



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**“RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
COLABORADORES DE LA TIENDA – FINANCIERA
RIPLEY DE CHICLAYO”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A)
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

AUTORES:

Lic. MARÍA CAROLINA GUARNIZ CAVA

Lic. PABLO JOEL FARROÑAY CUMPA

ASESOR:

Dr. JOSE HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

“RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE LA TIENDA – FINANCIERA RIPLEY DE CHICLAYO”

Lic. MARÍA CAROLINA GUARNIZ CAVA
AUTORA

Lic. PABLO JOEL FARROÑAY CUMPA
AUTOR

Dr. JOSE HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ
ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado Académico de: MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

APROBADO POR:

M. Sc. WILLY ANAYA MORALES
PRESIDENTE DEL JURADO

M. Sc. JORGE ATOCHE PACHERRES
SECRETARIO DEL JURADO

M. Sc. GIULIANA MILLONES ORREGO
VOCAL DEL JURADO

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer con mucha sinceridad y humildad a Dios, también a aquellas personas que compartieron sus conocimientos con nosotros para hacer posible la conclusión de esta tesis.

DEDICATORIA

A nuestros padres y hermanos por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de nuestra maestría.

RESUMEN

La presente investigación buscó determinar la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una tienda – financiera de la ciudad de Chiclayo. El estudio es de tipo no experimental, presentando un diseño descriptivo - correlacional con la participación de 253 colaboradores. Los instrumentos utilizados fueron la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (1999) de Sonia Palma Carrillo y la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), encontrándose los siguientes resultados. Existe alta relación entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional (coeficiente Gamma es de 0.611), del mismo modo existe asociación entre todos los indicadores y dimensiones de cada una de las variables en mención lo que indica adecuada relación entre la actitud hacia el trabajo, el cual es un factor indispensable debido a que representa un indicador del funcionamiento de una organización Palma, S. (1999) y el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla tal como lo expresa Meyer y Allen (1991).

Palabras claves: Satisfacción laboral, compromiso organizacional, componente afectivo, de continuación y normativo.

ABSTRACT

The present research sought to determine the relationship between job satisfaction and organizational commitment in collaborators of a financial store in the city of Chiclayo. The study is non - experimental, presenting a descriptive - correlational design with the participation of 253 collaborators. The instruments used were the Work Satisfaction Scale SL-SPC (1999) by Sonia Palma Carrillo and the Organizational Commitment Scale by Meyer and Allen (1991), and the following results were found. There is a high relationship between labor satisfaction and organizational commitment variables (Gamma coefficient is 0.611), and there is an association between all the indicators and dimensions of each of the variables mentioned, which indicates an adequate relation between the attitude towards work, Which is an essential factor because it represents an indicator of the functioning of an organization Palma, S. (1999) and the psychological state that characterizes the relationship between a person and an organization, which has consequences for the decision to continue in The organization or leave it as expressed by Meyer and Allen (1991).

It is recommended..

Key words: Job satisfaction, organizational commitment, affective, continuity and normative component.

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Satisfacción Laboral.....	12
2.1.1. Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	12
2.1.2. ¿Cómo pueden los empleados expresar su satisfacción?.....	17
2.1.3. La satisfacción laboral y el significado del trabajo.....	18
2.1.4. Importancia de una alta satisfacción en el trabajo.....	18
2.1.5. Teoría de la Motivación e higiene de Herzberg.....	20
2.1.5.1. Factores de primer nivel.....	20
2.1.5.2. Factores de segundo nivel.....	21
2.2. Compromiso organizacional.....	24
2.2.1. Compromiso organizacional y empresa.....	25
CAPITULO III ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
3.1. Resultados.....	31
3.2. Conclusiones.....	37
3.3. Discusión de Resultados.....	37
3.4. Recomendaciones.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS.....	47

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Relación entre la variables satisfacción laboral y compromiso organizacional.....	31
Tabla N° 2	Relación la variable satisfacción laboral y la dimensión componente afectivo.....	32
Tabla N° 3	Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente continuo.....	34
Tabla N° 4	Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente normativo.....	35

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Relación entre la variables satisfacción laboral y compromiso organizacional.....	31
Gráfico N° 2	Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente afectivo.....	33
Gráfico N° 3	Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente continuo.....	34
Gráfico N° 4	Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente normativo.....	36

INTRODUCCIÓN

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y el compromiso organizacional, lo cual se traduce finalmente desde la perspectiva de las organizaciones en resultados observables, la misma que es medida a través de la tan mencionada productividad. La primera pregunta que podríamos entonces realizarnos es la siguiente ¿Los trabajadores satisfechos son más comprometidos que los insatisfechos?

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Dicho esto, podemos afirmar que actualmente las organizaciones han puesto los ojos en sus socios estratégicos conocidos también como colaboradores, refiriéndose a ellos como la fuente principal de crecimiento y desarrollo; ya lo planteaba Peter Druker, desde la década de los 90, citado por Mejía, Bravo y Montoya (1993) en su artículo el factor del talento humano en las organizaciones, señalan que “todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad”.

Es por eso cada vez más frecuente escuchar la gran preocupación que existe entre quienes dirigen organizaciones por tratar de satisfacer al recurso humano con que cuentan a fin de que los mismos agreguen valor a sus labores y con ello contribuyan a lograr un mayor rendimiento o productividad.

Tal como lo planteaba Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) citado por Núñez, E. y Solano, C. (2008) en su estudio de caso: Compensación total y compromiso organizacional, refieren que el rendimiento y la productividad del capital humano, sigue siendo un reto; mientras que para los directivos contar con colaboradores con mística, espíritu de cuerpo o con la «camiseta bien

puesta» (teniendo como mira el mejoramiento de la productividad), más que una aspiración, es una meta que se debe lograr. Es decir, directivos y trabajadores que entiendan que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización.

Cuando un colaborador o grupo de socios estratégicos se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado.

Para los colaboradores que desean comprometerse con su organización, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

Pinilla, A. (1982) plantea un aspecto muy importante con respecto a la satisfacción y como esta podría afectar el grado de compromiso del colaborador, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya

favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, Etc.».

Así lo expresa, Atalaya, M. (1999) en su publicación al referirse a la satisfacción y la relación con la productividad. La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

Por lo tanto, afirma la investigadora que el sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Por ello, Robbins (1998) citado por Hurtado, J. (2011) Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico,

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

Resulta pues muy importante para las organizaciones conocer, no solo el nivel de satisfacción de sus colaboradores y la manera como esta impacta en el compromiso, sino también establecer mecanismos que contribuyan a cubrir dichas necesidades a fin de garantizar la permanencia en el tiempo de la misma organización.

