se mide las variables actitudinales a través de los modelos: Allen y Meyer (1993) para el caso del compromiso organizacional y el modelo de Paul Spector (1997), para el caso de la satisfacción laboral
TIPO DE INVESTIGACION	Tipo Correlacional.
TIPO DE DISEÑO	No experimental- Transversal y de campo.
POBLACIÓN	Está constituida por la totalidad de los trabajadores, pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de la organización civil sin fines de lucro: “Fe y Alegría”, de la Dirección Regional de la zona de Caracas, es decir, veintisiete (27) empleados.
TIPO DE MUESTREO	La muestra representa la totalidad de la población del estudio.
MUESTRA	La muestra representa la totalidad de la población del estudio.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Trabajadores de los distintos niveles ocupacionales de la organización civil sin fines de lucro “Fe y Alegría”, pertenecientes a la Dirección Regional de la Zona de Caracas.
VARIABLES	Compromiso Organizacional. Satisfacción Laboral
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cuestionario A: Datos demográficos Cuestionario B: Instrumento utilizado por Pereira y Rondón (2006). Cuestionario C: Versión recopilada por Vásquez Ferreira (2001)
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	El presente estudio de tipo correlacional, estuvo dirigido a establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización civil sin fines de lucro. La metodología empleada fue no experimental, con un diseño de investigación transversal. La Unidad de Análisis, estuvo constituida por

	<p>los trabajadores de la organización civil sin fines de lucro “Fe y Alegría”, pertenecientes a la Dirección Regional de la zona de Caracas. Las conclusiones que se derivaron de los resultados obtenidos permitieron ultimar que los trabajadores pertenecientes a la unidad de análisis, poseen un compromiso organizacional general en un nivel medio, que se refiere a una relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado si llegara a dejar la organización. En cuanto a la variable satisfacción laboral, se concluyó que los trabajadores de la organización, perciben una satisfacción general alta y al relacionar las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, según el coeficiente de relación de Pearson, se encontró una relación positiva débil de 0,003, ello señala que la hipótesis de trabajo planteada fue acertada ya que a mayor percepción positiva de satisfacción laboral, habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización, según el modelo de Allen y Meyer (1993). Para finalizar, se recomendó entre otros puntos: La revisión y estudio del tema en la organización dentro de algún tiempo, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos en esta investigación han sufrido modificaciones a causa de otro factor</p>
--	---

DEDICATORIA

Si haz quedado solo, confia en: Dios,
Tu familia y en Ti, para lograrlo todo.

RECONOCIMIENTOS

Este Trabajo de Grado no hubiera sido posible sin la colaboración de las siguientes personas, mis más sinceros agradecimientos a:

- Mi Divino Niño, ya que mis súplicas siempre han sido escuchadas.
- A mi Madre y Hermano Cris, que son las piezas clave de mis éxitos, mi principal apoyo para superar los obstáculos, y mi mayor motivación para la culminación de esta etapa.
- Al Prof. Oscar Giménez, que no sólo supo guiarme en este proceso escabroso, ¡¡ ji ji. Sino que fue un Gran Amigo, que me salvó la vida.
- A Vanesita G. quien nunca me dejó sola y cumplió la función de ser MI PEPE GRILLO, cuidando de que no me quedara dormida en esta laboriosa tarea. Gracias mil...
- A Carmen C. que me ayudó mucho en mis primeros pasos a nivel profesional, y quien me enseñó que en las mayores ocupaciones, la música, es la mejor forma de llevarlas.
- A Gaby MC. por ser una hermana, una amiga incondicional, quien me da esos consejos que necesito, y por ser una de esas personas con las que siempre cuento.
- A mis queridos Tíos (Marco y Mari T.) por haber aportado con uno de los principales medios por los que se logró este trabajo, a mí ya agotada Dolariza XP.
- A la organización FE y ALEGRÍA por ser tan especiales conmigo, confío que siempre sigan con esa mística de trabajo, persiguiendo sus valores, y aportando al desarrollo social del país
¡¡¡SIGAN ADELANTE!!!

- A mi Tutora Institucional, la Profesora Noelbis Aguilar, por toda su ayuda y por haber confiado en mí desde el primer día, espero no decepcionarla.
- A Iralis, por toda su ayuda, de verdad ¡MUCHAS GRACIAS!
- A Feliani B. por esos momentos que me proporcionó, ya que fueron claves para la culminación del estudio, y que ahora son muy significativos para Mí.

A mi UCAB, y en particular a cada una de las personas que allí laboran y un especial reconocimiento para los chicos(as) de la biblioteca y laboratorio, que no sólo nos brindan una mano en nuestras consultas, sino que también nos tienen bastante paciencia.

.... Y a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron en mi formación profesional y personal.

¡ORGULLOSA DE SER UCABISTA!

FICHA RESUMEN

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	<u>EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO</u>
TUTOR	OSCAR GIMENEZ
AUTOR(ES)	SONIA ALEXANDRA DIAZ NOBOA.
ÁREA	Relaciones Industriales - Recursos Humanos, Psicología Industrial – Desarrollo Organizacional
NÚMERO DE PÁGINAS	134 páginas.
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Se mide las variables actitudinales a través de los modelos: Allen y Meyer (1993) para el caso del compromiso organizacional y el modelo de Paul Spector (1997), para el caso de la satisfacción laboral
TIPO DE INVESTIGACION	Tipo Correlacional.
TIPO DE DISEÑO	No experimental- Transversal y de campo.
POBLACIÓN	Está constituida por la totalidad de los trabajadores, pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de la organización civil sin fines de lucro: “Fe y Alegría”, de la Dirección Regional de la zona de Caracas, es decir, veintisiete (27) empleados.
TIPO DE MUESTREO	La muestra representa la totalidad de la población del estudio.
MUESTRA	La muestra representa la totalidad de la población del estudio.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Trabajadores de los distintos niveles ocupacionales de la organización civil sin fines de lucro “Fe y Alegría”, pertenecientes a la Dirección Regional de la Zona de Caracas.
VARIABLES	Compromiso Organizacional. Satisfacción Laboral
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cuestionario A: Datos demográficos Cuestionario B: Instrumento utilizado por Pereira y Rondón (2006). Cuestionario C: Versión recopilada por Vásquez Ferreira (2001)
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	El presente estudio de tipo correlacional, estuvo dirigido a establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización civil sin fines de lucro. La metodología empleada fue no experimental, con un diseño de investigación transversal. La Unidad de Análisis, estuvo constituida por

	<p>los trabajadores de la organización civil sin fines de lucro “Fe y Alegría”, pertenecientes a la Dirección Regional de la zona de Caracas. Las conclusiones que se derivaron de los resultados obtenidos permitieron ultimar que los trabajadores pertenecientes a la unidad de análisis, poseen un compromiso organizacional general en un nivel medio, que se refiere a una relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado si llegara a dejar la organización. En cuanto a la variable satisfacción laboral, se concluyó que los trabajadores de la organización, perciben una satisfacción general alta y al relacionar las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, según el coeficiente de relación de Pearson, se encontró una relación positiva débil de 0,003, ello señala que la hipótesis de trabajo planteada fue acertada ya que a mayor percepción positiva de satisfacción laboral, habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización, según el modelo de Allen y Meyer (1993). Para finalizar, se recomendó entre otros puntos: La revisión y estudio del tema en la organización dentro de algún tiempo, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos en esta investigación han sufrido modificaciones a causa de otro factor</p>
--	---

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTOS	ix
INDICES	vi
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Problema de Investigación	16
1.2 Justificación de la Investigación	21
CAPÍTULO II OBJETIVOS	23
2.1 General	23
2.2 Específicos	23
2.3 Hipótesis de Trabajo	23
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	24
3.1 Las Organizaciones	24
3.1.1 Conceptualización y Características de las Organizaciones	24
3.1.2 Organizaciones Civiles sin Fines de Lucro	25

	Pág.
3.1.3 Organización Civil “Fe y Alegría”	26
3.1.3.1 Misión y Visión de la Organización	27
3.1.3.2 Objetivos de la Organización “Fe y Alegría”	27
3.1.3.3 Historia de la Organización “Fe y Alegría”	28
3.1.3.4 Servicios de la Organización “Fe y Alegría”	29
3.2 Actitudes	32
3.3 Variable: Compromiso Organizacional	
3.3.1 Conceptualización	36
3.3.2 Dimensiones del Compromiso Organizacional	38
El Compromiso Afectivo	39
El Compromiso Continuo	40
El Compromiso Normativo	41
3.3.3 Factores que Determinan el Compromiso Organizacional	41
3.3.4 Beneficios del Compromiso Organizacional	44
3.3.5 Características del Trabajador Comprometido	44
3.4 Variable: Satisfacción Laboral	
3.4.1 Conceptualización de la Variable Satisfacción Laboral	45
3.4.2 Importancia de la Satisfacción Laboral	46

3.4.3 Dimensiones de la Satisfacción Laboral	48
3.5 El Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral	49

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	52
4.1 Tipo de Investigación	52
4.2 Diseño de la Investigación	53
4.3 Operacionalización de las Variables	53
4.3.1 Operacionalización del Compromiso Organizacional	54
4.3.2 Operacionalización de la Satisfacción Laboral	55
4.4 Cuadro de Operacionalización de las Variables en Estudio	59
4.5 Unidad de Análisis	60
4.6 Población y Muestra	60
4.7 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información	60
4.7.1 Utilización de los cuestionarios para la aplicación del estudio	61
4.7.1.1 Estadístico de fiabilidad para la Satisfacción Laboral	63
4.7.1.2 Estadístico de fiabilidad para el Compromiso Organizacional	65

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	66
I. Variables Demográficas	66
Edad	66
Tiempo de Servicio	67
Sexo	68
Tipo de Ocupación	69
II. Variables de Estudio: Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral	70
2.1 Compromiso Organizacional	71
2.1.1 Análisis de los tres factores que componen el Compromiso Organizacional, según el cuestionario de Allen y Meyer (1993)	72
2.2 Satisfacción Laboral	74
2.2.1 Análisis de las dimensiones que comprenden la Satisfacción Laboral, según el cuestionario de Paul Spector(1997)	74
III. Resultados de Cada Una de las Variables: Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, en Función de las Variables Demográficas	77
3.1 Compromiso Organizacional	77
3.2 Satisfacción Laboral	85
IV. Correlación de las Variables en Estudio: Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral	91

	Pág.
CAPITULO VI DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	98
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
7.1 Conclusiones según los objetivos de la Investigación	101
7.2 Recomendaciones	104
REFERENCIAS	106
ANEXOS	113
A: Matriz de Respuestas Compromiso Organizacional	114
B: Matriz de Respuestas Satisfacción Laboral	116
C: Matriz Variable Demográfica	118
D: Instrumentos aplicados a los trabajadores	120
E: Carta de Solicitud para la Organización Fe y Alegría	125
F: Matriz de Correlación	130

ÍNDICE DE TABLAS

N°		Pág.
1	Actitud y sus Componentes	33
2/3/4/5	Codificación de las Variables	56,57,58
6	Operacionalización de las Variables	59
7	Afirmaciones Categorizadas Cuestionario “B”	63

10	Afirmaciones Categorizadas Cuestionario “C”	64
13	Variable Demográfica: Edad	66
14	Variable Demográfica: Tiempo de Servicio.	67
15	Variable Demográfica: Sexo	68
16	Variable Demográfica: Nivel Ocupacional	70
17	Codificación Variable Compromiso Organizacional	71
18	Resultados de las Dimensiones que Conformaron la Variable: Compromiso Organizacional	72
19	Codificaciones Satisfacción Laboral	74
20	Resultados de las dimensiones que conforman la variable Satisfacción Laboral	75
21	Compromiso Organizacional según Edad del Trabajador	77
22	Compromiso Organizacional según Sexo de los Trabajadores	80
23	Compromiso Organizacional según Tiempo de Servicio de los Trabajadores	81
24	Compromiso Organizacional según Tipo de Ocupación de los Trabajadores	83
25	Satisfacción Laboral según Edad del Trabajador	85
26	Satisfacción Laboral según Sexo de los Trabajadores	87
27	Satisfacción Laboral según Tiempo de Servicio de los Trabajadores	88/89
28	Satisfacción Laboral según Tipo de Ocupación de los Trabajadores	90
29	Compromiso Trabajador según Opción	92
30	Satisfacción Trabajador según Opción	92
31	Correlaciones según el Coeficiente r de Pearson de las Variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional	93
32	Respuestas Agrupadas por Alternativas	94

33	Correlación de las Dimensiones	95
----	--------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°		Pág.
1	Distribución de la Muestra por Edad	67
2	Distribución de la Muestra por Tiempo de Servicio	68
3	Distribución de la Muestra por Sexo	69
4	Distribución de la Muestra por Tipo de Ocupación	70
5	Distribución de la Muestra en Compromiso Organizacional según la Media	72
6	Distribución de la Muestra con la Satisfacción Laboral según la Media	75
7	Compromiso Organizacional según la Edad de los Trabajadores	77
8	Compromiso Organizacional según Sexo de los Trabajadores	80
9	Compromiso Organizacional según Tiempo de Servicio de los Trabajadores	82
10	Compromiso Organizacional según Tipo de Ocupación de los Trabajadores	84
11	Satisfacción Laboral según la Edad de los Trabajadores	85
12	Satisfacción Laboral según Sexo de los Trabajadores	87
13	Satisfacción Laboral según Antigüedad de los Trabajadores	89
14	Satisfacción Laboral según Nivel Ocupacional de los Trabajadores	90

RESUMEN

El presente estudio de tipo correlacional, estuvo dirigido a establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización civil sin fines de lucro. La metodología empleada fue no experimental, con un diseño de investigación transversal. La Unidad de Análisis, estuvo constituida por los empleados de la organización civil sin fines de lucro “Fe y Alegría”, pertenecientes a la Dirección Regional de la zona de Caracas. La muestra estuvo constituida por la totalidad de la población. Se utilizaron como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado, elaborados con preguntas dicotómicas y que fueron usados por Vásquez (2001), en su trabajo de maestría titulado “COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL: PREDICTORES DE LA INTENCION DEL EMPLEADO DE DEJAR LA ORGANIZACIÓN”; y como segundo cuestionario el utilizado por Pereira y Rondón (2006), en su Tesis de grado “COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SATISFACCION LABORAL, ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA, NECESIDAD DE LOGRO Y NECESIDAD DE PODER SOBRE LA CONDUCTA DE CIUDADANIA ORGANIZACIONAL. Para el análisis de los datos se utilizó el Programa SPSS 7.5 para Windows.

Las conclusiones que se derivaron de los resultados obtenidos permitieron ultimar que los trabajadores pertenecientes a la unidad de análisis, poseen un compromiso organizacional general en un nivel medio, que se refiere a una relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado si llegara a dejar la organización. En cuanto a la variable satisfacción laboral, se concluyó que los trabajadores de la organización, perciben una satisfacción general alta y al relacionar las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, según el coeficiente de relación de Pearson, se encontró una relación positiva débil de 0,003 con un nivel de significancia del cien por ciento (100%). Ello señala que la hipótesis de trabajo planteada fue acertada ya que a mayor percepción positiva de satisfacción laboral, habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización, según el modelo de Allen y Meyer (1993). Para finalizar, se recomendó entre otros puntos: La revisión y estudio del tema en la organización dentro de algún tiempo, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos en esta investigación han sufrido modificaciones a causa de otro factor.

INTRODUCCION

Se presenta un estudio en aquellas organizaciones que hacen posible parte del desarrollo social del país, en donde el beneficio de esta investigación fortalecerá situaciones existentes para lograr el máximo provecho tanto en la organización y en el trabajador. Se tiene como finalidad el estudio de la relación de las dos (2) variables (satisfacción laboral y compromiso organizacional), cuya importancia permitirá a la organización identificar, categorizar y analizar las percepciones que actualmente poseen los trabajadores en el entorno laboral de la organización “Fe y Alegría”, la cual se caracteriza por ser un movimiento de gestión privada sin fines de lucro, que trabaja para llevar a cabo la formación integral de niños, jóvenes y adultos de escasos recursos económicos a nivel nacional. Al respecto, Friedman (2003), señala que la utilidad aportada por este tipo de investigaciones está dada “de la práctica de la autoevaluación, como ejercicio del aprendizaje continuo” (p.5).

En el caso de la Gestión de Recursos Humanos es importante desarrollar mecanismos que permitan conocer a profundidad si las necesidades del trabajador están siendo cubiertas por el trabajo que éste realiza, así como su implicación con respecto a la organización.

En el siguiente estudio , primeramente se formula cómo se llegó al problema de investigación a través de la inquietudes planteadas en la investigación, en segundo lugar se da una sustentación teórica, que explica cómo se dan estas variables actitudinales según los diferentes especialistas de la satisfacción laboral y compromiso organizacional; en tercer lugar se plantea cómo fue el proceso empírico de la recolección de datos, finalmente se procedió al análisis de los datos que fueron proporcionados por la muestra seleccionada a través de los instrumentos utilizados en la investigación.

Por consiguiente, el estudio consta de seis (6) Capítulos en donde su contenido se explica a continuación en forma breve y precisa.

En el Primer Capítulo se presenta el planteamiento del problema, donde se explica el motivo que impulsó a investigar las variables compromiso organización y satisfacción laboral, además de la elección de la población a aplicar el estudio.

En el Segundo Capítulo se identifican los objetivos, presentados de manera lógica y coherente con respecto al título y las interrogantes, además de representar el “para qué” de la investigación.

En el Tercer Capítulo se desarrollan las referencias teóricas, en donde las teorías se presentan como un cuerpo coherente donde se describen, explican y analizan las variables en estudio ubicadas en un contexto general, no como contextos apartes.

En el Capítulo Cuarto se explica la metodología empleada: tipo de investigación, diseño, operacionalización de las variables de estudio, unidad de análisis, población, muestra y las técnicas empleadas para la recolección de los datos.

En el Quinto Capítulo se presentan los análisis y los resultados arrojados con la investigación de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional. Estos análisis responden a la reflexión sobre ellos, dan una explicación sistemática atendiendo a la teoría y a la práctica, estableciendo la relación o diferencia entre los datos.

En el Sexto Capítulo, se ha tomado en cuenta los resultados encontrados en la investigación para realizar una comparación de la base teórica, dándole mayor validez al estudio.

Por último, el Séptimo Capítulo, contentivo de las conclusiones y recomendaciones expuestas sobre los resultados encontrados, la validación de la hipótesis de trabajo con la que se manejo el estudio, para darle relevancia a la labor investigativa. Así mismo se manejo las proyecciones que pudieran de alguna manera indicar una situación favorable e ideal, desde la perspectiva del tema tratado.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. 1 Problema de Investigación.

Las organizaciones son sistemas sociales consideradas por el hombre como los mecanismos más efectivos para el logro de determinados objetivos, debido a que constituyen, tal y como señala Chiavenato (2000), el intento deliberado por parte de individuos organizados de alcanzar voluntariamente metas que poseen en común. Ante la complejidad de las sociedades contemporáneas, los sistemas organizacionales se han visto en la necesidad de ajustarse a las características de los mercados donde destaca una marcada competitividad en un mundo cada vez más globalizado (Atkinson, 2006).

A este respecto, Kold (1979), señala que si bien en la actualidad existen organizaciones que se esfuerzan por poseer el liderazgo y sobrepasar a sus principales competidores dentro de su participación en el “mercado de consumo”, existen otros tipos de organizaciones que no tienen fines de lucro y que pretenden beneficiar a un determinado grupo social. Este tipo de organización responde genéricamente, tal y como lo contempla el Código Civil Venezolano (1982), al término asociación y se define como una institución social sin propósitos comerciales y que posee personalidad jurídica ante el sistema legal.

Las organizaciones civiles sin fines de lucro en cuanto sistema organizacional, buscan el beneficio de un grupo social, incluyendo el desarrollo o bienestar de éste como meta común. Es decir, estos sistemas pueden focalizarse en alguna de las diversas áreas del sistema social, tales como contribuir a la formación de estudiantes, apoyo a personas discapacitadas,



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

asistencia a individuos de escasos recursos económicos, mejoras de los servicios públicos, atención a sectores desprotegidos de la población, entre otros. En el caso de la Organización Fe y Alegría contribuye a la formación de estudiantes de escasos recursos, llevando a cabo el desarrollo integral del individuo, con el propósito de fortalecer el desarrollo social del país.

Una de las principales dificultades que se presenta en la Administración de Talento Humano de la Organización Fe y Alegría, es el inminente reto de superar, cada día, la competencia que ejerce principalmente las instituciones del Estado, con respecto a los beneficios laborales y remuneración salarial que entrega a los trabajadores y trabajadoras dependientes al Ministerio del Poder Popular para la Educación. El personal que labora en Fe y Alegría, recibe los incrementos salariales por vía decreto, lo que implica retrasos en su aplicación hasta de un año, dado que si se dan los aumentos en el transcurso del año fiscal el mismo debe gestionarse por vía crédito adicional, adicionalmente no cuentan con beneficios, tales como jubilación. “Fe y Alegría es una institución que a través de la Asociación Venezolana de Educación Católica (A.V.E.C), recibe por medio de un convenio que se firma anualmente el subsidio presupuestario para cubrir los gastos de nómina de personal y un 10% para gastos operativos, el resto es aportado por las familias y otras organizaciones públicas y privadas para cubrir gastos orientados a la dotación, construcción, y formación del personal. Esto hace que el personal que labora para la AVEC- F y A esté en desventaja a nivel de beneficios sociales, con el personal que labora para el sector oficial en el área de educación. De allí que durante el año se tiene un alta emigración de personal de Fe y Alegría para laborar en el MPPE” (Aguilar, conversación personal, 03 de diciembre, 2007).

Podría afirmarse que la característica fundamental que distingue a tales organizaciones radica en que el logro de sus metas escapa a un beneficio económico, para aquellas personas que pertenecen a la misma. En este sentido, en una investigación realizada por Barrantes



(2006), acerca de la representación social de las organizaciones civiles en Venezuela, destaca que éstas suelen caracterizar a su personal y a las propias organizaciones como orientadas al logro de objetivos sociales, con alto sentido de sensibilidad social, así como por poseer valores éticos asociados al honor social.

Entre estos aspectos mencionados anteriormente, cabe destacar que si bien son múltiples los elementos susceptibles de estudio en este tipo de organizaciones, el estudio de la influencia de las variables actitudinales del comportamiento en el trabajo ha recibido un notable interés por parte de las disciplinas de los Recursos Humanos en las últimas décadas (Conte y Landy, 2005).

Una de sus variables destacables en las investigaciones de Psicología Industrial en relación al comportamiento es la satisfacción del trabajador, porque de ello depende el desarrollo de sus conductas, sobre todo si esta satisfacción es tomada como el grado de placer que el trabajador tiene de su trabajo (Muchinsky, 2002). Siendo que el trabajador satisfecho tendrá que depender de una satisfacción afectiva un tanto subjetiva que se fundamenta en sentimientos agradables en el trabajo y una satisfacción más cognitiva que se basa en una evaluación lógica y racional de las condiciones de trabajo (naturaleza del puesto, supervisión, entorno de trabajo), se podrá determinar a través del instrumento creado y validado de Spector (1997), en el cual se realiza un análisis sistemático de los aspectos que influyen en la presencia o ausencia de la variable satisfacción laboral. Spector (ob. cit.), continuando sus estudios en el año 2002, afirmó que el tema de la satisfacción laboral no ha dejado de tener importancia ya que “...se ha descubierto que la satisfacción laboral está vinculada con el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones” (Spector, ob. cit., p. 189).



Por otra parte, el compromiso organizacional, hace referencia en términos generales, al grado de vinculación que posee un individuo con la organización a la cual pertenece, en cuanto a la convergencia entre sus valores personales y los de la institución. A este aspecto, Arciniega (2002), señala que una de las razones por las cuales han continuado las investigaciones sobre la variable compromiso organizacional, se debe a que organizaciones cuyos trabajadores manifiestan altos niveles de compromiso, son aquellas organizaciones que registran mejores niveles en el desempeño y bajos indicadores de rotación laboral.

