

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**E.A.P. de Psicología**



**TESIS**

**“SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN  
EMPLEADOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA, 2011”.**

Tesis presentada como requisito parcial para  
optar el título profesional de Psicólogo

**Autor**

**Bach. Carlos Francesco Marquina Vergara**

**Asesor**

**Mg. Yanina Sandoval Guerrero**

**Lima, 20 de febrero del 2013**

La presente investigación  
está dedicada en primer  
lugar a אלהים<sup>י</sup> y a dos  
personas que amo mucho:  
Angie y Lucía.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por su cuidado y por brindarme las fuerzas para llegar al final.

A Angie Valdez, mi esposa, por su maravillosa fuerza y alegría que me sustentó aun en los momentos más difíciles y me dio motivación para seguir adelante.

Mi más sincero reconocimiento a mi amada madre Lucia Vergara por el incontable esfuerzo que hizo, hace y hará por mí, puedo asegurar que no quedará en el olvido.

A mis queridos suegros Jorge y Gladiz por aceptarme y ayudarme a cumplir mis metas, siempre estarán en mi corazón.

Al Mg. Samuel Paredes por darme la oportunidad de laborar en Recursos Humanos de nuestra universidad y darme los permisos correspondientes para la realización de la tesis.

A mis queridos profesores, que más que eso, fueron mentores y amigos: Grelte de Choroco, Rosa Alfaro, Eugenio Cruz, Dámaris Quinteros, Yanina Sandoval, Obed Abanto, Nehemías Saboya y Marilú Vega.

A mis amigos: Yvette Flores (por sus consejos, bromas y sugerencias), Becky Casildo (por sus consejos en redacción), José Plasencia (por nunca dudar de mí), Doris Irene (por prestarme el Laboratorio de idiomas), Anita Rebaza y David Lucas (porque me quitaban el estrés haciéndome desconcentrar de mi labor), parte de esto se los debo a ellos. Y a todas aquellas personas que me ayudaron directa e indirectamente con la creación del presente trabajo, gracias, porque sin ellos hubiera tardado aún más tiempo.

## Índice de contenido

Resumen .....	7
Abstract .....	8
Introducción .....	9
1. Planteamiento del Problema .....	10
2. Formulación del problema .....	12
3. Justificación del estudio .....	13
4. Objetivos de la investigación .....	14
4.1. Objetivo general. ....	14
4.2. Objetivos específicos.....	14
Marco Teórico.....	15
1. Antecedentes bibliográficos.....	15
2. Marco conceptual.....	17
2.1. Satisfacción laboral.....	17
2.1.1. Conceptos y significados. ....	18
2.1.2. Historia de la satisfacción laboral. ....	19
2.1.4. Teorías de la satisfacción laboral. ....	23
2.1.4.1. El modelo de las características laborales. ....	24
2.1.4.2. La teoría de la percepción valorativa. ....	25
2.1.4.3. Teoría del proceso. ....	25
2.1.5. Consecuencias de la satisfacción / insatisfacción laboral. ....	26
2.2. El compromiso organizacional .....	27
2.2.1. Definición de compromiso.....	28
2.2.2. Antecedentes. ....	31
2.2.3. Resultados del compromiso organizacional.....	33
2.2.4. El rol de los administradores.....	35
2.2.5. Importancia del compromiso organizacional.....	36
Materiales y Métodos.....	38
1. Operacionalización de variables.....	38

1.1. Definición operacional de variables .....	38
1.1.1. La satisfacción laboral. ....	38
1.1.2. El compromiso organizacional. ....	41
2. Hipótesis.....	43
2.1. Hipótesis general. ....	43
2.2. Hipótesis específicas.....	44
Metodología de la Investigación.....	45
2. Diseño de investigación .....	45
3. Delimitaciones .....	45
4. Población y muestra.....	46
5. Instrumentos.....	48
5.1. Ficha técnica de la Escala de Satisfacción Laboral SI – SPC.....	48
5.2. Ficha técnica de la Escala del Grado de Compromiso de los Empleados Universitarios Adventistas del Séptimo Día.....	49
6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	50
Resultados y discusión.....	52
1. Frecuencias de respuestas para las variables socio demográficas .....	52
2. Resultados generales de las variables y de cada una de sus dimensiones. ....	55
3. Resultados de cada una de las variables en función a las variables socio demográficas... 63	
Conclusiones y Recomendaciones.....	67
1. Conclusiones .....	67
2. Limitaciones y Recomendaciones.....	71
Referencias bibliográficas .....	73
Anexos.....	79
Anexo 1 Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC.....	79
Anexo 2 Escala del Grado de Compromiso de los Empleados Universitarios ASD.....	80
Anexo 3 Autorización de utilización de las escalas por sus autores. ....	82
Anexo 4 Autorización de Recursos Humanos. ....	83
Anexo 5 Autorización del Departamento de Investigación.....	84

## Índice de tablas

Tabla 1 - Estadístico de confiabilidad de Cronbach.....	50
Tabla 2 - Edades de los participantes.....	52
Tabla 3 - Sexo de los encuestados.....	53
Tabla 4 - Años de servicios en la universidad privada de Lima.....	53
Tabla 5 - Estatus dentro de la institución.....	54
Tabla 6- Resultado global de la satisfacción laboral.....	55
Tabla 7 - Resultado de la dimensión I de la SL: Condiciones laborales/materiales.....	55
Tabla 8 - Resultado de la dimensión II de la SL: Beneficios laborales/remunerativos.....	56
Tabla 9 - Resultado de la dimensión III de la SL: Políticas administrativas.....	57
Tabla 10 - Resultado de la dimensión IV de la SL: Relaciones sociales.....	57
Tabla 11 - Resultado de la dimensión V de la SL: Desarrollo personal.....	58
Tabla 12 - Resultado de la dimensión VI de la SL: Desempeño de tareas.....	59
Tabla 13 - Resultado de la dimensión VII de la SL: Relación con la autoridad.....	59
Tabla 14 - Resultado global del Compromiso Organizacional.....	60
Tabla 15 - Resultado de la dimensión F1 del CO: Participación.....	60
Tabla 16 - Resultado de la dimensión F2 del CO: Identificación.....	61
Tabla 17 - Resultado de la dimensión F3 del CO: Pertenencia.....	61
Tabla 18 - Resultado de la dimensión F4 del CO: Lealtad.....	62
Tabla 19 - Resultados de la satisfacción laboral distribuida por edades.....	63
Tabla 20 - Resultados del compromiso organizacional distribuido por edades.....	63
Tabla 21 - Resultados de la satisfacción laboral distribuida por el tiempo de servicio.....	64
Tabla 22 - Resultados compromiso organizacional por el tiempo de Servicio.....	64
Tabla 23 - Resultados de la satisfacción laboral distribuido por el sexo.....	65
Tabla 24 - Resultados del compromiso organizacional distribuido por el Sexo.....	65
Tabla 25 - Resultados de la correlación entre la SL y el CO.....	66
Tabla 26 - Resumen de resultados de las dimensiones tendientes a la satisfacción.....	68
Tabla 27 - Resumen de resultados de las dimensiones tendientes a la insatisfacción.....	69

## Resumen

La satisfacción laboral y el compromiso organizacional son dos constructos que presentan un gran interés para los psicólogos y en especial para aquellos dedicados al área de Recursos Humanos. Por tal motivo, la presente investigación indagó ambos constructos y su relación en los empleados de una universidad privada en el año 2011. Se aplicó la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC (Palma,1999) y la Escala del Grado de Compromiso de los Empleados Universitarios ASD (Grajales,2000) a 121 personas pertenecientes a una población de 300 individuos con condición de empleados. Los resultados revelan que existe Insatisfacción laboral en un 51.3%, siendo las dimensiones condiciones laborales/materiales y políticas administrativas con las cuales los empleados se sienten más insatisfechos; sin embargo y pese al resultado anterior, el 91% presenta altos niveles de compromiso organizacional, por lo que se sienten identificados con la Institución y le brindan su lealtad. La correlación de Pearson para las variables de estudio de 0.73, el cual es estadísticamente significativa ( $p=0.10$ ) en la población estudiada.

Palabras clave: satisfacción laboral, compromiso organizacional, psicología organizacional/industrial, recursos humanos.

## Abstract

Job satisfaction and organizational commitment are two constructs that are of great interest to psychologists and especially for those dedicated to Human Resources. Therefore, this research has investigated both constructs and its correlation in private university employees in 2011. We applied the Job Satisfaction Scale SL - SPC (Palma, 1999) and the Scale of Grade of SDA University Employee Commitment (Grajales, 2000) to 121 people belonging to a total population of 300 individuals who had the employee status. The results reveal that, there is Job dissatisfaction in a 51.3%, where the dimensions: Working Conditions / Materials and Management Policy are issues that causes mayor dissatisfaction among employees; however, and despite of the previous result, the 91.2% have high levels of organizational commitment, for this reason, they feel identify with and give their loyalty to the Institution. The Pearson correlation between our two variables was 0.73, which is statistically significant ( $p=0.10$ ) in the studied population.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, organizational / industrial psychology, human resources.



## **Capítulo I**

### **Introducción**

La investigación de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional no debería ser catalogada como una tarea anual, rutinaria y sistemática que requieran las Instituciones ya que a raíz de su estudio, pueden crearse o fortalecerse políticas institucionales para mejorar las condiciones laborales en las organizaciones y aumentar el desempeño de sus integrantes.

El estudio que se presenta a continuación consistió en establecer la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados de una Universidad privada en el año 2011.

La investigación está dividida en cuatro secciones las cuales explicaremos a continuación en forma clara y concisa.

El capítulo I presenta la introducción, el planteamiento del problema, justificación y objetivos, donde se explica ampliamente el motivo que impulsó a investigar estas variables.

En el capítulo II se desarrollaron las referencias teóricas que apoyarán a la solución del problema y que también servirá como guía para que el lector conozca y se ubique en el tema tratado, así como las definiciones conceptuales y operacionales de las variables estudiadas.

El capítulo III explica acerca de la metodología empleada para llevar a cabo el estudio: población y muestra junto con las técnicas empleadas para recolectar los datos cuantitativos.

El capítulo IV presenta los resultados y discusión de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de evaluación. Están organizados por tipo de datos y relaciones con las variables.

Por último, en el capítulo V se encuentran las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron con los resultados obtenidos.

## 1. Planteamiento del Problema

En la última década las organizaciones han reconocido que el capital más importante son las personas que las conforman. Es por esta razón que se incrementaron considerablemente las investigaciones basadas en determinar cómo atraer, mantener, incentivar y retener a los mejores colaboradores.

Debido a esto, diversos autores han tratado de definir estas variables intentando comprenderlas para aplicarlas en la realidad laboral de las organizaciones; en la actualidad se entiende la satisfacción laboral como la actitud del trabajador hacia su propio trabajo (Palma, 1999) y al compromiso organizacional como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización en particular (Steers 1991).

Al centrarse en la persona como factor primordial dentro de la organización, surgieron teorías que proponían que los colaboradores satisfechos con su actividad laboral rendían considerablemente y producían más de lo requerido al sentirse comprometidos con los objetivos y estándares institucionales; a manera de ejemplo citamos a Côté y Heslin (2003) quienes mencionan que “los empleados satisfechos son más leales a la organización” (p. 121), si se tomara en cuenta esta declaración, resultaría muy beneficioso para toda institución el tratar de incrementar la satisfacción laboral con el propósito de comprometer a sus colaboradores y de esta manera mantener o aumentar su operatividad.

Así mismo es sabido que esta universidad privada es una organización que brinda servicios educativos y de formación profesional; se conoce que aquí existen muchos planes y proyectos trazados por las personas que componen la Administración Central; estos proyectos buscan mejorar la calidad de la enseñanza y los servicios brindados en esta casa superior de estudios.

Cada año esta universidad privada crece considerablemente en personal y alumnado, sin embargo aún no hay un esfuerzo evidente para conocer la satisfacción laboral de su personal; se puede percibir que la Administración Central ha descuidado los procesos que aseguran la satisfacción del empleado y se ha centrado en el crecimiento y desarrollo organizacional, se ha centrado en la institución más no en las personas que la conforman.

Se observa que, en lo que se refiere a la satisfacción, la institución se ha mantenido en los estándares en relación a los reglamentos y legislaciones laborales del gobierno peruano, los cuales sólo aseguran la estabilidad laboral, sin tratar de implementar alguna innovación grande y contundente para incrementar la satisfacción de su personal; a pesar de esto sus empleados continúan trabajando; se puede apreciar cierto grado de compromiso en ellos y en la labor que realizan; es curioso indicar en conversación con algunos de ellos la mayoría comenta que estarían “mejor pagados, con mejor estructura, mejor ambiente laboral y mejor tratados en otras instituciones que aquí”; se encuentran en esta institución por “misión cristiana” más que por convicción y anhelo profesional.

Se debe resaltar que (como se ha afirmado unos párrafos arriba) esta institución cumple con todos los aspectos legales y que laboralmente son exigidos por el Ministerio de Trabajo Peruano. Dicho sea de paso, los trabajadores no se encuentran desamparados ni desatendidos; inclusive, organizacionalmente están mucho mejor que en otras instituciones, sin embargo, haciendo simple observación se percibe descontento.