En la presente investigación el problema central que se planteó fue: ¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de la Tienda – Financiera Ripley de la ciudad de Chiclayo? Teniendo como objetivo general: Determinar la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de la tienda - financiera Ripley de la ciudad de Chiclayo. Y como objetivos específicos: (1) Describir los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores de la tienda – financiera Ripley de la ciudad de Chiclayo; (2) Identificar las dimensiones del compromiso organizacional en los colaboradores de la tienda – financiera Ripley de la ciudad de Chiclayo; y (3) Establecer la relación entre los factores de la satisfacción laboral y cada una de las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores de la tienda – financiera Ripley de la ciudad de Chiclayo. La investigación se plantea la siguiente hipótesis: Existe relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una tienda – financiera de la ciudad de Chiclayo. A su vez siete hipótesis específicas que son: (1) Existe relación entre el indicador (Factor I: Condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral) con cada una de las dimensiones del compromiso organizacional (Compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo); (2) Existe relación entre el indicador (Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos de la satisfacción laboral) con cada una de las dimensiones del compromiso organizacional (Compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo); (3) Existe relación entre el indicador (Factor III: Políticas Administrativas de la satisfacción laboral) con cada una de las dimensiones del compromiso organizacional (Compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo); (4) Existe relación entre el indicador (Factor IV: Relaciones Sociales de la satisfacción laboral) y cada una de las dimensiones del compromiso organizacional (Compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo); (5) Existe relación

entre el indicador (Factor V: Desarrollo Personal de la satisfacción laboral) con cada una de las dimensiones del compromiso organizacional (Compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo); (6) Existe relación entre el indicador (Factor VI: Desempeño de Tareas de la satisfacción laboral) con cada una de las dimensiones del compromiso organizacional (Compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo); y (7) Existe relación entre el indicador (Factor VII: Relación con la Autoridad de la satisfacción laboral) con cada una de las dimensiones del compromiso organizacional (Compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo)

Así pues, la presente investigación en se ha dividido en tres capítulos, el primero destinado al análisis del objeto de estudio, que comprende la situación problemática centrada en la descripción de las variables en diferentes contextos hasta ubicarlas en la población a estudiar. A continuación el capítulo dos incluye el marco teórico, vale decir, las definiciones de las variables, las características de sus dimensiones y los efectos que provocan al interior de las organizaciones, culminando con las teorías que explican el curso de las mismas.

Por último, el tercer capítulo, denominado análisis y discusión de resultados, recoge los hallazgos de las relaciones establecidas entre las variables, consignando las conclusiones y la discusión de las mismas, haciendo uso para ello del marco teórico, de los antecedentes y la prueba estadística utilizada, finalizando con las recomendaciones.

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el ámbito laboral son muchas las variables que afectan al trabajador y que tienen a su vez gran impacto en el funcionamiento de la organización. Entre ellas, encontramos satisfacción laboral y compromiso organizacional, su importancia se debe a que son unos de los elementos fundamentales con los que se puede predecir la eficacia de la organización. Las organizaciones deben tener en cuenta que trabajadores satisfechos laboralmente serán trabajadores comprometidos y esto ayudará a aumentar o estimular la productividad de la organización y el funcionamiento eficaz de ellos mismos (Herzberg, 1959) citado por Aguirre, C., Ríos, T., Panduro, D. y Dávila I. (2017) en su investigación compromiso organizacional docente de una institución educativa pública del distrito de Castañal de Maynas de la Región Loreto. Universidad Marcelino Champagnat.

En primer lugar, podríamos definir la satisfacción laboral aludiendo a que es un conjunto de actitudes hacia el trabajo, lo que desarrolla un comportamiento y una disposición psicológica favorable o desfavorable. (Schultz, 1991) Por lo tanto, la satisfacción laboral puede ser descrita como una disposición psicológica del sujeto hacia su empleo y esto supone un grupo de actitudes hacia distintos elementos del mismo, resultado de diversas percepciones y expectativas que los empleados poseen hacia éste (Shultz, 1985), por lo que hablar de satisfacción laboral implica diferentes variables del contexto laboral (Cruz, 1999). Referido por Aguirre, C., Ríos, T., Panduro, D. y Dávila I. (2017) en su investigación compromiso organizacional docente de una institución educativa pública del distrito de Castañal de Maynas de la Región Loreto. Universidad Marcelino Champagnat.

En la literatura sobre satisfacción laboral destaca la Teoría de los dos factores de Herzberg (1959), la cual defiende que las personas se encuentran influenciadas por dos factores: factores higiénicos o extrínsecos, cuya presencia reduce la insatisfacción, algunos aspectos de esta categoría son: el ambiente físico, el sueldo, la seguridad laboral, la supervisión o la política de la compañía. Por otro lado se encuentran los factores motivacionales o intrínsecos, y son: los logros, el reconocimiento, responsabilidad, interés en el trabajo y promoción, estos factores tendrán efecto en la presencia de la satisfacción en el individuo.

En segundo lugar, en cuanto al compromiso organizacional, éste se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la organización, el deseo de realizar esfuerzos significativos a favor de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo parte de éstas (Mathieu y Zajaz, 1990). Es decir, es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la

organización o dejarla (Meyer y Allen, 1991). Así lo sostienen Aguirre, C., Ríos, T., Panduro, D. y Dávila I. (2017) en su investigación compromiso organizacional docente de una institución educativa pública del distrito de Castañal de Maynas de la Región Loreto. Universidad Marcelino Champagnat.

Con respecto a la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, se ha encontrado gran cantidad de investigación que relaciona ambas variables; así por ejemplo, se ha estudiado la correlación entre dichas variables en una muestra del cuerpo de bomberos (Atencio, y Ortega, 2009); satisfacción y compromiso en la cultura de grupos (Topa, Lisbona, Palací y Morales, 2003); un meta-análisis de correlaciones encontradas entre satisfacción laboral y compromiso organizativo en diferentes contextos (García, y Brás, 2007); también han encontrado que la satisfacción laboral es la variable que en mayor medida pronostica el compromiso de los empleados (Agulló, Boada, González, Mañas, Salvador. 2007). En todas estas investigaciones se ha hallado una correlación positiva entre las variables de estudio.

En este sentido, investigadores tales como Harter et al. (2002) afirman que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. Este concepto, se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

En esta misma línea, Álvarez de Mon et al. (2001) plantean que en el compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante.

La satisfacción laboral en el ámbito de las organizaciones, se le está dando una gran importancia, puesto que de ello depende que el 'colaborador' adopte actitudes positivas hacia su entorno laboral, reduzca sus inasistencias, goce de buena salud y no renuncie a la organización.

Por esta razón, Palma, S. (1999, p.2) propone que la satisfacción laboral sea entendida como una actitud hacia el trabajo, convirtiéndose en un factor indispensable, debido a que representa es un indicador del funcionamiento de la organización.

En el Perú, según Bobbio & Ramos (2010, p. 2) manifiestan que las investigaciones existentes ofrecen explicaciones a partir de la relación entre satisfacción laboral y algunos factores inherentes al trabajador conocido como factores intrínsecos. El grado de satisfacción varía en función con la

jerarquía del puesto de trabajo (menor satisfacción en los de puestos de menor jerarquía) y el tiempo de servicios (decreciendo el grado de satisfacción laboral a partir de los diez años de servicio). En relación a la edad, la satisfacción laboral no muestra un patrón uniforme.