De acuerdo con esto, puede afirmarse que el compromiso organizacional constituye una variable de interés que influye en el comportamiento del trabajador, no sólo en todo tipo de organización, sino posiblemente de manera particular en el estudio de las organizaciones civiles sin fines de lucro, debido a que éstas en sí mismas exigen de su personal una actitud comprometida con las metas sociales a alcanzar (Goncalvez, 2000).

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (1999), manifiesta que el compromiso organizacional está dado por establecer en qué forma afecta los individuos, los grupos y el ambiente en la satisfacción laboral de las personas dentro de las organizaciones, con el objetivo de lograr la eficacia en las actividades de la empresa.

Por lo planteado anteriormente, se pretende establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización civil sin fines de lucro, tomando como caso la organización “Fe y Alegría”, ubicada en Caracas, por cuanto el comportamiento organizacional que impera en dicha organización está dada por la labor de representar los ideales de la organización, que claramente pueden influir en la satisfacción del trabajador.



Este estudio centra su interés en determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción del trabajador en una organización sin fines de lucro, ya que los resultados a los que se llegue pueden servir como base para las decisiones que se tengan que tomar para mejorar la organización, tomando en cuenta que “Fe y Alegría” necesita un personal comprometido, con una alta actitud de servicio para que facilite la dinámica de la organización para poder lograr con los objetivos propuestos; ya que de acuerdo con Robbins (1996), en su libro *Comportamiento Organizacional*, el bienestar de un individuo depende de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, además de tratar de descubrir si la labor que realiza es hecha por devoción o por obligación, si el pago es el adecuado; descubrir si el puesto que desempeña es importante para el funcionamiento de la empresa, su entorno laboral, entre otros.

En síntesis, el objetivo de la presente investigación consiste en determinar la relación entre las variables actitudinales satisfacción laboral y compromiso organizacional en una de las organizaciones civiles sin fines de lucro que hacen vida en el país, siendo una relación interesante de analizar, en cuanto a saber si mientras un trabajador tenga sentimientos agradables hacia la organización en esa medida será la vinculación e identificación hacia la misma.

Por lo tanto, el problema de investigación del presente estudio se puede formular de manera siguiente: *¿Cual es la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección Zonal, Región Caracas de la Organización Fe y Alegría, para el primer trimestre del año 2008?*

Preguntas Específicas



1. ¿Cuál es el tipo de compromiso que tienen los empleados con la organización, según el modelo de los tres componentes de Allen y Meyer (1993)?
2. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral que tienen los trabajadores de la organización civil sin fines de lucro, según el modelo desarrollado por Spector (1997)?
3. ¿Está relacionado la satisfacción laboral con el grado de compromiso que poseen los empleados con la organización?

1.2. Justificación del Estudio

Ante la problemática, que representa no solo para la Organización Fe y Alegría, sino para las organizaciones civiles sin fines de lucro, el mantener un personal conforme con recursos económicos limitados, es conveniente a través de la mirada de las Ciencias Sociales por medio del Método Científico, analizar los aspectos que favorecen a resolver dicha dificultad. A este respecto Vázquez (2001) señala que:

. . . la importancia de la satisfacción laboral y del compromiso organizacional, en la disminución de la intención de rotación de los empleados, y en su decisión de mantenerse como miembros de la organización, al confirmarse la hipótesis de que el compromiso afectivo, de continuidad y normativo, y la satisfacción laboral, ejercen una influencia negativa (efecto inverso) sobre la intención del empleado a dejar la organización (Vázquez, 2001, p.181).

La presente investigación, plantea un problema, en tanto que, se esta midiendo la relación que se establece entre la satisfacción del individuo y el compromiso que este genera



hacia la institución, en particular saber, si esta relación se manifiesta de forma positiva o negativa, en una organización sin fines de lucro. Sin embargo, también representa un tema importante para la Organización Fe y Alegría, en cuanto a los aspectos que determinan la satisfacción del personal y si esta ejerce influencia en los distintos componentes del compromiso organizacional, logrando posteriormente estrategias adecuadas para el mejoramiento del vínculo que establece la organización con el trabajador. Así mismo, se espera que para los directivos de la Organización Fe y Alegría este estudio tenga una importancia fundamental al momento de diseñar un plan de mejora en la organización, ya que a través de los resultados de este estudio se podrá especificar las dimensiones determinantes en los niveles del compromiso organizacional y los de la satisfacción laboral, pudiendo estos ser reforzados a la hora de implantarse dicho plan, porque “... cuando una organización se interesa en las expresiones del sentimiento y de las actitudes de los empleados, se pueden adoptar medidas pertinentes para evitar la explosión de las fuentes potenciales de descontento” (Siegel, 1973, p.393)

Es un problema para el trabajador, en el caso que, aun estando inconforme con su trabajo, relegan a un segundo plano este aspecto, con la finalidad de no perder sus ingresos ya sea por ser el único sustento del hogar, o por no perder su salario. Sin embargo, en el largo plazo, la continuación de esta situación va a desfavorecer el bienestar del individuo, y el de la organización si esto es extensivo a todos los trabajadores, por esa razón, la prevención y resolución de estos problemas, son claves para la supervivencia de cualquier organización.

Es importante, para la carrera de Relaciones Industriales, contribuir en el aporte de procedimientos y estrategias que permitan identificar cuales son las necesidades y carencias de este personal, para el desarrollo de una motivación intrínseca de sus labores, mejoras en las condiciones de trabajo, conocimiento y modificación de actitudes, mejoramiento en el manejo de la información, entre otros puntos, con la finalidad de lograr un mayor compromiso y el mejoramiento de su satisfacción personal por medio del trabajo.



Finalmente, los logros de los objetivos de esta investigación para la comunidad beneficiaria a Fe y Alegría, se verán en la medida, que se aplique medidas que favorecen las condiciones laborales de sus empleados, respondiendo estos con una mayor eficiencia.

CAPÍTULO II. LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Analizar la correlación que existe entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de la Zona de Caracas para la organización Fe y Alegría, en el primer trimestre del año 2008.

2.2. Objetivos Específicos

Identificar el Nivel de compromiso organizacional (afectivo, continuo, normativo) de los trabajadores de la dirección Regional de la Zona Caracas para la organización Fe y Alegría, según la modelo de Natalie Allen y John Meyer (1993).

Determinar la percepción de la satisfacción laboral en los trabajadores de la dirección Regional de la Zona Caracas para la organización Fe y Alegría, según el modelo de Paul Spector (1997)

2.3. Hipótesis de Trabajo



A mayor percepción positiva de satisfacción laboral, habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización, según el modelo de Spector (1997) y el modelo de los tres componentes de Allen y Meyer (1993) respectivamente.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 LAS ORGANIZACIONES

3.1.1. Conceptualización y Características de las Organizaciones

Aunque algunos autores, como March y Simon (1958), citados por Hall (1983), argumentan que “las definiciones sobre las organizaciones no tienen ningún propósito” (p. 28), se podría decir, que las definiciones dan una base para entender cada uno de los puntos que busca tocar esta investigación.

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos (2) personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes (www.dequate.com, 2002).

Una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos (2) personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes. Las organizaciones se componen de personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtener actuando de manera independiente (Gibson y otros, 1994).



Weber (1947), Barnard (1938), Etzioni (1964), Scott (1964) y Hall (ob. cit.), citados por este último, han planteado sus propias definiciones y características de las organizaciones, basándose en sus puntos de vista y experiencias en este campo.

Todas las definiciones de estos investigadores son completamente válidas, pero se cree conveniente tomar las definiciones de Barnard y Scott como punto de partida de esta investigación, porque el primero de ellos considera a los miembros como elementos claves para el desarrollo de una organización; en este sentido, afirma que son los individuos los que logran que las actividades de una organización se lleven a cabo de manera coordinada y consciente, gracias a su manera de comunicarse, el grado de motivación de los mismos y a su participación en la toma de decisiones. Y el segundo investigador, Scott (ob. cit.), porque afirma que “...las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua” (p. 87).

3.1.2. Organizaciones Civiles sin Fines de Lucro

Una organización civil sin fines de lucro es un grupo organizado con propósito diferente de generar ganancias y en el cual ninguna parte de los ingresos de la organización es distribuida a sus miembros, directores o propietarios. Las organizaciones civiles sin fines de lucro utilizan este medio para mantener los diferentes programas sociales que ofrecen a las comunidades donde se desenvuelven y es por ello que suelen ser denominadas “corporaciones sin acciones”. Estas pueden tomar la forma de una corporación, una empresa individual, asociación desincorporada, sociedad o fundación. (Contreras, conversación personal, 22 de agosto, 2006).

Lester (1998), clasifica este tipo de organizaciones en aquellas que prestan servicios a sus afiliados o miembros, velando por los intereses y requerimientos como es el caso de los sindicatos, organizaciones profesionales y partidos políticos. El otro tipo de organizaciones



son las que prestan un servicio y existen únicamente para un público más amplio, entre las cuales figuran una variedad de intermediarios de financiación como las fundaciones benéficas a las cuales se les otorgan donaciones, también se integra a este tipo de organizaciones a las congregaciones religiosas, instituciones de carácter científico y educativo, fundaciones benéficas y otras que proporcionan servicios tan variados como el cuidado de ancianos o la defensa del medio ambiente.

En Venezuela, desde finales de la década de los ochenta, se ha venido gestando en Venezuela el florecimiento de las organizaciones civiles, a causa de una mayor participación de la población en la solución de problemas sociales. No obstante, al contrario de otros países, aún no cuenta con una legislación única sobre todas ellas, aunque sí se han realizado regulaciones específicas para algunos casos como son: cooperativas, partidos políticos, iglesias, sindicatos, organizaciones de vecinos, fundaciones, corporaciones, entre otros; cuyos controles dependen del Poder Judicial y no del Poder Ejecutivo, a esto se le suma la no existencia de un registro único, estímulos tributarios y controles en el procedimiento de la legalización, factores que no contribuyen al fortalecimiento de estas organizaciones civiles de desarrollo social (Barrantes, 2006).

3.1.3. Organización Civil “Fe y Alegría”

La Organización “Fe y Alegría” es un Movimiento de Educación Popular Integral y de Promoción Social. Su labor se dirige a los sectores empobrecidos y excluidos del país, para potenciar su desarrollo personal y la participación social. (Fe y Alegría, <http://www.feyalegria.org/default.asp>, consultado el 12/02/2008).

Su inspiración nace desde la Fe Cristiana, no obstante no se considera un movimiento religioso, más adecuado sería decir, que está comprometida con los sectores desfavorecido del país y en ella conviven individuos de toda ideología política, convicción religiosa y estatus



social, ya que se promueve la diversidad de pensamiento y por tanto el respeto a las diferentes ideas (Fe y Alegría, <http://www.feyalegria.org/default.asp>, consultado el 12/02/2008).

De origen venezolano, la organización “Fe y Alegría” se ha extendido a varias partes del mundo, incluso fuera de América Latina, guardando celosamente sus principios y el cumplimiento de favorecer la educación popular, respetando la autonomía de cada región, de cada país, de cada dirección zonal y de cada centro educativo (Fe y Alegría, <http://www.feyalegria.org/default.asp>, consultado el 12/02/08)

3.1.3.1 Visión y Misión de la Organización

“Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social dirigido a la población excluida, para construir un proyecto de transformación social, basado en los valores cristianos de justicia, participación y solidaridad” (Fe y Alegría. <http://www.feyalegria.org/default.asp>, consultado el 14/02/2008). En base a estos lineamientos, cada año se inicia con una meta común para toda la organización, en el 2007 el lema fue “Educamos para la Paz”, que en cierta forma implica el reconocimiento del otro como “diverso” pero con cualidades y valores. Es por ello que se realizaron acciones como: Un desfile militar para la paz, la elección de un premio Nobel escolar (por cada grado), realización de murales, el Programa de Educación en Valores desde la Pedagogía del Amor (impartido a maestros de Educación Inicial), la vacunación contra la violencia, entre otros. Cada una de esas estrategias representa la creatividad de cada centro educativo ya que éstos son realizados de manera espontánea y en cierta forma libre al movimiento (Aristorena s.j., 2007).

3.1.3.2. Objetivos de la Organización Fe y Alegría



- “Promover la formación de hombres y mujeres nuevos, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo” (Fe y Alegría, <http://www.feyalegria.org/default.asp>, consultado 14/02/2008).
- “Contribuir a la creación de una sociedad nueva en la que sus estructuras hagan posible el compromiso de una Fe Cristiana en obras de amor y de justicia” (Fe y Alegría, <http://www.feyalegria.org/default.asp>, consultado 14/02/2008).

Para el logro de estos objetivos, la organización necesita un personal comprometido con una alta actitud de servicio para que facilite la dinámica de la organización, por eso no es de extrañar que entre su acción educativa se halle la “Preocupación por la motivación y formación permanente de todos los miembros de Fe y Alegría” (Fe y Alegría, <http://www.feyalegria.org/default.asp>, consultado 14/02/2008).

3.1.3.3. Historia de la Organización Fe y Alegría

La historia se inicia por la iniciativa del padre José María Vélaz, s.j. en el año 1954, cuyo empeño y visión de un futuro mejor a través de la educación hicieron todo este proyecto posible.

En la escuela no hemos elegido un fin, en la escuela hemos elegido un instrumento para llevar nuestro mensaje. No es dando cosas como haremos a los hombres. Es haciéndolos hombres por la educación con la cual ellos no necesitarán de las cosas que nosotros le vayamos a regalar. La educación es el manantial de todos los bienes que se pueden tener en este mundo (Discurso en la primera graduación de maestras, del Padre José María Vélaz, 1963, p. 21)



Como parte de un pequeño proyecto, el 10 de Diciembre de 1954 es organizado en Caracas, bajo el amparo de la Universidad Católica Andrés Bello, un movimiento estudiantil denominado por su fundador como: “Fe y Alegría”, el cual fue catalogado como un “Movimiento social a favor del niño necesitado”, ubicado en el Departamento de Extensión Social de dicha Institución Educativa. Al cumplimiento del primer trimestre de dicho movimiento estudiantil, ya había alcanzado notoriedad en las calles de la ciudad caraqueña con la publicación de cinco mil (5.000) ejemplares de su periódico trimestral “Fe y Alegría”, con el propósito de conglomerar el mayor número de simpatizantes a la causa de este movimiento, sin embargo, comenzaban a tener notoriedad por sí solos en los medios de comunicación social, con la publicación en un diario caraqueño a tres columnas de los propósitos del movimiento y la visión de su Fundador sobre la importancia de involucrar a los nuevos profesionales en las realidades del país, y quitar el carácter burgués que se le daba a dicha comunidad estudiantil. A partir del 06 de abril de 1955 los estudiantes a través del movimiento “Fe y Alegría” obtienen un programa radial sabatino, donde tendrían temas de carácter social y ético.

El nacimiento de la primera escuela, estuvo muy lejos de la idea de hacer una obra de carácter asistencial, ya que a través del análisis de la pobreza de los barrios en que se trabajó, se halló que la pobreza era fruto de una gran ignorancia de la población. La escuela se construye en Catia gracias al generoso aporte de un humilde albañil llamado Abraham Reyes, quien donara parte de su casa para que estudien los niños más necesitados del barrio, siendo esto el 5 de marzo de 1955 (Fe y Alegría, <http://www.feyalegria.org/images/acrobat>, consultado 16/04/2008). La única publicidad y la única convocatoria probablemente de ese 5 de Marzo de 1955, fue un sencillo cartel en la fachada que decía: “Escuela. Se admiten niños varones”. Y ese mismo día se llenó el piso de cemento de la pequeña pieza con los primeros cien (100) alumnos” (Jesuitas de Venezuela, 1985; citado en Sáez José Luis, s.j.; 1999, p. 32).



De esta obra de generosidad por parte de Abraham Reyes y su esposa, surgirían actos espontáneos como el de la muchacha universitaria que donó unos zarcillos para el movimiento, siendo un hecho importante para el crecimiento de este proyecto ya que se inicia la primera rifa de Fe y Alegría, y unos de los ingresos más influyentes para el mantenimiento de la obra. Con la aglutinación de estos actos solidarios por parte de las comunidades, Fe y Alegría comenzó un incremento inesperado y “empezó a germinar en lo imposible” (Fe y Alegría, <http://www.feyalegria.org/default.asp> , consultado 16/04/2008).

3.1.3.4. Servicios de la Organización Fe y Alegría

Con la intención de favorecer a los sectores desfavorecidos de los países en que se ha radicado la Organización Fe y Alegría, han creado programas enfocándose en la realidad de cada una de las comunidades, logrando así:

- **A) Educación Escolar Formal:**

- Redes de planteles escolares con programas formales de Educación Preescolar (Hogares Infantiles y Pre-primaria), Primaria o Básica y Secundaria o Media Académica y Técnica, con mayor énfasis en especialidades Agropecuarias, Comerciales, Industriales, entre otras de orientación profesional, en zonas suburbanas, rurales e indígenas (en algunos países en la modalidad de Educación Intercultural Bilingüe).
- Programas de educación superior y universitaria para la formación de Técnicos en áreas de la ingeniería, arquitectura y tecnología, ciencias sociales y ciencias de la educación. (Programas Fe y Alegría, consultado el 16 de abril de 2008, <http://www.feyalegria.org/default.asp>).

- **B) Educación Semipresencial y Radiofónica:**



- Institutos Radiofónicos con redes de emisoras para la transmisión de programas de Alfabetización, Educación Primaria o Básica para Adultos, Educación Media y capacitación en oficios, que se imparten con asistencia de instructores en un régimen de semipresencialidad.
 - Programaciones radiales abiertas dirigidas a la formación ciudadana y humanocristiana, a través de programas de opinión y noticieros. (Programas Fe y Alegría, consultado el 16 de abril de 2008, <http://www.feyalegria.org/default.asp>).
- **C) Educación Alternativa y No Formal:**
- Programas de Alfabetización en español y, en algunos países, con enfoque intercultural bilingüe.
 - Programas de Educación Especial para niños y jóvenes discapacitados que se desarrollan en unos países en escuelas especiales como modalidad de Educación Formal y en otros como complemento de la escolaridad regular.
 - Programas y actividades de complemento o alternativa a la educación formal para niños, jóvenes y adultos. En esta categoría se ubican una diversidad de acciones según los países: refuerzo escolar; atención de niños y adolescentes de la calle; residencias y hogares para población en edad escolar; prevención y atención educativa de problemas de drogodependencia; grupos, clubes y campamentos con fines culturales, deportivos o recreativos; escuelas de padres y actividades con representantes de los alumnos; formación de líderes y promotores comunitarios; defensores de derechos humanos; educación para la solidaridad internacional, entre otros.
 - Programas de capacitación juvenil y formación para el trabajo dirigidos a alumnos de los planteles escolares de Fe y Alegría, a jóvenes que se encuentran fuera del sistema escolar y también a adultos. Estos programas se desarrollan a través de una diversidad de modalidades: centros especiales, talleres fijos en las escuelas, talleres móviles entre otras.



- Programas de sensibilización y la educación en valores: educación para la paz, para la ciudadanía, para la solidaridad, entre otros.
 - Atención de necesidades de acompañamiento y formación humano-cristiana a través de convivencias, encuentros, retiros, entre otros. (Programas Fe y Alegría, consultado el 16 de abril de 2008, <http://www.feyalegria.org/default.asp>)
- **D) Formación de Docentes:**
- Programa Internacional de Formación de Educadores Populares.
 - Programas de mejoramiento docente y de perfeccionamiento permanente en el servicio.
 - Formación inicial y profesionalización de docentes en ejercicio (Normal y Superior). (Programas Fe y Alegría, consultado el 16 de abril de 2008, <http://www.feyalegria.org/default.asp>)
- **E) Servicios de Promoción Social y Desarrollo Comunitario:**
- Programas de atención de necesidades básicas en las áreas de salud y nutrición
 - Programas de organización y desarrollo comunitario
 - Centros comunitarios, cooperativas (de consumo, ahorro o producción), microempresas y consorcios para la organización y desarrollo de comunidades marginales urbanas, campesinas e indígenas. (Programas Fe y Alegría, consultado el 16 de abril de 2008, <http://www.feyalegria.org/default.asp>).

3.2. LAS ACTITUDES

Sheriff (1965), citado por Buss (1981), definió las actitudes como: “Las posiciones que el individuo toma o siente por las cosas, las cuestiones, las personas, los grupos o las instituciones” (p. 701). Para que las creencias u opiniones respecto a algo sean consideradas



una actitud, debe conllevar un elemento afectivo que genere cierto comportamiento de acuerdo a lo expresado por el individuo (Buss, 1981).

Sin embargo, las actitudes no tienen una definición científica absoluta, pero como se verá más adelante, éstas pueden ser medidas, de acuerdo con Dawes (1975), bajo dos modalidades. En primer lugar, se encuentra la medición “representativa” y en segundo lugar la medición por “índice”, evaluando en estas propiedades específicas de las actitudes, “siendo posible el proceso métrico o validez de la escala resultante” (Dawes, ob. cit. p. 29).

En otro orden de ideas y desde la perspectiva más general, la mejora de los recursos de la organización es fundamental, según Hampton (2000), hay que considerar la actitud que toma el trabajador frente a un compromiso organizacional. Es importante resaltar que las actitudes no son las mismas que los valores, aunque ambos conceptos estén interrelacionados. Esto se puede advertir observándolos en el Cuadro 1.

TABLA N ° 1

Actitud y sus componentes

Cognoscitiva	Afectiva	Conductual
Juicios acerca del objeto	Sentimientos hacia el objeto	Intenciones hacia el objeto
Creencias acerca del objeto	Emociones que produce el objeto	Tendencia que genera el objeto

Fuente: Hampton (2000). Métodos para Lidar con el Compromiso Organizacional

Visualizar las actitudes como integradas por estos tres (3) componentes: cognoscitivos, afectivos y conductuales; permiten comprender la complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento organizacional.

Robbins (1999), señala que:



Las actitudes son importantes en las organizaciones porque afectan el comportamiento en el trabajo, de la misma manera un individuo puede tener miles de actitudes pero el comportamiento centra la atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto, dando a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los trabajadores acerca de múltiples aspectos de su ambiente laboral (p. 181).

En tal sentido, de acuerdo con el autor anteriormente citado, los tipos de actitudes son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el comportamiento organizacional toma en tres (3) actitudes, a saber:

1. **Satisfacción en el Puesto:** Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia él, una persona que está insatisfecha tiene actitudes negativas hacia él, es decir, de forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades muy positivas y benéficas.
2. **Involucramiento con el Puesto:** Mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto, se identifican profundamente con la clase de trabajo que realiza y normalmente se preocupan por él. Este nivel se relaciona con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajo, evaluando el grado en el que la persona se valora a sí misma a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. **Compromiso Organizacional:** Sin duda, es un mejor predictor, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que el de la satisfacción en un puesto. Un trabajador puede estar insatisfecho en un puesto determinado, pero considerarlo una



situación temporal y sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización, es decir, se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, por lo tanto, tiende a identificarse como el servicio personal a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Siendo así, gran parte de las actividades que le interesa investigar a las organizaciones, son aquellas con las cuales los empleados tienen experiencias. Por lo que la gestión de personal debe obtener información valiosa para dirigir óptimamente sus decisiones en relación a sus trabajadores, por medio de las encuestas o entrevistas, verificando las actitudes de cada uno de los empleados adscritos a una respectiva organización.

Según Robbins (ob. cit. b), las encuestas de actitud son obtención de respuestas de los empleados mediante cuestionarios que expresan la forma en que se sienten respecto a sus puestos, grupos de trabajo, jefes y/o la organización.

Sin duda, es más sencillo cambiar las actitudes cuando este cambio no es muy significativo, por el contrario, conseguir que el empleado acepte una nueva actitud que difiera en gran medida de su posición actual, requiere más esfuerzo y perseverancia, no obstante, las técnicas para el cambio de actitud son también eficaces en todas las situaciones, la persuasión oral es una fuerte evidencia de una posición porque modela un argumento para ajustarse al agente, utilizando la lógica y apelando a los temores, frustraciones y otras emociones que el empleado pueda tener, por lo tanto, los cambios en el comportamiento pueden llevar a cambios en las actitudes.