Se considera que llegó la hora de crear estrategias para cambiar esta situación. Si aún con esta percepción de su satisfacción laboral, los empleados mantienen cierto grado de compromiso; descubrir el nivel en el cual se encuentran, en qué nivel las variables se relacionan; descubrir

específicamente con qué se sienten insatisfechos y corregir los errores, incrementaría notablemente el compromiso y traería mayor estabilidad y desarrollo a la institución.

Por lo tanto, se debe entender que para que la universidad privada cumpla sus objetivos es prioritario que su personal se encuentre totalmente comprometido y se involucre aún más en el cumplimiento de los objetivos. Debido a que el compromiso organizacional proviene principalmente de la satisfacción laboral, es que decidimos explorar estas variables dentro de esta universidad para determinar el nivel en el que se encuentra actualmente y así poder sugerir estrategias de intervención para que alcancen los estándares institucionales o la anhelada acreditación.

## **2. Formulación del problema**

### **2.1. Problema general.**

¿En qué medida la satisfacción laboral se relaciona con el compromiso organizacional en los empleados de una universidad privada de Lima, 2011?

### **2.2. Problemas específicos.**

¿En qué medida la satisfacción laboral se relaciona con la participación de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011?

¿En qué medida la satisfacción laboral se relaciona con la identificación de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011?

¿En qué medida la satisfacción laboral se relaciona con la pertenencia de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011?

¿En qué medida la satisfacción laboral se relaciona con la lealtad de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011?

### **3. Justificación del estudio**

El propósito fundamental de este estudio es aportar conocimiento útil a la administración de esta universidad privada de Lima al describir el nivel de la satisfacción laboral de sus empleados y la correlación que esta variable tiene en su compromiso con la organización; de este modo la información que se obtenga ayudará a implementar las medidas necesarias para mejorar sus proyectos, afianzar sus estrategias y cumplir con sus objetivos, entre otros que se consideren convenientes.

Además, permitirá la creación de una conciencia organizacional centrada en la persona como el capital humano más importante, siendo esto la base para el cumplimiento acertado de metas y objetivos. De esta manera los trabajadores gozarán de mayores beneficios que serán fuertes motivadores de su quehacer laboral diario.

Así mismo esta investigación servirá como antecedente para futuros estudios que se realicen en relación a las variables utilizadas, aportando más conocimiento en beneficio de los trabajadores de nuestra institución y la comunidad científica en general.

Por otro lado, se ha considerado también que una de las principales limitaciones del estudio es el acceso a cada empleado de la institución. Esta universidad privada cuenta con diversas áreas y centros de aplicación, cada una de las cuales determinan sus propios horarios laborales, por lo que al tratar de estudiar a los empleados se debería tomar en cuenta su disponibilidad inmediata.

A pesar de esto, creemos que este trabajo es factible de ser realizado debido a que se cuenta con una amplia motivación por determinar los resultados, además del recurso humano, tiempo y conocimientos adecuados para tal fin.

#### **4. Objetivos de la investigación**

##### **4.1. Objetivo general.**

Determinar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los Empleados de una Universidad privada, 2011.

##### **4.2. Objetivos específicos.**

Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la participación de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la identificación de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la pertenencia de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la lealtad de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 1. Antecedentes bibliográficos

En el ámbito peruano son pocas las investigaciones que se realizaron para determinar la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los empleados; la mayor parte de los estudios utilizan estas variables individualmente o junto a otras según la conveniencia de los autores. Por ejemplo:

Hernández (2002) realizó una investigación para determinar el nivel de satisfacción laboral de 139 trabajadores (93 obreros y 46 empleados) en una empresa textil de Lima. Utilizó la escala estandarizada de satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo y concluyó que los factores sobresalientes de la satisfacción laboral en los obreros de dicha empresa fueron su relación con la autoridad (37%), las relaciones sociales (40%), el desempeño de las tareas (46%) y el desarrollo personal (52%).

Así mismo Loli (2006) ejecutó una investigación para conocer el compromiso organizacional de los trabajadores no docentes de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas en una muestra de 205 personas de un total de 20 facultades. Los resultados arrojan una tendencia favorable de los trabajadores hacia el compromiso organizacional, también se mostró que existe una correlación muy significativa y positiva entre la satisfacción general con el trabajo y el compromiso con el trabajo.

Huilca (2008) determinó la relación entre el compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Aplicación Productos Unión en Lima – Perú, en una muestra de 30 trabajadores del área de producción; llegando a la conclusión de que

el 80% se encontraba con un compromiso organizacional favorable, 17% muy favorable y sólo un 3% en desfavorable.

En otra investigación peruana Arana (2009) evaluó la motivación en sus factores extrínsecos e intrínsecos y su relación con la satisfacción laboral en el personal del Colegio Unión, en Lima – Perú. Basándose en una población de 51 trabajadores, encuentra que existe una fuerte correlación entre dichas variables, las cuales poseen un coeficiente de correlación de Spearman de 0.89.

En el extranjero se han estudiado ampliamente ambas variables desde hace varios años atrás ya que son un factor importante y determinante en el ámbito organizacional, por lo que ambas variables mantienen una estrecha relación en estudios del campo psicológico organizacional e industrial en general. A manera de ejemplos citamos a:

Côté y Heslin (2003) analizaron la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados de hoteles pertenecientes al Consorcio SleepWell en Seattle, USA. Los resultados obtenidos luego de analizar los datos, demostraron que existe una fuerte correlación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Del mismo modo Tejada (2007), analizó algunos factores intrínsecos y extrínsecos como predictores de la satisfacción laboral y las diferencias significativas según algunas características demográficas en los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano, llegando a la conclusión de que la satisfacción laboral se encuentra fuertemente relacionada al reconocimiento de logros y las condiciones laborales que reciben en la institución.

Marín (2003) en su investigación sobre la relación entre el clima y el compromiso organizacional sobre una muestra de 40 personas determina que el 80% se encuentran altamente comprometidos con los objetivos de la institución petroquímica a la cual dirigía su estudio, los



cuales se veían influenciados y relacionados al buen clima laboral que percibían en dicha empresa.

Éstos son estudios que muestran que la satisfacción laboral es muy importante para el desarrollo saludable de una institución y que favorece el compromiso de los trabajadores para cumplir exitosamente las metas trazadas.

## **2. Marco conceptual**

### **2.1. Satisfacción laboral.**

Los trabajadores con altos niveles de satisfacción laboral tienen un sentimiento positivo en relación a su actividad laboral y hacia la institución, sin embargo aquellos trabajadores que poseen bajos niveles de satisfacción o sea que se encuentran insatisfechos tendrán sentimientos negativos y presentarán diferentes tipos de comportamientos no productivos y que resultan muy perjudiciales para las empresas (Côté y Heslin, 2003).

De acuerdo a Liou (1990), la satisfacción laboral ayuda a incrementar el desempeño de los trabajadores, en otras palabras, activa la buena voluntad y disposición de cada uno de ellos en pro de su institución; los trabajadores satisfechos son fácilmente motivados y alegres con su trabajo, inclusive hacen su entorno más productivo con su pensamiento positivo. Cuando el trabajo llega a ser interesante para el empleado, obtiene placer al trabajar y definitivamente si el trabajador realiza su labor con interés, obtiene satisfacción psicológica. De la misma manera McFarlane (1989) comenta que la satisfacción laboral puede ser influenciada por muchos factores, por ejemplo la calidad de relación entre uno mismo y su superior; la calidad del ambiente físico donde se labora, el grado en que se siente desarrollado personal y profesionalmente en su trabajo, etc.

### **2.1.1. Conceptos y significados.**

Aunque parezca curioso, diversos autores han definido la satisfacción laboral casi de la misma manera. Algunas definiciones son ampliamente aceptadas, como por ejemplo el concepto de Robbins (2001), quien menciona que la satisfacción laboral es “el sentimiento positivo hacia el propio trabajo resultante de la evaluación de sus características” o el concepto de Palma (1999) que entiende la satisfacción laboral como “la actitud del trabajador hacia su propio trabajo” (p. 19).

Actualmente podemos resumir que la satisfacción laboral es una actitud positiva hacia el trabajo; entendiéndose por actitud como la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para realizar sus actividades.

Mayo (1924) dirigió un estudio de 8 años de duración con los trabajadores de una central eléctrica en Chicago – USA. Reveló que la moral y la satisfacción aumentaban la productividad; a partir de aquí se puede trazar los inicios del estudio de la satisfacción laboral dentro de las empresas. Desde entonces los administradores han tomado mucha consideración en el tema de la satisfacción laboral, porque se cree que aumenta el desempeño, reduce el absentismo, retiene a los empleados calificados y estabiliza las relaciones entre empleados y superiores.

La satisfacción laboral ocurre cuando un empleado siente que ha cumplido algo importante y valioso de reconocer; se siente alegre. La satisfacción crea confianza, lealtad y en última instancia mejora la calidad en el desempeño de los trabajadores. Es por esto que la satisfacción laboral ha sido definida como un estado de placer emocional resultado de la evaluación personal de su propio trabajo.

### **2.1.2. Historia de la satisfacción laboral.**

Uno de los mayores preludios del estudio de la satisfacción laboral fue realizado en Hawthorne. Estos estudios (1924 – 1933), primeramente acreditados a Elton Mayo de la Escuela de Negocios de Harvard, buscó encontrar los efectos de varias condiciones (la más notable era la iluminación) en la productividad de los empleados. Estos estudios últimamente mostraron que cambios nuevos en las condiciones laborales temporalmente incrementa la productividad (lo que se conoce como el Efecto Hawthorne). Luego se encontró que el incremento resultaba, no de las nuevas condiciones, si no del hecho de que los trabajadores eran observados. Estos descubrimientos proveyeron una fuerte evidencia de que la gente trabaja por otros propósitos aparte de la paga, lo que pavimentó el camino para los investigadores a encontrar otros factores que influyen en la satisfacción laboral.

La administración científica (o Taylorismo) también ha tenido un impacto significativo en la satisfacción laboral. El libro de Frederick Winslow Taylor, publicado en 1911 (“Principios de la Administración Científica”), argumentaba que había una sola mejor manera de desempeñar cualquier tarea encomendada. Este libro contribuye al cambio de las filosofías de la producción industrial, causando un cambio desde la mano de obra calificada y el trabajo a destajo hasta las modernas líneas de ensamblaje y el pago por horas de labor. El uso inicial de la administración científica por las industrias incrementó grandemente la productividad por que los empleados fueron forzados a trabajar en un ritmo mucho más rápido. Sin embargo, los trabajadores llegaron a sentirse exhaustos e insatisfechos, dejando a los investigadores con muchas nuevas interrogantes a responder en cuanto a la satisfacción laboral.

Algunos argumentan que en la teoría de las necesidades de Maslow se encuentra el fundamento de la teoría de la satisfacción laboral. Esta teoría explica que las personas buscan satisfacer cinco necesidades en la vida – fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y auto-actualización. Este modelo sirve como una buena base desde la cual los investigadores deberían desarrollar teorías sobre la satisfacción laboral.

### **2.1.3. Factores que influyen la satisfacción laboral.**

Existen una variedad de factores que pueden influenciar el nivel de satisfacción de un empleado por su trabajo. Estos pueden ser el nivel de pagos y beneficios, la percepción de justicia del sistema de promoción de la empresa, la calidad de las condiciones de trabajo, el liderazgo y las relaciones sociales y el trabajo por sí mismo. De acuerdo a Bisen (2010) los tres mayores factores que influyen la satisfacción laboral son:

#### **2.1.3.1. Factores relacionados a los trabajadores:**

- a) **Edad:** los trabajadores con más edad están más satisfechos que los más jóvenes. Porque ellos tienen ahora su vida determinada y estable y ya han alcanzado aproximadamente todo lo que deseaban en comparación a los trabajadores jóvenes.
- b) **Género:** Generalmente las mujeres tienen relativamente expectativas y aspiraciones más bajas que los varones. Por lo tanto, ellas se satisfacen con sus trabajos más fácilmente. Una de las razones para estar satisfechas es que ellas llevan menor carga o responsabilidad económica en comparación con los varones.
- c) **Tiempo de servicio:** Este también es otro factor determinante que influye el nivel de satisfacción individual. Los trabajadores en etapas iniciales experimentan más

satisfacción de sus trabajos, pero cuando llegan a la edad de 45 a 55 el nivel de satisfacción en el trabajo baja y será una vez más alta después de atravesar esta etapa.

- d) **Personalidad:** Los trabajadores quienes se adecúan o adaptan a sus superiores, colegas y familia, así también con el empleador o administrador, experimentan mayor satisfacción en comparación con aquellos que no logran adecuarse.
- e) **Dependientes:** cuando el número de dependientes en una familia es muy alto, por ejemplo cinco personas dependiendo de un solo trabajador, habrá más insatisfacción en el trabajo actual en comparación a un trabajador del cual dependan sólo dos personas.
- f) **Ambiciones:** Cuando el desempeño y la ambición del trabajador no se ve realizado o motivado en el trabajo actual, resultará en insatisfacción.
- g) **Habilidad mental:** Si el trabajador tiene más habilidad mental en comparación al nivel de requerimiento de su labor actual, desencadenará en insatisfacción. Sentirán que no son tratados de acuerdo a sus habilidades.