Es por ello que en la actualidad la satisfacción laboral es un tema de interés para quienes dirigen organizaciones e instituciones, donde existe la preocupación por las diversas actitudes que poseen los 'colaboradores', las cuales tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, como son salarios, constancia de empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento de habilidades, relaciones sociales en el trabajo.

No obstante el personal administrativo al no estar satisfecho laboralmente, se les puede ocasionar efectos negativos en sus condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tarea y relación con la autoridad. Causando posiblemente con ello actitudes negativas tales como: un mal desempeño laboral, la pérdida de clientes, malas relaciones entre los trabajadores, rotación continúa del personal, problemas de salud, pérdidas económicas o la difusión en el mercado de una imagen negativa de la cadena de Supermercados Peruanos.

En este sentido, Ripley, de origen chileno, hizo su ingreso a nuestro país En 1997 inaugurando su primera tienda en el centro comercial Jockey Plaza de la ciudad de Lima. El modelo de negocios está enfocado en brindar a los clientes una experiencia de compra extraordinaria a través de tiendas con formatos modernos, grandes superficies de venta y una oferta de productos vanguardista que resume "lo mejor de los cinco continentes". Al igual que en Chile, el otorgamiento de crédito a través de la Tarjeta Ripley es un motor fundamental para impulsar la venta y potenciar la oferta de valor a sus clientes.

Los inicios del negocio financiero se remontan al año 1976, período en el cual Ripley comenzó a entregar créditos a sus clientes. Con el paso de los años y la sofisticación del negocio, el otorgamiento de crédito comenzó a operar a través de la Tarjeta Ripley (por medio de la sociedad CAR S.A.). Posteriormente, en mayo de 2002, se crea Banco Ripley, entidad cuyo primer gran objetivo, apuntaba a la entrega de créditos de consumo y otros servicios financieros a los clientes que tenían Tarjeta Ripley, principalmente a personas de un estrato socioeconómico medio.

Ya para 1999 Se autoriza la operación de Financiera Cordillera (Banco Ripley) en Perú, la que fue creada para ofrecer tarjetas de crédito a los clientes de Ripley.

2000 Ripley se incorpora al e-business, por medio del sitio www.ripley.cl y se autoriza la operación de la Corredora de Seguros Ripley. En Perú se da inicio a las operaciones de Banco Ripley.

2002 Banco Ripley comienza sus operaciones. Se forma la alianza Lan-Ripley en el negocio de viajes.

En Chiclayo, (Banco Ripley Perú llega a Chiclayo en enero 2008 en calle Manuel María Izaga 704) abre su primera tienda en el año 2009, la segunda fuera de Lima, ubicada en Av. San José 787 Intersección Av. José Balta, en pleno corazón de la ciudad.

A partir del año 2010 Banco Ripley modificó su estrategia de colocaciones, poniendo el foco en los clientes de la tienda y la eliminación de la fuerza de venta externa, potenciando la colocación a través de la red interna del banco y aumentando la productividad por ejecutivo. Luego, durante el año 2013 se realizó el lanzamiento de la Tarjeta Ripley MasterCard, otorgándola a los nuevos clientes. Las principales ventajas asociadas a esta tarjeta consisten, entre otras cosas, en que se puede utilizar en toda la red Transbank y el extranjero y, que además, permite a los clientes realizar revolving tradicional de su deuda, operación que no era soportada por el sistema tecnológico de la Tarjeta Ripley.

Este cambio buscaba aumentar la utilización de la tarjeta, tanto dentro como fuera de la tienda. Si bien en un comienzo la colocación de tarjetas MasterCard se enfocó mayormente a clientes nuevos, a futuro el foco de crecimiento de la tarjeta será a través de la migración de los clientes con Tarjeta Ripley cerrada con buen comportamiento de pago a la Tarjeta Ripley MasterCard.

En última instancia, al estar inmersos todos en un mundo globalizado, nos vemos en la necesidad de lograr que los 'colaboradores' acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel alto de participación e identificación. Para las empresas que pertenecen al rubro de consumo masivo, es muy importante contar con personal capaz de aprender y utilizar ese conocimiento para lograr la satisfacción del cliente.

Es por ello que la presente investigación busca establecer la relación entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una tienda – financiera de la ciudad de Chiclayo.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Satisfacción laboral

Palma (1999, p. 2) “propone que la satisfacción laboral es entendida como la actitud hacia el trabajo, que es un factor indispensable debido a que representa un indicador del funcionamiento de una organización”.

Robbins (2000, p. 63) define que la satisfacción laboral se refiere “a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Gonzales (2006, p. 117) se refiere a la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.

Amorós (2007, p. 74) refiere que la satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

2.1.1. Factores que influyen en la satisfacción laboral

Según Palma (1999, p. 8) existen siete factores que influyen en la satisfacción laboral.

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales: Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos: El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III: Políticas Administrativas: El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas

institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Factor IV: Relaciones Sociales: El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Factor V: Desarrollo Personal: Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Factor VI: Desempeño de Tareas: La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Factor VII: Relación con la Autoridad: La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Robbins (2000, pp. 85-86) se hace la pregunta: ¿qué variables relacionadas con el trabajo determinan la satisfacción en el puesto? Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen.

Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental: Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde un punto de vista mental. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Recompensas equitativas: Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por supuesto, no todos buscan dinero. Mucha gente está dispuesta a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es

la percepción de equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo: Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, por su comodidad personal y porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo, por ejemplo, que haya demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuados.

Colegas que apoyen: La gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

Gonzales (2006, pp. 118-121) menciona una serie de factores que influyen en la satisfacción laboral:

Satisfacción en el trabajo:

Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor forma posible.

La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo.

Adecuada definición de su puesto de trabajo.

Libertad para el sujeto, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo.

Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo.

Solución oportuna de los conflictos que puedan surgir.

Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral.

Grado de influencia de los demás compañeros de la organización, en cuanto al desarrollo de su trabajo.

Satisfacción con el salario y con el sistema de promociones:

La retribución (el salario, los beneficios, los pagos extraordinarios, etc.) es lo que el sujeto recibe a cambio del desarrollo de su trabajo. Hay que tener en cuenta que una adecuada y equitativa distribución de ésta, facilitará la satisfacción en el trabajador. Las comparaciones que normalmente se suelen realizar tanto en el exterior como en el interior de la empresa, respecto a este factor, son la principal causa de insatisfacción en el trabajo. Por ello una adecuada equidad en la asignación económica será favorable a la hora de proporcionar satisfacción laboral a los trabajadores.

En lo que respecta a la política de promociones que aplica la organización, la satisfacción laboral existirá cuando el sujeto perciba que la política se ha llevado a cabo con claridad y con absoluta equidad. Todo ello va a contribuir a que el trabajador realice su labor de la mejor forma posible, y que por lo tanto se produzca una alta productividad por su parte. Una percepción negativa por parte del sujeto, de la aplicación de la política de ascensos, va a provocar que el trabajador no se esfuerce en su labor. Esto se traducirá en una disminución de la productividad y en la creación de un mal ambiente laboral.