Según Robbins (ob. cit. b), en la actualidad, las actitudes que el hombre adopta frente a un fenómeno cualquiera es importante para el resultado al cual tenga que llegar, por lo cual la predisposición, el sentido negativo, los enfoques derrotistas, son obstáculos que el individuo



debe superar, creando un ambiente de cambio con optimismo, disposición y superación, elementos que derribarán los muros, creando un compromiso organizacional propicio para el logro de los objetivos con una buena disposición al trabajo. Es decir, una apropiada actitud hacia el desempeño debe influir positivamente en el rendimiento, y por ende, en la satisfacción del trabajador por la labor que desempeña dentro de la organización. Lo antes expuesto confirma que la actitud no es más que una predisposición en el individuo a responder ante un objetivo, donde existe emotividad que predispone a determinadas acciones.

En efecto, los factores personales como autoestima, concepto de sí mismo, naturaleza de los objetivos que se plantean, así como el factor de salud física, psicológica y emocional, son variables de vital importancia para el desarrollo organizacional.

Por último, el empleado de una organización será una ventaja competitiva cuando se adiestra, capacita e incentiva para que reconozca el compromiso que adquiere y se sienta parte de la organización, puesto que las mismas tienen que aprender a ser flexibles y responder de manera eficiente a las capacidades que tienen. En resumen, el estudio del rol del compromiso, la satisfacción y las actitudes en las organizaciones es relevante porque facilitan un cambio del “tener que hacer las cosas” a “quererlas hacer con entusiasmo”.

Para concluir, como ya se ha mencionado en diferentes oportunidades, la organización debe promover e incentivar a una satisfacción laboral sin olvidar el compromiso adquirido con la empresa, ya que es difícil enfrentarlo cuando todos sus miembros están acostumbrados a realizar sus labores diarias, por lo que estos deben aprender a ser flexibles y responder con rapidez al entorno, de manera eficiente, para así desarrollar capacidades creadoras que permitan posesionarse como un capital intelectual en las áreas competitivas que se exigen en el mercado y no resistiéndose a los compromisos.

3.3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL



Los individuos que forman parte de una cultura organizacional, aceptan y acatan los valores y reglas establecidas por la misma cultura; sin embargo, algunos de los valores y normas no necesitan estar escritos, puesto que surgen de cualquier manera durante la relación, como el caso del compromiso organizacional.

3.3.1. Conceptualización de la Variable Compromiso Organizacional

Para comenzar, es oportuno definir qué se entiende por compromiso organizacional, teniendo en cuenta que existen hoy en día diversos estudios sobre el mismo, no parece fácil conceptualizarlo, sin embargo, tras realizar una exhaustiva investigación sobre el tema se ha llegado a definir compromiso organizacional como la identificación e implicación con la organización, así como el reconocimiento de los costos asociados al hecho de dejar la organización, además de revelar sentimientos de obligación del colaborador al permanecer en la organización.

El término compromiso organizacional ha sido definido por diversos autores, los cuales a continuación se nombran:

- 1) “El nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas, deseando participar activamente en ella y mantener su membresía” (Keith, 1990; Robbins, ob. cit.).
- 2) “Señala o refleja la identificación, el involucramiento y el deseo de permanecer en la empresa de un trabajador” (Baron y Greenberg, 1995; citados por Cardozo y Goncalvez, 1998).
- 3) “Un estado psicológico que caracteriza la reacción de los empleados con su organización” (Allen y Meyer, ob. cit.).



- 4) “Aceptación afectiva de los objetivos y valores de la organización” (Buchman, 1974; citado por Giménez, 1998).
- 5) Es la orientación del individuo hacia la organización producto de su identificación con esta” (Sheldon, 1971; citado por Giménez (ob. cit.).
- 6) Mathieu y Zajac, 1990 (citados por Garber, 2001), afirman que el compromiso organizacional está caracterizado por una fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la empresa, el deseo de realizar esfuerzos significativos a favor de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo parte de éstas.

El compromiso, según diversos autores, es una variable multidimensional, razón por la cual un individuo puede comprometerse con diferentes objetos o entidades, asumiendo el compromiso distintos grados o facetas y relacionándose con diferentes aspectos como el trabajo, la profesión, el supervisor, el equipo de trabajo (Becker y Billings, 1993; citados por Cardozo y Goncalvez, ob. cit.). Según estos autores, es necesario distinguir entre dos (2) grandes centros del compromiso: en primer lugar los supervisores y en segundo lugar la organización.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo.

Un compromiso organizacional intenso se caracteriza por:

1. Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
2. Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
3. El deseo de mantenerse dentro de la organización.

3.3.2. Dimensiones del Compromiso Organizacional



Si bien existen diferentes conceptos que definen el compromiso organizacional, Allen y Meyer (1991), citados por Márquez (2000), han identificado tres (3) dimensiones relacionadas con la definición de compromiso organizacional, con respecto a la toma de decisiones de dejar de pertenecer o seguir como miembro de una organización, estos son:

- Compromiso como una adhesión afectiva con la organización. En este caso, los empleados con altos niveles de compromiso afectivo continúan en la organización porque así lo desean.
- Compromiso como el costo percibido por dejar la organización. Los empleados que presenten un fuerte compromiso continuo, seguirán en la organización porque así lo necesitan.
- Compromiso como una obligación de permanecer como miembro de la organización. Los empleados con un fuerte compromiso normativo, continuarán en la organización porque se sienten obligados a ello.

La siguiente definición establece la naturaleza de cada dimensión: El compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización; y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa.

A) El Compromiso Afectivo

Garber (ob. cit), señala que el compromiso afectivo es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres (3) factores:

- Alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización.



- Complacencia y espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables a favor de la organización.
- Fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

Los antecedentes afectivos incluyen características personales, características organizacionales y experiencias laborales (Mowday, 1982; citado por Garber, ob. cit.).

Específicamente se resalta la importancia de las experiencias de grupo que transmiten el mensaje que la organización es solidaria con sus empleados, que los trata justamente, y que aumenta su sentido de importancia y competencia personal pareciendo valorar sus aportes a la organización (Allen y Meyer, 1997; citados por Márquez, ob. cit.). Además, parece que el impacto de las experiencias de trabajo sobre el compromiso afectivo de la organización es mayor hasta el punto en que los empleados le atribuyen la experiencia a la organización y creen que ésta es motivada por el bien de los empleados (Allen y Meyer, 1997; citados por Márquez, ob. cit.).

El compromiso organizacional afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la organización.

En realidad es muy frecuente que el trabajador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa, sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes, tales como: un marcado orgullo de pertenencia del trabajador hacia su organización.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del trabajador con los problemas de su organización, se preocupa cuando ésta va mal y muestra una gran felicidad cuando va bien.



En términos coloquiales, el trabajador que tiene un alto compromiso afectivo es aquél que “tiene bien puesta la camiseta”.

Normalmente, los trabajadores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido; actitudes que son altamente deseables en la implantación de procesos (Keith, ob.cit.).

B) El Compromiso Continuo

El compromiso continuo se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen (Allen y Meyer, 1997; citados por Márquez, ob. cit.).

La toma de conciencia sobre las inversiones y alternativas por parte del empleado, representa el proceso por medio del cual estas inversiones y alternativas afectan el compromiso de permanencia (Márquez, ob. cit.). Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material que el trabajador tiene con la empresa.

Con el paso del tiempo, el trabajador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le reedituen, pudiendo ser inversiones monetarias, tales como: planes de pensiones, compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación; hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fueran. Es decir, el trabajador está vinculado con la organización porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella, y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el trabajador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual, luego



entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja (Allen y Meyer, 1997).

Variabes individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un afecto importante sobre el compromiso continuo, pero también influyen otros aspectos, como el nivel educativo o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral (Allen y Meyer, 1997).

C) El Compromiso Normativo

Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del trabajador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización a la cual pertenece.

El compromiso de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización (Allen y Meyer, 1997; citados por Márquez, ob. cit.).

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la organización que lo contrate. Desde luego, la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su



compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el trabajador (Allen y Meyer, ob. cit.).

3.3.3 Factores que determinan el Compromiso Organizacional

En el compromiso de los trabajadores con la organización, influyen:

- **Las Características del Trabajo:** El compromiso organizacional es más alto en la medida en que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada (Baron y Greenberg, 1995; citados por Cardozo y Goncalvez, ob. cit.). Los trabajadores que ocupan cargos de mayor nivel tienden a estar más comprometidos con la organización, ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras, además que la posición conlleva distintos méritos como: mayor autoridad y autonomía, lo que genera en el trabajador satisfacción laboral (Wallace, 1993; citado por Cardozo y Goncalvez, ob. cit.).
- **La Naturaleza de las Recompensas que Recibe el Individuo:** Los autores señalan que el uso de planes de participación en los beneficios, permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que ésta les reparta (Baron y Greenberg, 1995; citados por Cardozo y Goncalvez, ob. cit.).
- **La Existencia de Alternativas u Oportunidades de Empleo:** Según los autores anteriores citados, en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización (Baron y Greenberg, 1995; citados por Cardozo y Goncalvez, ob. cit.).
- **Las Características Personales del Trabajador:** En este sentido, es importante mencionar los siguientes aspectos:



- **Antigüedad:** Según Baron y Greenberg, 1995; (citados por Cardozo y Goncalvez, ob. cit.), las personas que tienen más tiempo en la organización están más comprometidos que aquellos que tienen poco tiempo de la misma. Igualmente, indican la existencia de una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso, explicadas de la siguiente forma:
 - Los empleados que requieren adquirir experiencia para desempeñar un cargo determinado, al permanecer mucho tiempo en la organización en la organización tienden a desarrollar con la misma una vinculación positiva (Allen y Meyer, ob. cit.).
 - Puede suponerse que en la organización permanecen largo tiempo sólo aquellos trabajadores que logran desarrollar compromiso con la misma y aquellos que no lo logran se marchan a través del tiempo (Allen y Meyer, ob. cit.).
- **Edad:** Esta variable demográfica está relacionada con el componente afectivo y con el continuo por las siguientes razones: En primer lugar, en la medida en que los individuos tienen más años, tienden a ver reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa para éstos el costo de dejar la organización (March y Simon, 1958, citados por Mathieu y Zajac, 1990); adicionalmente, los trabajadores de más edad tienden a comprometerse más efectivamente con la empresa en la medida que reciben mejores posiciones y desarrollan a través del tiempo una mayor compenetración con lo que hacen (Allen y Meyer, 1984; citados por Mathieu y Zajac, ob. cit.). Según García (1988), citado por Giménez (ob. cit.), los individuos mayores de 41 años tienden en líneas generales mayores niveles de compromiso.
- **Sexo:** Las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres, ya que éstos usualmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membresía en una organización (Grusky, 1966; citado por Mathieu y Zajac, ob. cit.), sin embargo, sobre los resultados de un estudio realizado por Mathieu y Zajac (ob. cit.), no existe diferencia significativa para el compromiso organizacional entre ambos sexos.



3.3.4 Beneficios del Compromiso Organizacional

Esta variable es importante para la organización por las siguientes razones:

- Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño y satisfacción laboral (Allen y Meyer, ob. cit.).
- Los empleados con una mayor vinculación con la organización, poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa (Allen y Meyer, ob. cit.).
- En la medida en que un trabajador se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo, vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por ésta (Randall en <http://www.sbaer.uca.edu/docs>).

3.3.5 Características del Trabajador Comprometido.

Allen y Meyer en 1997 (citados por Durrengo y Echeverría (1997), señalan que un trabajador comprometido es aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día, protege los bienes de la empresa y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería ser claramente una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes (retadores), reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso.

3.4 SATISFACCIÓN LABORAL



Al ingresar el personal dentro de una organización, cabe decir que después de un selectivo proceso de reclutamiento, la organización no sólo debe preocuparse por convertir a este personal en un recurso humano, desarrollando todo su potencial, sino también debe garantizar que a través de ésta el individuo satisfaga parte de sus necesidades (Bergenson, 1983). A este respecto, Strauss y Sayles (1981), hablan de tres (3) necesidades básicas que el trabajador debe cubrir; en primer lugar, están las necesidades físicas y de seguridad, seguidamente están las necesidades sociales, así como también las egocéntricas que resaltan la necesidad del individuo hacia su independencia, siendo el propio gestor de su desarrollo; por último, la necesidad de consolidación de la satisfacción mediante el trabajo conlleva óptimamente a un alto nivel de satisfacción. Para los autores Kreitner y Kinicki (2003), la satisfacción laboral es la respuesta positiva que depende de diferentes factores presentes en la organización a través del trabajo tales como: “reconocimiento, compensación, supervisión, entre otros” (Kreitner y Kinicki, ob. cit., p.155).

3.4.1. Conceptualización de la Variable Satisfacción Laboral

Autores como Robbins (ob. cit.), definen la satisfacción laboral como “la actitud general de una persona ante su trabajo” (p. 241), que responde al sentimiento de agrado o de bienestar que una persona mantiene con respecto a su trabajo. Esta actitud está sujeta a creencias, conocimientos o información por parte del trabajador hacia su trabajo, así como a variables propias al individuo como: aspectos sociodemográficos y rasgos de personalidad. En este sentido, Spector (ob. cit. a), resalta que la naturaleza actitudinal de la satisfacción laboral, involucra dos aspectos relevantes. Por un lado, señala que ésta se encuentra conformada como toda actitud por tres componentes, a saber: un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual; mientras que por otro lado, su naturaleza actitudinal refleja la propiedad de influir en el comportamiento del trabajador.



Específicamente, el componente cognitivo de la actitud de la satisfacción laboral tiene que ver con las expectativas, pensamientos e ideas que aspectos específicos del trabajo generan en el trabajador; el componente afectivo hace referencia más bien a los sentimientos generados por estos mismos elementos del ambiente laboral, mientras que el componente conductual refleja la tendencia a la acción del individuo, en términos de aproximación o rechazo hacia su ambiente de trabajo. Es importante destacar que, en la fundamentación teórica que Spector (ob. cit. a), realiza para sustentar la escala diseñada para la medición de satisfacción laboral, argumenta que ésta tiene que ver, en términos actitudinales, con una reacción afectiva hacia aspectos específicos del trabajo.

Es decir, el autor refiere que en una revisión realizada por su persona de la literatura acerca de la satisfacción laboral, que ésta es conceptualizada como una respuesta emocional- afectiva sobre aspectos concretos del trabajo; que bien pudieran ser el resultado de procesos cognitivos llevados a cabo por el trabajador al evaluar las condiciones laborales. En este sentido, la satisfacción laboral según Spector (ob. cit. a), puede obedecer a los siguientes mecanismos de naturaleza cognitiva: (1) Bien puede tratarse de una discrepancia entre lo que el trabajo ofrece y las expectativas que el trabajador posee con respecto al trabajo; (2) Bien puede tratarse de la satisfacción de las necesidades del individuo; (3) O bien puede tratarse del grado en que los valores personales son satisfechos. De estas tres posiciones se derivan las teorías fundamentales de la satisfacción laboral que ofrecen una explicación acerca de la misma de acuerdo a estos puntos de vista.

En todo caso, independientemente a la explicación que se brinde, Spector (ob. cit. a), señala que lo importante a considerar a la hora de medir el constructo de satisfacción laboral, es su conceptualización actitudinal como una tendencia que lleva al individuo a aproximarse o a evitar conductualmente determinados aspectos del ambiente laboral.

3.4.2. Importancia de la Satisfacción Laboral



El tema de la satisfacción laboral, en opinión de Palma (2003), es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores, alegando además los siguientes motivos:

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

Por otra parte, Palma (ob. cit.), indica que "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, 1999, p.24).

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

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento "...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio"(Peiró, 1996, p.344).

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados,



males tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos los individuos son capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo (Atalaya, 1999, p.50).

3.4.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Spector (ob. cit. b), refiere que la primera dimensión que conforma la escala de satisfacción laboral se define como naturaleza del trabajo y tiene que ver con los aspectos intrínsecos de la realización del trabajo; es decir, hasta qué punto el trabajador se encuentra satisfecho por el sólo hecho de realizar las actividades inherentes al cargo; en segundo lugar, es la percepción que el trabajador tiene de la preocupación que demuestra el supervisor por su bienestar; y en tercer lugar se encuentran los alicientes y/o incentivos que recibe el trabajador por parte de la organización por la realización de su trabajo. Por lo tanto, Spector (ob. cit. b), conforma las siguientes sub-dimensiones:

- **A) El Pago:** Siendo definido como la satisfacción derivada del salario o sueldo obtenido, contemplado como remuneración por la realización de las actividades y funciones en el contrato formal acordado entre el individuo y la organización.
- **B) Las Oportunidades de Promoción:** La cual indica la percepción o sentimiento de satisfacción derivada de las posibilidades de ascender dentro de la organización.
- **C) Los Beneficios:** Conforman los componentes tangibles adicionales otorgados por cada organización al trabajador.
- **D) Las Recompensas Contingentes:** Las cuales tienen que ver con la apreciación y reconocimiento que obtiene el trabajador en función de la realización de su trabajo.



- **E) Los Procedimientos Operativos:** Comprenden la evaluación por parte del individuo de las maneras de proceder por parte de la empresa en la realización de actividades.
- **F) Los Compañeros de Labores:** Tienen que ver con la evaluación que el individuo realiza con respecto al grupo de trabajo.
- **G) Naturaleza del Trabajo:** Que implica las condiciones en las que se desenvuelve el trabajador y el desarrollo de la tarea en su puesto de trabajo.
- **H) La Comunicación:** Está dada por el manejo de las comunicaciones dentro de la organización.
- **I) La Supervisión:** Que hace referencia a la relación entre el trabajador y el supervisor, en términos de los sentimientos generados por el vínculo con el supervisor inmediato.

Tal y como puede apreciarse, el instrumento diseñado por Spector (ob. cit. b), destaca las dimensiones que conforman la escala global de satisfacción laboral, en términos de un conjunto de elementos específicos del trabajo que son evaluados por el trabajador. De ahí que puede afirmarse que, a diferencia del compromiso organizacional, que tiene que ver más con la involucramiento del trabajador con la organización, entendida como una totalidad (en cuanto a sus valores, cultura organizacional, entre otros aspectos); la satisfacción laboral constituye un constructo más específico y circunstancial que depende de los elementos concretos del trabajo (Mowday y Steers, 1979, citado por Garber, ob. cit.). Por consiguiente, se espera que la satisfacción laboral sea una variable menos estable en el tiempo que el compromiso organizacional, debido a que si cambian las condiciones de trabajo, existe un cambio en la satisfacción laboral.

Por otra parte, en referencia a las variables que poseen relación con la satisfacción laboral, Spector (ob. cit. b), señala que ésta se relaciona negativamente con el ausentismo y con la intención de dejar el empleo. Es decir, que existe una relación inversamente proporcional entre la satisfacción laboral y tales variables, debido a que a mayor satisfacción o sentimientos



positivos posea el trabajador con respecto a su trabajo, menores faltas éste presentará en el trabajo, así como menor tendencia a percibir otras alternativas de trabajo.

3.5 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo de las organizaciones. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De tal manera que la relación Organización-Trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

La medición de la relación satisfacción laboral-compromiso organizacional es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de una empresa y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general., conservando el compromiso organizacional adquirido con la empresa.

De allí, la importancia del estudio de estas variables, ya que su comprensión permitirá predecir el comportamiento del recurso humano, orientándolo hacia el logro de los objetivos en las organizaciones.

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

Otra vinculación interesante, que se ha encontrado con estas dos variables, es su influencia sobre el estrés, correlación establecida por Ivancevich y Matteson (1992);



categorizan tanto a la insatisfacción laboral como al bajo compromiso hacia la organización entre los elementos intra-organizacionales que influyen en el estrés laboral, teniendo sus efectos en la organización como: ausentismo, relaciones laborales pobres, baja productividad, alto índice de accidentes y rotación laboral, clima organizacional deficiente, antagonismo, sabotaje y entre otros. Por ende, en el área de Recursos Humanos, es importante contribuir al estudio de estas dos variables, para evitar situaciones que lleven al individuo a comportamientos nocivos, porque “No solo invertimos una gran cantidad de tiempo; mucha gente encuentra una parte sustancial de su satisfacción y de su identidad, en el propio trabajo” (Ivacevih y Matteson 1992. Pág. 31)

Para Bateman y Strasser (1984) los problemas de esta línea de investigación, es que a pesar de los numerosos estudios que se centran en el compromiso hacia la organización y la satisfacción laboral, o viceversa, no se ha establecido una relación causal clara, entre estas variables y otras variables actitudinales que se presumen antecedente de estas, según los autores, la mayoría de estas investigaciones “ se han enfocado en la relación de la correlación de los datos y las ecuaciones de regresión múltiple, donde sus planes de análisis, son consecuentes, mas que de predictivos” (Bateman & Strasser, 1984, p.97), siendo así, esta dificultad teórica la base de futuras investigaciones.



CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE ESTUDIO.

El estudio que se llevó a cabo es de tipo correlacional, debido a que se buscó medir el grado de relación que existe entre la variable compromiso organizacional con la satisfacción laboral. Hernández, Fernández y Baptista (1998), señalan que:

Cuando las variables resultan correlacionales, ello significa que al variar una la otra también lo hará, dicha correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, quiere decir que sujetos con altos valores en una variable, tenderán a mostrar altos valores en la otra variable; si es negativa, significa que sujetos con altos niveles en una variable tenderán a mostrar contrarios valores en la otra variable; si no hay correlación entre ambas variables con ello se indica que éstas varían si seguir un patrón sistemático entre sí (p. 78).

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En la presente investigación, la metodología empleada es no experimental, ya que se estudió una situación ya existente, donde no se tiene el control de ambas variables, como tampoco se puede influir en la relación de las mismas. Es decir, los empleados ya poseían una percepción de la satisfacción laboral que se presentaba en su organización y poseían un determinado compromiso con la misma; de tal forma, era una situación existente, la cual en ningún momento fue influenciada o manipulada por la investigadora del presente estudio.

El objetivo fue estudiar la relación existente entre ambas variables (compromiso organizacional y satisfacción laboral), en una organización sin fines de lucro (Fe y Alegría),



sin la disposición de provocar actitud alguna en los trabajadores. Al respecto, Kerlinger (1985), afirma que:

Una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son incoherentemente no manipulables. Las inferencias de las relaciones entre las variables se hacen sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de la variable dependiente y de la variable independiente (p. 35).

Por otra parte, la misma puede clasificarse dentro del diseño de investigación transversal, debido a que los datos fueron recogidos en un solo momento o tiempo determinado.

4.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.

La operacionalización de las variables se refiere a descender a un nivel de abstracción de las mismas. De acuerdo con Méndez (1988), la operacionalización de las variables:

Implica desglosar la variable por medio de un proceso de deducción lógica en indicadores, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables. Los indicadores pueden medirse mediante índices o investigarse por ítems o preguntas que se incluyen en los instrumentos que se diseñan para la recopilación de la información (p. 79).

De igual forma, en el proceso de operacionalización de las variables mide la relación de las siguientes variables:



4.3.1 Compromiso Organizacional

- Definición Conceptual: Es el grado de vinculación de un trabajador con su organización, así como la manifestación de éste a seguir perteneciendo a la misma. El Compromiso Organizacional ha sido conceptualizado por Allen y Meyer (1993) través del Modelo de los tres componentes, pudiendo ser: *afectivo*, por la adhesión afectiva hacia la organización y que así lo desea el individuo; *continuo*, siendo el costo percibido al dejar la organización ya que el individuo lo necesita; *normativo*, es percibido como el deber de permanecer dentro la organización ya que el individuo se obliga hacerlo.