#### **2.1.3.2. Factores relacionados a los empleadores:**

- a) **Salario:** El salario incrementa la satisfacción de los grupos de los niveles económicos. Los grupos de niveles económicos altos y bajos están más satisfechos en comparación de los que se encuentran en el medio. A pesar de todo, el grupo de nivel económico bajo tiene la satisfacción más alta. La razón detrás de esto es que el grupo económico de nivel bajo tiene la habilidad mental y el estándar de vida más

bajo en comparación con los otros grupos. Por lo tanto, ellos esperan mucho menos de sus salarios.

- b) **Promociones:** Si los empleados no están siendo promocionados por su desempeño y capacidad, esto los conducirá hacia una actitud desfavorable en contra de la administración, lo que a su vez se desencadenará en frustración y finalmente en insatisfacción. Aunque la promoción se otorgue a destiempo, el empleado estará insatisfecho.
- c) **Seguridad:** Si los trabajadores tienen seguridad social, económica y psicológica por parte de su trabajo, esto conducirá a la máxima satisfacción entre ellos.
- d) **Supervisor:** Si el supervisor brinda apoyo o respalda, es equitativo y experto, ayudará a aumentar la satisfacción entre los empleados. Los trabajadores muestran lealtad y sinceridad hacia sus supervisores. La actitud total hacia el trabajo cambiará si el supervisor es bueno.

### **2.1.3.3. Factores relacionados con el trabajo:**

- a) **Condiciones laborales:** Cuando las condiciones son las adecuadas, los trabajadores amarán su trabajo y darán lo máximo de sus esfuerzos. Luz apropiada, ventilación, humedad, temperatura, limpieza, ubicación y otros más están positivamente relacionados a la satisfacción laboral.
- b) **Ubicación:** Si la empresa está ubicada en un lugar de fácil acceso a: escuelas, mercados, establecimientos de salud, servicios de transporte, lugares de entretenimiento entre otras, esto ayudará a aumentar la satisfacción laboral entre los empleados.

- c) **Habilidad:** Los trabajos cualificados aumentan la satisfacción entre los trabajadores. El carácter, estatus y la responsabilidad son influenciados por la habilidad que el trabajo requiere. Mientras más trabaje el empleado en un trabajo cualificado más satisfecho se sentirá.
- d) **Relación con sus pares:** Mientras más se relacionen los trabajadores con sus pares desarrollarán una fuerte relación social y personal lo cual contribuirá a la sensación de satisfacción.
- e) **El mismo trabajo:** si los trabajos son rotativos, los trabajadores tienen muchas variedades de tareas que realizar o simplemente si cambios son introducidos en el trabajo conducirá a la satisfacción en contra del trabajo rutinario.

#### 2.1.4. Teorías de la satisfacción laboral.

Varias teorías han sido propuestas para tratar de descubrir las causas de la satisfacción laboral. Estas teorías pueden ser clasificadas en alguna de estas tres categorías:

- a) Teorías situacionales, las cuales hipotetizan que la satisfacción laboral resulta de la naturaleza del trabajo propio o de otros aspectos del ambiente.
- b) Acercamiento disposicional, el cual asume que la satisfacción laboral tiene sus raíces en el encubrimiento psicológico del individuo.
- c) Teorías interactivas, las cuales proponen que la satisfacción laboral resulta de la relación de los factores situacionales y personales.

Como en todas las áreas de la psicología, algunas teorías nunca son investigadas seriamente. Algunas quedan en el olvido y otras son desacreditadas o ampliamente aceptadas, y

otras todavía se mantienen dormidas por años, sólo para ser investigados en un tiempo posterior. Ahora nos vamos a concentrar en algunas de las teorías que han ganado una aceptación muy grande de los investigadores sobre la satisfacción laboral.

#### ***2.1.4.1. El modelo de las características laborales.***

El modelo de las características laborales de Kroehnert (2000) menciona que los trabajos contienen características motivacionales intrínsecas que conducirán a altos niveles de satisfacción laboral. Cinco características laborales centrales definen un trabajo intrínsecamente motivante: (1) identidad de la tarea – es el grado en el cual uno puede ver su propio trabajo de inicio a fin; (2) significancia de la tarea – es el grado en el cual el propio trabajo es visto como importante y significativo; (03) variedad de habilidades – es entendido como el trabajo que permite realizar diferentes actividades; (04) autonomía – es el grado en el cual la persona tiene el control y la dirección sobre cómo dirigir su propio trabajo; y (05) retroalimentación – es el grado del cual el propio trabajo provee retroalimentación por cómo uno mismo se está desempeñando en la labor.

De acuerdo con esta teoría, los trabajos que son capaces de proveer estas características centrales llegan a convertirse en más motivantes y con más satisfacción que los trabajos que no proveen estas características. Más específicamente, está propuesto que las características laborales centrales conducen hacia tres estados psicológicos críticos: experimentar la significancia o importancia del trabajo, la responsabilidad por lo producido y el conocimiento de los resultados.



#### **2.1.4.2. *La teoría de la percepción valorativa.***

Locke (1976) argumentó que los valores individuales podrían determinar qué es lo que satisface en el trabajo. Sólo los valores laborales incompletos o faltantes podrían determinar la insatisfacción del individuo. De acuerdo al modelo de la percepción valorativa, la satisfacción laboral podría ser planteada por la siguiente fórmula:

$$\text{Satisfacción} = (\text{Deseado} - \text{Recibido}) \times \text{importancia}$$

Esta teoría predice que las discrepancias entre lo que es deseado y lo que es recibido llegan a insatisfacer solamente si las facetas laborales son importantes para el individuo. Porque los individuos consideran múltiples facetas cuando evalúan su satisfacción laboral, el cálculo cognitivo es repetido por cada faceta laboral. Por sobre todo la satisfacción está estimada por la suma total de todos los componentes de un trabajo, pesados por su importancia para cada individuo.

#### **2.1.4.3. *Teoría del proceso.***

La teoría del proceso de Iaff y Muchinsky (1985) intenta explicar la satisfacción laboral buscando en las expectativas y valores de las personas. Esta teoría de la satisfacción laboral sugiere que los trabajadores eligen sus comportamientos a fin de obtener y cumplir sus necesidades. La teoría sugiere que las personas perciben sus trabajos como una serie de entradas y salidas. Las entradas son los factores como la experiencia, la habilidad y el esfuerzo mientras tanto las salidas incluyen cosas como el salario, reconocimiento y las oportunidades. La teoría está basada en la premisa de que la satisfacción laboral es el resultado directo de las percepciones individuales de cómo son tratados en comparación con los demás (sus compañeros). Esta "teoría de la equidad" propone que la gente busca la equidad social como recompensa por su

desempeño. En otras palabras, la gente se siente satisfecha en su trabajo cuando las entradas o contribuciones de un trabajo y la salida resultante son conmensuradas a los de sus compañeros de trabajo.

### **2.1.5. Consecuencias de la satisfacción / insatisfacción laboral.**

Cuando los trabajadores se encuentren satisfechos o insatisfechos laboralmente presentan muchos tipos de comportamientos que pueden ser beneficiosos o disruptivos dentro de las organizaciones, a manera de ejemplo detallamos lo más relevante:

- a) En el desempeño laboral: El ambiente de trabajo, la relación con los pares, superiores y administradores ayudan a hacer de los empleados más eficientes y debido a esto a satisfacerse más fácilmente en comparación con los demás. Toda su satisfacción está reflejada en su buen desempeño laboral.
- b) Con el absentismo / rotación: Existe una correlación positiva entre el absentismo /rotación y la satisfacción. Si los trabajadores están satisfechos entonces el rango de absentismo / rotación se disminuye en la empresa.
- c) En la motivación: si los trabajadores están satisfechos de sus trabajos pueden ser fácilmente motivados a realizar diversas actividades.
- d) En los conflictos: El trabajador que está psicológicamente satisfecho reduce las oportunidades de conflictos con los administradores, pares y hasta con sus propios conflictos personales.
- e) En la actitud: Los trabajadores satisfechos tienen una actitud positiva hacia el trabajo. Están más comprometidos hacia la administración y hacia sus propios trabajos. Ayudan en mantener un ambiente laboral saludable.

- f) **Riesgo de accidentes:** Los trabajadores insatisfechos son más propensos a los accidentes en comparación con quienes se encuentran satisfechos. Hay muchas razones que incrementa la frecuencia de los accidentes; como la falta de concentración, salud deficiente, estrés, etc.

En resumen, la satisfacción laboral es una actitud cognitivamente permeable, afectiva y conductual tanto de los aspectos laborales y de las vidas de los trabajadores. Es debido a estas características que acentúan la importancia de la satisfacción laboral como un constructo de valiosa atención en las ciencias organizacionales así como también en la investigación subjetiva.

## **2.2. El compromiso organizacional**

El compromiso organizacional tiene un lugar importante en el estudio de los comportamientos organizacionales. Esto es debido a una gran cantidad de trabajos que han encontrado relaciones entre compromiso organizacional y las actitudes y comportamientos del trabajo (Steers y Porter, 1991). Más aún, Batemen y Strasser (1984) determinaron que las razones para el estudio del compromiso organizacional está relacionados a "(a) los comportamientos de los empleados y la efectividad de su desempeño, (b) constructos actitudinales, afectivos y cognitivos como la satisfacción laboral, (c) características del trabajo y el rol del empleado, como la responsabilidad y (d) las características del empleado como su edad, tiempo de servicios".

El compromiso organizacional ha sido estudiado en los sectores públicos, privados y sin fines de lucro y más recientemente de manera internacional. Las primeras investigaciones se centraban en definir el concepto y las actuales continúan examinando el compromiso organizacional a través de dos corrientes populares, las actitudes relacionadas al compromiso y

los comportamientos relacionados al compromiso. Una gran variedad de antecedentes ya han sido identificados en los pasados 30 años (Hall, 1968).

### **2.2.1. Definición de compromiso.**

Se ha encontrado en la literatura múltiples definiciones del compromiso organizacional, Bateman y Strasser determinan que el compromiso organizacional ha sido operacionalmente definido como "de naturaleza multidimensional, envolviendo la lealtad del empleado a la organización, el deseo de esforzarse en beneficio de la organización, el grado de congruencia entre las metas y valores de la organización, y el deseo de mantenerse miembro de la misma". Mowday, Steers, y Porter (1979) identificaron las actitudes relacionadas al compromiso y los comportamientos relacionados al compromiso. Porter (1974) discutió los tres mayores componentes del compromiso organizacional como "una fuerte creencia y aceptación de las metas organizacionales, un deseo considerable de esforzarse en beneficio de la organización, y un deseo definitivo de mantenerse miembros de la organización". Sheldon (1971) define el compromiso como una evaluación positiva de la organización y de las metas organizacionales.

Meyer y Allen (1991) identificaron tres tipos de compromiso: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. El compromiso normativo es un aspecto relativamente nuevo del compromiso organizacional.

El compromiso afectivo está definido como la adherencia emocional, identificación e involucramiento que un empleado tiene con su organización y sus metas, por ejemplo, un empleado de la cruz roja podría gustar de sus compañeros y de su jefe, compartir las metas altruistas de la organización, y hacer que sus esfuerzos resulten en un desempeño organizacional muy grande (Mowday et al, 1997). Porter (1974) luego caracterizó el compromiso afectivo por

tres factores (1) "creencia y aceptación de las metas y valores organizacionales, (2) un deseo de mantenerse enfocado en ayudar a la organización a conseguir sus metas, y (3) un deseo de mantenerse miembro de la organización). Mowday et al (1979) más adelante determinó que la comunicación afectiva es "cuando el empleado se identifica con una organización en particular y sus metas en orden de mantener su membresía para facilitar los objetivos". Meyer y Allen (1997) continúan diciendo que los empleados retienen su membresía fuera de elección y a esto es su compromiso con la organización.

El compromiso de continuidad es el deseo de mantenerse en una organización debido a las inversiones que el empleado tiene como inversiones "no transferibles". Las inversiones no transferibles incluyen cosas como el fondo de jubilación, retiro, relaciones con otros empleados, o cosas que son especiales para la organización (Reichers, 1985). El compromiso de continuidad también incluye los factores como el tiempo de servicio o los beneficios que el empleado pudiera recibir que son únicos de la organización (Reichers, 1985). Mayer y Allen (1997) más adelante explicaron que los empleados que comparten el compromiso de continuidad con su empleador en muchas oportunidades se les hace muy difícil abandonar la institución. Por ejemplo, un director de la Cámara de Comercio que gasta 10 años de su vida haciendo contactos de negocios, obteniéndose fondos para un nuevo edificio y ganando la confianza del Consejo local de su ciudad. Podríamos pensar que él podría tomar algún otro nuevo trabajo en alguna otra cámara de comercio en una ciudad diferente, pero él tuviera que gastar otros 10 años más en aquella Cámara nueva sólo para ganar lo que actualmente ya lo hizo. Como otro ejemplo, un empleada podría odiar su trabajo y desear salir, pero se da cuenta que no hay otra organización que la contrataría o le daría el salario que ella desea.