Buenas condiciones laborales

En este caso existirá satisfacción laboral, cuando el trabajador realice su tarea dentro de un ambiente de trabajo favorable e integrado en una cultura organizacional adecuada.

El horario, el diseño del puesto de trabajo, los descansos, etc. Son factores que influyen a la hora de establecer un agradable ambiente laboral. Por lo tanto, un buen establecimiento de estos factores provocará que el individuo esté satisfecho en su puesto de trabajo. El sistema de objetivos está relacionado con la cultura organizativa, por lo tanto un buen establecimiento de los mismos, influirá de forma positiva en las condiciones laborales. De ahí que el sujeto obtendrá satisfacción laboral, si estos objetivos no son contrarios a los marcados por él.

Satisfacción con el estilo de liderazgo aplicado en la organización

El estilo de líder que existe en la empresa va a tener un papel fundamental de cara a la satisfacción laboral de los trabajadores. Dependiendo de las características personales de

éstos, se puede deducir que los líderes que adoptan una conducta flexible van a ejercer una influencia positiva en el trabajador, encaminando a éste a lograr su satisfacción laboral. Mientras que una conducta intransigente, provocará insatisfacción en el sujeto.

Además aquellos líderes que ejerzan una supervisión exhaustiva en el desarrollo del trabajo del subordinado, inducirán a la insatisfacción laboral del mismo.

En cuanto a la elaboración de las tareas de los subordinados, si las directrices están bien definidas por la organización hará posible que el individuo obtenga una mayor satisfacción.

Adaptación adecuada entre el trabajador y puesto de trabajo

La adaptabilidad entre las habilidades del trabajador y su puesto de trabajo, influirán a la hora de que el sujeto pueda obtener satisfacción laboral.

Cuando más compatible sean sus actitudes con labor asignada, mayor sensación de logro tendrá el sujeto, y por lo tanto mayor satisfacción personal y laboral.

En este aspecto también tiene una gran importancia las felicitaciones por la realización de las tareas bien hechas, las críticas por parte de los jefes, la retroalimentación, la opinión de los compañeros, etc.

La conducta del individuo y la satisfacción laboral

Gonzales (2006, pp. 121-122) opina que la conducta del individuo dentro de la organización tiene una estrecha relación con el logro de su satisfacción laboral. Los principales factores que afectan a esta conducta son:

El rendimiento laboral:

Son muchos los autores que han analizado la relación existente entre la satisfacción laboral y el rendimiento del individuo.

Unos autores establecen que, el aumento o disminución del rendimiento de un individuo está condicionado al grado de satisfacción que pueda tener éste dentro de la organización. Por lo tanto la satisfacción es considerada como la causa del rendimiento del trabajador (a mayor satisfacción, mayor rendimiento).

Otros autores postulan, que más que una causa, la satisfacción es un efecto del rendimiento del individuo. Si un individuo obtiene éxito por haber realizado con esfuerzo una tarea, éste se sentirá altamente satisfecho (a mayor rendimiento, mayor satisfacción).

Hay que tener en cuenta que tanto el rendimiento como la satisfacción, aparte de relacionarse entre sí, también lo hacen con otros elementos existentes en la organización, y que pueden ser influenciados de manera efectiva por estos últimos.

El absentismo:

Se puede definir como la ausencia continuada al trabajo por parte del trabajador. En este caso se analizarán, más que la satisfacción, la insatisfacción y el absentismo, ya que estos dos aspectos tienen más congruencias entre sí.

Se puede decir, por ello, que cuando el trabajador se siente insatisfecho tiende a faltar al trabajo de forma continuada, ya que su intención es el de cambio de empleo. Por el contrario cuando está plenamente satisfecho con su labor, el sujeto tenderá a tener niveles bajos de absentismo.

Al igual que el caso anterior, estos dos elementos dentro de la empresa están relacionados con otros, que los influirán en mayor o menor medida.

La rotación en el trabajo:

Los autores establecen que la relación existente entre la rotación y la satisfacción es negativa. A mayor satisfacción en el puesto de trabajo, menor intención de abandonar el empleo posee el sujeto. Por el contrario, a menor satisfacción, mayor es la intención del sujeto a cambiar de trabajo.

En este caso, también se verán influenciados por factores internos y externos a la organización.

2.1.2. ¿Cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción?

Robbins (2000, p. 82) afirma que la insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo.

Salida.- Falta de satisfacción expresada mediante el comportamiento encaminado a retirarse de la organización. Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.

Voz.- Insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad.- Insatisfacción expresada por la espera pasiva para que las condiciones mejoren. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

Negligencia.- Insatisfacción que se expresa dejando que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

2.1.3. La satisfacción laboral y el significado del trabajo

En esta misma línea, Rodríguez. (1992) citado por refiere que la satisfacción depende no sólo de los niveles salariales sino del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. Se cree o no se cree en el trabajo como un valor humano. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y bienestar de una persona. O todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grado de libertad que procura el trabajo, etc.)

Guichard (1996, citado en Rodríguez, 2002) Cuando más elevada sea la calidad de la vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de absentismo. Por otra parte, las características diferenciales son clave: unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización o estímulo. Se trata de ayudar a la gente para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posibles.

2.1.4. Importancia de una alta satisfacción en el puesto

Robbins (2000, p. 86) indica que los administradores deben ocuparse del nivel de satisfacción en el puesto en sus organizaciones, por lo menos por tres razones:

Hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien.

Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más.

La satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto.

Los empleados satisfechos tienen más baja rotación y ausentismo. Sin embargo, si consideramos los dos comportamientos de retiro por separado, podemos tener más confianza en la influencia de la satisfacción sobre la rotación. Para ser más específicos, la satisfacción está relacionada en forma negativa fuerte y consistentemente con la decisión de un empleado de dejar la organización. Aunque la satisfacción y el ausentismo también están relacionados negativamente, las conclusiones respecto de la relación entre ambos debe tomarse con mayor cuidado.

Una dimensión de la satisfacción en el puesto que frecuentemente se pasa por alto es su relación con la salud del empleado. Diversos estudios han mostrado que los empleados que están insatisfechos con su trabajo tienen más tendencia a problemas de salud que van desde dolores de cabeza hasta enfermedades del corazón. Alguna investigación llega hasta indicar que la satisfacción en el puesto es un mejor predictor de la esperanza de vida que la condición física o el consumo de tabaco. Estos estudios sugieren que la insatisfacción no es sólo un fenómeno psicológico. La tensión que se deriva de la insatisfacción aparentemente incrementa la posibilidad de que se sufran ataques cardíacos y otros problemas semejantes.

Un punto final en apoyo de la importancia de la satisfacción en el puesto es el efecto derivado que ésta tiene para la sociedad como un todo. Cuando los empleados están contentos con su trabajo, ello mejora su vida fuera del trabajo. En contraste, el empleado insatisfecho lleva esa actitud negativa a su casa. Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos. Esta gente tendrá una actitud más positiva hacia la vida en general e integrará una sociedad con gente psicológicamente más saludable.