- Definición Operacional: Es la puntuación dada por el trabajador, a los 18 ítems de la versión del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993). Los ítems estarán sujetos a una escala tipo lickert entre “Totalmente de Acuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo”, por lo tanto el valor mínimo será de 18 puntos y valor máximo es de 126 puntos. *Cuanto mayor sea el puntaje promedio obtenido para la escala de compromiso, mayor es el grado de compromiso del trabajador.*

- **Dimensiones**: El compromiso organizacional puede presentarse en el empleado, según Allen y Meyer (ob. cit.), en cualquiera de los siguientes dimensiones:
 - o **Afectivo**: Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.
 - o **Continuo**: Se refiere al conocimiento de los costos asociados con dejar la organización.
 - o **Normativo**: Revela los sentimientos de obligación del trabajador de permanecer en la empresa

4.3.2 Satisfacción Laboral:



- Definición Conceptual: es el grado al que las personas gustan o no de sus empleos o de ciertos aspectos de estos (Spector, 1985).

- Definición Operacional: puntaje obtenido por el trabajador, a la Encuesta de Satisfacción Profesional (JSS) elaborado por Spector (1997), que hace referencia a los diferentes aspectos que intervienen en la realización del trabajo, a través de los 36 ítems que contiene la encuesta. Los ítems estarán sujetos a una escala tipo lickert entre “Muy de Acuerdo” y “Muy en Desacuerdo”, por lo tanto el valor mínimo será de 36 puntos y el máximo de 252 puntos. *Mientras mayor sea el puntaje promedio dado por el trabajador mayor será el grado de su satisfacción laboral.*

- Spector (ob. cit. a), clasifica a la satisfacción laboral en tres dimensiones que percibe el trabajador, las cuales son: los beneficios al trabajador, apoyo de la supervisión y las condiciones de trabajo, a su vez éstas se dividen en una serie de nueve sub-dimensiones, que conforman la actitud general de la variable en estudio, a saber:
 - **El Pago**: Refleja la remuneración por la realización de las actividades y funciones en el contrato formal acordado entre el individuo y la organización.
 - **Las Oportunidades de Promoción**: La cual indica la percepción o sentimiento de satisfacción derivada de las posibilidades de ascender dentro de la organización.
 - **Los Beneficios**: Conforman los componentes tangibles adicionales otorgados por cada organización al trabajador.
 - **Las Recompensas Contingentes**: Reflejan el reconocimiento que obtiene el trabajador en función de la realización de su trabajo.
 - **Los Procedimientos Operativos**: Comprenden la evaluación por parte del individuo de las maneras de proceder por parte de la empresa en la realización de actividades.



- **Los Compañeros de Labores:** Muestra la evaluación que el individuo realiza con respecto al grupo de trabajo.
- **Naturaleza del Trabajo:** Implica las condiciones en las que se desenvuelve el trabajador y el desarrollo de la tarea en su puesto de trabajo.
- **La Comunicación:** Está dada por el manejo de las comunicaciones dentro de la organización.
- **La Supervisión:** Que hace referencia a la relación entre el trabajador y el supervisor, en términos de los sentimientos generados por el vínculo con el supervisor inmediato.

4.3.3 Socio demográficas:

A) Sexo:

Definición Conceptual: Condición orgánica que distingue al macho de la hembra, en los animales, plantas y seres humanos. Conjunto de seres pertenecientes a un mismo sexo. Diccionario de la Lengua Española (1992, p.1692).

Definición Operacional: Es la clasificación dada por el trabajador, siendo dos las opciones o categorías de respuestas: Femenino o Masculino.

Tabla N°2. Codificación de la Variable Género

Sexo	Codificación
Femenino	0
Masculino	1

B) Edad:



- Definición Conceptual: Condición orgánica de un individuo, donde se expresa la medida de duración de vida, tomados desde el nacimiento hasta un momento determinado. Diccionario de la Lengua Española (1992, p.758).
- Definición Operacional: Es el lapso expresado en años, por parte del trabajador.

- **Tabla N° 3. Codificación de la Variable Edad.**

Intervalos de Edad	Codificación
20 a 29 años	1
30 a 39 años	2
40 a 49 años	3
50 y más años	4

C) Tiempo de Servicio:

- Definición Conceptual: Período en el cual el trabajador está prestando servicio a la organización, por medio de un acuerdo determinado de trabajo, que cuenta desde el inicio de sus actividades laborales hasta el momento de la realización del estudio (Vázquez,2001)
- Definición Operacional: Es el lapso expresado en meses y años por parte del trabajador según su permanencia en la organización.



Tabla N° 4. Codificación de la Variable Tiempo de Servicio en la Organización Fe y Alegría

Intervalos por Tiempos de Servicio	Codificación
1 a 5 años	1
6 a 10 años	2
11 a 15 años	3
16 y más años	4

D) Tipo de Ocupación:

- Definición Conceptual: es la condición que desempeña el individuo dentro de la organización, que cada uno representa cierto tipo de funciones y responsabilidades.
- Definición Operacional: es la clasificación dada por el trabajador, de acuerdo al cargo que desempeña en la organización, siendo posible cuatro categorías de respuestas: Director, Coordinador, Empleado u Obrero.

Tabla N°5. Codificación de la Variable Tipo de Ocupación en la Organización Fe y Alegría.

Tipo de Ocupación	Codificación
Director	1
Coordinador	2
Empleado	3
Obrero	4



4.4 Operacionalización de las Variables en Estudio.

TABLA N° 6. Operacionalización de las Variables

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Identificar el nivel del compromiso organizacional presente en los trabajadores de la organización (afectivo, continuo, normativo)	Compromiso Organizacional	Afectivo	- Sentido de pertenencia: individuo-organización	6, 9, 12, 14, 15, 18	Cuestionario C
		Continuo	- Intercambio: individuo-organización - Esfuerzo de Trabajo - Compensación	1, 3, 4, 5, 16, 17	
		Normativo	- Obligación con la organización.	2, 7, 8, 10, 11, 13	
Determinar la percepción que tienen los trabajadores de su satisfacción laboral, según las condiciones de trabajo, beneficios al trabajador, y apoyo de la supervisión	Satisfacción Laboral	Beneficios	- Pagos	1, 10, 19, 28	Cuestionario B
			- Promoción	2, 11, 20, 33	
			- Margen de Beneficios	4, 13, 22, 29	
			- Recompensas Contingentes	5, 14, 23, 32	
		Condiciones de Trabajo	- Procedimientos Operativos	6, 15, 24, 31	
			- Compañeros	7, 16, 25, 34	
			- Naturaleza del Trabajo	8, 17, 27, 35	
Percepción de Apoyo del Supervisor	- Comunicación	9, 18, 26, 36			
	- Supervisión	3, 12, 21, 30			

Fuente: Allen y Meyer (1993) & Spector (1997)



4.5. Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis, “quienes van a ser medidos” (Hernández y otros, ob. cit.), está constituida por los empleados de los distintos niveles ocupacionales de la organización civil sin fines de lucro “Fe y Alegría”, pertenecientes a la Dirección Regional de la Zona de Caracas

4.6. Población y Muestra

Hernández y otros (ob. cit.), señalan que la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 67). Por tanto, la población de esta investigación está constituida por la totalidad de los trabajadores, pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de la organización civil sin fines de lucro: “Fe y Alegría”, de la Dirección Regional de la zona de Caracas, es decir, veintisiete (27) empleados.

Por otra parte, para Ander-Egg (1997), la muestra es: “El conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivos; partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p. 81).

La muestra representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación. Tomando en cuenta los niveles de probabilidad, la muestra es probabilística, ya que el muestreo se caracteriza por el hecho de que se conoce la probabilidad que tiene cada uno de los sujetos. Para este estudio, se tomó como muestra el mismo número que conforma la población, es decir, veintisiete (27) sujetos, debido a que representa una cantidad pequeña.

4.7 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información



Según Hurtado (2000), las técnicas e instrumentos de recolección de información son herramientas de las cuales se vale el investigador para medir y diagnosticar la situación actual y extraer de ellos la información. En la presente investigación se utilizaron como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario (Ver Anexo A); por cuanto permiten la recolección de datos, proporcionando la información directa al investigador por parte del entrevistado, cuyo objetivo es alcanzar el propósito determinado.

Sobre este particular, Cohen (2003), señala que: “La encuesta en forma genérica es un instrumento para la recolección de información aplicable a cualquier tipo de unidad, que contenga variables relevantes para su evaluación” (p. 65).

En el mismo orden de ideas, Sabino (1992), define como instrumento “Cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, el cual juega un papel central para registrar los datos observables que el investigador tiene en su mente” (p. 88).

Es por ello que en esta etapa de la investigación se empleó como instrumento de recolección de datos al cuestionario estructurado, por cuanto es utilizado en estudios preparados para promover la indagación sistemática, la cual encuadra perfectamente dentro de los objetivos de la investigación. Cabe destacar que los cuestionarios utilizados en esta investigación ya han sido utilizados y validados por diversas investigaciones, del área de Pre y Post Grado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Según Tamayo y Tamayo (2001), el cuestionario “Constituye una forma correcta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos que considere necesarios” (p. 78).



4.7.1 Utilización de los Cuestionarios

Para los efectos de esta investigación se estructuraron tres (3) cuestionarios, especificados en la forma siguiente:

- **Cuestionario “A”:** Datos demográficos solicitados a los encuestados que fueron de utilidad para agregar valor a los resultados del presente estudio, tales como: edad, sexo, antigüedad en la organización y tipo de ocupación.

- **Cuestionario “B”:** Para la recolección de los datos en el caso de la variable satisfacción laboral, se utilizó el instrumento utilizado por Pereira y Rondón (2006) cuya consistencia interna fue calculada en base al coeficiente Alfa de Cronbach, con un índice confianza de 0.91 para la escala total, 0.75 para la escala pago, 0.73 para la escala promoción, 0.82 para la escala supervisión, 0.73 para la escala margen de beneficios, 0.76 para la escala recompensas contingentes, 0.62 para la escala procedimientos operativos, 0.62 para la escala compañeros, 0.78 para la escala naturaleza del trabajo, y finalmente 0.71 para la escala comunicación. Siendo creado por Spector (1997), este cuestionario está constituido por 36 ítems, que evalúan tres dimensiones que conforman la satisfacción laboral de los trabajadores, de estas dimensiones dos están conformadas por cuatro sub-dimensiones en la que se mide la apreciación del empleado con sus condiciones de trabajo y los beneficios otorgados por la organización, finalmente tenemos la dimensión percepción de apoyo de la supervisión que está constituida por una sola sub-dimensión. Cabe destacar que los ítems están repartidos equitativamente para cada una de las nueve (9) sub-dimensión en cuatro (4) ítems y estos contienen en sus categorías de respuestas la escala tipo Lickert, tal como se indica en la tabla N° 7.



TABLA N° 7

Afirmaciones Categorizadas Cuestionario “B”

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ligeramente en desacuerdo	3
Ni de desacuerdo ni en acuerdo	4
Ligeramente de acuerdo	5
De acuerdo	6
Muy de acuerdo	7

Fuente: Spector (1997).

Puntaciones de acuerdo a la direccionalidad de cada Ítems:

Tabla N° 8. Dirección Positiva de los Ítems

<i>Ítems Directos</i>	<i>Puntuaciones</i>
b1.b3.b5.b7.b9.b11.b13.b15.b17.b20.b22.b25.b27.b28 b30.b33.b35	1-2-3-4-5-6-7

Tabla N° 9 Dirección Negativa de los Ítems

<i>Ítems Inversos</i>	<i>Puntuaciones</i>
b2.b4.b6.b8.b10.b12.b14.b16.b18.b19.b21.b23.b24. b26.b29.b31.b32.b34.b36	7-6-5-4-3-2-1

En el caso de la Satisfacción Laboral, medida por el cuestionario “B”, el índice de confiabilidad en la aplicación de este estudio, es el siguiente:

4.7.1.1 Estadístico de Fiabilidad para el caso de la Satisfacción Laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	36

Fuente: Elaboración Propia (2008).



Cuestionario “C”: Para el cumplimiento de la recolección de los datos, en el caso de la variable compromiso organizacional, será utilizado la versión recopilada de Vázquez Ferreira (2001), que obtuvo un coeficiente de Confiabilidad Alfa de Combrach de 0.9 para la escala total, un coeficiente de (0.89) para el compromiso de afectivo, (0.78) para el compromiso de continuidad, y (0.89) para el compromiso normativo. El instrumento creado y validado por Allen y Meyer (1993) consiste en un escalamiento de tipo Lickert “conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (p. 127), conformado por dieciocho (18) ítems que explican sus tres dimensiones /afectivo, continuo y normativo), donde posee además seis (6) ítems de supuestos para cada tipo de compromiso organizacional. Los empleados contestaron el cuestionario reaccionando ante las premisas en categorías de: Totalmente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, débilmente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, débilmente de acuerdo, moderadamente de acuerdo, totalmente de acuerdo. Donde cada alternativa describe la actitud que posee el empleado con respecto a cada planteamiento, tal como se indica en el Tabla 10.

TABLA N° 10

Afirmaciones Categorizadas Cuestionario “C”

Totalmente en desacuerdo	1
Moderadamente en desacuerdo	2
Débilmente en desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
Débilmente de acuerdo	5
Moderadamente de acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

Fuente: Allen y Meyer (1993)

Puntaciones de acuerdo a la direccionalidad de cada Ítems:



Tabla N°11. Dirección Positiva de los Ítems

Ítems Directos	Puntuaciones
c1.c2.c3.c4.c5.c6.c7.c8.c9.c11.c12.c13.c16.c17	1-2-3-4-5-6-7

Tabla N° 12. Dirección Negativa de los Ítems

Ítems Inversos	
c10.c14.c15.c18	7-6-5-4-3-2-1

En el caso del Cuestionario “C” que mide el Compromiso Organizacional de los 27 trabajadores de la organización sin fin de lucro, su índice de confiabilidad es el siguiente:

4.7.1.2 Estadístico de Fiabilidad para el caso del Compromiso Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,597	18

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Para efectos de esta investigación, dado el número de la muestra en estudio, los valores resultantes del Alfa de Cronbach fueron considerados aceptables (Magnusson, 2001 citado por Rondón y Pereira)



CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios “A”, “B” y “C”, relacionados con las variables: demográficas, compromiso organizacional y satisfacción laboral, respectivamente, suministrados a los trabajadores de la organización civil sin fines de lucro “Fe y Alegría”, ubicada en la Zona de Caracas, Distrito Capital, se utilizó el programa SPSS 7.5 para Windows, los cuales serán presentados a continuación de la siguiente manera:

- I. Frecuencias de respuestas para las variables demográficas: Edad, sexo, antigüedad y nivel ocupacional.
- II. Resultados de cada una de las variables: compromiso organizacional y satisfacción laboral. Análisis de las dimensiones de cada una de las variables.
- III. Resultados de cada una de las variables: Compromiso organizacional y satisfacción laboral, en función de las variables demográficas.
- IV. Correlación de las Variables: Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral

I. VARIABLES DEMOGRÁFICAS

I.1. VARIABLE DEMOGRÁFICA: EDAD

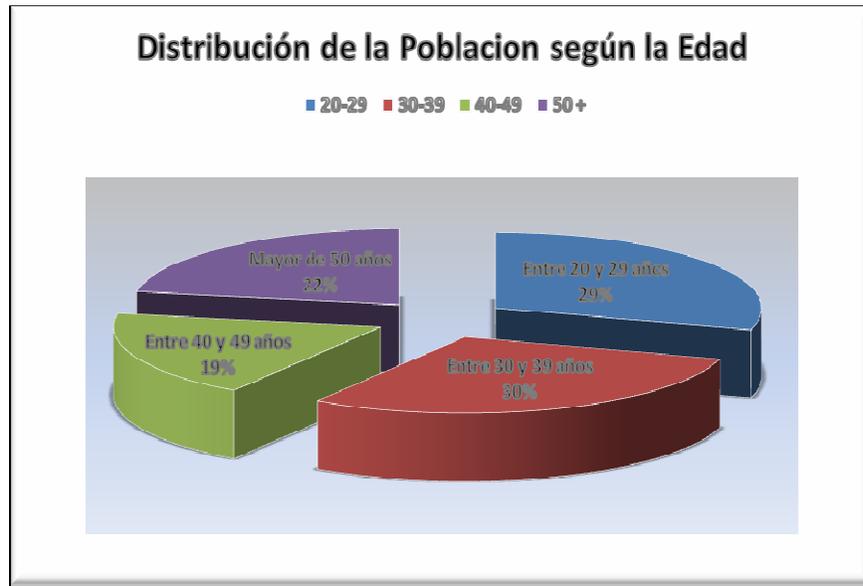
Tabla 13. Distribucion de la Población según la Edad.

<u>Expresado en Años</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Porcentaje acumulado</u>
20-29	8	29,6	29,6
30-39	8	29,6	59,3
40-49	5	18,5	77,8
50 +	6	22,2	100,0
Total	27	100,0	

Fuente (2008): Elaboración Propia.



Gráfico I Distribución de la muestra de acuerdo a la Edad de los empleados de la Dirección Zonal Región Caracas (2008).



Fuente (2008): Elaboración Propia.

De acuerdo a los datos obtenidos de la variable edad, podría decirse que los trabajadores de la organización en estudio se encuentran en su mayoría entre los veinte (20) y treinta y nueve (39) años de edad. Con un cincuenta y nueve por ciento (59%) de trabajadores pertenecientes a las categorías correspondientes a esos intervalos de edades.

I.2.VARIABLE DEMOGRÁFICA: TIEMPO DE SERVICIO

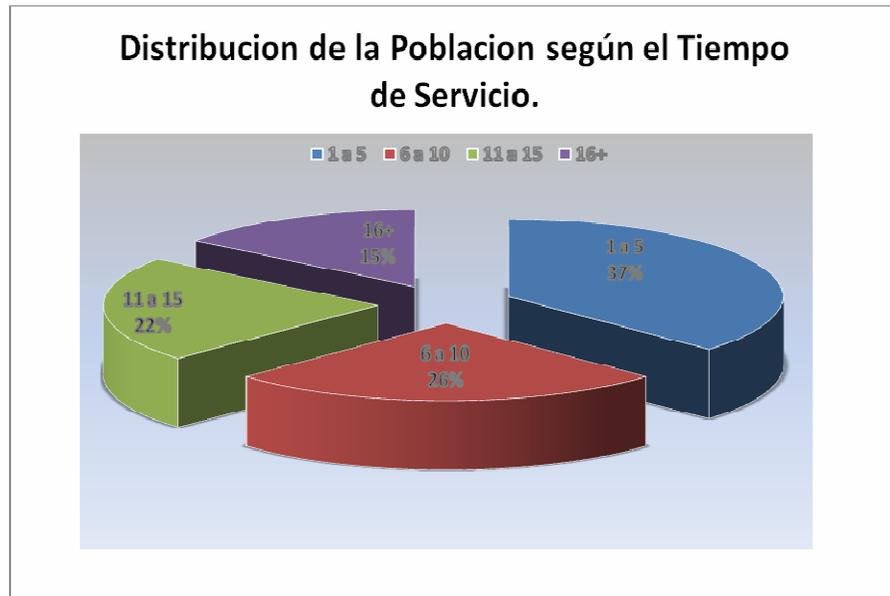
Tabla 14. Distribución de la Población por el Tiempo de Servicio

<u>Expresado en Años</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Porcentaje acumulado</u>
1-5	10	37,0	37,0
6-10	7	25,9	63,0
11-15	6	22,2	85,2
16+	4	14,8	100,0
Total	27	100,0	

Fuente (2008): Elaboración Propia.



Gráfico II. Distribución de la muestra de acuerdo al Tiempo de Servicio en la Dirección Zonal Región Caracas (2008)



Fuente (2008): Elaboración Propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, puede observarse que la mayoría de los trabajadores tienen una antigüedad que oscila entre 1 a 15 años. Sin embargo, en relación al promedio observado, realizando la sumatoria de las edades de cada uno de los sujetos de estudios y dividiéndola entre el total de la muestra, se puede determinar que el promedio de antigüedad es de ocho (8) años.

I.3. VARIABLE DEMOGRÁFICA: SEXO

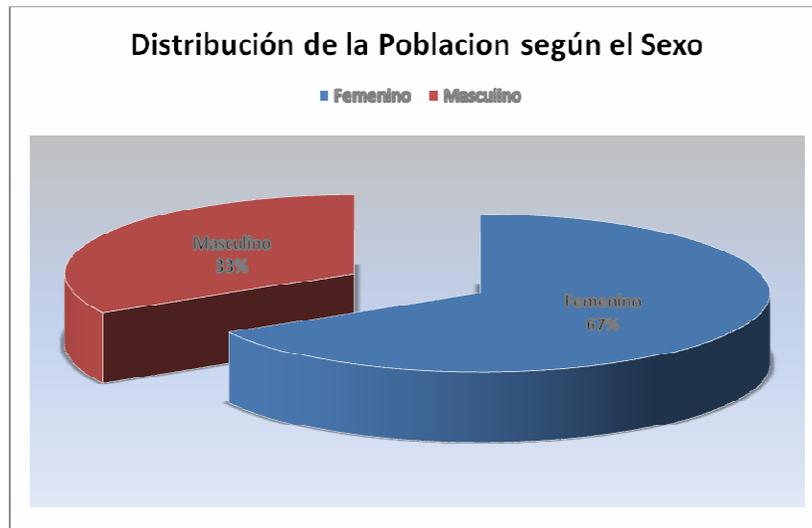
Tabla 15. Distribución de la Poblacion según el Sexo.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Porcentaje acumulado</u>
Femenino	18	66,7	66,7
Masculino	9	33,3	100,0
Total	27	100,0	

Fuente (2008): Elaboración Propia.



Gráfico III. Distribución de la población de acuerdo al Sexo de los empleados de la Dirección Zonal Región Caracas (2008)



Fuente (2008): Elaboración Propia.

Se puede apreciar que en la distribución de la muestra de acuerdo a la variable demográfica sexo, la mayoría de los trabajadores son del género femenino con un sesenta y siete por ciento (67%), es decir, con marcada diferencia frente al género masculino cuyo resultado arrojó un treinta y tres por ciento (33%). De tal forma que no existe en la organización uniformidad de géneros ya que la Dirección Zonal Región Caracas de Fe y Alegría, cuenta con un total de 18 mujeres y 9 hombres, representando el 66.8 % y 33,2%, respectivamente. Estas diferencias, en la conformación del personal de la organización, teniendo en cuenta la razón social de la misma, pueden explicarse a partir de la teoría de roles de género, que refiere que aquello que es esperado dentro de una sociedad o cultura determina, para el hombre y mujer, en términos de las tareas que radicionalmente son atribuidas a aca uno (Escartín Y Suárez, 2001).

I. 4 VARIABLE DEMOGRÁFICA: NIVEL OCUPACIONAL

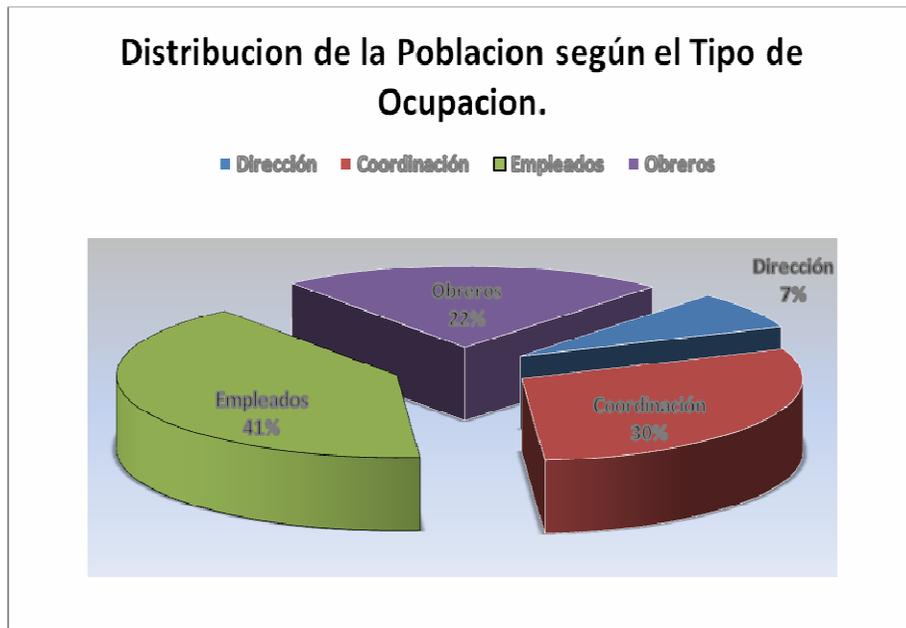


Tabla 16. Distribución de la Población por el Tipo de Ocupacion en la Dirección Zonal Región Caracas.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Porcentaje acumulado</u>
Dirección	2	7,4	7,4
Coordinación	8	29,6	37,0
Empleados	11	40,7	77,8
Obreros	6	22,2	100,0
Total	27	100,0	

Fuente (2008): Elaboración Propia.