El compromiso normativo (Bolon, 1993) es el compromiso que una persona cree tener con la organización o sus sentimientos de obligación hacia su centro de labores. En 1985 Reichers, discutió sobre compromiso normativo como una "valorización generalizada de la lealtad y la labor". Meyer y Allen (1997) apoyaron este tipo de compromiso antes que la definición de Bolon, con su definición de compromiso normativo como "un sentimiento de obligación" (p. 150). Esto argumenta que el compromiso normativo sólo se da de manera natural cuando nos elevamos en la sociedad. El compromiso normativo puede ser explicado por otros compromisos como el matrimonio, la familia, la religión, etc. aun cuando éstos llegasen el compromiso personal hacia su lugar de trabajo, los empleados algunas veces sienten que tienen una obligación moral con la organización (Reichers, 1985). Un buen ejemplo de compromiso normativo podría ser de un empleado que ha obtenido su primer trabajo en una organización, ha sido instruido por su propia administradora, y fue entrenado por la organización a un gran costo. El empleado podría sentir que está éticamente obligado a mantenerse en la organización por las muchas inversiones realizadas sobre él.

Meyer y Allen (1991) dicen que los tres tipos de compromiso son estados psicológicos que caracterizan la relación del empleado con la organización o tiene las implicancias de afectar si el empleado continuara en la organización. Meyer et al (1991) continúan diciendo que generalmente las investigaciones muestran que aquellos empleados con un fuerte compromiso afectivo se mantendrán en una organización porque desean hacerlo, aquellos con un fuerte compromiso de continuidad se mantendrán porque tienen que hacerlo, y aquellos con compromiso normativo se mantendrán en la organización porque sienten que ellos deben hacer esto.

De nuevo, Meyer y Allen (1991) definen a un empleado comprometido como aquel que se mantiene como uno en la organización, asiste al trabajo regularmente, trabaja todo un día entero y aún más, protege los bienes corporativos y cree en las metas organizacionales. Este empleado contribuir positivamente hacia la organización porque su compromiso alto con la misma.

### **2.2.2. Antecedentes.**

La literatura muestra que existen dos variables significantes que son estudiadas en términos de actitudes y comportamientos relacionados al compromiso, las variables son: antecedentes y resultados. Hay numerosos estudios con ambas variables las cuales ofrecen amplia información a los administradores y aquellos que estudian el comportamiento organizacional. De vez en cuando las investigaciones examinan uno o dos tipos de compromiso. El compromiso afectivo y comunicativo ha sido mucho más estudiado que compromiso normativo. Estos tres tipos de compromisos han sido estudiados en sectores públicos, privados y sin fines de lucro, aunque hay que aclarar que hay mucha más investigación completa en los empleados que trabajan los sectores privados y públicos.

La literatura muestra que los antecedentes del compromiso afectivo son estudiados en la forma de características personales o sobre qué es lo que el empleado contribuye a la organización. DeCotis y Summers, 1987, argumentaron que un perfil de compromiso no existe hasta que no haya una conexión entre las características personales del empleado y su compromiso hacia una organización. Del mismo modo, Mowday et al. (1979) y Steers et al. (1991), todos ellos investigaron el rol de las características personales y encontraron que las características y experiencias que una persona brinda hacia una organización puede predecir su compromiso hacia la misma.

Más adelante, Meyer y Allen (1991), Buchanan y Foti (1996), y Hall (1968) encontraron que hay una relación positiva entre la edad del empleado y el tiempo laboral en la organización y su nivel de compromiso. Los estudios también revelaron que algunos rasgos de personalidad de los empleados, liderazgo y los estilos de comunicación tienen un efecto en el compromiso organizacional (DeCotis y Summers, 1987).

Los estudios sobre compromiso de continuidad tienen dos antecedentes: inversiones y alternativas, estos estudios de vez en cuando observan las inversiones, las cuales pueden ser de tiempo, dinero o esfuerzo. Florkowski y Schuster, 1992, encontraron una relación positiva entre el compartir los logros, la satisfacción laboral y el compromiso. Meyer y Allen (1997) reconocieron que en orden para que exista compromiso de continuidad entre el empleado en organización, el empleado debe ser capaz de identificar alternativas.

Los estudios que examinaban diferentes tipos de sectores de trabajos han encontrado que los empleados gubernamentales tienen altos niveles de compromiso de continuidad que los otros sectores (Meyer y Allen, 1991). Esto es debido a los antecedentes de la motivación para el servicio público. Los empleados del sector público en el pasado han tenido niveles altos de compromiso hacia la organización y sus objetivos porque es argumentado que ellos son un tipo diferente de empleados, con una ética muy marcada así como una buena seguridad laboral (Perry, 1997). Liou (1990) menciona que "al afrontar estos tiempos difíciles, muchos empleados públicos aprecian la relativa seguridad laboral que se asocia con la contratación pública y consideran esto como su mejor razón para su compromiso organizacional" (p. 43).

El compromiso normativo, debido a que es el más recientemente estudiado y definido entre los demás tipos de compromiso no posee muchos antecedentes de investigación que pueda ser identificado. Meyer y Allen (1991) empiezan a examinar el compromiso normativo en su más



reciente investigación. Ellos tratan de entender el desarrollo del contrato psicológico entre el empleado y la organización. Los contratos psicológicos son las creencias que una persona tiene acerca de lo que será intercambiado entre ellos, es decir el empleado y la organización, por lo cual influencia su obligación hacia la organización.

### **2.2.3. Resultados del compromiso organizacional.**

Las investigaciones basadas en los resultados del compromiso examinan cómo los diferentes componentes del compromiso tienen ciertas consecuencias. La retención del empleado, asistencia, cultura organizacional, y el desempeño laboral son resultados de compromiso que están ampliamente estudiados. Reichers (1985) dice que "al revisar la literatura podemos darnos cuenta sobre los resultados; los antecedentes del compromiso parecen ser mucho más variados e inconsistentes... debido a las diferentes maneras en las cuales el sido definido y operacionalizado". Varios trabajos de investigación se han realizado para examinar los resultados del compromiso de los empleados.

La asistencia de los empleados es el resultado más positivamente correlacionado al compromiso afectivo. Steers y Porter (1991) encontraron que el compromiso de los empleados estaba altamente relacionado con su asistencia a su centro de labores. Gellatly (1995) encontró que el compromiso de continuidad estaba relacionado en cuando a menudo los empleados se encontraban ausentes. En un estudio examinando un grupo de enfermeras, Somers (1999) encontró que aquellas enfermeras con bajos niveles de compromiso tenían altos niveles de ausencias. Blau (1977) estudió un grupo de trabajadores de una compañía de seguros y encontró también que aquellos empleados que tenían altos niveles de compromiso tenían bajos niveles de ausentismo y de rotación.

La retención del empleado parece ser uno de los más estudiados resultados del compromiso organizacional. Esto es debido a los numerosos estudios que han encontrado una correlación entre la rotación y el compromiso (Porter 1974; Meyer y Allen, 1991). Porter (1974) encontró que los empleados con bajos niveles de compromiso eran más propensos a abandonar sus trabajos que sus compañeros. Meyer y Allen (1991) argumentaron que los diferentes componentes del compromiso se relacionan a los diferentes tipos de resultados, así como el compromiso de continuidad podría o no podría estar relacionado al desempeño del empleado.

En lo referente al desempeño laboral, las investigaciones están mezcladas de hallazgos entre relaciones del desempeño del empleado y sus niveles de compromiso. Roberts, Hulin y Rousseau (1978) encontraron que los empleados comprometidos tienen altas expectativas de su desempeño y por lo tanto se desempeñan de la mejor manera. Por otro lado, Meyer y Allen (1991) describen las razones por las cuales el desempeño y el compromiso podrían no estar relacionados. Algunos de los factores incluyen la seriedad con la cual los supervisores valoran el trabajo del empleado, el valor del desempeño laboral por parte de la organización y la cantidad del control al empleado sobre sus resultados. Las investigaciones también encontraron que aquellos empleados quienes están comprometidos a su profesión también podrían tener altos niveles de compromisos con su organización. Roberts et al (1978) encontraron que aquellos empleados que estaban comprometidos hacia su organización y a su profesión, tenían altos niveles de desempeño laboral.

La cultura organizacional también ha sido estudiada junto al compromiso organizacional. Una vez más las investigaciones son inconclusas acerca de la relación entre el comportamiento y el compromiso organizacional debido a los hallazgos contradictorios. Por ejemplo, Meyer (1991)

encontró una relación positiva entre el compromiso y la cultura organizacional, mientras que Van Dyne (1993) encontró que no hay significancia entre aquellas relaciones.

#### **2.2.4. El rol de los administradores.**

En todo el ámbito laboral a los empleados se les debería brindar numerosas oportunidades para sentirse comprometidos con la organización. Meyer y Allen, (1991), encontraron que los empleados que tienen una buena relación con su grupo inmediato de trabajo tienen altos niveles de compromiso. Ellos discuten la idea de que si un empleado está directamente comprometido hacia su grupo, su compromiso con la organización en general también será alto. Liou (1990) concluye que el compromiso organizacional de los empleados está significativamente correlacionado a como ellos perciben su seguridad laboral.

Los estilos administrativos pueden influir en el nivel de compromiso de los empleados. Koopman (1994) estudió cómo los estilos de liderazgo afectaban a los empleados y encontró que aquellos trabajadores a quienes beneficiaba el estilo de liderazgo de su supervisor también favorecían más a la organización. Encontró también que la "cultura administrativa en general y el estilo manejado por los más altos administradores están fuertemente relacionados al grado del compromiso del empleado". Estas correlaciones traen a la luz la importancia de tener administradores capaces y que cumple sus roles adecuadamente dentro de la organización.

Reichers (1985) discute que aquellos empleados que sienten que son protegidos y cuidados por su organización y sus administradores no tienen sólo altos niveles de compromiso, sino que ellos están más conscientes acerca de sus responsabilidades, teniendo un alto índice de involucramiento con la organización y son más innovativos. Los administradores y las

organizaciones debieran premiar y apoyar a los empleados por el trabajo que ellos realizan porque este apoyo percibido permite crear mucha más confianza en la organización.

### **2.2.5. Importancia del compromiso organizacional.**

El compromiso organizacional es un tema extremadamente importante que las organizaciones deberían entender. El nivel en la cual un empleado está relacionado con su trabajo (involucramiento laboral), comisionado y creyente en las metas organizacionales y sus propósitos (compromiso organizacional), deseos de trabajar (ética laboral a), y su Comisión hacia una específica carrera o profesión puedes todas tener un impacto en la organización en general. En la economía de hoy, donde las organizaciones están a la expectativa de producir más con menos recursos (por ejemplo, la gente y el dinero), es extremadamente importante para las organizaciones el mantener a sus empleados altamente productivos. Los empleados que están comprometidos con sus trabajos y comprometidos hacia las organizaciones dan a las compañías unas ventajas competitivas muy cruciales; incluyendo la productividad alta y el decaimiento de la rotación (Vance, 2006).

La comunicación en la mejor manera de mantener a los empleados comprometidos. Es importante que los empleados sean escuchados, valorados y motivados a por haber tachar eso a proveer retroalimentación. En turnos los empleadores deberían respetar las opiniones de los empleados y cumplir con las comisiones y responsabilidades que ellos les han prometido. Velando que los canales de comunicación estén abiertos, los empleados y empleadores podrían beneficiarse de respeto y confianza mutua. En adición es muy imperativo que la comunicación se encuentre a través de todos los niveles de la organización, desde la alta administración hasta el último obrero que trabaja tanto internamente como externamente (Sheldon 1971).

Aquellas organizaciones que no toman en consideración el compromiso laboral tachar eso las actitudes de compromiso laboral encontrarán en sí mismas tachar eso se encontrarán en sí mismas en una desventaja en comparación a sus competidores. El modelo Gallup (2000) de las organizaciones identifica tres niveles del compromiso de los empleados; comprometido, no comprometido y activamente no comprometido. Los empleados comprometidos son el ideal de toda organización se sienten comprometidos con la misma y son apasionados por su labor. Los no comprometidos vienen al trabajo y realiza sus actividades pero no tienen deseos de nada más, no tienen iniciativa. El tercer grupo y el más peligroso y destructivo son los altamente no comprometidos, estas personas están infelices en sus trabajos y buscan eliminar el buen trabajo que los empleados comprometidos están realizando.