La evidencia es impresionante. La satisfacción en el puesto es importante. Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo o la salida de buenos empleados, así como por los menores costos médicos y de seguro de vida. Además, hay beneficios para la sociedad en general. La satisfacción en el puesto se traslada fuera del trabajo del empleado. De manera que la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados puede defenderse en términos tanto de dinero como de responsabilidad social.

2.1.5. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Martínez, M. (2003, pp. 31-34) opina que una de las teorías que ha tenido mayor incidencia, a nivel científico, en campo de la motivación en el trabajo ha sido la llamada teoría bifactorial teoría de motivación-higiene de Frederick Herzberg. Las investigaciones de Herzberg se centraron en la búsqueda de aquellas variables o factores que verdaderamente motivan positivamente al hombre en el trabajo. Se trata de averiguar las relaciones entre satisfacción-insatisfacción en el mismo y toda aquella serie de factores que afectan a la industria y al trabajo mismo, a fin de modificarlos en la dirección deseada.

De los resultados de esta investigación, surgieron distintas categorías, éntrelas que se tuvo en cuenta, en primer lugar, los grupos de las categorías de los factores llamados «de primer nivel», y a continuación, los «de segundo nivel».

2.1.5.1. Factores de primer nivel:

Reconocimiento: un elogio, una alabanza, una cortesía, etc.

Logro: implica un cierto éxito, la realización acertada de un trabajo un conocimiento de los resultados del mismo.

Posibilidad de desarrollo personal

Promoción: cambio real en el status o posición en la escala jerárquica.

Salario

Relaciones interpersonales: Se subdividió en tres sub categorías.

Relaciones interpersonales con superiores.

Relaciones interpersonales con subordinados.

Relaciones interpersonales con iguales.

Supervisión técnica: relaciones con los superiores desde el punto de vista de su competencia o incompetencia y de su desempeño en el puesto que ocupa.

Responsabilidad: satisfacción derivada del hecho de haberse otorgado una responsabilidad para su propio trabajo o para el trabajo de los demás.

Política y administración de la empresa: organización y dirección de la empresa.

Condiciones de trabajo: iluminación, ventilación, herramientas, espacio y otros aspectos ambientales.

Trabajo en sí mismo: cuando la realización del trabajo es fuente de satisfacción o insatisfacción laboral.

Vida privada: aspectos de la vida privada del sujeto que de alguna manera influye en

las actitudes laborales del sujeto.

Status.

Los factores de primer nivel son los hechos objetivos que a juicio del entrevistado constituyeron, en una determinada situación, la causa de su sentimiento global de satisfacción en el trabajo, mientras que podríamos considerar a los factores de segundo nivel como categorías integradas por necesidades específicas satisfechas o insatisfechas, según los casos, y derivadas de los acontecimientos considerados de primer nivel.

2.1.5.2. Factores de segundo nivel, integrados por las siguientes necesidades:

Reconocimiento

Logro

Posibilidad de desarrollo personal.

Responsabilidad

Afiliación

Trabajo en sí mismo

Estatus

Seguridad

Justicia y equidad

Orgullo o autoaprecio

Salario

Volviendo a los resultados de los factores de primer nivel, Herzberg y sus colaboradores observaron que algunos factores o acontecimientos relacionados con estos factores eran mencionados generalmente como determinantes de los sentimientos de gran satisfacción, mientras que otros eran mencionados como causantes de los sentimientos de insatisfacción.

Entre los que causaban satisfacción se encontraban: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y la promoción. A estos factores Herzberg los denominó «satisfactores».

Por otra parte se encontraban los acontecimientos que generalmente procuran insatisfacción y sólo excepcionalmente sentimientos de satisfacción: salario,

posibilidad de desarrollo personal, relaciones interpersonales, status, etc. A estos los denominó «insatisfactores».

Los factores «satisfactores», estaban relacionados con el contenido del trabajo, mientras que los «insatisfactores» lo estaban con el contexto del trabajo.

Existen factores que sólo producen satisfacción y otros que sólo producen insatisfacción. Ahora bien: la ausencia de factores que producen satisfacción no tiene por qué producir insatisfacción, y de igual modo, la ausencia de factores que producen insatisfacción no tiene por qué producir satisfacción.

Tenemos, pues, que los factores «insatisfactores», describen, en esencia, el ambiente y sirven primordialmente para evitar la insatisfacción en el trabajo.

Es por ello que se denominan factores de higiene: puede evitar el dolor y las molestias pero no contribuyen a la autorrealización.

Los factores «satisfactores» se denominan motivadores, puesto que son efectivos para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo y un desempeño superiores. Su ausencia no da lugar a la insatisfacción.

Es obvio que los motivadores no pueden funcionar en ausencia de los factores de higiene, y que estos, a su vez, ejercen un tibio efecto sin aquellos. Ambos casos son indispensables si se quiere mantener un elevado nivel de ejecución y si el trabajo en sí ha de convertirse en fuente de satisfacción más que en inevitable fatiga.

El primer grupo de necesidades estará relacionado con los factores de higiene.

El segundo grupo de necesidades estaría relacionado con los factores motivadores.

Esta autorrealización constituye en potencia el motivador más poderoso pues, a diferencia de otros motivadores, nunca quedará realmente saciado.

Modelo tradicional sobre las actitudes en el trabajo

Insatisfacción

Satisfacción

Figura 1 Modelo tradicional sobre las actitudes en el trabajo

Modelo de motivación – higiene sobre las actitudes en el trabajo

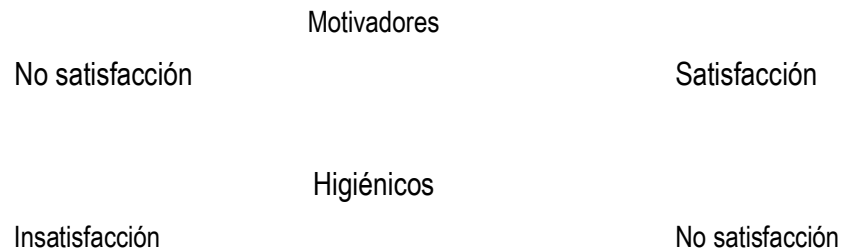


Figura 2 Modelo de motivación – higiene sobre las actitudes en el trabajo

Se tiene, por tanto, que los conceptos de satisfacción – insatisfacción no se utilizan aquí como opuestos, sino como expresiones de contenidos diversos. Sintetizando la formulación de Herzberg, tenemos que las actitudes ante el trabajo son bifactoriales y que ninguno de esos dos factores es bipolar. Tanto los factores de higiene como los motivadores actúan unidireccionalmente: aumentando la satisfacción no hay ninguna posibilidad de modificar la insatisfacción puesto que son otras las condiciones que la influyen. Y, recíprocamente, si se llega a neutralizar a los insatisfactores, la motivación de los trabajadores no resultará, incrementada; solamente se habrá atenuado un descontento.