Gráfico IV. Distribución de la población de acuerdo al tipo de ocupación que desempeña los trabajadores de la Dirección Zonal Región Caracas (2008)



Fuente (2008): Elaboración Propia.

Con referencia a estos resultados, puede observarse que la mayoría son empleados, con un cuarenta coma cinco por ciento (40,5), seguido de la Coordinación con un veintinueve coma cinco por ciento (29,5%), veintidós coma cinco por ciento (22,5%) de obreros y siete coma cinco por ciento (7,5%) Directivo.



II. VARIABLES DE ESTUDIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El análisis e interpretación de los datos de la variable Compromiso Organizacional se basó en la tabla de tres (3) niveles del compromiso que utilizara en su Trabajo de Grado la Lic. Vásquez (2001), en su tesis de post-grado “Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral: Predictores de la Intención del empleado de dejar la organización”.

Tales niveles fueron establecidos tomando en cuenta que se trabajaría con medias aritméticas y con una escala del 1 al 7, considerando como valores positivos aquellos que van desde 5,5 hasta 7, ya que en este rango se encuentra ubicado la cola de máximo valor. Para el nivel medio se consideraron los valores desde 2,5 al 5,4 que representan la tendencia central de la escala; por último el nivel bajo, definido por las puntuaciones del 1 al 2,4 que representan la menos valoración de la escala (Vásquez, 2001).

Tabla N° 17 Codificación Variable Compromiso Organizacional

Nivel	Descripción	Intervalo
Bajo	Relación poco intensa entre el trabajador y su organización, donde no hay identificación, obligación, ni se perciben costos asociados a dejar la organización.	1 – 2,4
Medio	Relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la organización.	2,5 – 5,4
Alto	Relación fuertemente intensa entre el trabajador y su organización, con un alto grado de identificación y obligación, donde el trabajador percibe un alto costo asociado a dejar la organización.	5,5 – 7

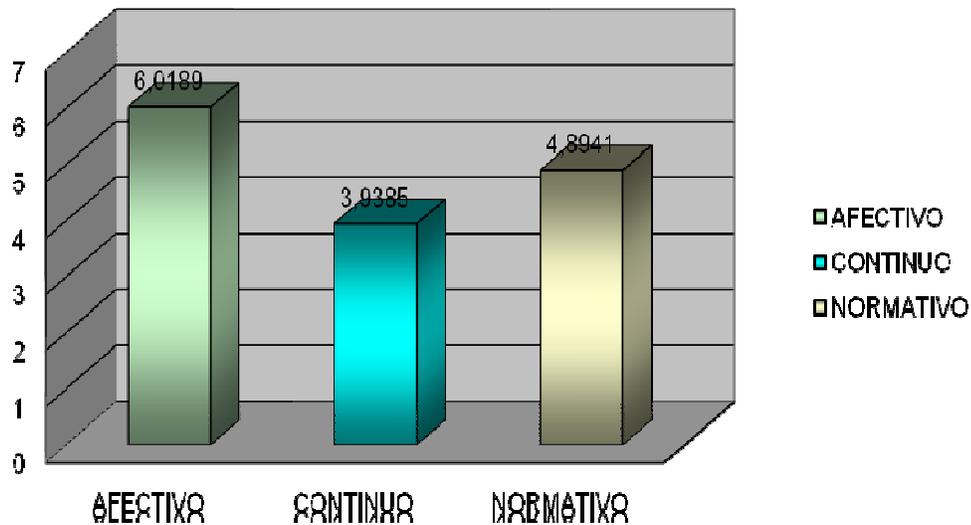
Fuente: Vásquez (2001).



2.1.1 Análisis descriptivo de los tres factores que componen el Compromiso Organizacional, según el modelo de Allen y Meyer (1993).

Gráfico V. Distribución de la Muestra en el Compromiso Organizacional según la Media.

El Compromiso Organizacional en la Dirección Zonal Región Caracas de Fe y Alegría, según el Modelo de los Tres Componentes de Allen y Meyer (1993)



Fuente (2008): Elaboración Propia.

Tabla 18. Dimensiones del Compromiso Organizacional en la Dirección Zonal Región Caracas.

Dimensiones	Indicador	Medias	Valor
Compromiso Afectivo	Sentido de Pertenencia	6.0189	Alto
	Individuo- Organización		
Compromiso Continuo	Intercambio:	3.9385	Medio
	Individuo-organización		
	Esfuerzo de Trabajo Compensación		
Compromiso Normativo	Obligación con la Organización	4,8941	Medio



Total...	4.9505	Medio
-----------------	---------------	--------------

Fuente (2008): Elaboración Propia.

Allen y Meyer (ob. cit.), determinaron que existen tres (3) tipos de compromisos (afectivo, continuo y normativo) que poseen los trabajadores con una organización; en la organización en estudio, siendo una organización sin fines de lucro, puede observarse que las puntuaciones se encuentran entre alta y media, siendo la última la que más prevalece. Así mismo, la puntuación promedio general del compromiso organizacional en la Dirección Zonal Caracas de Fe y Alegría, es de cuatro coma novecientos cincuenta (4,950) puntos, ubicando a este compromiso en un nivel Medio de la escala del uno (1) al siete (7).

Para observarse el comportamiento de cada dimensión en particular en la organización sin fines de lucro “Fe y Alegría” de la Zona Regional de Caracas, a continuación se presentan los resultados de las dimensiones afectivo, continuo y normativo, por separado.

2.1.1. Dimensión Afectivo

Esta dimensión se encuentra determinada por seis (6) ítems del cuestionario “C” (6, 9, 12, 14, 15, 18). Los resultados arrojan un valor de la media de seis coma cero un (6,01) puntos, ubicándose en el *nivel alto*, lo que conlleva a concluir que existe una inclinación fuertemente intensa por parte de los empleados hacia el compromiso de tipo afectivo en la organización.

2.1.2. Dimensión Continuo

Esta dimensión se encuentra determinada por seis (6) ítems del cuestionario “C” (1, 3, 4, 5, 16, 17). Los resultados obtenidos arrojan un valor de la media de tres coma noventa y tres (3,93) puntos. De acuerdo a la tabla 17 de codificación de la media obtenida, el compromiso continuo en la organización se ubica en un *nivel medio*, lo que significa que existe una relación intensa entre el trabajador y su organización, donde el trabajador percibe algún costo si dejara la organización.



2.1.3. Dimensión Normativo

Esta dimensión se encuentra determinada por seis ítems del Cuestionario “C” (2, 7, 8, 10, 11, 13). Los resultados obtenidos arrojan un valor de cuatro coma ochenta y nueve (4,89) puntos. Según la tabla 17 y la media obtenida, el compromiso normativo se manifiesta en la organización en un nivel medio, es decir, relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada obligación de parte del trabajador.

2.2. SATISFACCIÓN LABORAL

Para facilitar el análisis e interpretación de los datos de la variable satisfacción laboral se establecieron cinco (5) niveles (Pereira y Rondón, ob. cit.). A continuación se presenta la tabla 19 donde muestra lo que se utilizará como base para analizar los resultados obtenidos con respecto a esta variable.

2.2.1 Análisis descriptivo de las tres dimensiones que componen la Satisfacción Laboral, según el Cuestionario realizado por Spector (1997).

Tabla N°19. Codificación de la Satisfacción Laboral.

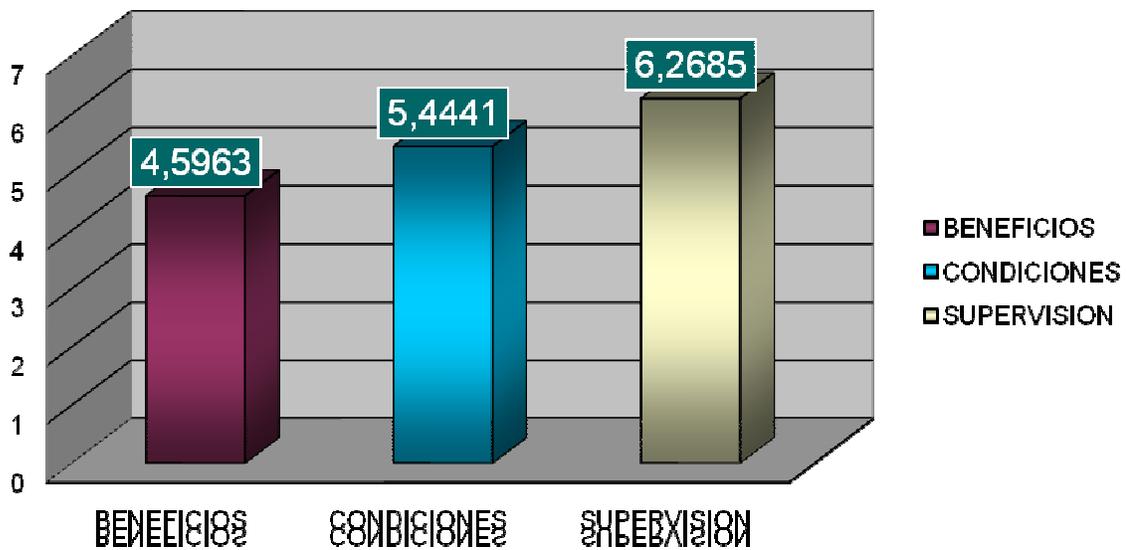
Nivel	Nomenclatura
1 a 1.9	Muy Bajo
2 a 3.4	Bajo
3.5 a 4.5	Medio
4.6 a 6.0	Alto
6.1 a 7	Muy Alto



Fuente: Pereira y Rondón (2006)

Grafico VI. Distribución de la Muestra en la Satisfacción Laboral según la Media.

La Satisfacción Laboral en la Dirección Zonal Región Caracas de la Organización Fe y Alegría, según la Teoría de Spector (1997).



Fuente (2008): Elaboración Propia.

Tabla N° 20 Resultados de las Dimensiones por Indicador de la Variable Satisfacción Laboral

Dimensiones	Indicador	Medias	Valor
Beneficios	Pagos	4,56	Medio
	Promoción	4,64	Alto
	Margen Beneficio	3,81	Medio
	Recompensa	5,37	Alto
		4,59	Medio
Condiciones de Trabajo	Proced. Operat.	3,94	Medio
	Compañeros	5,85	Alto
	Naturaleza Trab.	6,42	Muy Alto
	Comunicación	5,56	Alto
		5,44	Alto
Percepción	Supervisión	6,27	Muy Alto



**de Apoyo de
Supervisión**

Total...

5,43

Alto

Fuente (2008): Elaboración Propia.

Dadas las dimensiones beneficios al trabajador (pagos, promoción, margen de beneficios, recompensa), condiciones de trabajo (procedimientos operativos, compañeros, naturaleza del trabajo, comunicación) y percepción de apoyo del supervisor (supervisión), puede observarse la discrepancia de los resultados, por cuanto la dimensión beneficios obtuvo un promedio de cuatro coma cincuenta y nueve (4,59) para ubicarse en el nivel medio, la dimensión condiciones de trabajo obtuvo cinco coma cuarenta y cuatro (5,44) para ubicarse en el nivel alto, mientras que la dimensión percepción de apoyo del supervisor alcanzó el nivel muy alto por obtener seis coma veintisiete (6,27) puntos.

Es sumamente importante identificar los indicadores cuyos resultados fueron los más bajos, reduciendo la satisfacción laboral en los empleados de la organización en estudio y que pueden afectar al empleado y a la organización de alguna forma, ya que conociendo el problema puede orientarse tanto al empleado como a la organización para solucionar el inconveniente y generar los más altos niveles de satisfacción laboral.

Los indicadores: margen de beneficios y procedimientos operativos se encuentran por debajo de la media en general, aún cuando se ubican en el nivel medio y poseen una media de tres coma ochenta y un (3,81) y tres coma noventa y cuatro (3,94) puntos, respectivamente.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es importante aclarar que al tener un empleado inconforme, puede ser un factor negativo influyente en la satisfacción laboral de la organización. El indicador margen de beneficios es un componente tangible adicional otorgado por la organización al trabajador mientras que los procedimientos operativos comprende la evaluación por parte del individuo de las maneras de proceder por parte de la organización en la realización de actividades.



Por otra parte, la categoría que arrojó la media más alta fue supervisión, con seis coma veintisiete (6,27) puntos, para ubicarse en el nivel “muy alto”. De tal forma que la satisfacción laboral que impera en la organización de acuerdo con este indicador, por arrojar una media “muy alta”, debería ser un factor determinante en cuanto a la búsqueda por parte del supervisor para mejorar la percepción que poseen los trabajadores en cuanto a los indicadores margen de beneficios y procedimientos operativos.

III.RESULTADOS DE CADA UNA DE LAS VARIABLES: COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL, EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS (Según sus puntuaciones promedios)

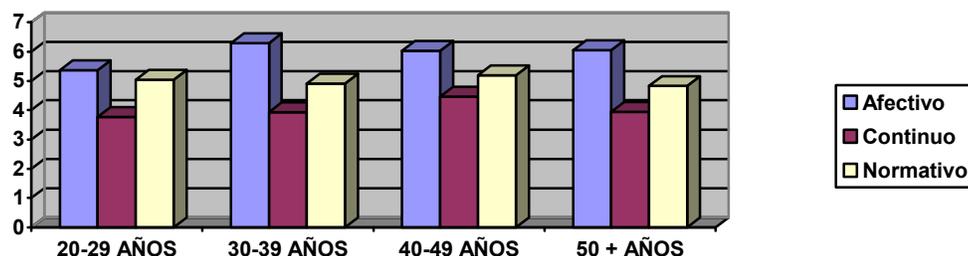
3.1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla N ° 21. Compromiso Organizacional según Edad del Trabajador

Edad	Compro. Afectivo	Nivel	Compro. Continuo	Nivel	Compro. Normativo	Nivel	Compro General	Nivel
20 – 29	5,37	Medio	3,77	Medio	5,04	Medio	4,72	Medio
30 – 39	6,29	Alto	3,93	Medio	4,91	Medio	5,04	Medio
40 – 49	6,03	Alto	4,46	Medio	5,20	Medio	5,23	Medio
50 +	6,50	Alto	3,94	Medio	4,83	Medio	5,09	Medio
Total:	6,04	Alto	4,02	Medio	4,99	Medio	5,02	Medio

Fuente: Elaboracion Propia (2008)

Gráfico VII. Compromiso Organizacional según la Edad de los Trabajadores.



Fuente: Elaboración Propia (2008)

Al analizar el compromiso organizacional según la edad de los trabajadores puede observarse que la dimensión afectivo obtuvo un promedio alto, mientras que las demás



(continuo y normativo) poseen un compromiso “medio”, es decir, existe una relación intensa entre el trabajador y su organización.

Cuando se analiza cada categoría de edad y tipo de compromiso por separados, se puede apreciar lo siguiente:

En cuanto al compromiso afectivo, los trabajadores que poseen el menor compromiso son los de la categoría entre 20 – 29 años de edad, los cuales arrojaron una media de cinco coma treinta y siete (5,37) puntos, sin embargo se encuentra por debajo de la media general de dicha dimensión.

Por otra parte, los trabajadores mayores a 50 años de edad, poseen los niveles más altos de compromiso afectivo en comparación con las demás categorías de edades.

El compromiso afectivo global arrojó una media de seis coma cero cuatro (6,04) puntos donde por debajo de ella se tiene la categoría de 20 – 29 años. A diferencia de las categorías 30 – 39 años, 40 – 49 años y 50 + años que se encuentran por encima de la media general de esta dimensión.

Allen y Meyer (1997), citados por Mathieu y Zajac (ob. cit.), concluyeron que los trabajadores de más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la organización. Si se estudia la gráfica, se puede apreciar que ciertamente a medida que los trabajadores tienen más edad se incrementa el compromiso afectivo, sin embargo, ocurre un fenómeno entre los trabajadores de 40 – 49 años de edad, donde se presenta un descenso con respecto a la categoría inmediatamente anterior.

Entonces, al presentarse este bajón hay que analizar qué ocurre con esos trabajadores que no se sienten identificados afectivamente con la organización, tal como debería darse de



acuerdo a Allen y Meyer (ob. cit.), ya que debe existir una causa que esté influyendo en los mismos.

Con respecto a la dimensión compromiso continuo, se puede decir que los trabajadores que presentan el menor grado de este tipo de compromiso son los que poseen 20 – 29 años de edad, los cuales arrojaron una media de tres coma setenta y siete (3,77) puntos.

Por otra parte, los trabajadores entre 40 – 49 años de edad que anteriormente presentaron un bajón afectivo, por el contrario son los que presentan mayor nivel de compromiso continuo con una media de cuatro coma cuarenta y seis (4,46) puntos.

La media arrojada de la dimensión compromiso continuo global fue de cuatro coma cero dos (4,02) puntos, donde por debajo de la misma se encuentran las categorías de edades: 20-29 años, 30-39 años y 50+. A diferencia de la categoría de 40-49 años que se encuentra por encima de la media global.

El compromiso normativo, por su parte arrojó una media global de cuatro coma noventa y nueve (4,99), donde por debajo de la misma se encuentran las categorías: 30-39 años, 50+ años de edad. Las categorías de edades que se ubican por encima de la global son: 20-29 años y 40-49 años de edad.

En cuanto al compromiso de tipo normativo se tiene que la categoría con menor nivel del mismo es la de los trabajadores entre 50 + años de edad, con una media de cuatro coma ochenta y tres (4,83) puntos.

Ahora bien, al localizar la categoría con mayor nivel de este compromiso resulta sobresaliente los trabajadores entre 40 – 49 años de edad. Si se echa la vista atrás, se aprecia que los mismos son los que poseen mayor nivel de compromiso continuo. Entonces, este



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

recuento que se hace de esta categoría de edad es para alertar a la Dirección de la organización “Fe y Alegría” que existe una causa que se encuentra afectando el compromiso afectivo de estos trabajadores.

El compromiso de tipo afectivo, se refiere a la identificación psicológica del trabajador con los valores y filosofía de la organización. En pocas palabras, es el empleado que refleja solidaridad con los problemas de su organización, que se preocupa cuando la organización está mal, que siente un fuerte deseo para mantenerse como miembro de la organización. García (1988), citado por Jiménez (1988), expresó que los individuos mayores de 41 años tienden en líneas generales mayores niveles de compromiso, en los empleados de la nómina de la organización en estudio puede apreciarse que las diferentes categorías presentan niveles homogéneos de compromiso organizacional global.

Es importante destacar que los empleados entre 40 – 49 años de edad poseen un alto nivel de compromiso continuo y normativo, pero que los de la categoría de 50 + los superan en el compromiso afectivo.

Tabla N° 22. Compromiso Organizacional según Sexo de los Trabajadores

Sexo	Compro. Afectivo	Nivel	Compro. Continuo	Nivel	Compro. Normativo	Nivel	Compro. General	Nivel
F	6,06	Alto	3,89	Medio	4,75	Medio	4,90	Medio
M	5,92	Alto	4,01	Medio	5,16	Medio	5,03	Medio
Total	5,99	Alto	3,95	Medio	4,95	Medio	4,96	Medio

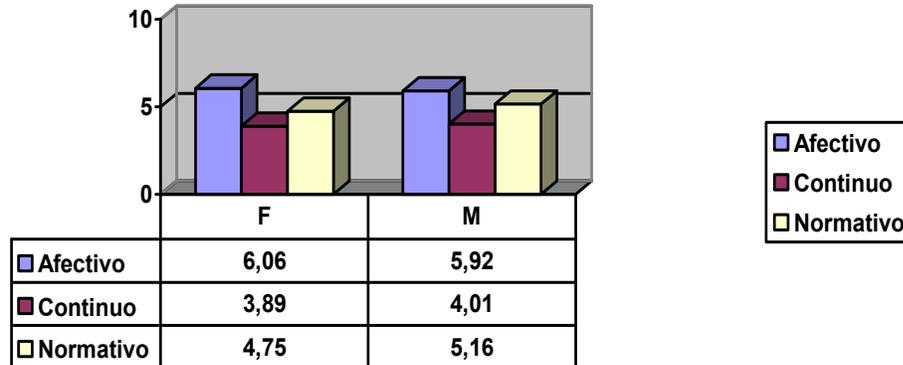
Fuente: Elaboracion Propia (2008)

Gráfico VIII. Compromiso Organizacional según Sexo de los Trabajadores



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H



Fuente: Elaboración Propia (2008).

El compromiso organizacional según la variable demográfica sexo, muestra niveles medios de compromiso por parte de los sujetos de ambas categorías.

Al hablar de cada categoría en particular se puede decir que los sujetos del género femenino se encuentran más comprometidos afectivamente que continua y normativamente, es decir, el compromiso es mayormente por su grado de identificación con la organización que por un sentimiento de obligación o de costo asociado por dejar la organización.

Los sujetos del sexo masculino igualmente poseen un nivel de compromiso afectivo mayor que el de continuidad y normativo, es decir, que no existe gran diferencia entre el tipo de compromiso que predomina en cada genero.

Grusky (1966), citado por Mathieu y Zajac (ob. cit.), llegaron a la conclusión que las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres; sin embargo, Mathieu y Zajac (ob. cit.), en su estudio determinaron que no existe tal diferencia significativa entre ambos sexos. De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se coincide con la categoría de Mathieu y Zajac (ob. cit.), donde el compromiso organizacional no posee diferencias entre un sexo y el otro, ya que ambas categorías se ubican en el nivel medio.

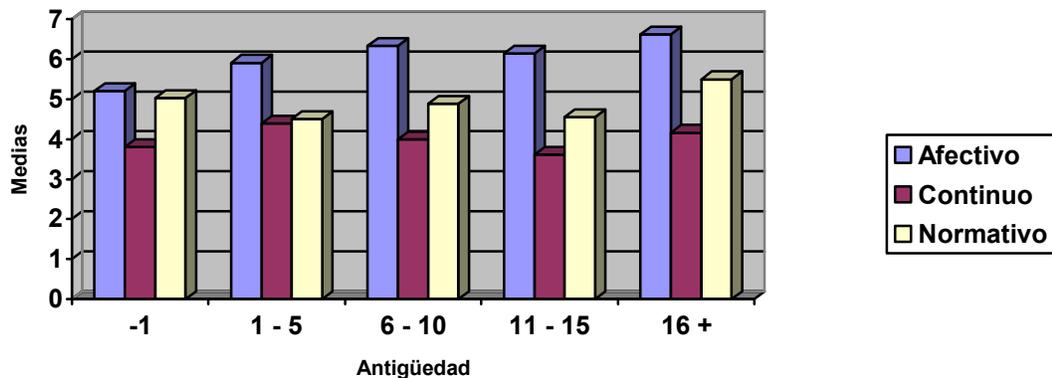


Tabla N° 23. Compromiso Organizacional según el tiempo de servicio de los Trabajadores

Antigüed.	Compro. Afectivo	Nivel	Compro. Continuo	Nivel	Compro Normativo	Nivel	Compro. General	Nivel
-1	5,20	Medio	3,80	Medio	5,03	Medio	4,67	Medio
1 – 5	5,91	Alto	4,39	Medio	4,50	Medio	4,93	Medio
6 - 10	6,33	Alto	3,99	Medio	4,88	Medio	5,06	Medio
11 – 15	6,14	Alto	3,61	Medio	4,55	Medio	4,76	Medio
16 +	6,62	Alto	4,16	Medio	5,50	Alto	5,42	Medio
Totales	6,04	Alto	3,99	Medio	4,89	Medio	4,96	Medio

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Gráfico IX. Compromiso Organizacional según en tiempo de servicio de los trabajadores



Fuente: Elaboración Propia (2008).