En pocas palabras, la importancia del trabajo laboral depende de la organización misma. Si la organización desea convertirse en competitiva y crecer planificada y apostar a por aumentar los niveles de compromiso de sus empleados hacia sus trabajos y a la organización en sí misma. De otra mano, si la organización está contenta con su alta rotación, empleados con baja producción y su alto ausentismo, no deberían preocuparse en aumentar su compromiso laboral. Al fin y al cabo, los líderes de aquella organización deberían darse cuenta que en algún punto del ciclo vital de la organización, entrarán indudablemente competir contra otra empresa que sirve de importancia al compromiso organizacional, esto podría traer gran detrimento a su empresa e inclusive llevarla a la bancarrota.

## Capítulo III

### Materiales y métodos

#### 1. Operacionalización de variables

En el presente trabajo se conceptualizará las variables a estudiar como:

- **La satisfacción laboral** es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo (Palma, 1999).
- **El compromiso organizacional** es la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización (Steers, 1991).

##### 1.1. Definición operacional de variables

###### 1.1.1. La satisfacción laboral.

La variable satisfacción laboral, para uso en este trabajo, será definida operacionalmente, como los resultados obtenidos en la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC de Sonia Palma Carrillo (1999).

La Escala posee 36 afirmaciones cuyo puntaje oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una “satisfacción frente al trabajo” y los puntajes bajos una “insatisfacción frente al trabajo”.

Existe además la posibilidad de obtener resultados parciales por sus dimensiones:

- I. **Condiciones físicas y/o materiales:** son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

1 - La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.

13 - El ambiente donde trabajo es comfortable. (Ventilación, iluminación, etc.)

21 - La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.

28 - Trabajo cómodamente en el ambiente físico donde me ubico.

32 - Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.

(Muebles/materiales)

II. **Beneficios laborales y/o remunerativos:** es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

2 - Mi sueldo es muy bajo en relación a la actividad que realizo.

7- Me siento mal con lo que gano.

14 - Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.

22 - Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.

III. **Políticas administrativas:** es el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

8 - Siento que doy más de lo que recibo de la Institución.

15 - La sensación que tengo de mi trabajo es que me estan explotando.

17 - Me gusta mi horario.

23 - El horario de trabajo me resulta incómodo.

33 - No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentadas.

IV. **Relaciones sociales:** es el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

3 - El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.

9 - Me agrada trabajar con mis compañeros.

16 - Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.

24 - La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.

V. **Desarrollo personal:** es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

4 - Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.

10 - Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.

18 - Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.

25 - Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.

29 - Mi trabajo me hace sentir realizado(a) profesionalmente.

34- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).

VI. **Desempeño de tareas:** es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

5 - La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.

11 - Me siento realmente útil con la actividad que realizo.

19 - Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.



26 - Mi trabajo me aburre.

30 - Me gusta el trabajo que realizo.

35 - Me siento complacido(a) con la actividad que realizo.

VII. **Relación con la autoridad:** es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

6 - Mi jefe es comprensivo(a).

12 - Es grata la disposición de mi jefe(a) cuando le piden alguna consulta sobre mi trabajo.

20 - Llevarme bien con el jefe(a) beneficia la calidad del trabajo.

27 - La relación que tengo con mis superiores es cordial.

31 - No me siento a gusto con mi jefe(a).

36 - Mi jefe(a) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.

### **1.1.2. El compromiso organizacional.**

La variable compromiso organizacional, para uso en este trabajo, será definida operacionalmente, como los resultados obtenidos en la Escala del Grado de Compromiso de los Empleados Universitarios ASD de Tevni Grajales (2000).

Esta escala posee 21 afirmaciones cuyo puntaje oscila entre 21 y 105 siendo este último el mayor grado de compromiso con la institución. Algunas de las declaraciones tienen un sentido negativo respecto al compromiso con la institución, los valores de sus respuestas deben ser recodificadas. Los ítems que necesitan esta recodificación son: 2, 13, 14, 15, 16, 17 y 21.

También se pueden obtener resultados parciales por cada una de sus dimensiones:

1. **Participación (F1):** es el grado en que se siente permitido para involucrarse en las decisiones que debe hacer la institución.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

1 - En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.

2 - Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.

3 - Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar la en búsqueda de alguna alternativa de solución.

4 - Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.

5 - Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.

6 - Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.

2. **Identificación (F2):** es el deseo de estar involucrado con una institución en todo su accionar y desarrollo.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

7 - Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar en esta institución a ser exitosa.

8 - Fue una buena decisión trabajar en esta institución.

9 - Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares.

10 - Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.

11 - Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.

12 - Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta institución.

3. **Pertenencia (F3):** es el grado de sentirse a gusto con la institución y el deseo de trabajar en la misma ante cualquier situación.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

- 13 - No tengo la sensación de pertenecer a la institución.
- 14 - Trabajar en esta institución es una equivocación de mi parte.
- 15 - Siento que no soy parte de la institución.
- 16 - Si pudiera no elegiría esta institución para trabajar.
- 17 - En el momento que entre a trabajar en esta institución me sentí defraudado.

4. **Lealtad (F4):** es el deseo de defender a la organización ante las críticas externas confiando pacientemente y con optimismo en que la administración de la institución haga lo que le corresponde.

Es medida por los siguientes ítems dentro de la escala:

- 18 - Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan.
- 19 - Para mí esta es una de las mejores instituciones posibles para trabajar.
- 20 - Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.
- 21 - Anhele tener un trabajo diferente.

## 2. Hipótesis

### 2.1. Hipótesis general.

La satisfacción laboral se relaciona con el compromiso organizacional de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

## **2.2. Hipótesis específicas.**

La satisfacción laboral se relaciona con la participación de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

La satisfacción laboral se relaciona con la identificación de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

La satisfacción laboral se relaciona con la pertenencia de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

La satisfacción laboral se relaciona con la lealtad de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

## **Capítulo III**

### **Metodología de la investigación**

#### **1. Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo básica porque a través de este estudio se puede ampliar el conocimiento de la satisfacción y el compromiso organizacional (Bunge 1979); además es de tipo cuantitativo porque está fundamentada estadísticamente y probando las hipótesis planteadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

#### **2. Diseño de investigación**

Esta investigación es de diseño no experimental, porque no se realiza manipulación de la variables; es transversal debido a que es aplicado en un momento específico en el tiempo; es descriptiva debido a que se evidencian los comportamientos de las variables con el objeto de estudio y por último es correlacional porque se pretende demostrar la relación existente entre las variables (Hernández, et al. 2010).

#### **3. Delimitaciones**

Serán estudiados los trabajadores que mantengan un contrato laboral a tiempo indefinido (empleados) que se encuentren registrados en la planilla de trabajadores provista por el área de Recursos Humanos de esta universidad privada de Lima en el año 2011.

#### 4. Población y muestra

La población a estudiar serán los trabajadores que mantengan un contrato laboral a tiempo indefinido (empleados) en esta universidad privada de Lima que laboran en las áreas Administrativa, Académica y Operaria de la institución, los cuales, según los registros brindados por Recursos Humanos de la institución para el año 2011 existían un total de 300 personas.

##### 4.1. Participantes

Para conocer la cantidad de participantes del estudio, se ha estimado la muestra probabilística para una población finita, utilizando la fórmula del muestreo simple de Sierra-Bravo (1994).

Dónde:

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

- n = El tamaño de la muestra
- N = Total de la población
- $Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)
- p = Probabilidad de Éxito al 50% = 0.50
- q = 1 - p = Probabilidad de Fracaso al 50% = 1 - 0.50 = 0.50
- e = Error de estimación al 5% = 0.05

Remplazando:

$$n = \frac{300 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (300 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 169$$

Aplicando el Factor de Corrección

$$\frac{n_0}{N} = 0,56231896$$

El resultado de la división de la muestra entre la población arroja un 56%; resultado que es mayor del 10% el cual es el valor mínimo reglamentario para aplicar el factor de corrección estadística, por lo que ahora se obtiene:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad n = \frac{169}{1 + \frac{169}{300}} \quad n = 108$$

La muestra reestructurada es de 108 empleados, por lo que se procedió a recolectar la información utilizando la nómina de trabajadores que mantienen un contrato laboral a tiempo indefinido (empleados), la cual fue brindada por el área de Recursos Humanos. Se entregó las escalas a todas aquellas personas dentro de la nómina que voluntariamente aceptaban ser partícipes del estudio hasta alcanzar la muestra de 108; sin embargo se logró obtener la participación 121 empleados.

## 5. Instrumentos

Para determinar la satisfacción laboral se utilizará la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.

### 5.1. Ficha técnica de la Escala de Satisfacción Laboral SI – SPC

- Nombre de la Escala: Satisfacción Laboral SL – SPC
- Autor: Sonia Palma Carrillo
- Año: 1999
- Procedencia: Lima – Perú
- Administración: Individual o Colectiva
- Número de ítems: 36
- Duración: 15 a 20 minutos aproximadamente
- Significación: Nivel de satisfacción laboral global y específica con relación a las condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relaciones con la autoridad.
- Puntuación: Calificación manual
- Validación: En una muestra de 952 trabajadores de Lima Metropolitana. Los resultados fueron analizados en todos los casos con un nivel de confiabilidad adecuado para la escala global ( $\alpha = 0.68$ ).



Para determinar el Compromiso Organizacional se utilizó la Escala de Satisfacción en el Trabajo entre Empleados Universitarios Adventistas del Séptimo Día.

## 5.2. Ficha técnica de la Escala del Grado de Compromiso de los Empleados

### Universitarios Adventistas del Séptimo Día.

- Nombre de la Escala: Escala del Grado de Compromiso de los Empleados Universitarios Adventistas del Séptimo Día.
- Autor: Tevni E. Grajales Guerra
- Año: 2001
- Procedencia: Montemorelos - México
- Administración: Individual o Colectiva
- Número de ítems: 21
- Duración: 10 a 15 minutos aproximadamente
- Significación: Nivel de compromiso organizacional global y específica con relación a la participación, identificación, pertenencia y lealtad.
- Puntuación: Calificación manual
- Validación: En 456 administrativos, profesores y empleados de oficina relacionados con el área académica de Universidades Adventistas del Séptimo Día de Latinoamérica y España. Los resultados fueron analizados en todos los casos con un nivel de confiabilidad adecuado para la escala global ( $\alpha = 0.87$ ).

Esta prueba estaba parcialmente creada y validada en el Perú y en otros países hispanos, sin embargo, por motivos de la confiabilidad en nuestro estudio se decidió

realizar un nuevo análisis a los datos obtenidos luego de su aplicación. El coeficiente de confiabilidad o alfa de Cronbach resultante se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Estadístico de confiabilidad de Cronbach*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach 0,70	N de elementos 121

En la tabla 1 se aprecia el resultado general de la confiabilidad  $\alpha = 0.70$ , el cual se considera como un resultado positivo y aceptable. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales, por lo tanto esta escala resultó ser confiable para su aplicación en nuestro medio.

Del mismo modo se realizó análisis de confiabilidad por cada una de las dimensiones de la escala, el resultado general fue el mismo  $\alpha = 0.70$ , resultado que afianza fiabilidad ya obtenida.

## 6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El análisis de datos se realizó por medio de estadísticos descriptivos e inferenciales; los cálculos serán realizados por medio del paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS v.21.0).

Se tabularon los resultados para ser sometidos al tratamiento estadístico y luego se realizó las comparaciones entre las puntuaciones encontradas en cada uno de los instrumentos para determinar si existe alguna relación significativa entre las variables.

## Capítulo IV

### Resultados y discusión

Para facilitar la interpretación de los resultados, los datos serán presentados de la siguiente manera:

1. Frecuencias de respuestas para las variables socio demográficas: Edad, sexo, estatus y tiempo de servicio.
2. Resultados generales de las variables y de cada una de sus dimensiones: satisfacción laboral y compromiso organizacional.
3. Resultados de cada una de las variables (satisfacción laboral y compromiso organizacional) en función a las variables socio demográficas.
4. Y por último los resultados que responden a la investigación.

#### 1. Frecuencias de respuestas para las variables socio demográficas

Tabla 2

*Edades de los participantes en la investigación sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Edades	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 30 años	14	11.6
De 31 a 40 años	27	22.3
De 41 a 50 años	32	26.4
De 51 a 60 años	36	29.9
De 61 a 70 años	12	9.9
Total	121	100.0

De acuerdo a la tabla 2, la cantidad total de evaluados fueron 121 personas. Se debe resaltar el 29.9% como el rango de mayor frecuencia comprendido entre las edades de 51 a 60 años y el 26.4% cuyas edades se encuentran entre los 41 a 50 años, ambos rangos nos muestran

que gran parte de los empleados de esta Universidad privada están atravesando la etapa de adultos tardíos, siendo contrastado con los adultos jóvenes que representan sólo el 11.6% de la muestra total. Cabe resaltar también a un grupo minoritario de edades comprendidas entre los 61 a 70 años de edad que forman el 9.9% del total de encuestados los cuales se encuentran en la tercera edad o ancianidad.

Tabla 3

*Género de los participantes en la investigación sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	72	59.5
Femenino	49	40.5
Total	121	100.0

En relación al género de los participantes, el 59.5% son varones mientras que el 40.5% son damas.