Herzberg propone la alternativa del «enriquecimiento vertical» que permitirá una utilización más efectiva del personal, a través del rediseño de las tareas, que se efectuará actuando sobre las siguientes dimensiones:

- Suprimir ciertos controles
- Aumentar la responsabilidad del trabajador por su propio trabajo.
- Dar al trabajador unidad natural de trabajo que tenga cierta entidad y significación.
- Proporcionarle autoridad adicional y autonomía en su trabajo.
- Informarle directamente del nivel de ejecución que consigue.
- Darle tareas nuevas y más difíciles, no realizadas previamente.
- Asignar a cada trabajador tareas específicas que le permiten llegar a ser un especialista en un área determinada.

De igual modo Robbins (2005, pp. 395-396) explica que la teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo que investigó la

pregunta: ¿Qué desean las personas de sus trabajos? Pidió a las personas que proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos. Herzberg concluyó en sus análisis que las respuestas que dieron las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas que proporcionaron cuando se sintieron mal.

Algunas características se relacionaron de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción en el trabajo. Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia a atribuir estas características a ellas mismas. Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron la tendencia a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Además, Herzberg creía que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como se ha creído según la tradición, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no haría necesariamente que ese trabajo fuera más satisfactorio (o motivador). Herzberg propuso que sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Según Herzberg los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear monotonía en el sitio de trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominaron factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas o motivadas. Para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugirió destacar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo.

2.2. Compromiso Organizacional:

Meyer y Allen (1991). Definieron el compromiso con un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así la naturaleza del compromiso es, respectivamente el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

El conocimiento no basta para resolver los problemas, alcanzar las metas y los objetivos de la organización, se hace necesaria una serie de habilidades, destrezas y actitudes. Se considera una de las actitudes más importantes, la actitud de compromiso hacia la institución para lograr un beneficio común.

El termino compromiso organizacional, tiene diversas acepciones, a continuación se citaran algunas de ellas:

- ✓ Steers (1977) define compromiso “Como la fuerza relativa de identificación e involucramiento de una individuo con una organización”.
- ✓ Davis y Newstrom (2000). El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido como “El grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”
- ✓ Robbins (1999), señala que el compromiso “Es un estado en el cual el empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.
- ✓ Meyer y Allen Proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de continuidad y normativo, de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

2.2.1. Compromiso organizacional y empresa

- ✓ El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables psicológicas más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto

haya sucedido es su alto nivel predictivo de las situaciones de rotación y puntualidad de los trabajadores. Así, el compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo que va más allá de la lealtad y contribuye activamente al logro de las metas de la organización, tal como lo señalan Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999).

- ✓ El término ponerse la camiseta puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta. Arciniega (2002) menciona que los estudios se han centrado principalmente en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.
- ✓ El estudio del compromiso organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador. Además existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo. A parte de ello, el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis y Newstrom, 1999).
- ✓ Aunado a lo anterior, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano de una manera más completa, pues al ser una respuesta más global y duradera a la organización tiene un rol más predictivo que la satisfacción laboral. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, (1999)).
- ✓ Así pues, para las organizaciones la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie.

También resulta que un compromiso firme se correlaciona con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. 1999).

– **Dimensiones del Compromiso Organizacional**

- ✓ **Compromiso Afectivo: (Deseo).** Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- ✓ **Compromiso de Continuación: (Necesidad).** Señala el reconocimiento de la persona con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir se experimenta el grado de vinculación, debido a que se invirtió tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo, así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego por la empresa.
- ✓ **Compromiso Normativo: (Deber).** Es aquel que encuentra la creencia de lealtad en la organización, en un sentido moral de alguna manera, como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones. Se desarrolló un fuerte sentimiento de permanecer en la organización, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

En este punto, surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería la más conveniente desarrollar en los empleados de la organización.

– **Factores que determinan el compromiso organizacional:**

Entre los factores que influyen en el compromiso de los trabajadores encontramos:

- **Características del trabajo:** El compromiso organizacional es el más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada (Baron y Greenberg, 1995; citado por Cardozo y Goncalvez, 1998). Los trabajadores que ocupen cargos más altos en la organización tienden a estar más comprometidos ya que poseen mayores beneficios, recompensas actividades son más enriquecedoras.
- **La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo**
Baron y Greenberg (1995); citado por Cardozo y Goncalvez (1998). El uso de planes de participación en los beneficios, que permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores con los incentivos que esta les reparta.
- **La existencia de alternativas y oportunidades en el empleo:**
En la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menos niveles de compromiso con su organización.
- **Características personales del trabajador:**
Es importante mencionar los siguientes aspectos:
 - ✓ **Antigüedad:** Las personas que tienen más tiempo en la empresa están más comprometidas que los que tienen poco tiempo en la misma. Existe una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso.
 - ✓ **Edad:** Dicha variable está relacionada con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los individuos ven reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa el costo de dejar la organización. Igualmente, aquellos empleados que tengan más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa, ya que desarrollan mejores niveles.
 - ✓ **Género:** Las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres ya que estos generalmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membrecía en una organización (Grusky, 1966, citado por Mathiu y Zajac, 1990). Sin embargo, en un estudio realizado por Mathiu y Zajac, se concluyó que no existe diferencia significativa para el compromiso organizacional.
 - ✓ **Estado civil:** Según Mathiu y Zajac (1990), es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso, si se consideran que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia.
 - ✓ **Nivel educativo:** Las personas que tienen mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que reciben mayores

oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas.

– **Importancia de Compromiso Organizacional:**

- ✓ Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional, una de las razones por lo que esto ha sucedido, es que varias de las investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad
- ✓ El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo.
- ✓ El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial pero en realidad en el campo de la psicología organizacional este estrecho vínculo entre el colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo a mediados de los años ochenta.
- ✓ Del mismo modo, Davis y Newstrom (1999). A parte de ello el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y de las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de estas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución.

– **Definición de la terminología empleada**

- ✓ En cuanto al compromiso organizacional Meyer y Allen (1991). Definieron el compromiso con un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así la naturaleza del compromiso es, respectivamente el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