Al analizar cada una de las dimensiones por separado para apreciar mejor el comportamiento, se encuentran los siguientes resultados:

El compromiso afectivo, presenta una media de seis coma cero cuatro (6,04 puntos), donde las categorías de: - 1 año y 1 – 5 años son los que poseen menor compromiso de este tipo con una media de: cinco coma veinte (5,20) y cinco coma noventa y uno (5,91) puntos



respectivamente, mientras que la categoría de 16 + resultó con el mayor compromiso afectivo de este tipo con una media de seis coma sesenta y dos (6,62) puntos.

El compromiso continuo por su parte, presentó una media global de tres coma noventa y nueve (3,99) puntos; la categoría con menos compromiso continuo fue la de los trabajadores con 11 – 15 años de antigüedad que arrojó una media de tres coma sesenta y uno (3,61) puntos. La categoría que se identificó más con un compromiso continuo fue la de 1 – 5 años de antigüedad con una media de cuatro coma treinta y nueve (4,39) puntos.

La media del compromiso normativo fue de cuatro coma ochenta y nueve (4,89) puntos, la categoría con menor compromiso de este tipo son los trabajadores entre 1 – 5 años de antigüedad con una media de cuatro coma cincuenta (4,50) puntos, a diferencia de los que tienen 16 + años de antigüedad en la organización que poseen una media de cinco coma cincuenta (5,50) puntos.

Baron y Greenberg (1995), citados por Cardozo y Goncalvez (ob. cit.), señalan que las personas que tienen más tiempo en la organización están más comprometidos que aquellos que tienen poco tiempo en la misma, de tal forma que de acuerdo a los resultados obtenidos en este apartado se observa que se cumple lo afirmado por autores anteriormente mencionados, ya que si se observa la media general obtenida por la categoría de 16+ años de antigüedad, se observa que tienen el puntaje más alto con una media de cinco coma cuarenta y dos (5,42) puntos. A diferencia de los que tienen menos de un (-1) año de servicio, quienes arrojaron la media de cuatro coma sesenta y siete (4,67) puntos.



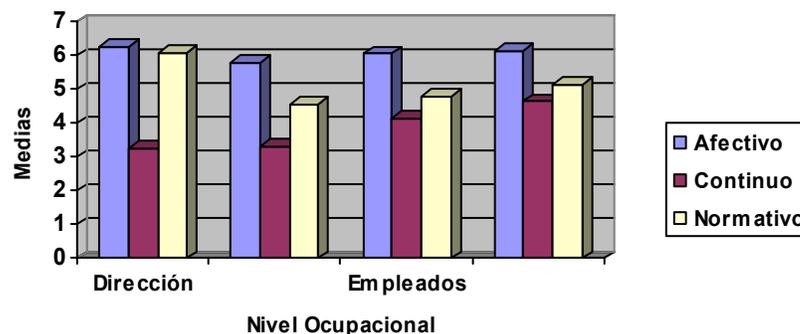
Podría concluirse que en la organización civil sin fin de lucro (Fe y Alegría), la antigüedad de los trabajadores afecta positivamente el compromiso de los mismos, ya que se manifiesta un compromiso heterogéneo respecto a todas las categorías de antigüedades.

Tabla N° 24. Compromiso Organizacional según Nivel Ocupacional de los Trabajadores

Nivel Ocupacional	Comp. Afect.	Nivel del Comp.	Comp. Cont.	Nivel del Comp.	Comp. Normtv.	Nivel del Comp.	Comp. General	Nivel del Comp.
Dirección	6,25	Alto	3,25	Medio	6,08	Alto	5,19	Medio
Coordinación	5,79	Alto	3,31	Medio	4,54	Medio	4,54	Medio
Empleados	6,06	Alto	4,13	Medio	4,78	Medio	4,99	Medio
Obreros	6,16	Alto	4,64	Medio	5,16	Medio	5,32	Medio
Totales	6,06	Alto	3,83	Medio	5,14	Medio	5,01	Medio

Fuente: Elaboracion Propia (2008)

Gráfico X. Compromiso Organizacional según Nivel Ocupacional de los Trabajadores.



Elaborado por la Autora (2008).

Al analizar el compromiso organizacional según el nivel ocupacional de los trabajadores de la organización sin fines de lucro “Fe y Alegría”, puede observarse que en general todas las categorías presentan un compromiso medio, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la organización.



Al estudiar cada categoría y tipo de compromiso por separado, se puede apreciar que: En cuanto al compromiso afectivo, los trabajadores que presentan el mayor compromiso afectivo son los de la categoría dirección, quienes arrojaron una media de seis coma veinticinco (6,25) puntos para ubicarse en el nivel alto, incluso, se encuentran por encima de la media global que proyectó una media de seis coma cero seis (6,06) puntos, destacándose el nivel ocupacional de coordinación con la menor puntuación obtenida, es decir, cinco coma setenta y nueve (5,79) puntos.

Sin embargo, es de hacer notar los resultados de la categoría de dirección, que aún cuando son los que sobresalen en el compromiso afectivo, obtienen la menor puntuación en el continuo con una media de tres coma veinticinco (3,25) puntos, que incluso se encuentran por debajo de la media global.

Para el compromiso continuo, la categoría de obreros posee el mayor compromiso, con una media de cuatro coma sesenta y cuatro (4,64), por encima de la media global, la cual arrojó una media de tres coma ochenta y tres (3,83) puntos).

Con respecto a la dimensión compromiso normativo, la media global es de cinco coma catorce (5,14) puntos, por debajo de la categoría de dirección la cual se presenta con una media de seis coma cero ocho (6,08) puntos.

3.2.Satisfacción Laboral

Tabla 25. Satisfacción Laboral según Edad del Trabajador

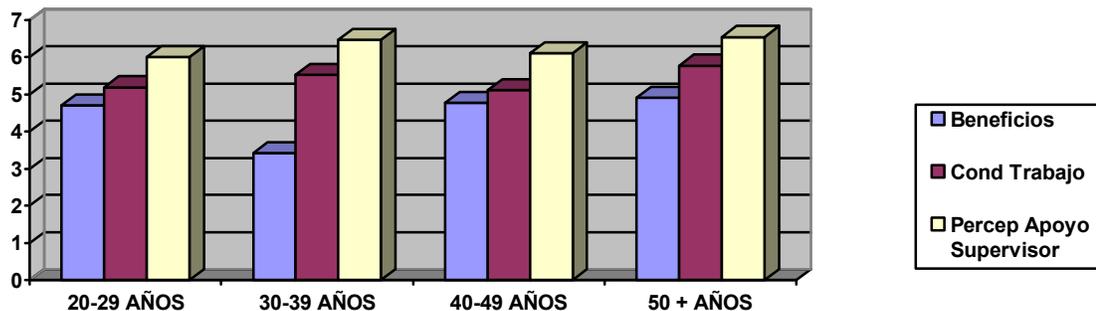
Edad	Beneficios al Trabajador	Nivel de Satisf.	Condiciones de Trabajo	Nivel de Satisf.	Percepción de Apoyo del Supervisor	Nivel de Satisf.	Satisf. General	Nivel de Satisf.
20 – 29	4,71	Alto	5,19	Alto	6,00	Muy Alto	5,30	Alto
30 – 39	3,42	Bajo	5,53	Alto	6,46	Muy Alto	5,13	Alto
40 – 49	4,77	Alto	5,12	Alto	6,10	Muy Alto	5,33	Alto
50 +	4,91	Alto	5,77	Alto	6,54	Muy	5,74	Alto



						Alto		
Total	4,45	Medio	5,40	Alto	6,27	Muy Alto	5,37	Alto

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Gráfico XI. Satisfacción Laboral según la Edad de los Trabajadores.



Fuente: Elaboracion Propia (2008).

De acuerdo al cuadro presentado anteriormente, donde aparecen los resultados de la investigación de la satisfacción laboral, según la variable demográfica edad, puede observarse que en general todas las categorías poseen una percepción de satisfacción laboral “alto”, sobresaliendo la categorías de edades con mayores de 50 años con una media general alcanzada de cinco coma setenta y cuatro (5,74) puntos).

Al analizar más detalladamente cada categoría, se puede apreciar lo siguiente:

La categoría de edad que tiene una percepción de satisfacción laboral más desfavorable es la que se encuentra entre los 30 – 39 años de edad, con cinco coma trece (5,13) puntos, sin embargo, según la tabla de codificación se traduce a “alto”. Con esto se puede notar que los empleados con edades comprendidas entre las nombradas anteriormente son los menos conforme con la satisfacción laboral, principalmente en la dimensión beneficio, en donde obtuvo la media más baja, es decir, tres coma cuarenta y dos (3,42) puntos. Por otra parte, esta misma categoría se destaca al presentar en la dimensión percepción de apoyo del supervisor el segundo lugar de la media alcanzada, es decir, seis coma cuarenta y seis (6,46) puntos.



Entonces, de acuerdo a estos empleados, en la organización existe poca satisfacción derivada de los beneficios (salario, promoción, recompensas), además de “muy alta” relación entre el trabajador y el supervisor, en términos de los sentimientos generados por el vínculo con el supervisor inmediato.

Por otra parte, se puede observar que la dimensión “beneficios” que incluye los indicadores (pagos, promoción, margen de beneficios, recompensas), se refiere a la retribución que reciben los trabajadores por el trabajo bien hecho y estándar de desempeño.

La dimensión con mayor media es la de “percepción de apoyo del supervisor”, con una media obtenida de seis coma veintisiete (6,27) puntos, destacándose la categoría de empleados con mas de 50 años de edad quienes arrojaron una media por encima de la general, es decir, con seis coma cincuenta y cuatro (6,54) puntos.

Los empleados que poseen más edad, es decir, de 50+ arrojan la media más alta en cada dimensión, de tal forma que se traduce a que estos trabajadores son los mayores satisfechos laboralmente, es decir, los que presentan una satisfacción “alta”.

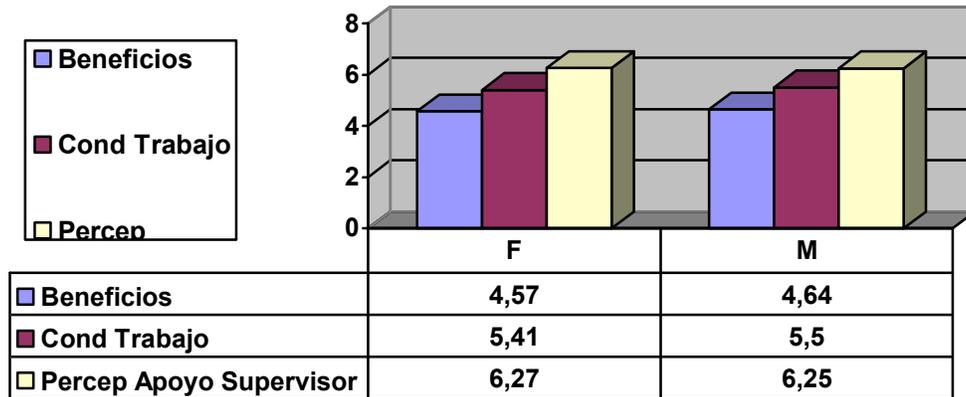
Tabla 26. Satisfacción Laboral según Sexo de los Trabajadores

Sexo	Benefi cios al Trabajador	Nivel de Satisf.	Condicio nes de Trabajo	Nivel de Satisf.	Percepción de Apoyo del Supervisor	Nivel de Satisf.	Satisf. General	Nivel de Satisf.
F	4,57	Alto	5,41	Alto	6,27	Muy Alto	5,41	Alto
M	4,64	Alto	5,50	Alto	6,25	Muy Alto	5.46	Alto
Total	4,60	Alto	5,45	Alto	6,26	Muy Alto	5.43	Alto

Fuente: Elaboración Propia (2008)



Gráfico XII. Satisfacción Laboral según Sexo de los Trabajadores



Fuente: Elaboración Propia (2008).

Al analizar la satisfacción laboral según el sexo de los trabajadores puede observarse que todas las categorías se ubican en un nivel catalogado como “alto”, es decir, que los trabajadores de la organización en estudio tienen una percepción “alta” o “positiva” de satisfacción laboral.

Los trabajadores del sexo femenino arrojaron una media global de cinco coma cuarenta y un (5,41) puntos, la cual se ubica por debajo de la media de la tendencia global general. Sin embargo, los trabajadores del sexo masculino obtuvieron una media de cinco coma cuarenta y seis (5,46) puntos, la cual es superior a la tendencia general.

Todos los números anteriores mencionados, lo que significan es que los trabajadores del sexo masculino pertenecientes a la organización en estudio poseen una percepción de satisfacción laboral más alta que las mujeres.

En cuanto a los trabajadores del sexo femenino en particular, se puede apreciar que la dimensión que posee el valor más bajo es el beneficio con una media de cuatro coma cincuenta y siete (4,57) puntos, lo que significa que las mujeres en la organización en estudio consideran que los beneficios percibidos en la organización no es justa por el trabajo bien



hecho, ni está acorde con el esfuerzo y empeño realizado por ellas; sin embargo, las mujeres poseen una inclinación “muy alta” con respecto a la percepción de apoyo del supervisor.

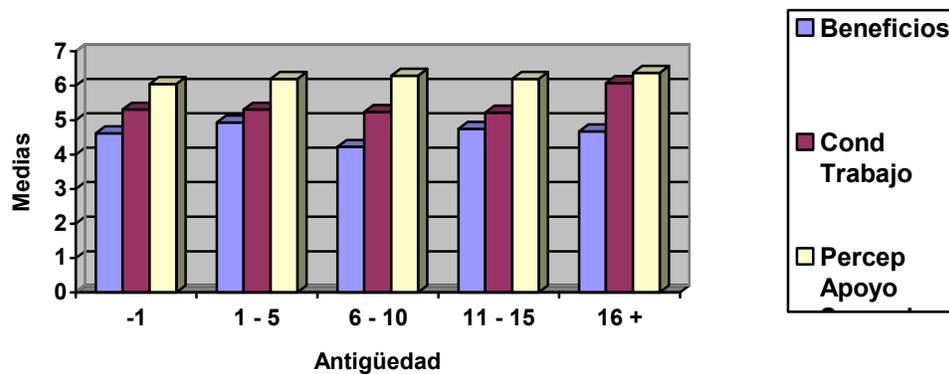
En cuanto a los trabajadores del sexo masculino se puede apreciar que sobrepasan al sexo opuesto en las dimensiones de beneficio y condiciones de trabajo.

Tabla N° 27. Satisfacción Laboral según el tiempo de servicio de los Trabajadores.

Antid.	Beneficios al Trabajador	Nivel de Satisf.	Condiciones de Trabajo	Nivel de Satisf.	Percepción de Apoyo del Supervisor	Nivel de Satisf.	Satisf. General	Nivel de Satisf.
-1	4,62	Alto	5,31	Alto	6,05	Muy Alto	5,32	Alto
1 – 5	4,94	Alto	5,31	Alto	6,20	Muy Alto	5,48	Alto
6 – 10	4,23	Medio	5,24	Alto	6,29	Muy Alto	5,25	Alto
11 – 15	4,75	Medio	5,22	Alto	6,20	Muy Alto	5,39	Alto
16 +	4,68	Alto	6,08	Muy Alto	6,37	Muy Alto	5,71	Alto
Total...	4,64	Alto	5,43	Alto	6,22	Muy Alto	5,43	Alto

Fuente:Elaboracion Propia (2008)

Gráfico XIII. Satisfacción Laboral según tiempo de servicio de los Trabajadores.



Fuente: Elaboracion Propia (2008).



Con referencia al análisis de los resultados de la satisfacción laboral según la antigüedad de los trabajadores, se puede apreciar lo siguiente:

La dimensión “percepción de apoyo del supervisor” se destaca entre las demás dimensiones por su inclinación positiva.

La dimensión supervisión se refiere a la ayuda que se recibe de los niveles altos, dicho esto podría decirse que los trabajadores más nuevos hasta los más antiguos están conformes con la ayuda o apoyo que reciben de su supervisor inmediato o desde los distintos niveles ocupacionales.

La media general obtenida en cada categoría presenta una nomenclatura de “alto”, sin embargo, la media más baja obtenida es la categoría de edades comprendidas entre 6 – 10 años de antigüedad, con una puntuación de cinco coma veinticinco (5,25), por debajo de la media general.

Observando detalladamente cada categoría, la media más baja arrojada en la dimensión beneficios también corresponde a la categoría de trabajadores entre 6 – 10 años de antigüedad, de tal forma que se deduce que este grupo de trabajadores son los que presentan menos satisfacción laboral producto de: descontento por el salario percibido o no se encuentran del todo conforme con la retribución por el trabajo bien hecho.

Tabla N° 28. Satisfacción Laboral según Nivel Ocupacional de los Trabajadores.

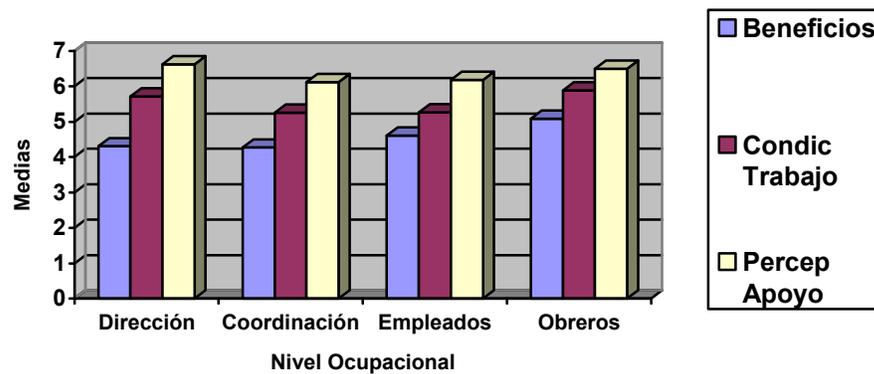
Nivel Ocupacional	Beneficios al Trabajador	Nivel de Satisf.	Condiciones de Trabajo	Nivel de Satisf.	Percepción de Apoyo del Supervisor	Nivel de Satisf.	Satisf. General	Nivel de Satisf.
Dirección	4,31	Medio	5,72	Alto	6,62	Muy Alto	5,55	Alto
Coordinación	4,27	Medio	5,26	Alto	6,12	Muy Alto	5,21	Alto
Empleados	4,61	Alto	5,27	Alto	6,18	Muy Alto	5,35	Alto



Obreros	5,09	Alto	5,89	Alto	6,50	Muy Alto	5,82	Alto
Total...	4,57	Medio	5,53	Alto	6,35	Muy Alto	5,48	Alto

Fuente: Elaboracion Propia (2008)

Gráfico XIV. Satisfacción Laboral según Nivel Ocupacional de los Trabajadores.



Fuente: Elaboración Propia (2008).

Al analizar la satisfacción laboral según el nivel ocupacional de los trabajadores, puede observarse que la dimensión beneficios arroja la media más baja, con cuatro coma cincuenta y siete (4,57) puntos para ubicarse en el nivel “medio”. La dimensión condiciones de trabajo con cinco coma cincuenta y tres (5,53) puntos para obtener una nomenclatura de “alto”, mientras que la dimensión percepción de apoyo del supervisor ocupa el nivel de “muy alto” con seis coma treinta y cinco (6,35) puntos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la dimensión beneficios es la que presenta mayor preocupación y en donde las categorías dirección y coordinación son los que presentan una media más baja con respecto a las categorías de empleados y obreros; que por cierto estos últimos son los que arrojaron una media más alta con respecto a las demás categorías, distinguiéndose con cinco coma cero nueve (5,09) puntos.



De igual forma, en la dimensión condiciones de trabajo, la categoría de obreros obtiene la mayor puntuación con una media de cinco coma ochenta y nueve (5,89) puntos, por encima de la general la cual arrojó cinco coma cincuenta y tres (5,53) puntos.

La categoría coordinación obtuvo la media más baja de todas las dimensiones, con cuatro coma veintisiete (4,27) puntos en la dimensión beneficios. Por otra parte, la categoría de dirección obtuvo la media más alta en la dimensión percepción de apoyo del supervisor con seis coma sesenta y dos (6,62) puntos, por encima de la general la cual arrojó seis coma treinta y cinco (6,35) puntos.

IV. CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES: SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Para realizar la correlación se utilizó el coeficiente r de Pearson. Según Runyon y Haber (1992), dicho coeficiente es quizás el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos (2) variables cuantitativas. Se suele representar por una “ r ”. El coeficiente de correlación de Pearson toma valores entre -1 y 1; un valor de 1 indica una relación lineal perfecta positiva y un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa.

Una vez aplicado el coeficiente de correlación a utilizar, a continuación se procederá a exponer los resultados obtenidos en la correlación de las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral.

La hipótesis de trabajo planteada para la presente investigación fue: a mayor percepción positiva de satisfacción laboral, habrá mayor compromiso del empleado hacia su organización, donde la variable independiente es la satisfacción laboral y la dependiente el compromiso organizacional.



El cuadro a presentar posteriormente señala la cantidad de personas y los porcentajes que representan al ubicarlos según las respuestas que reflejaron en los cuestionarios contestados.

Tabla N° 29. Compromiso Trabajador según Opción

COMPTR	NIVEL	fi	%
COMPTR	1,00	6	22%
	2,00	4	15%
	3,00	1	4%
	4,00	3	11%
	5,00	2	7,5%
	6,00	5	18,50%
	7,00	6	22%
Total...		27	100%

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Tabla N° 30. Satisfacción Trabajador según Opción

SATISFTR	NIVEL	fi	%
SATISFTR	1,00	4	15%
	2,00	5	18,50%
	3,00	2	7,5%
	4,00	4	15%
	5,00	3	11%
	6,00	6	22%
	7,00	3	11%
		27	100%

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Tabla N° 31. Correlaciones según el Coeficiente r de Pearson de las Variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional

		media satis	media compro
media_satis	Correlación de Pearson	1	,003
	Sig. (bilateral)		,986
	N	27	27
media_comprom	Correlación de Pearson	,003	1



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

Sig. (bilateral)	,986	
N	27	27

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Todos los números expuestos indican el valor de la relación y el tipo de relación que poseen ambas variables y la significancia de la relación.

Según el coeficiente r de Pearson, existe una relación positiva de 0,003 (cuando al aumentar una variable la otra también aumenta), con un nivel de significancia del cien por ciento (100%); esto significa que si hay una relación que podría llamarse “débil” entre las variables, donde a mejor percepción positiva de satisfacción laboral habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización.

Al observar los tabla 29 y 30, se puede notar que las respuestas de los trabajadores, según la escala utilizada en el cuestionario, se encuentran ubicadas de la siguiente manera:

Con respecto a la variable satisfacción laboral (Ver Tabla 30), las respuestas estuvieron inclinadas hacia la opción seis (6), que se refería a estar de acuerdo con la satisfacción laboral imperante en la organización.

En cuanto a la variable compromiso organizacional (Ver Tabla 29), las respuestas estuvieron inclinadas hacia las opciones uno (1) “totalmente en desacuerdo” que arrojó un porcentaje de veintidós por ciento (22%); y la opción siete (7) “totalmente de acuerdo” alcanzó igual porcentaje.

Sin embargo, al realizar los datos de correlación con las respuestas agrupadas según las alternativas de respuestas presentadas en los cuestionarios B y C respectivamente, se obtuvieron los siguientes valores.

Tabla N° 32 .Respuestas Agrupadas por Alternativas



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

	1	2	3	4	5	6	7	Total
COMPTR	22%	15%	4%	11%	7,5%	18,50%	22%	100%
SATISFTR	15,%	18,50%	7,5%	15%	11%	22%	11%	100%
Total....	37%	33,50%	14,50%	26%	18,5%	40,50%	33%	

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Analizando la tabla, al tomar en cuenta que las tres primeras opciones (1, 2, 3) corresponden al “desacuerdo”, entonces se obtiene un porcentaje promedio de catorce coma sesenta y siete por ciento (14,67%), y las tres últimas opciones (5, 6, 7) arrojan un porcentaje promedio equivalente al veinte ocho coma treinta y tres por ciento (28,33%), lo que equivale a concluir que los trabajadores están “de acuerdo”, pero debe tomarse en cuenta el porcentaje promedio equivalente a los trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con un ocho coma sesenta y siete (opción 4).