Tabla 4

*Años de servicios de los participantes en la investigación sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Años de servicios	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 4 años	3	2.5
De 5 a 10 años	51	42.1
De 11 a 15 años	17	14.0
De 16 a 20 años	24	19.8
De 21 a 25 años	15	12.4
De 26 a 30 años	9	7.4
De 31 a más	2	1.7
Total	121	100.0

La tabla 4 nos muestra la distribución de la frecuencia de los años de servicios de los empleados de la Institución. El rango mayoritario de edades (42.1%) está comprendido entre los

5 a 10 años de labores, representando a una población laboralmente novicia; en comparación al 1.7% representan a los trabajadores con más de 30 años de servicio activo a la institución. Es destacable también que un 2.5% de los encuestados tienen menos de 5 años de labor y ya cuentan con la condición de empleados.

Tabla 5

*Estatus de los participantes en la investigación sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Estatus	Frecuencia	Porcentaje
Operario	60	49.6
Administrativo	49	40.4
Académico	12	10.0
Total	121	100.0

La tabla 5 hace referencia al estatus de los empleados dentro de la institución. Se ha considerado tres niveles básicos para la clasificación. El nivel operario, que representa la muestra mayoritaria al 49.6; son todos aquellos trabajadores cuyas labores se basan en brindar sus servicios como ayudantes y mano de obra, especialmente de manera práctica en los centros de aplicación (Imprenta y Productos Unión) y la Gerencia de Servicios de la institución.

El nivel Administrativo, con un 40.4%, hace referencia a todos aquellos trabajadores que forman parte del área administrativa de la institución, para cuyas labores se requiere de determinados estudios y/o preparación académica. Como ejemplo tenemos a la Gerencia General, Rectorado, Recursos Humanos, Gerencia Financiera y los diferentes departamentos administrativos/financieros de la organización.

Con un 10% de la muestra total, el nivel académico se encuentra conformado por todos aquellos empleados que se dedican a la enseñanza universitaria en las diferentes facultades y Escuelas Profesionales que conforman nuestra Casa Superior de Estudios.

## 2. Resultados generales de las variables y de cada una de sus dimensiones.

Tabla 6

*Resultado global de la satisfacción laboral en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Nivel de satisfacción laboral	Frecuencia	Porcentaje
... a 92 - Altamente Insatisfechos	14	11.6
93 a 111 - Insatisfechos	48	39.7
112 a 148 - Medianamente satisfechos	59	48.7
149 a 167 - Satisfechos	0	.0
168 a más - Altamente Satisfechos	0	.0
Total	121	100.0

Los datos de la tabla 6 muestran los resultados globales de la satisfacción laboral en los empleados de la institución. El rango mayoritario se ubica en la categoría de medianamente satisfechos a un 48.7%, lo cual indica que los empleados tienen una satisfacción neutra, en otras palabras trabajan sólo por el ingreso económico que perciben y por lo tanto son fácilmente influenciados hacia conductas de riesgo para la institución (Palma, 1999). Es muy importante resaltar que ninguna persona de la muestra se considera satisfecha ni altamente satisfecha con su actividad laboral, sino por el contrario hay un índice elevado de insatisfacción de 51.6% (39.7% Insatisfechos y 11.6% Altamente insatisfechos), esto es muy peligroso para la institución ya que puede resultar en conductas laborales muy disfuncionales (Palma 1999).

Tabla 7

*Resultado de la dimensión I de la satisfacción laboral – condiciones laborales/materiales en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Condiciones laborales/materiales	Frecuencia	Porcentaje
... a 10 - Altamente Insatisfechos	15	12.4
11 a 14 - Insatisfechos	28	23.1
15 a 19 - Regulares	46	38.0
20 a 22 - Satisfechos	21	17.4
23 a más - Altamente Satisfechos	11	9.1
Total	121	100.0

Los resultados de la tabla 7 nos muestran los puntajes de la dimensión I, entendida como la satisfacción con las condiciones laborales / materiales. El 26.5% se encuentran satisfechos (17.4% satisfechos y 9.1% altamente satisfechos) en relación a esta dimensión. Una amplia parte de la muestra con 38.0%, se ubica en la categoría regular o medianamente satisfechos, lo que indica que la institución cumple de manera básica o parcial sus necesidades de materiales e infraestructura. Sin embargo el 35.5% se encuentran insatisfechos (23.1% insatisfechos y 12.4% altamente insatisfechos) con lo brindado por la institución.

Tabla 8

*Resultado de la dimensión II de la satisfacción laboral – beneficios laborales/remunerativos en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Beneficios Laborales/Remunerativos	Frecuencia	Porcentaje
... a 6 - Altamente Insatisfechos	12	9.9
7 a 8 - Insatisfechos	8	6.6
9 a 14 - Regulares	76	62.8
15 a 17 - Satisfechos	23	19.0
18 a más - Altamente Satisfechos	2	1.7
Total	121	100.0

La tabla 8 nos muestra los resultados de la dimensión II, entendida como la satisfacción con los beneficios laborales y/o remunerativos. El 20.7% se encuentran satisfechos (19.0% satisfechos y 1.7% altamente satisfechos) en relación a esta dimensión. Es resaltante que el 62.8%, se ubica en la categoría regular o medianamente satisfechos, lo que indica que la institución cumple de manera básica con sus expectativas económicas y sus beneficios laborales. Por el contrario, el 16.5% se encuentran insatisfechos (6.6% insatisfechos y 9.9% altamente insatisfechos), cantidad que es mínima en comparación a la muestra total.



Tabla 9

*Resultado de la dimensión III de la satisfacción laboral – políticas administrativas en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Políticas Administrativas	Frecuencia	Porcentaje
... a 10 - Altamente Insatisfechos	3	2.5
11 a 14 - Insatisfechos	26	21.5
15 a 19 - Regulares	66	54.5
20 a 22 - Satisfechos	20	16.5
23 a más - Altamente Satisfechos	6	5.0
Total	121	100.0

En la tabla 9 encontramos los resultados de la dimensión III, entendida como la satisfacción ante las políticas administrativas establecidas por la institución. El 21.5% se encuentran satisfechos (16.5% satisfechos y 5.0% altamente satisfechos) en relación a esta dimensión. Resaltamos el 54.5% de la muestra que se ubica en la categoría regular o medianamente satisfechos, lo que indica una aceptación básica de las normas o lineamientos que la institución propone. Por el contrario, el 24.0% se encuentran insatisfechos (21.5% insatisfechos y 2.5% altamente insatisfechos) ante tales políticas administrativas.

Tabla 10

*Resultado de la dimensión IV de la satisfacción laboral – relaciones sociales en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Relaciones Sociales	Frecuencia	Porcentaje
... a 7 - Altamente Insatisfechos	1	0.8
8 a 11 - Insatisfechos	4	3.3
12 a 16 - Regulares	61	50.4
17 a 18 - Satisfechos	36	29.8
19 a más - Altamente Satisfechos	19	15.7
Total	121	100.0

Al analizar la tabla 10 encontramos los resultados de la dimensión IV, entendida como la satisfacción con las relaciones sociales en la institución. El 45.5% se encuentran satisfechos

(29.8% satisfechos y 15.7% altamente satisfechos). El rango mayor de la muestra se ubica en la categoría regular o medianamente satisfechos con un 50.4%, lo que indica que las relaciones sociales que se mantienen son regularmente estables y cordiales. Es importante resaltar que sólo el 4.1% se encuentran insatisfechos (3.3% insatisfechos y 0.8% altamente insatisfechos) con las relaciones sociales que se establecen en la institución.

Tabla 11

*Resultado de la dimensión V de la satisfacción laboral – desarrollo personal en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Desarrollo Personal	Frecuencia	Porcentaje
... a 13 - Altamente Insatisfechos	6	5.0
14 a 18 - Insatisfechos	3	2.5
19 a 25 - Regulares	67	55.4
26 a 28 - Satisfechos	29	24.0
29 a más - Altamente Satisfechos	16	13.2
Total	121	100.0

En la tabla 11 encontramos los resultados de la dimensión V, entendida como la satisfacción por las oportunidades de desarrollo personal brindadas por la institución. El 37.2% se encuentran satisfechos (24.0% satisfechos y 13.2% altamente satisfechos) en relación a esta dimensión. Un porcentaje elevado de 55.5% se ubica en la categoría regular o medianamente satisfechos, lo que indica que los empleados consideran aceptable en promedio las oportunidades de desarrollo personal que la institución les brinda. Por otro lado, sólo el 7.5% se encuentran insatisfechos (2.5% insatisfechos y 5.0% altamente insatisfechos).

Tabla 12

*Resultado de la dimensión VI de la satisfacción laboral – desempeño de tareas en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Desempeño de Tareas	Frecuencia	Porcentaje
... a 13 - Altamente Insatisfechos	3	2.5
14 a 18 - Insatisfechos	5	4.1
19 a 25 - Regulares	60	49.6
26 a 28 - Satisfechos	31	25.6
29 a más - Altamente Satisfechos	22	18.2
Total	121	100.0

La tabla 12 hace referencia a los resultados obtenidos de la dimensión VI, la cual es conocida como la satisfacción por el desempeño de tareas en el ámbito laboral. El 49.6% se ubica en la categoría regular, lo cual que indica los empleados se siente medianamente satisfechos con las tareas cotidianas que le son encomendadas a realizar, resaltando también al 43.8% que se encuentran satisfechos (25.6% satisfechos y 18.2% altamente satisfechos). Cabe mencionar un porcentaje mínimo de 6.6% que no se encuentran satisfechos con sus actividades laborales (4.1% insatisfechos y 2.5% altamente insatisfechos).

Tabla 13

*Resultado de la dimensión VII de la satisfacción laboral – relación con la autoridad en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Relación con la Autoridad	Frecuencia	Porcentaje
... a 13 - Altamente Insatisfechos	3	2.5
14 a 18 - Insatisfechos	13	10.7
19 a 25 - Regulares	70	57.9
26 a 28 - Satisfechos	27	22.3
29 a más - Altamente Satisfechos	8	6.6
Total	121	100.0

Al analizar la tabla 13 encontramos los resultados de la dimensión IV, entendida como la satisfacción frente a la relación con la autoridad. El 28.9% se encuentran satisfechos (22.3% satisfechos y 6.6% altamente satisfechos). El rango mayor de la muestra se ubica en la categoría

regular o medianamente satisfechos con un 57.9%, lo que indica que la relación que mantienen los empleados con sus autoridades son regularmente estables y cordiales. Es importante resaltar que el 13.2% se encuentran insatisfechos (10.7% insatisfechos y 2.5% altamente insatisfechos) con las relaciones sociales mantenidas con las figuras de autoridad en sus ámbitos laborales.

Tabla 14

*Resultado global del compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Compromiso Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
... a 42 - Sin Compromiso	0	0
43 a 63 - Con Compromiso Leve	10	8.3
64 a 84 - Comprometidos	66	54.5
85 a más - Con Compromiso Alto	45	37.2
Total	121	100.0

La tabla 14 nos muestra el resultado general obtenido del compromiso organizacional. Vemos que el 54.5% de empleados comprometidos junto al 37.2% con compromiso alto suman un total de 91.7% de la muestra general con un buen nivel de compromiso, lo cual demuestra que los empleados se sienten identificados con su centro de labor y buscan su desarrollo como organización. Es interesante notar que sólo un 8.3% presenta un compromiso leve y que no existe personas dentro de la muestra que no se sientan comprometidos con la Institución.

Tabla 15

*Resultado de la dimensión participación del compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Participación	Frecuencia	Porcentaje
... a 12 - No Participativos	4	3.3
13 a 18 - Levemente Participativos	31	25.6
19 a 24 - Participativos	81	66.9
25 a más - Altamente Participativos	5	4.1
Total	121	100.0

La tabla 15 nos muestra los resultados de la dimensión de participación del compromiso organizacional. El 66.9% se encuentra en la categoría participativos que junto al 4.1% de los altamente participativos hacen un total de 71.0%; esto significa que el empleado percibe adecuadamente que la organización le permite involucrarse en las decisiones que debe hacerse como institución. Se debe resaltar también un 28.9% (25.6% Levemente Participativos y 3.3% No Participativos) que consideran que existe un permiso de participación mínima en los asuntos institucionales.

Tabla 16

*Resultado de la dimensión identificación del compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Identificación	Frecuencia	Porcentaje
... a 12 - No Identificados	1	.8
13 a 18 - Levemente Identificados	6	5.0
19 a 24 - Identificados	51	42.1
25 a más - Altamente Identificados	63	52.1
Total	121	100.0

En la tabla 16 se muestran los resultados de la dimensión identificación del compromiso organizacional. El 42.1% se encuentra en la categoría identificados que junto al 52.1% de los altamente identificados hacen un total de 94.2%; esto significa que el empleado tiene un elevado deseo de estar involucrado con la institución en todo su accionar y desarrollo. Resaltamos también que un 5.0% se encuentran levemente identificados y el 0.8% no se sienten identificados con la institución.