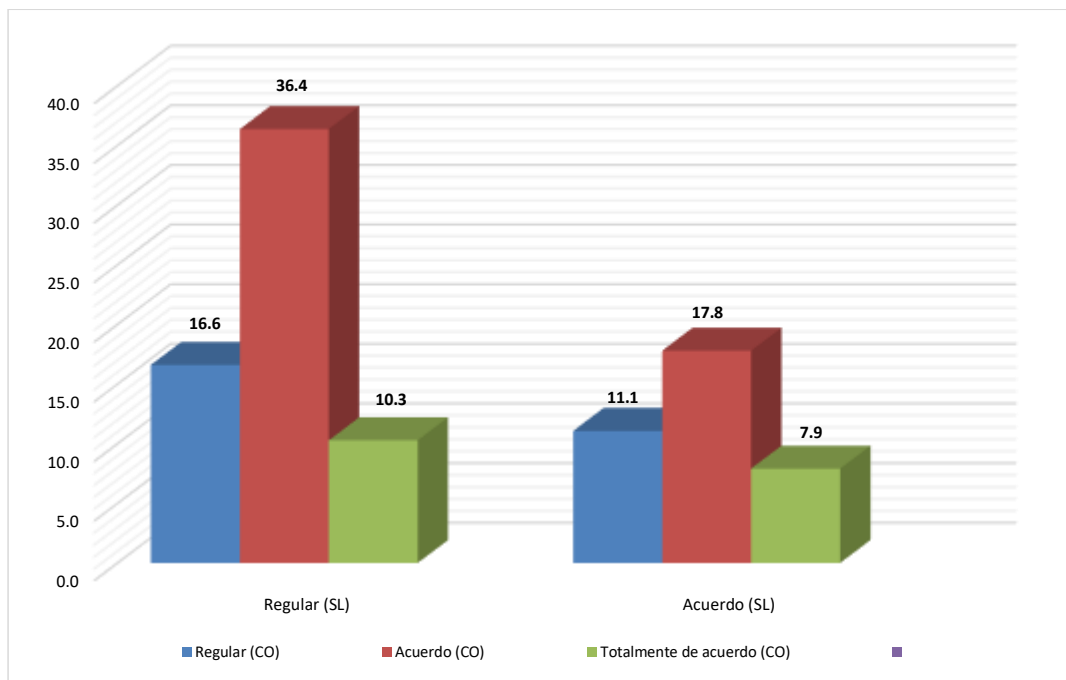
3.1. RESULTADOS

Tabla N° 1 Relación entre la Variable Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional

Satisfacción laboral	Compromiso organizacional						Total	
	Regular (CO)		Acuerdo (CO)		Totalmente de acuerdo (CO)			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Regular (SL)	42	16.6	92	36.4	26	10.3	160	63.2
Acuerdo (SL)	28	11.1	45	17.8	20	7.9	93	36.8
Total	70	27.7	137	54.2	46	18.2	253	

Fuente: SPSS versión 22

Gráfico N° 1 Relación entre la Variable Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Medidas simétricas	Valor	Sig. aproximada
Gamma	.611	.043
N de casos válidos	253	

Fuente: SPSS versión 22

El valor del coeficiente Gamma es de 0.611, lo que indica que la relación es ALTA, además que son significativas, dado que el valor de $p = 0.05$ es mayor a la significancia obtenida $\alpha = 0.043$.

Por lo tanto podemos afirmar que la variable satisfacción laboral con la variable compromiso organizacional están relacionados. Esto significa que los colaboradores de la tienda financiera en estudio, se sienten a gusto con las condiciones que su organización les ofrece tales como los elementos materiales, las condiciones físicas en donde desempeñan sus funciones y tareas, así como los beneficios que reciben a cambio; del mismo modo, están satisfechos con las políticas administrativas que rigen el comportamiento organizacional y por ende las relaciones sociales que se configuran al interior de la misma.

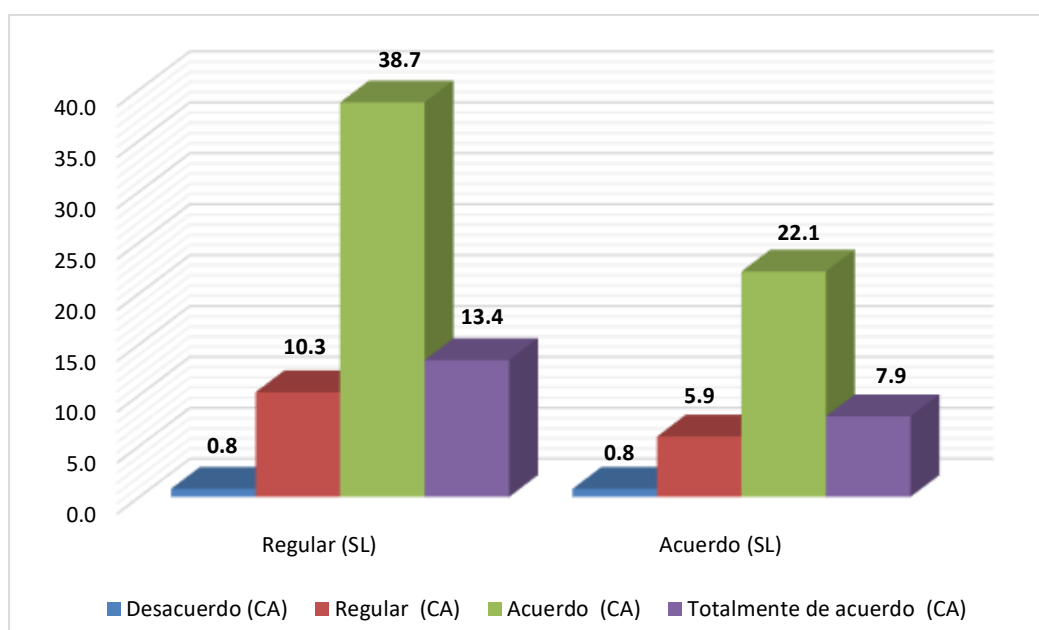
Esto conlleva a que se fidelice al colaborador, desarrollando el sentimiento de pertenencia por su entidad, lo que facilita la adopción de los objetivos trazados; evidenciándose un favorable desempeño

Tabla N° 2 Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente afectivo

Satisfacción laboral	Componente afectivo								Total	
	Desacuerdo (CA)		Regular (CA)		Acuerdo (CA)		Totalmente de acuerdo (CA)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Regular (SL)	2	0.8	26	10.3	98	38.7	34	13.4	160	63.2
Acuerdo (SL)	2	0.8	15	5.9	56	22.1	20	7.9	93	36.8
Total	4	1.6	41	16.2	154	60.9	54	21.3	253	

Fuente: SPSS versión 22

Gráfico N° 2 Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente afectivo



Fuente: Elaboración propia

Medidas simétricas	Valor	Sig. aproximada
Gamma	.651	.033
N de casos válidos	253	

Fuente: SPSS versión 22

El valor del coeficiente Gamma es de 0.651, lo que indica que la relación es ALTA, además que son significativas, dado que el valor de $p = 0.05$ es mayor a la significancia obtenida $\alpha = 0.033$.