En vista de lo anterior, se está advirtiendo con los resultados la situación que se presenta en la organización con relación a estas dos (2) variables, donde la organización deberá tomar sus propias decisiones con el fin de continuar con la relación existente en ella con respecto a las variables, ya que se observa que, si se agrupan los resultados de las opciones 5, 6 y 7 se obtiene un total de treinta coma sesenta y seis por ciento (30,66%) de la población en “acuerdo” con la satisfacción, pero en caso de “en desacuerdo” el porcentaje que arroja es de veintisiete coma treinta y tres por ciento (27,33%), porcentaje éste muy cercano al anterior; es decir, lograr en todos sus empleados niveles de satisfacción laboral, motivación, rendimiento, entre otros, para así mejorar el compromiso afectivo, continuo y normativo de la organización.

Por otra parte, la correlación que se presenta entre las variables estudiadas (satisfacción laboral y compromiso organizacional), vista desde sus respectivas dimensiones e indicadores, se obtiene lo que se observa en el cuadro 34



Tabla N° 33. Correlación de las Dimensiones

	BENEFICIOS – TRABAJADOR	CONDIC. DE TRABAJO	SUPERVISION	AFFECTIVO	CONTINUO	NORMATIVO
BENEFIC TRABAJADOR	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,437(*) ,023 27	-,013 ,949 27	-,004 ,984 27	,079 ,697 27	-,199 ,320 27
CONDIC. DE TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,437(*) ,023 27	,311 ,115 27	,403(*) ,037 27	-,077 ,702 27	-,047 ,815 27
SUPERVISION	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,013 ,949 27	1 ,115 27	,148 ,462 27	-,135 ,500 27	-,198 ,322 27
AFFECTIVO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,004 ,984 27	,148 ,462 27	1 ,976 27	-,006 ,976 27	-,035 ,863 27
CONTINUO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,079 ,697 27	-,135 ,500 27	-,006 ,976 27	1 ,111 27	,314 ,111 27
NORMATIVO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,199 ,320 27	-,198 ,322 27	-,035 ,863 27	,314 ,111 27	1 ,111 27

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia (2008)



Con este nuevo cálculo resultaron las dimensiones afectivo y condiciones de trabajo con una correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral) de 0,403 es decir, un cambio en Y es explicado por un cambio en X el cuarenta por ciento (40%) de las veces. Para el caso del compromiso afectivo y los beneficios al trabajador, poseen una correlación de negativa con menos cero coma cero cuatro (-0,004), lo que indica que no existen relación directa entre estas dos dimensiones. Sin embargo, en el caso de la percepción de apoyo por parte del supervisor, puede explicar en un 14,8 % el compromiso afectivo de un trabajador al nivel de confianza de un 95%.

Mientras que el compromiso continuo también posee una correlación negativa, con respecto a las condiciones de trabajo es decir, menos cero coma cero setenta y siete (-0,077), lo que equivale a señalar que están satisfechos con las condiciones de trabajo pero no con el compromiso de continuidad. Igualmente los valores correspondientes a las dimensiones: supervisión (satisfacción laboral) y compromiso continuo se correlacionan negativamente, obteniendo un puntaje de menos cero coma ciento treinta y cinco (-0,135). En la Tabla 34, según la muestra analizada los valores correspondientes a la variable compromiso continuo correlacionan positivamente con la dimensión beneficios del trabajador en un cero coma setenta y nueve por ciento (0,079), es decir, que los trabajadores están satisfechos con los beneficios generados de la continuidad pero no con los procedimientos operativos que se llevan a cabo.

Por otra parte, en el caso del compromiso normativo, la correlación con las dimensiones de la satisfacción laboral, son negativas dado que sus valores se expresan de la manera siguiente: menos cero coma ciento noventa y nueve (- 0,199) para el caso de los beneficios al trabajador, menos coma cuarenta y siete (- 0,047) en el caso de las condiciones de trabajo y finalmente la dimensión supervisión con menos cero coma ciento noventa y ocho (- 0,198).



CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

La presente investigación, se enfocó en analizar las variables actitudinales Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, dentro del contexto, de las organizaciones civiles sin fines de lucro, tomando en cuenta el tipo de ocupación en la organización (director, empleado, coordinador y obrero), edad, sexo y tiempo de servicio del sujeto en estudio.

Para determinar la consistencia de los instrumentos, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, dado para el caso del instrumento Compromiso Organizacional una confiabilidad del 59%, siendo una confiabilidad que esta por encima del promedio (Meyer y Allen, 1993 citado en Vázquez, 2001). En el caso de la escala Satisfacción Laboral, la confiabilidad obtenida es de 80,1 %, siendo consistente con los resultados obtenidos por Pereira y Rondón (2006), en el que se obtuvo un Alfa de Cronbach elevado y positivo de (rtt: 0.873).

En cuanto a los hallazgos encontrados en este tipo de organizaciones, no necesariamente la posición elevada dentro de una organización, será indicio de una elevada satisfacción laboral tal y como lo señala (Siegel, 1973), ya que en el caso de Fe y Alegría dado el promedio de respuestas quienes demostraron estar mas satisfechos y comprometidos con la organización, fueron los trabajadores “obreros” y en caso contrario los menos comprometidos y satisfechos resultaron los trabajadores que desempeñan funciones al nivel de coordinación, aunque ambos, en cuanto a la Satisfacción Laboral estén en un nivel Alto y en cuanto al Compromiso Organizacional estén en un nivel Medio.



Así mismo, en el caso de la variable sexo, las mujeres demostraron tener una mayor puntuación promedio en cuanto a su compromiso organización, mas sin embargo los hombres demostraron tener una mayor puntuación promedio en cuanto a la satisfacción laboral. Esto puede explicarse, en términos generales, tal y como destaca Buss (1990) de acuerdo al proceso de socialización, se espera que las mujeres posean comportamientos y actitudes relacionados con el cuidado, la ayuda y protección de los demás; mientras que se espera que los hombres emprendan tareas realizadas con el liderazgo, el trabajo y el poder. Específicamente en el ámbito de la vida organizacional, son diversas las investigaciones que han abordado el tema de las diferencias de género, siendo relevante destacar que en las profesiones y organizaciones que se distinguen por brindar apoyo y ayuda a los demás, como es el caso de Fé y alegría, se tiende a presentar, que la mujeres tienden a tener un mayor compromiso con la organización, sin que esto implique el estar mas satisfechas, tal y como se demostró en esta investigación.

De esta manera, las mujeres pueden obtener fuentes de reforzamiento de su autoestima, al prestar servicios en organizaciones, cuya visión y misión poseen un peso social significativo, mientras que los hombres prefieren la autorrealización a través del éxito económico- empresarial y el poder (Buss,1990).

En el caso de la variable antigüedad, el personal con mas años de servicio en la organización Fe y Alegría, segun su puntaje promedio son quienes poseen un mayor compromiso organizacional y una satisfaccion laboral. Asi mismo, el grupo más comprometido según su edad, son los que integran el grupo de cuarenta (40) a cuarenta y nueve (49) años y los mas satisfechos resultaron los que tienen mas de cincuenta años (50+), resultado que confirma “ aquellos que han cumplido con su etapa de desarrollo, se preocupan más por mantenerse en su empleo actual” (Schultz, 1991, citado en Durrengo y Echeverria 1.999, p.55), pudiendose afirmar que no existe mayor diferencia en cuanto a la



variable sociodemográfica antigüedad y edad, y el tipo de organización donde se desarrolle el trabajador.

En cuanto a la correlación de las variables, en estudio tenemos lo siguiente:

Las investigaciones de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional no son nuevas, y más si se habla de los estudios sobre la correlación que se establece entre ellas (causa ó efecto). Con respecto a la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional Williams y Anderson (1991) señalan que los trabajadores satisfechos y por tanto, con un mayor compromiso, demuestran conductas que benefician el funcionamiento de sus organizaciones, por tanto, en el estudio del Comportamiento Organizacional se ha destacado la investigación de las variables actitudinales satisfacción laboral y compromiso organizacional porque los individuos tienden a buscar consistencia entre sus actitudes y comportamientos “(...) el comportamiento organizacional se ocupa específicamente de las acciones de las personas en el trabajo” (Robbins,1996, p. 239). De allí, la importancia del estudio de estas variables, ya que su comprensión permitirá predecir el comportamiento del recurso humano orientándolo hacia el logro de los objetivos en las organizaciones.

Según Runyon y Haber (1992), para expresar cuantitativamente el grado en el cual dos (2) variables están relacionadas, es necesario calcular un coeficiente de correlación. Existen diversos tipos de coeficientes de correlación, que dependen del tipo de escala al cual pertenecen las variables. En el caso de la variables compromiso organizacional y satisfacción laboral en una organización sin fin de lucro, se confirma la influencia aunque en un nivel leve de la satisfacción laboral, sobre el compromiso organizacional ($r: 0.003$), más sin embargo, de acuerdo a Kinicki y Kreitner (2003), la satisfacción laboral y el compromiso organizacional demuestran una relación positiva intensa, sugiriendo que para el aumento de los niveles de identificación del individuo con una organización, debe aumentarse la satisfacción laboral de los trabajadores; esto quiere decir que para los autores la satisfacción laboral, actuaría como un antecedente eficaz para el logro del compromiso organizacional de un trabajador. Esta teoría



se refuerza con los señalamientos, de investigaciones de tipo longitudinal, que conducen a confirmar que la satisfacción laboral se considera ser fuente del compromiso hacia la organización (Bluedon, 1992, Price & Muller, 1981, citado en Bateman & Strasser, 1984)

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES POR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

7.1. 1. OBJETIVO GENERAL

Establecer la correlación que existe entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de la Zona de Caracas para la organización Fe y Alegría, en el primer trimestre del año 2008.

Al relacionar las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, según el coeficiente de relación de Pearson, se encontró una relación débil de 0,003 con un nivel de significancia del cien por ciento (100%). Entonces se puede concluir que la relación entre las variables es positiva, donde a mejor percepción de satisfacción laboral por parte de los trabajadores de la organización civil sin fines de lucro “Fe y Alegría”, mayor es el compromiso de ellos hacia la organización. Ello señala que la hipótesis de trabajo planteada en la investigación, es positiva en el caso de los trabajadores de la organización de la Dirección Zonal Región Caracas de “Fe y Alegría”.

7.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS



Identificar el Nivel de compromiso organizacional (afectivo, continuo, normativo) de los trabajadores de la dirección Regional de la Zona Caracas para la organización Fe y Alegría, según la modelo de Natalie Allen y John Meyer (1993).

La evaluación del compromiso organizacional del presente estudio permitió determinar el tipo y grado de identificación que poseen los trabajadores con la organización sin fines de lucro “Fe y Alegría”.

Los resultados indican que los trabajadores de la organización en estudio poseen un compromiso general de cuatro coma noventa y cinco (4,95) puntos, donde el tipo predominante de compromiso fue el afectivo con seis coma cero uno (6,01); sin embargo tanto el compromiso normativo (4,89 puntos), como el continuo (3,93 puntos) se ubican en un nivel medio de identificación, respectivamente.

En el nivel medio general del compromiso organizacional donde se encuentran ubicados los trabajadores de la organización en estudio, se refiere a que existe una relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el empleado percibe algún costo asociado si deja la organización. De acuerdo con Girard y Vézina (2002), las organizaciones privadas sin fines de lucro demandan de su personal un alto sentido de compromiso organizacional por parte de sus miembros para que la institución pueda alcanzar sus metas propuestas. De manera que los resultados obtenidos por el presente estudio, corresponden con lo esperado para este tipo de instituciones, favoreciendo el desempeño del empleado y la efectividad organizacional.

Estas afirmaciones son especialmente aplicadas en lo que respecta al compromiso afectivo, que requiere de la identificación del empleado con los valores de la organización. En este



sentido, al examinar los componentes del compromiso organizacional en esta investigación, se obtuvo que el compromiso afectivo constituya el factor con mayor puntaje promedio, seguido del componente normativo y en tercer lugar del componente de permanencia. El compromiso predominante es el afectivo, con una media de 6,0189 puntos, ubicada en el nivel alto, el cual puede explicarse a través del hecho, que el individuo compensa, afectivamente el que no pueda percibir beneficios económicos reiteradamente (Pereira y Rondón, 2006).

Determinar la percepción de la satisfacción laboral en los trabajadores de la dirección Regional de la Zona Caracas para la organización Fe y Alegría, según el modelo de Paul Spector (1997)

Por otra parte, el estudio de la variable satisfacción laboral, permitió concluir que los trabajadores de la organización “Fe y Alegría”, perciben una satisfacción general alta con una media de cinco coma cuarenta y tres (5,43).

En cuanto a la satisfacción laboral que perciben los trabajadores, podría decirse que se sienten satisfechos respecto a la recompensa, naturaleza del trabajo y apoyo del supervisor, particularmente, ya que han sido indicadores con una alta aceptación. Esto podría explicarse, debido a que por ser una organización sin fines de lucro, con una nómina pequeña, existen más posibilidades de reconocimiento, tarea o labor desempeñada y supervisiones, tanto pares como superiores.

Sin embargo, los indicadores margen de beneficios y procedimientos operativos presentan el menor índice de satisfacción de los trabajadores, lo cual permite suponer que parte de las causas que han llevado a esa reacción ha sido lo explicado en el planteamiento del problema con respecto a los beneficios laborales que entrega a los trabajadores y trabajadoras dependientes a la Asociación Venezolana de Educación Católica (A.V.E.C).



Es importante señalar que los trabajadores del sexo femenino pertenecientes a la organización civil sin fines de lucro “Fe y Alegría” tienen menos satisfacción que el sexo masculino. De lo anterior, se deduce que todo gerente o director podría buscar las causas de este hecho, más aun cuando se demostró en el análisis demográfico que el sexo femenino ocupa mayor el porcentaje de la población. Es por ello que en la organización en estudio es recomendable analizar el por qué del comportamiento de esta variable demográfica.

Para toda organización es de suma importancia conocer cómo se sienten sus empleados, si realmente cuentan con ellos para afrontar cualquier reto que se les presente a corto, mediano y largo plazo, qué tan adecuada es la satisfacción laboral reinante en la organización, para que el empleado pueda ejecutar sus tareas sin ninguna incomodidad o amenaza.

Mediante los resultados presentados en esta investigación, la organización puede conocer la situación que tiene en cuanto a estas dos (2) variables (satisfacción laboral y compromiso organizacional), preparar planes de desarrollo para incentivar a los empleados, motivarlos, fomentar una satisfacción laboral que incite al trabajador a comprometerse, innovar, producir; logrando una organización óptima capaz de mantener los niveles de servicios ante los retos que se enfrentan diariamente, ya que tienen a su favor el alto grado de percepción por parte de la supervisión que arrojó el estudio.

7.2. RECOMENDACIONES.

7.2.1 En el caso de futuras Investigaciones:

- Se recomienda la revisión y estudio del tema en la organización dentro de algún tiempo, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos en esta investigación han sufrido modificaciones a causa de otro factor.



- Además del análisis de la satisfacción laboral y compromiso organizacional, se sugiere el empleo de una escala actitudinal que mida el comportamiento de los empleados en la Organización Fe y Alegría. Se recomienda hacerlo con variables como la ciudadanía organizacional y/o desempeño.
- Reponer este estudio, con un análisis comparativo, entre las distintas Direcciones Regionales a Nivel Nacional de la Organización Fe y Alegría.
- Replicar este estudio, con un análisis comparativo, entre otras organizaciones civiles sin fines de lucro, de la misma naturaleza de la Organización Fe y Alegría.
- Aplicación de un análisis longitudinal múltiple, para la confirmación de la relación causal de la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional dadas las limitaciones planteadas para este tipo de estudio, señaladas en su oportunidad en el marco teórico de este estudio.

Se recomienda para la Organización Fe y Alegría:

- El proceso de captación y desarrollo debe comenzar, con la selección de un personal que concuerde con los valores de la organización, así el proceso de adaptación será mas eficaz lo que ayudara a una identificación del trabajador y la organización
- Llevar a cabo el moldaje de los valores de los trabajadores, hacia los valores de la institución, a través del ejemplo de sus directivos y coordinadores, tomando en cuenta la alta percepción que estos tienen de sus supervisores inmediatos.
- Es necesario que para que haya una actitud satisfactoria y comprometida por parte del trabajador, se apliquen salarios por encima del promedio de las organizaciones (por lo menos en las organizaciones catalogadas como sin fines de lucro), es por ello que en este sentido, las organizaciones como Fe y Alegría no compiten en este aspecto, siendo necesario el reforzamiento de otros factores, como es el caso de las recompensas contingentes, mejoramiento de los lazos entre compañeros de trabajo, la comunicación, o los procedimientos operativos.



- Implantar y/o reforzar estrategias, tales como; reuniones, generación de liderazgo expresivo y la formación de equipos de trabajo
- ¡Sigamos adelante, creciendo para el desarrollo de la Venezuela que todos queremos!

∅

REFERENCIAS

Allen, N. y Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace*. (Theory, Research and Application). London. Sage Publications.

Ander-Egg (1997). *Técnicas de Investigación Social*. 19ª Edición. Editorial Limusa. Argentina.

Atalaya, M. (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III. N° 5. pp 45-76

Atkinson, R. (2006). *Building a More - Humane Economy*. *The Futurist*. May- June: 44-49.

Bateman, T. y Strasser S. (1984). *A longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitments*. *Academy of Management Journal*. Vol. 27, No.1, 95-112.

Bergenson, J. (1983). *Los Aspectos Humanos de la Organización*. Editor Gaetan Morin. San José: ICAP.



Buss, A. (1981). *Psicología General*. (Trad. Ma. Aranguren). México D.F., México: Editorial Limusa.

Cardozo, A. y Goncalvez, L. (1998). *Relación entre el Compromiso Organizacional y la Rotación Voluntaria de Personal*. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Psicología. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Código Civil de Venezuela (1982, 26 de Julio). En Gaceta Oficial N° 2.990 Extraordinaria. Poder Ejecutivo de Venezuela.

Chiavenato, I. (1999a). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. de C.V. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

Chiavenato, I. (2000b). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Cohen, L. (2003). *Métodos de Investigación*. Madrid. Ediciones La Muralla.

Conte, J., y Landy, F. (2005). *Psicología Industrial: Introducción Industrial y Organizacional*. (Trad. Lourdes Reyes Ponce). México: MacGraw – Hill.

Dawes, R. (1975). *Fundamentos y Técnicas de Medición de Actitudes*. México D.F., México: Editorial Limusa.

Diccionario de la Lengua Española (1992). 22ª Edición. 2 Volumen. Editorial Gredos, S.A. Madrid. España.



Durrengo y Echeverría (1997). *Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral*. Tesis Elaborada para Obtener el Título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Friedman, F. (2003). *Cultura de Compromiso a las Organizaciones sin Fines de Lucro*. Procedimientos Didácticos. Buenos Aires, Argentina: Edición Manuela del Rio.

Garber, J. (2001). *Relación entre Compromiso Organizacional y Calidad de Servicio en una Empresa de Correspondencia – Mensajería del Sector Privado*. Tesis elaborada para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Gibson y otros (1994). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. USA: Addison-Wesley Iberoamericana. Séptima Edición.

Giménez, O. (1998). *Congruencia entre Valores Individuales y Organizacionales*. Tesis de Post Grado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Girard y Vézina (2002). *Las Organizaciones Privadas sin Fines de Lucro Sociosanitario: La Innovación al Servicio de los Miembros*. Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social. Año 3. # 4.

Goncalvez, R. (2000). *Desarrollo Organizacional*. Principios y Aplicaciones. Mc Graw Hill. México.

Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. México. Prentice Hall. Tercera Edición.



Hampton, S. (2000). *Métodos para Lidar con la Resistencia*. Universidad de Harvard. Harvard Business Review. USA.

Hernández, Fernández y Baptista (1998). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición.

Hurtado, I. (2000). *Métodos de Investigación*. Caracas. Editorial Episteme.

Ivancevich, J. y Matteson, M. (1992). *Estrés y Trabajo. Una perspectiva Gerencial*. (2^{da} Ed.) (Trad. S. Foresman and Company). México D.F., México: Editorial Trillas, S.A.

Keith, S. (1990). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. Ediciones Mc Graw Hill. México.

Kerlinger, F. (1985). *Investigación del Comportamiento*. Técnicas y Metodologías. México. Editorial Interamericana.

Kold, D.(1979). *Psicología de las Organizaciones: Experiencias*. Madrid. España: Doosgaf.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas*. (Trad. J. L. Blanco y Correa Magallanes) México D.F., México: McGraw Hill.

Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin Pennsylvania States University. Vol 108. N° 2. pp 71-194.

Méndez, C. (1988). *Metodología*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.



Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Buenos Aires, Argentina: MacGraw Hill.

Palma, S. (1999). *Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana*. Revista Teoría e Investigación en Psicología. Volumen IX. N° 1. pp 27-34.

Palma, P. (2003). *Pobreza Extrema se Elevó a 40% durante el Gobierno de Chávez*. El Nacional. Cuerpo B.

Peiró, J. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Volumen II. Aspectos Psicosociales del Trabajo. Madrid. Editorial Síntesis.

Robbins, E. (1996a) *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. (7^{ma} Ed.) (Trad. A. Detrás Quiñones). México. Prentice- Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. (1999b). *Comportamiento Organizacional*. 8va Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

Runyon, R. y Haber, A. (1992). *Estadística para las Ciencias Sociales*._USA-Addison – Wesley. Cuarta Edición

Sabino, C. (1992). *El Proceso de la Investigación*._Caracas. Editorial Panapo.

Spector, P. (1985a). *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*. American Journal of Community Psychology. N° 6



Spector, P. (2002b). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica*. (Trad. A. A. Vázquez y M. Fernández de la Peña.). México: Editora Ma. Magdalena Ramos Tejeda, El Manual Moderno.

Strauss, G. y Sayles, L. (1981). *Personal: Problemas Humanos de la Administración*. (Trad. J. Cardenas). Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Tamayo y Tamayo (2001). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Tercera Edición. México. Editorial Limusa.

Vásquez, S. (2001). *Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral: Predictores de la Intención del empleado de dejar la organización*. Trabajo de Investigación para optar al título de Magíster en Desarrollo Organizacional. Dirección General de Estudios de Post Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Williams, L. y Anderson, S. (1991). *Job Satisfaction and Organizational: Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behavior*. Journal of Management. N° 17.

Aristorena s.j., (2007). *Educamos para la Paz*. Periódico Fe y Alegría, pp. FyA-3

Barrantes, C. (2006). *Organizaciones Civiles de Desarrollo Social y Representaciones Sociales en la Venezuela Bolivariana*. CDC. [online]. vol.20, no.52 p.151-173. Consultado el 05 de enero de 2007 en <http://www2.scielo.org.ve/scielo.php. ISSN 1012-2508>.

www.deguate.com, (2002)



Federación Internacional de Fe y Alegría (2005, enero) *Palabras de Fe y Alegría; Citas inspiradoras del Padre José Maria Vélaz*. [Online]. Consultado el 16 de abril de 2008 en <http://www.feyalegria.org/images/acrobat/PalabrasFinal>

Lester, S. (1998). *Las organizaciones sin fines de lucro: Sector Invisible de la Sociedad Estadounidense* En: Temas de la Democracia. Publicación Electrónica de USIS. [Online] Vol. 3 No. 1p. Consultado el 18 diciembre de 2006 de <http://usinfo.state.gov/journals/itdhr/0198/jjds/salamon.htm>

Márquez, M. (2000). *Clima Organizacional*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta, Septiembre, 2008].

Randall, B. (s/f). *Building Trust Through Equity. The Foundation of Organizational Loyalty and Commitment*. [Consulta en Línea]. Disponible en: <http://www.sbaer.uca.edu/docs> [Consulta: Octubre, 2008].

Sáez, J. s.j.; (1999). *De la Chispa al Incendio. La Historia y las Historias de Fe y Alegría*. Capítulo II: Los primeros pasos concretos (1954-1958). Editado por la Federación Internacional de Fe y Alegría [documento online]. Consultado el 16 de abril de 2008 <http://www.feyalegria.org/images/acrobat/>

Siegel, L. (1993) *Psicología Industrial*. (Trad. A. Angulo Castillo). México: Compañía Editorial Continental.