Tabla 17

*Resultado de la dimensión pertenencia del compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Pertenencia	Frecuencia	Porcentaje
... a 10 - Sin Pertenencia	2	1.7
11 a 15 - Con Pertenencia Leve	11	9.1

16 a 20 - Con Pertenencia	49	40.5
21 a más - Con Pertenencia Alta	59	48.8
Total	121	100.0

Al analizar la tabla 17 encontramos los resultados de la dimensión pertenencia del compromiso organizacional. El 89.3% sienten que pertenecen a la institución (40.5% con pertenencia y 48.8% con pertenencia alta) lo que significa que se sienten a gusto con la organización y tienen el deseo de trabajar en la misma ante cualquier situación que pueda ocurrir. Del mismo modo, es importante resaltar que una cantidad mínima de 10.8% no se sienten complacidos con pertenecer a la institución (9.1% con pertenencia leve y 1.7% sin pertenencia).

Tabla 18

*Resultado de la dimensión lealtad del compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Lealtad	Frecuencia	Porcentaje
... a 8 - Sin Lealtad	2	1.7
9 a 12 - Con Lealtad Leve	39	32.2
13 a 15 - Leales	47	38.8
16 a más - Con Lealtad Alta	33	27.3
Total	121	100.0

En la tabla 18 se muestran los resultados de la dimensión lealtad del compromiso organizacional. El 38.8% se encuentran en la categoría de leales, los cuales junto al 27.3% de los que tienen lealtad alta hacen un total de 66.1%; esto significa que el empleado tiene un elevado deseo de defender a la organización ante las críticas externas confiando pacientemente y con optimismo en que la administración de la institución hará lo que le corresponde. Resaltamos también que un 32.2% se sienten levemente leales y el 1.7% no tiene lealtad por la institución.

### 3. Resultados de cada una de las variables en función a las variables socio demográficas.

Tabla 19

*Resultados de la satisfacción laboral distribuida por edades en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Edad x SL	Altamente Insatisfechos		Regulares	Altamente Satisfechos	
	Insatisfechos	Insatisfechos		Satisfechos	Satisfechos
De 20 a 30 años	29%	43%	29%	0%	0%
De 31 a 40 años	7%	30%	63%	0%	0%
De 41 a 50 años	9%	47%	44%	0%	0%
De 51 a 60 años	15%	30%	55%	0%	0%
De 61 a 70 años	0%	58%	42%	0%	0%

Los datos de la tabla 19 revelan los resultados que se obtienen al cruzar la variable socio demográfica edad con los resultados globales de la satisfacción laboral. Analizando los porcentajes descubrimos que los grupos de edades se encuentran mayoritariamente en los rangos de insatisfechos y regulares, siendo que ninguna persona de la muestra se considera satisfecho ni altamente satisfecho. Resaltamos que el 43% de las edades comprendidas entre los 20 a 30 años se encuentran insatisfechos, del mismo modo el 47% y 58% de las edades entre los 41 a 50 y 61 a 70 años respectivamente. Y sólo el 63% y el 55 % de las edades comprendidas entre los 31 a 40 y 51 a 60 años respectivamente se encuentran en el rango de Regulares.

Tabla 20

*Resultados del compromiso organizacional distribuido por edades en empleados de una universidad privada de Lima, 2011.*

Edad x CO	Sin Compromiso		Compromiso	
	Compromiso	Leve	Comprometidos	Alto
De 20 a 30 años	0%	29%	57%	14%
De 31 a 40 años	0%	7%	56%	37%
De 41 a 50 años	0%	9%	59%	31%
De 51 a 60 años	0%	3%	48%	48%
De 61 a 70 años	0%	.0%	42%	58%

En la tabla 20 se encuentran contenidos los resultados del cruce de las variables edad y compromiso laboral. Es considerable apreciar que gran parte de la muestra se encuentra en la categoría comprometidos y altamente comprometidos, sobresaliendo al 58% el grupo de 61 a 70 años en esta última categoría. Del mismo modo se debe resaltar que ninguna persona de la muestra se considera sin compromiso lo cual se refleja en el 0% en esta categoría.

Tabla 21

*Resultados de la satisfacción laboral distribuida por el tiempo de servicio en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Tiempo Servicio x SL	Altamente Insatisfechos	Insatisfechos	Regulares
De 1 a 4 años	0%	33%	67%
De 5 a 10 años	18%	33%	49%
De 11 a 15 años	6%	41%	53%
De 16 a 20 años	4%	46%	50%
De 21 a 25 años	13%	40%	47%
De 26 a 30 años	11%	56%	33%
De 31 a más	0%	50%	50%

La tabla 21 muestra los porcentajes obtenidos al cruzar las variables tiempo de servicio y satisfacción laboral. Como se puede apreciar los empleados que se encuentran dentro de los 4 primeros años de servicio se encuentran en la categoría Regulares al 67%, sin embargo la tendencia de la satisfacción es a decrecer a medida que pasan los años en el trabajo, llegando ampliamente a la insatisfacción como porcentaje mayoritario.

Tabla 22

*Resultados del compromiso organizacional distribuido por el tiempo de servicio en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Tiempo Servicio x CO	Compromiso Leve	Comprometidos	Compromiso Alto
De 1 a 4 años	0%	33%	67%
De 5 a 10 años	12%	53%	35%
De 11 a 15 años	12%	53%	35%
De 16 a 20 años	0%	67%	33%
De 21 a 25 años	7%	60%	33%



De 26 a 30 años	11%	44%	44%
De 31 a más	0%	0%	100%

La tabla 22 muestra el cruce realizado los puntajes obtenidos por la variable compromiso organizacional con el tiempo de servicio. Los puntajes son estables, ubicándose mayormente entre las categorías de comprometidos y con alto compromiso. Es importante resaltar que el 67% de los trabajadores con 1 a 4 años de servicio se encuentran altamente comprometidos; en comparación a la muestra general donde no existe ninguna persona Sin Compromiso.

Tabla 23

*Resultados de la satisfacción laboral distribuido por el sexo en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

Satisfacción Laboral	Sexo	
	Masculino	Femenino
Altamente Insatisfechos	64%	36%
Insatisfechos	57%	43%
Regulares	59%	41%
Satisfechos	0%	0%
Altamente Satisfechos	0%	0%

La tabla 23 nos muestra el porcentaje obtenido al correlacionar la variable satisfacción laboral con el sexo de los encuestados. Es importante resaltar que en cada categoría de la satisfacción laboral son los varones los que sobrepasan a las damas, aunque los porcentajes son muy cercanos entre ambos.

Tabla 24

*Resultados del compromiso organizacional distribuido por el sexo en empleados de una universidad privada de lima, 2011.*

CO x Sexo	Sexo	
	Masculino	Femenino
Compromiso Leve	70.0%	30.0%

Comprometidos	58.7%	41.3%
Compromiso Alto	55.6%	44.4%

Del mismo modo, la tabla 24 nos muestra el porcentaje obtenido al correlacionar la variable compromiso organizacional con el sexo de los encuestados. Al igual que en la tabla 22, es importante resaltar que en cada categoría del compromiso organizacional son los varones los que sobrepasan a las damas, aunque los porcentajes continúan siendo muy cercanos entre ambos.

Tabla 25

*Análisis de la correlación existente entre la satisfacción laboral global y el compromiso organizacional por dimensiones en empleados de una universidad privada de lima, 2011*

<b>Correlaciones</b>	<b>Satisfacción Laboral TOTAL</b>
CO Participación	0,530**
CO Identificación	0,577**
CO Pertenencia	0,577**
CO Lealtad	0,468**
Compromiso organizacional TOTAL	0,732**

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

En la tabla 25 se encuentran contenidos los resultados de la correlación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Vemos que el coeficiente de correlación de Pearson para ambas variables es de 0.732 lo cual indica que existe una correlación positiva al 95% de confiabilidad. Este valor nos da a entender que nuestra variable compromiso organizacional tenderá a aumentar si se incrementa la satisfacción laboral.

Del mismo modo, se observa que las todas las dimensiones se mantienen estables y también poseen un alto índice de correlación, confirmando el resultado obtenido de la correlación entre los totales de las variables.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 1. Conclusiones

El presente estudio muestra la relación existente entre la Satisfacción Laboral y el compromiso organizacional. Esta evaluación expone la realidad actual que es vivenciada dentro de una Universidad privada.

El primer asunto a tratar será sobre la Satisfacción Laboral. Los resultados indican que los empleados de esta Institución poseen 48.7% de puntaje máximo global en la escala de Satisfacción Laboral, por lo que se encuentran en el rango de medianamente satisfechos. Estas personas, según Palma (1999) tienen una actitud neutra hacia su propio trabajo; lo cual significa que son empleados que se desempeñan normalmente sin brindar esfuerzo extra o iniciativa a la actividad que realizan, haciendo sólo lo necesario para cumplir los requerimientos del día o de la jornada laboral.

De otro lado, es preocupante el alto nivel de insatisfacción laboral que existe en la institución: el 51.3% se encuentran insatisfechos (39.7% Insatisfechos y 11.6% Altamente Insatisfechos); siendo altamente crítico también que, en la población estudiada no se encuentren personas Satisfechas ni Altamente Satisfechas, las cuales son representadas por un temible 0%. Debido a esta insatisfacción generalizada los empleados realizan conductas o acciones contraproducentes a la institución, como por ejemplo: disminuyen su desempeño laboral, disminuyen su motivación, tienen altos índices de absentismo y rotación, entran en conflictos con sus pares y superiores, no acatan órdenes y reglamentos, poseen una actitud negativa y

desvalorizada de su labor y de la institución y son propensos a tener accidentes laborales (Aamodt 2010).

Sonia Palma (1999) nos da a conocer que la Satisfacción Laboral está conformada por siete dimensiones. Veamos un cuadro comparativo de los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones (por motivos de clarificación hemos agrupado los rangos en tres: Insatisfechos, Regulares y Satisfechos), empezando por aquellos que tienden a la Satisfacción y enfatizando a las dimensiones que tienden a la Insatisfacción (considerando que el porcentaje general se encuentra en el rango Regular, tomaremos como punto de clasificación el porcentaje mayoritario obtenido en alguno de los extremos).

Tabla 26

*Resumen de resultados de las dimensiones tendientes a la Satisfacción*

	Dimensión	Insatisfechos	Regulares	Satisfechos
II	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	16.8%	62.8%	20.7%
IV	Relaciones Sociales	4.1%	50.4%	45.5%
V	Desarrollo Personal	7.5%	55.4%	37.2%
VI	Desempeño de Tareas	6.6%	49.6%	43.8%
VII	Relación con la Autoridad	12.9%	57.9%	28.9%

De acuerdo a la tabla 26 los empleados tienen un adecuado grado de complacencia en relación con el incentivo económico (Beneficios Laborales y/o Remunerativos - 20.7%); un alto nivel de satisfacción en la interrelación con otros miembros de la organización con quien comparte sus actividades laborales cotidianas (Relaciones Sociales - 45.5%); considera que tiene la oportunidad de realizar actividades significativas para su autorrealización (Desarrollo Personal - 37.2%); tiene una adecuada apreciación de sus tareas cotidianas (Desempeño de Tareas - 43.8%) y valora positivamente las relaciones con sus jefes y supervisores (Relación con la

Autoridad - 28.9%). Estos puntajes son alentadores y necesitan ser reforzados para aumentar la satisfacción existente en estas dimensiones.

Tabla 27

*Resumen de resultados de las dimensiones tendientes a la Insatisfacción*

Dimensión	Insatisfechos	Regulares	Satisfechos
I Condiciones laborales/materiales	35.5%	38.0%	26.5%
III Políticas Administrativas	24.0%	54.5%	21.5%

En el resumen de la tabla 27 apreciamos que dos de las dimensiones tienen predominancia hacia la Insatisfacción. Los empleados se consideran insatisfechos con los elementos materiales y de infraestructura donde desenvuelven su labor cotidiana y no consideran que ésta sea facilitadora de la labor que realizan (Condiciones laborales y materiales - 35.5%); y de la misma manera tienen cierto grado de desacuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular su relación laboral y que está asociada directamente con ellos. Debido a esto, las dos dimensiones mencionadas, deberían ser un punto crucial de estudio para el planteamiento de estrategias de intervención y de esta manera mejorar la Satisfacción Laboral de los empleados; ya que si deseamos prosperar como Institución debemos mantener satisfechos a las personas que hacen posible que una Universidad privada continúe con su actividad, porque una vez que se encuentren satisfechos, habrán muchos cambios y mejoras en las mismas personas y de esta manera su desempeño laboral se duplicará y mejorarán los estándares ya alcanzados hasta ahora, logrando un mayor reconocimiento como Institución ante la sociedad.

Otro tema importante que ha sido analizado en la presente investigación es el compromiso organizacional. Los resultados revelan que, al contrario de lo que sucede con la Satisfacción Laboral, los empleados sí poseen compromiso organizacional, siendo el 91.2%

quienes se encuentran comprometidos con la Institución (54.5% Comprometidos y 37.2% Con Compromiso Alto); lo cual según Steers y Porter (1991), significa que los empleados tienen una adecuada identificación e involucramiento con la organización. Aquí se puede aplicar el comentario de Vance (2006), quien dice que "...los empleados que están comprometidos con sus trabajos y comprometidos hacia sus organizaciones dan a estas compañías unas ventajas competitivas muy cruciales..." de esta manera podemos avistar uno de los factores del porqué una Universidad privada es una universidad emprendedora a pesar del déficit que tiene en brindar Satisfacción Laboral a sus empleados.