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría
R.R.I.I – R.R.H.H

ANEXOS



ANEXO “A” MATRIZ DE RESPUESTAS COMPROMISO ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE RESPUESTAS: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

SUJETO	DIMENSIÓN		
	AFECTIVO	CONTINUO	NORMATIVO
1	5,50	4,67	5,83
2	5,17	4,00	3,83
3	7,00	4,67	3,67
4	6,83	5,17	4,33
5	6,17	3,50	4,50
6	5,50	3,33	6,00
7	5,50	4,50	5,00
8	5,67	1,00	3,33
9	5,00	2,67	4,33



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

10	6,17	3,50	4,33
11	3,83	5,00	5,33
12	6,67	2,83	3,50
13	7,00	5,00	4,33
14	7,00	2,83	5,33
15	5,83	2,67	4,67
16	5,33	3,83	4,33
17	6,00	4,50	5,33
18	5,17	5,17	5,83
19	6,67	4,33	3,33
20	6,83	2,50	5,50
21	5,50	4,67	4,67
22	6,17	4,83	6,00
23	6,83	3,50	6,50
24	5,50	4,00	4,17
25	7,00	5,50	7,00
26	7,00	4,17	4,50
27	5,67	4,00	6,67
Total Promedio	6,02	3,94	4,90

Fuente: Elaboración Propia (2008)



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

ANEXO “B” MATRIZ DE RESPUESTAS: SATISFACCIÓN LABORAL

MATRIZ DE RESPUESTAS: SATISFACCIÓN LABORAL

Sujeto	Dimensión: Beneficios para el Trabajador				Dimensión: Condiciones de Trabajo				Dimensión: Percepción de Apoyo del Supervisor
	Pagos	Promoción	Margen de Beneficios	Recompensas	Procedimientos Operativos	Compañeros	Naturaleza del Trabajo	Comunicación	Supervisión
1	3,25	5,00	1,75	3,50	3,50	4,50	6,25	5,25	6,25
2	5,50	5,00	4,25	6,00	3,50	5,00	6,25	4,50	6,75
3	4,00	5,00	4,00	6,00	3,50	6,25	6,75	6,25	6,75
4	4,25	6,50	2,50	6,00	5,00	6,50	6,75	6,25	6,75
5	4,50	5,50	3,75	5,00	3,75	6,00	6,75	5,25	6,00
6	3,75	4,00	4,00	4,75	4,25	6,00	7,00	5,00	6,50



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

7	4,00	3,75	3,50	4,50	2,50	5,50	6,00	4,50	5,25
8	4,25	4,00	2,00	5,25	3,50	5,25	6,00	4,00	7,00
9	5,00	5,00	4,75	5,50	3,25	5,25	6,75	5,25	6,00
10	3,75	4,00	3,00	4,25	5,50	5,75	5,00	5,25	6,50
11	5,50	6,00	4,50	5,25	3,75	6,50	7,00	6,00	6,50
12	5,25	5,25	5,50	6,75	2,50	7,00	7,00	6,75	6,75
13	5,50	5,75	4,50	5,00	5,50	6,75	7,00	6,75	6,50
14	4,00	2,75	4,50	4,25	3,00	5,50	7,00	4,50	5,25
15	5,50	4,75	6,50	6,75	4,25	7,00	7,00	6,75	5,50
16	5,00	4,25	3,00	5,50	4,50	5,75	6,00	5,50	6,00
17	2,75	2,25	3,75	4,75	3,00	5,50	6,25	5,25	6,75
18	4,00	4,75	4,00	4,50	4,50	4,00	4,50	4,50	6,25
19	4,50	6,00	2,00	6,50	2,25	6,50	7,00	5,75	7,00
20	3,50	4,50	2,75	6,00	4,00	7,00	7,00	7,00	7,00
21	4,75	3,75	5,00	5,50	3,50	5,50	5,50	4,00	5,25
22	4,50	4,25	3,50	5,00	3,75	6,00	6,25	5,50	5,75
23	5,00	5,75	3,50	5,00	6,75	6,50	7,00	6,75	7,00
24	5,75	5,00	4,75	6,00	4,75	6,25	6,50	6,50	6,00
25	6,25	4,00	5,00	6,75	4,50	4,50	5,25	5,75	6,00
26	4,00	4,00	4,00	5,25	4,75	6,25	7,00	5,50	5,75
27	5,25	4,50	2,50	5,50	3,00	5,50	6,50	5,75	6,25
Total	4,56	4,64	3,81	5,37	3,94	5,85	6,42	5,56	6,27
Promedio	4,59				5,44				6,27

Fuente: Elaboración Propia (2008)



ANEXO “C” MATRIZ VARIABLE DEMOGRÁFICA

MATRIZ VARIABLE DEMOGRÁFICA

Edad	Sexo	Antigüedad	Ocupación en la Org.
35	F	7 años	Empleado
22	F	5 años	Empleado
52	F	3 años	Obrero
36	F	1 año	Obrero
30	M	1 año	Coordinación
24	F	1 año	Coordinación
27	F	1 año	Coordinación
59	F	15 años	Coordinación
25	F	1 año	Coordinación
38	F	15 años	Coordinación



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

20	M	1 año	Obrero
43	F	17 años	Dirección
33	M	10 años	Empleado
78	F	19 años	Empleado
28	M	8 años	Empleado
27	F	3 años	Empleado
43	F	16 años	Coordinación
33	M	9 años	Empleado
26	M	6 años	Empleado
43	F	9 años	Empleado
38	F	14 años	Dirección
42	F	2 años	Empleado
31	M	11 años	Empleado
52	M	8 años	Obrero
56	M	14 años	Obrero
45	F	14 años	Obrero
60	F	17 años	Coordinación

Fuente: Elaboración Propia (2008)



ANEXO “D”

INSTRUMENTOS APLICADOS A LOS TRABAJADORES

INSTRUMENTO “A”

Los siguientes cuestionarios forman parte de un Trabajo de Grado que desarrolla un estudiante de Pregrado de la Universidad Católica Andrés Bello. La información dada por usted es de carácter anónima, por tanto se garantiza la confidencialidad de la misma.

Se le agradece responder con la mayor sinceridad posible, para garantizar la veracidad y factibilidad del estudio. No existen respuestas malas ni buenas, ya que estos cuestionarios no miden habilidades ni conocimientos.



Por favor, lea atentamente las instrucciones generales y cada uno de los planteamientos que se le presentan a continuación:

Instrucciones Generales

- Llene sólo los datos personales que se solicitan.
- En los cuestionarios "B" y "C" que se le presentan a continuación, pondrá de manifiesto el grado de "acuerdo" o "desacuerdo" a cada uno de los planteamientos. Señale su respuesta encerrando en un círculo la alternativa que considere se ajusta más a su opinión.
- Cada planteamiento tiene siete (7) respuestas posibles, la posición uno (1) será la afirmación con la que usted estará más de acuerdo. Selecciones sólo una (1).
- Asegúrese de responder cada planteamiento.

Datos Personales:

Edad: _____ Sexo: F _____ M _____

Tiempo de servicio en la organización: Años _____ Meses _____

¿Cuál es su ocupación dentro de la organización? _____

INSTRUMENTO "B"

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Table with 8 columns: Ítem, Planteamiento, Muy en Desacuerdo, En Desacuerdo, Ligeramente en Desacuerdo, NI en Desacuerdo ni en Acuerdo, Ligeramente de Acuerdo, De Acuerdo, Muy de Acuerdo. Rows include items 1, 2, and 3.



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

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 el trabajo							
7	Me gusta la gente con quien trabajo							
8	Algunas veces siento que mi trabajo no tiene sentido							
9	Las comunicaciones parecen buenas dentro de la organización							
10	Los aumentos de salarios son demasiados bajos y muy espaciados entre sí							
11	Aquellos que hacen bien su trabajo, tienen la oportunidad de ser promovidos							
12	Mi supervisor es injusto conmigo							
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que reciben en otras organizaciones de este tipo							
14	Siento que el trabajo que hago no es apreciado							
15	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo son raramente bloqueados por las normas y procedimientos oficiales de la organización							
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mis tareas, debido a la incompetencia de la gente con quien trabajo							
17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo							
18	Las metas de esta organización no están claras para mí							
19	No me siento apreciado por la organización cuando pienso en lo que me pagan							
20	La gente progresa aquí tan rápido como lo hacen en otras organizaciones de este tipo							
21	Mi supervisor muestra poco interés hacia los sentimientos de sus supervisados							
22	El paquete de beneficio que tenemos es equitativo							
23	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí							
24	Tengo demasiado que hacer en este trabajo							
25	Disfruto de mis compañeros de trabajo							
Ítem	Planteamiento	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ligeramente en Desacuerdo	Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	Ligeramente de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
26	A menudo siento que no sé qué está pasando con esta organización							
27	Siento orgullo de hacer mi trabajo							
28	Me siento satisfecho con las oportunidades de incremento salarial							
29	Hay beneficios que no tenemos, pero que deberíamos tener							
30	Me gusta mi supervisor							



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

31	Tengo mucho trabajo administrativo (papeleo)							
32	No siento que mis esfuerzos sean recompensados en la forma en que deberían ser							
33	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción							
34	Hay demasiadas discusiones y peleas en la organización							
35	Mi trabajo es agradable							
36	Las asignaciones del trabajo no se explican completamente							

Fuente: Spector (1997)

INSTRUMENTO “C”

ESCALA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Ítem		Totalmente en Desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Débilmente en Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	Débilmente de Acuerdo	Moderadamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte							



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

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

Fuente: Allen y Meyer (1993)



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría
R.R.I.I – R.R.H.H

ANEXO “E” CARTA DE SOLICITUD

Caracas, 11 de Enero de 2008.



Movimiento de Educación Popular Integral y de Promoción Social.
Dirección Regional de la Zona de Caracas.
Directora Noelbis Aguilar.

Atte.-

Tengo el agrado de dirigirme a usted en la oportunidad de saludarle y hacerle de manera formal el siguiente planteamiento: Quien suscribe, es una estudiante de la Universidad Católica Andrés Bello que ha terminado satisfactoriamente las materias correspondientes a la carrera de Relaciones Industriales, faltando como último requisito para la obtención del



título en Relaciones Industriales mención Recursos Humanos la culminación y presentación de su Tesis de Grado.

Tomando en cuenta la necesidad que tienen las instituciones de autoevaluarse, llevando a cabo un aprendizaje continuo para el logro óptimo de sus principales objetivos, la intención de este proyecto consiste en establecer la relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de una organización sin fines de lucro, identificando cada una de estas variables en dicha institución, a través de dos instrumentos; El primero de ellos mide la satisfacción de los trabajadores, a través de 36 preguntas, las cuales están distribuidas según tres dimensiones. El segundo instrumento, identifica el compromiso del trabajador hacia la organización, de acuerdo a 18 preguntas que este debe responder. En este sentido, las variables que más han atraído el interés de los investigadores en los últimos años, son las actitudes, su importancia se ve reflejada en la conducta laboral ya que revela los sentimientos personales respecto a algo, por tanto se puede llevar a cabo las estimaciones de las opiniones que tienen los trabajadores acerca del trabajo, entendiendo así, determinados comportamientos como el ausentismo, la aceptación en la implantación del cambio, rotación, puntualidad y desempeño laboral. Así mismo, se ha encontrado una estrecha relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y como estas variables pueden ser un indicador de la forma en que los individuos actúan en el sitio de trabajo, ya sea como se relacionan con sus supervisores, compañeros de trabajo, y por supuesto con la organización en general.

La relevancia de esta investigación para la Institución Fe y Alegría consiste en el análisis que la organización le otorga a estas actitudes, identificando los aspectos que llevan a que el trabajador se sienta agrado o no, con sus labores y aquellos factores que pueden ser esenciales para el desarrollo personal del individuo, así como su vinculación con la organización para llevar a cabo el logro de sus objetivos organizacionales.

Cabe destacar, que bajo ningún concepto la información suministrada por el trabajador, será divulgada o utilizada para desmejorar las relaciones laborales que este mantiene con la organización, siendo utilizada estrictamente para beneficio académico, obteniendo al final del estudio, conclusiones generales y las recomendaciones respectivas para el mejoramiento de la Institución.

Los requisitos que se solicita para la realización de este estudio, son una población mínima de 20 trabajadores dependientes a la organización; entre obreros, empleados y profesionales (sin contar a los voluntarios) y la disposición necesaria para la aplicación de un proyecto como este. Por lo pronto no me encuentro trabajando, precisamente para tener la suficiente disponibilidad de horario con la institución, anhelando que la aplicación de los instrumentos sea en dos turnos (mañana y tarde), para que la recolección de datos sea a más tardar en unas tres semanas. Solicitando, si es posible, que este inicie a partir del mes de Diciembre de 2007.

El Ante- Proyecto entregado a la Escuela de Ciencias Sociales, fue aprobado el 27 de Julio de 2007 pasando a ser formalmente, un Proyecto de Grado, el cual estará sujeto a los requerimientos y avances bimestrales exigidos por la Escuela.



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

Se anhela, que este estudio sirva de apoyo y comprensión del personal que labora en Fe y Alegría para la implantación de medidas prácticas que mejoren el desarrollo y crecimiento del mismo. En la búsqueda de la calidad que impone este estudio, me resulta grato, invitarles a participar en la investigación y me ofrezco para suministrarles cualquier información adicional o entrevistas personales.

Sin otro particular a que hacer referencia, se suscribe,

Atentamente,

Sonia Alexandra Díaz Noboa.

Telf.: 04241129684/02124421790.

soniadiaznoboa@gmail.com / sonyalex51@hotmail.com

CUADRO RESUMEN		
Problema de Investigación.	¿CUAL ES LA RELACION QUE EXISTE ENTRE LA SATISFACCION LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA ORGANIZACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO?	
Objetivos.	Objetivo general: <ul style="list-style-type: none">• Establecer la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores en una organización civil sin fines de lucro	Objetivos Específicos: <ul style="list-style-type: none">• Determinar la percepción de la satisfacción laboral en los trabajadores en una organización civil sin fines de lucro.• Identificar el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores en una organización civil sin fines de lucro.• Analizar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

		una organización civil sin fines de lucro.
Hipótesis de Trabajo	Cuanto mayor sea la satisfacción laboral de un trabajador, mayor será el compromiso de este hacia la organización civil sin fines de lucro.	
Metodología.	<p>Diseño de la Investigación: El diseño del estudio será no experimental- transaccional.</p> <p>Tipo de Estudio: El estudio será de tipo correlacional.</p> <p>Unidad de análisis: La unidad de análisis para esta investigación serán los trabajadores de una organización civil sin fines de lucro del área Metropolitana.</p>	
Instrumentos.	<p><u>Satisfacción Laboral.</u> Dimensiones y sus Sub- dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios hacia el trabajador (margen de beneficios, promoción, pago recompensas contingentes). • Condiciones de trabajos (compañeros, procedimientos operativos, naturaleza del trabajo, comunicación). 	<p><u>Compromiso Organizacional</u> Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso Afectivo. • Compromiso Normativo. • Compromiso afectivo.



Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en Fe y Alegría

R.R.I.I – R.R.H.H

	<ul style="list-style-type: none">• Supervisión.	
--	--	--



ANEXO “F”
MATRIZ DE CORRELACIÓN



SATISFACCIÓN LABORAL															
	1		2		3		4		5		6		7		
Pagos	0	0%	1	4%	2	7,00%	7	26%	7	26%	9	33%	1	4%	27
	0	0%	2	8%	3	11%	6	22%	6	22%	6	22%	4	15%	27
	9	34%	10	37%	2	7%	6	22%							27
			4	15%	4	15%	4	15%	5	18%	8	30%	2	7%	27
SUMATORIA	9	34%	17	64%	11	40%	23	85%	18	66%	23	85%	7	26%	108
TOTAL PROMEDIO	2,25	8,50%	4,25	16%	2,75	10%	5,75	21%	4,5	17,00%	5,75	21%	1,75	6,50%	
Promoción	1	4%	7	26%	4	15%	3	11%	7	26%	5	18%			
			1	4%	2	8%	3	11%	5	18%	13	48%	3	11%	
	1	4%	4	15%	4	15%	7	25%	5	18%	4	15%	2	8%	
			2	8%	2	8%	7	25%	5	18%	7	26%	4	15%	
SUMATORIA	2	8%	16	53%	12	46%	20	72%	22	80%	29	107%	9	34%	
TOTAL PROMEDIO	0,5	2%	4	13,25%	3	11,50%	5	18,00%	5,5	20%	7	26,75%	2	8,50%	
Margen de Beneficios	2	7,50%	10	37%	3	11%	1	3,50%	7	26%	2	7,50%	2	7,50%	
	3	11%	4	15%	3	11%	4	15%	5	18,50%	8	29,50%			
	1	4,00%	6	22%	3	11%	4	15%	4	15%	8	29,50%	1	3,50%	
	2	7,50%	1	3,50%			5	18,50%	2	7,50%	12	44,50%	5	18,50%	
SUMATORIA	8	30,00%	21	77,50%	9	33%	14	52,00%	18	67%	30	111%	8	29,50%	
TOTAL PROMEDIO	2	7,50%	5,25	19%	2,25	8,25%	3,5	13%	4,5	16,75%	7,5	27,75%	2	7,75%	
Recompensas			2	7,50%			1	3,50%	5	18,50%	16	59,50%	3	11%	
	11	41,00%	12	44,50%	2	7,50%	1	3,50%			1	3,50%			
	4	15%	9	33%	3	11%	3	11%	6	22%	2	8%			
	5	18,50%	6	22%	6	22%	5	18,50%	4	15%			1	4%	
SUMATORIA	20	74,50%	29	107%	11	40,50%	10	36,50%	15	55,50%	19	71%	4	15%	
TOTAL PROMEDIO	5	19,00%	7,25	26,75%	2,75	10%	2,5	9%	3,75	13,75%	4,75	17,75%	1	3,75%	



	1		2		3		4		5		6		7	
Procedimiento Operativo	6	22%	12	45,00%	3	11%	2	8%	3	11%			1	4,00%
	8	29,50%	9	33%	1	3,50%	3	11%	2	8%	3	11%	1	4%
	1	4%	6	22%	5	18,50%	3	11%	7	25,50%	4	15%	1	4%
	2	7,50%	1	3,50%	4	15%	5	18,50%	5	18,50%	8	29,50%	2	7,50%
SUMATORIA	17	63%	28	103,5	13	48%	13	48,5%	17	63%	15	55,5%	5	19,5%
TOTAL PROMEDIO	4.25	15,50%	7	25%	3.25	12%	3.25	12,12%	4.25	15.50	3,75	13.87%	1,25	4,875%

SATISFACCIÓN LABORAL														
	1		2		3		4		5		6		7	
Compañeros											19	70,50%	8	29,50%
	6	22%	12	44,00%	3	11%	3	11%	2	8%	1	4%		
							1	4%	3	11%	17	63%	6	22%
	11	41,00%	7	26%	3	11%	3	11%	2	7,50%	1	3,50%		
SUMATORIA	17	63%	19	70%	6	22%	7	26%	7	26,50%	38	141%	14	51,50%
TOTAL PROMEDIO	4,25	15,50%	4,75	17,50%	1,5	5,50%	1,75	6,50%	1,75	6,50%	9,5	35,50%	3,5	13,00%
Naturaleza del Trabajo	16	59%	9	33%	2	8%								
	1	3,50%	1	3,50%	1	3,50%					6	23%	18	66,50%
											11	41,00%	16	59%
			1	4%							13	48%	13	48%
	SUMATORIA	17	62,50%	11	40,50%	3	11,50%				30	112%	47	173,50%
TOTAL PROMEDIO	4,25	15,50%	2,75	10%	0,75	3%				7,5	28%	11,75	43,50%	
Comunicación			3	11%	3	11%	1	4%	6	23%	11	40%	3	11%
	13	48%	10	37%			2	8%	1	3,50%	1	3,50%		
	7	25%	10	37%	4	15%	2	8%	3	11%	1	4%		
	12	44,00%	5	18,50%	3	11%	2	8%	5	18,50%				
	SUMATORIA	32	117%	28	103,50%	10	37%	7	28%	15	56%	13	47,50%	3
TOTAL PROMEDIO	8	29%	7	26,00%	2,5	9,50%	10%	7%	3,75	14%	3,25	12,00%	0,75	2,50%



								1	4%	1	3,50%	14	52%	11	41%	
Supervisión	13	48%	13	38%				1	4%							
	14	52%	11	41%	1	3,50%				1	3,50%					
	1	3,50%	1	3,50%			1	3,50%	1	3,50%	11	41%	12	45,00%		
SUMATORIA	28	103,50%	25	82,50%	1	3,50%	3	11,50%	3	10,50%	25	93%	23	86%		
TOTAL PROMEDIO	7	26%	6,25	23,50%	0,25	1%	0,75	2,50%	0,75	2,50%	6,25	23%	5,75	21,50%		
TOTAL SATISFACC	4	15,00%	5	18,50%	2	7,50%	4	15,00%	3	11,00%	6	22%	3	11,00%		
COMPROMISO ORGANIZACIONAL																
1	1		2		3		4		5		6		7			
Afectivo			2	8,00%	1	4,00%	6	22%	1	3,50%	8	29,50%	9	33%		
			1	4%	1	4%	3	11%	3	11%	11	40,50%	8	29,50%		
					1	4%			6	22%	6	22%	14	52%		
		14	52%	7	26,50%	1	3,50%	1	3,50%	2	7,50%	1	3,50%	1	3,50%	
		14	52%	12	44,50%					1	3,50%					
	16	59,50%	10	37%									1	3,50%		
SUMATORIA	44	163,50%	32	120%	4	15,50%	10	36,50%	13	47,50%	26	95,50%	33	121,50%		
TOTAL PROMEDIO	7	27,25%	5,5	20%	1	2,50%	1,5	6%	2	8%	4,50	16%	5,5	20,25%		
Continuo	12	44,00%	3	11%	2	7,50%	5	18,50%	2	7,50%	2	7,50%	1	4,00%		
	6	22%	3	11%	3	11%	2	7,50%	1	4%	2	7,50%	10	37,00%		
	1	4,00%					2	7%	1	4,00%	10	37%	13	48%		
	13	48%	4	14,50%	1	4%	3	11%	1	4%	1	4%	4	14,50%		
	6	22%	5	18,50%	1	4%	12	44,50%			3	11%				
	3	11%	3	11%	2	7,50%	4	15%	2	7,50%	8	29,50%	5	18,50%		
SUMATORIA	41	151%	18	66%	9	34%	28	103,50%	7	27%	26	96,50%	33	122%		
TOTAL PROMEDIO	7	25%	3	11%	1,5	5,50%	4,5	17,50%	1	4,50%	4,5	16%	5,5	20,50%		



Normativo	7	26%	5	18,50%	1	3,50%	5	18,50%	5	18,50%	3	11,50%	1	3,50%
	4	15,00%	4	15,00%			5	18,50%	3	11%	6	22%	5	18,50%
							2	8%	1	3,50%	6	22%	18	66,50%
	10	37%	6	22%	1	3,50%	5	19,00%	1	3,50%	1	3,50%	3	11,50%
	5	18,50%	3	11%	2	8%	5	18,50%	5	18,50%	4	14,50%	3	11,00%
				1	3,50%	1	3,50%	1	3,50%	2	7,50%	9	33,50%	13
SUMATORIA	26	96,50%	19	70%	5	18,50%	23	86%	17	62,50%	29	107%	43	159,50%
TOTAL PROMEDIO	4,4	16%	3,2	11,50%	0,8	3%	3,8	14,50%	2,8	10,50%	4,8	18,00%	7,2	26,50%
TOTAL COMPROM	6	22,00%	4	15%	1	4,00%	3	11,00%	2	7,50%	5	18,50%	6	22,00%

TOTALES

SATISFACC LABOR		15%		18,50%		7,50%		15%		11%		22%		11%	100
COMP ORGANIZAC		22%		15%		4%		11%		7,5		18,5		22%	100