Del mismo modo, el constructo compromiso organizacional está dividido en cuatro dimensiones (ya mencionadas); siendo los puntajes obtenidos muy favorables y alentadores. Estos resultados nos muestran que los empleados de una Universidad privada son personas que sienten que se les está permitido involucrarse en las decisiones que debe tomar la Institución (Participativos - 66.9%); por otro lado, desean fuertemente estar involucrados con la Universidad en todo su accionar y desarrollo (Altamente Identificados - 52.1%); así también, se sienten muy a gusto con la Organización y tienen el deseo de trabajar en la misma ante cualquier situación que acontezca (Pertenencia Alta 48.8%) y por último, sienten el deseo de defender a su Institución ante las críticas externas (Leales 38.8% y Lealtad Alta 27.3%).

Por último, debemos considerar que la relación existente encontrada en este estudio entre la Satisfacción Laboral y el compromiso organizacional es positiva, aquí hacemos un conglomerado de los hallazgos a manera de respuesta a nuestras hipótesis de estudio:

1. Existe correlación significativa ( $r = .732$ ,  $p = .00$ ) entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional en los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

2. Existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y la participación ( $r = .530$ ,  $p = .00$ ) de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.
3. Existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y la identificación ( $r = .577$ ,  $p = .00$ ) de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.
4. Existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y la pertenencia ( $r = .577$ ,  $p = .00$ ) de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.
5. Existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y la lealtad ( $r = .468$ ,  $p = .00$ ) de los empleados de una universidad privada de Lima, 2011.

Estos resultados indican que si se aumenta la satisfacción laboral de los empleados; su compromiso con la organización también se elevará. Es importante resaltar que, si los administradores de esta universidad privada hacen el esfuerzo por aumentar la satisfacción laboral de sus empleados, tendremos un porcentaje mucho más alto de compromiso organizacional, el cual, si por el momento es alto, el resultado final sería en demasía alto y gratificante.

## **2. Limitaciones y recomendaciones**

En primer lugar, debemos destacar que existen características propias de la población estudiada que pudieron haber afectado el resultado final de las evaluaciones. Como ejemplo, debemos de considerar que la población tiene filiación religiosa a la Iglesia Adventista del Séptimo Día; debido a esto, ellos profesan y buscan vivir con altos estándares morales, brindando sus servicios y habilidades a Dios, el cual consideran como dueño de sus vidas. Por esto deberíamos realizar un estudio en base al compromiso organizacional y la religiosidad como factor influyente; ya que como hemos descubierto, pueden sentirse insatisfechos laboralmente,

sin embargo mantener un alto compromiso con su institución (lo cual en un mundo secular ocurriría lo opuesto, como lo han demostrado otras investigaciones), por este motivo hasta ahora sólo podemos hacer conjeturas al respecto.

Debe considerarse también, el realizar este estudio dentro de algún tiempo, con la población completa de empleados para eliminar el sesgo estadístico y tener resultados generales y completos y de la misma manera comprobar si los resultados obtenidos han sufrido algún cambio por el factor tiempo o la aplicación de políticas institucionales nuevas.

Recomendamos utilizar este estudio como base para el análisis y creación de políticas y estrategias institucionales que eleven el nivel de Satisfacción Laboral de los empleados.



## Referencias bibliográficas

- Aamodt, M. (2010). *Industrial/Organizational Psychology*. California: Cengage Learning.
- Arana, L. (2009). La motivación en sus factores extrínsecos e intrínsecos y su relación con la satisfacción laboral en el personal del Colegio Unión, en Lima – Perú. Examinado desde la Hemeroteca de la Universidad Peruana Unión el 20/02/2012.
- Bateman, L y Strasser, P. (1984). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 29, 256–277.
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 25-43.
- Bisen, V. (2010). *Industrial Psychology*. Delhi, India: New Age International (P) Ltd. Publishers.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
- Bolon, M. (1993). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Brief, A. (1998). *A critical overview of research on organizational attitudes*. London: Sage.
- Brown, B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. *Virginia Polytechnic Institute Research Magazine*, 50, 1 - 115.
- Buchanan, L., & Foti, R. J. (1996). Emergent female leaders: Effects of self-monitoring, priming, and task characteristics. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- Celep, C. (1999). Teachers' level of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 25, 25-96.

- Cohen, A. (2007). Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets. *Institut Technik und Bildung (ITB)*, 19, 1-30.
- Côté, S., & Heslin, P. (2003). Job Satisfaction & Organizational Commitment. *Personnel Psychology*, 1, 25-30.
- DeCotis A. M. y Summers, R. J. (1987). Effects of job previews and compensation policy on applicant attraction and job choice. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 68–85.
- Gallup, D. (2000). On-the-job training. In G. M. Piskurich, P. Beckschi, & B. Hall (Eds.), *The ASTD handbook of training design and delivery*. New York: McGraw Hill.
- Gellatly, G. (1995). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36, 1345–1361.
- Grajales, T. (2000). Escala de satisfacción en el trabajo entre empleados universitarios ASD. *Memorias del CIE Número 1, Vol.2*. pp. 110-120.
- Hall, D. T., (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12–35.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). *Organizational Behavior* (13 ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Hernández, M. (2002). Satisfacción Laboral de una Empresa Textil. *Monografías*. Recuperado en Mayo 12, 2011, de: <http://www.monografias.com/trabajos13/emetex/emetexs.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación* (4 ed.). México: McGraw-Hill.
- Huilca, C. (2008). El compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Aplicación Productos Unión en Lima – Perú. Examinado desde la Hemeroteca de la Universidad Peruana Unión el 15/02/2012.

- Iaff, M. T. y Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251–273.
- Jamal, M. (1975). Relations industrielles / Industrial Relations. Task Specialization and Organizational Commitment: An Empirical Examination Among Blue- Collar Workers, 30, 612-627.
- Koopman, P. (1994). Transactional versus transformational leadership. Congress of Applied Psychology, Madrid, Spain.
- Kroehnert, G. (2000). *Basic training for trainers* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Liou, K. T. (1990). Non-work factors and job satisfaction revisited. *Human Relations*, 43, 77–86.
- Loli, A., & Cuba, E. (2007). Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias. *REVISTA IIPSI*, 10, 103-108.
- Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología UNMSM*, 8, 150-185.
- Manfredi, A., & Tovar, G. (2004). Influencia de la percepción de apoyo organizacional, satisfacción laboral y nivel de Instrucción sobre el Compromiso Organizacional en funcionarias de policía municipales de Caracas. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y El Compromiso Organizacional en una empresa del sector petroquímico. *Universidad Católica Andres Bello*, 8, 125-160.
- Mayo, E. (1924–1933). The reasons that affect the productivity in Hawthorne Plant, Chicago. An Long-Term study from Harvard Business School.

- McFarlane, L., & Martin, H. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Meyer, J. P y Allen, L. (1991). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muchinsky, P. (2006). *Psychology Applied to Work* (8 ed.). Belmont, CA: Thomson.
- Noor, A., & Noor, N. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: a cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11, 89-101.
- Palma, C. (1999). *Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Porter, L. W. (1974). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey.
- Porter, L., & Smith, F. (1979). The etiology of the initial stages of employee-organizational reactions. *Graduate School of Administration University of California at Irvine*, 10, 45-62.

- Psychological, A. (2009). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: APA.
- Reichers, K. (1985). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Educational and Psychological Measurement*.
- Roberts, K. H., Hulin, C. L., & Rousseau, D. M. (1978). *Developing an interdisciplinary science of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rogelberg, S. (2004). *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*. USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Rojas, M. (2002). *Manual de redacción Científica*. Lima, Perú: UNMSM.
- Runyon, R., & Harber, A. (1980). *Estadística para las Ciencias Sociales*. México: Editorial Addison.
- Sheldon, P. (1971). *Leader power, commitment and satisfaction*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Somers, M. J. (1999). Application of two neural network paradigms to the study of voluntary employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 84, 177–85.
- Steers, R. M., y Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Tejeda, K. (2007). Factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano en el 2006. *Revista de Investigación Universidad de Montemorelos*, 12, 78-95.
- Üstüner, M. (2009). Teachers' Organizational Commitment Scale: A Validity and Reliability Study. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 10, 1-17.

- Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61–72.
- Vance, R. J. (2006). Statistical control of halo error in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 65, 501–6.
- Xu, L., & Shawn, L. (2008). Reexamination of Factor Structure and Psychometric Properties of the Three- Component Model of Organizational Commitment. *North American journal of psychology*, 15, 192-201.
- Zamora, G. (2008). Factores de la organización escolar que configuran el compromiso organizacional afectivo de los profesores de enseñanza básica. *Estudios Pedagógicos*, 34, 139-155.

## Anexos

### Anexo 1 Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC

## Escala SL - SPC

*De las afirmaciones que se presentan a continuación señale usted si está:*

**CA** = Completamente de Acuerdo; **A** = De Acuerdo; **LA** = Ligeramente de Acuerdo;

**ED** = En Desacuerdo y **CD** = Completamente en Desacuerdo.

		CA	DA	LA	ED	CD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la actividad que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi jefe es comprensivo(a).					
7	Me siento mal con lo que gano.					
8	Siento que doy más de lo que recibo de la Institución.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la actividad que realizo.					
12	Es grata la disposición de mi jefe(a) cuando le piden alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable. (Ventilación, iluminación, etc.)					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17	Me gusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarme bien con el jefe(a) beneficia la calidad del trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	Trabajo cómodamente en el ambiente físico donde me ubico.					

29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a) profesionalmente.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi jefe(a).					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. (Muebles/materiales)					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentadas.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido(a) con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe(a) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

## Anexo 2 Escala del Grado de Compromiso de los Empleados Universitarios ASD

### Escala CO - TGG

Con el fin de conocer la forma como usted percibe su experiencia laboral en esta institución le rogamos contestar este cuestionario eligiendo la opción que mejor describe su experiencia personal. Cada una de las declaraciones tiene cinco posibles valores de respuesta según la siguiente escala de acuerdo o aprobación. Ponga una X en la columna que corresponda a su respuesta y que aparece a la derecha de cada declaración.

Totalmente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	No lo tengo definido	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.					
2	Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.					
3	Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.					
4	Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.					
5	Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.					
6	Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.					
7	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar en esta institución a ser exitosa.					
8	Fue una buena decisión trabajar en esta institución.					
9	Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares.					
10	Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.					
11	Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.					
12	Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta institución.					
13	No tengo la sensación de pertenecer a la institución.					
14	Trabajar en esta institución es una equivocación de mi parte.					
15	Siento que no soy parte de la institución.					
16	Si pudiera no elegiría esta institución para trabajar.					



<b>17</b>	En el momento que entre a trabajar en esta institución me sentí defraudado.					
<b>18</b>	Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan.					
<b>19</b>	Para mi esta es una de las mejores instituciones posibles para trabajar.					
<b>20</b>	Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.					
<b>21</b>	Anhelo tener un trabajo diferente.					

**Anexo 3** Autorización de utilización de las escalas por sus autores.

From: **Sonia Palma - Solis** (spalma50@hotmail.com)  
Sent: Thursday, September 22, 2011 1:29:35 PM  
To: francesco.carlos@hotmail.com

Sr Marquina: Gracias por sus elogios y palabras. Toda persona que haya adquirido y esta calificada en su formación para el uso del instrumento, puede hacerlo al margen de mi autorización. No participo en las investigaciones que ello derive ni soy responsable de los análisis ulteriores que se deriven.  
En tal sentido, si usted ha adquirido el material, y es profesional del área imagino que esta asumiendo su trabajo íntegramente.

El uso de los subtest de la Escala procede acorde con las normas del Manual.

Deseándole lo mejor,

Atte:  
*Sonia Palma-Solis, Ph.D.*

From: **Tevni Grajales** (tevni@andrews.edu)  
Sent: Wednesday, September 21, 2011 10:52:38 AM  
To: Carlos Francesco Marquina Vergara (francesco.carlos@hotmail.com)  
Cc: Tevni Grajales (tevni@andrews.edu)

Carlos,  
Mucho gusto de saludarle. Me complace saber que usted esta interesado en el tema del compromiso organizacional y la satisfacción laboral.  
Respecto a su solicitud para utilizar la escala “Grado de Compromiso de Empleados Universitarios ASD” esta puede ser utilizada en su trabajo de investigación con el entendido que se hará la correspondiente referencia bibliográfica.  
Aprovecho para ponerme a su disposición si eventualmente tiene alguna pregunta al respecto.  
Cordialmente,

**TevniGrajales G.**  
Professor  
Educational & Counseling Psychology  
AndrewsUniversity

**Anexo 4** Autorización de Recursos Humanos.

**Anexo 5** Autorización del Departamento de Investigación.