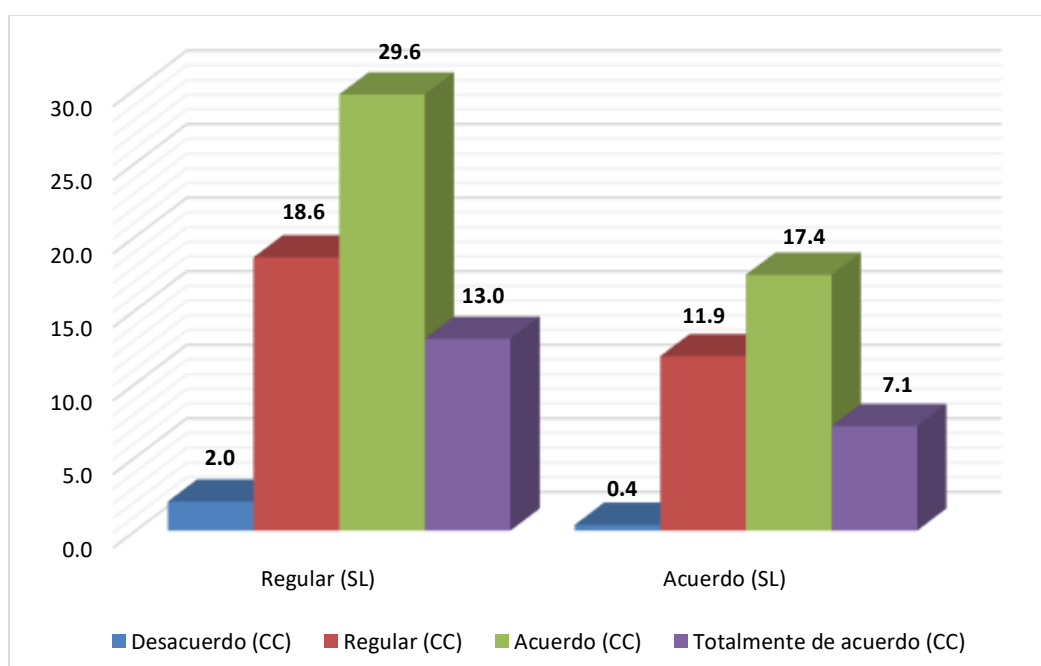
Por lo tanto podemos afirmar que la Satisfacción laboral con el Componente afectivo están relacionados; vale decir que los colaboradores de la tienda financiera establecen adecuados lazos emocionales con su institución, generando la vinculación organizacional, dado que siente que la empresa contribuye también al crecimiento personal de sus integrantes, al comprender y satisfacer las demandas y necesidades del personal; por lo tanto en contraparte, los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a dicha institución y asumen de manera efectiva la realización de sus actividades.

Tabla N° 3 Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente continuo

Satisfacción labora	Componente continuo								Total	
	Desacuerdo (CC)		Regular (CC)		Acuerdo (CC)		Totalmente de acuerdo (CC)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Regular (SL)	5	2.0	47	18.6	75	29.6	33	13.0	160	63.2
Acuerdo (SL)	1	0.4	30	11.9	44	17.4	18	7.1	93	36.8
Total	6	2.4	77	30.4	119	47.0	51	20.2	253	

Fuente: SPSS versión 22

Gráfico N° 3 Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente continuo



Fuente: Elaboración propia

Medidas simétricas	Valor	Sig. aproximada
Gamma	.601	.048
N de casos válidos	253	

Fuente: SPSS versión 22

El valor del coeficiente Gamma es de 0.601, lo que indica que la relación es ALTA, además que son significativas, dado que el valor de $p = 0.05$ es mayor a la significancia obtenida $\alpha = 0.048$.

Por lo tanto podemos afirmar que la Satisfacción laboral con el Componente continuo están relacionados. Esto se evidencia en el firme deseo de los integrantes de la tienda financiera de continuar laborando para ella, minimizando el riesgo de desertar, toda vez que perciben que su organización cubre los factores que garantizan una adecuada satisfacción, la cual se materializa al encontrar las condiciones favorables para el desarrollo de sus labores.

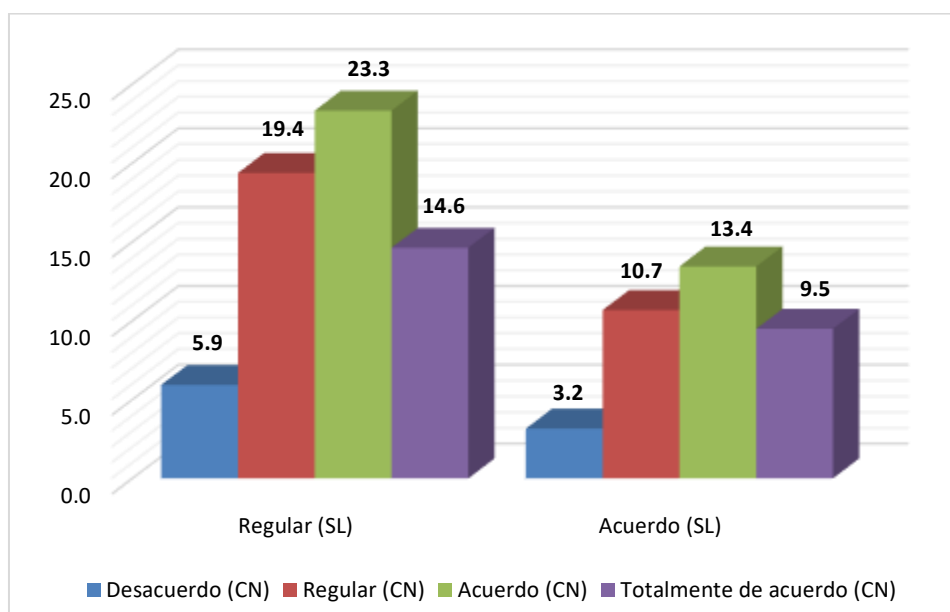
Así pues, la organización al diseñar claramente los planes y líneas de carrera contribuye al que el colaborador, desarrolle el deseo de seguir vinculado a su organización, ya que encuentra en ella oportunidades de crecimiento profesional.

Tabla N° 4 Relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente normativo

Satisfacción laboral	Componente normativo								Total	
	Desacuerdo (CN)		Regular (CN)		Acuerdo (CN)		Totalmente de acuerdo (CN)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Regular (SL)	15	5.9	49	19.4	59	23.3	37	14.6	160	63.2
Acuerdo (SL)	8	3.2	27	10.7	34	13.4	24	9.5	93	36.8
Total	23	9.1	76	30.0	93	36.8	61	24.1	253	

Fuente: SPSS versión 22

**Gráfico N° 4 Relación entre la variable satisfacción laboral y la
dimensión componente normativo**



Fuente: Elaboración propia

Medidas simétricas	Valor	Sig. aproximada
Gamma	.596	.025
N de casos válidos	253	

Fuente: SPSS versión 22

El valor del coeficiente Gamma es de 0.596, lo que indica que la relación es MODERADA, además que son significativas, dado que el valor de $p = 0.05$ es mayor a la significancia obtenida $\alpha = 0.025$.

Por lo tanto podemos afirmar que la Satisfacción laboral con el Componente normativo están relacionados lo que significa que los colaboradores de la tienda financiera de la ciudad de Chiclayo han desarrollado adecuada lealtad para con su organización, esto se explica, en las contraprestaciones que reciben a cambio, por ello, se experimenta una sensación de deuda hacia la organización, lo que facilita también el deseo de permanecer en la misma.

En este sentido, contribuye a aumentar este sentimiento de pertenencia el hecho de encontrar condiciones favorables, probablemente, no solo por las condiciones físicas o materiales o las políticas internas que existen; sino también por la adecuada relación que establecen los líderes, fomentando un adecuado clima que favorece el desarrollo de relaciones interpersonales positivas.

3.2. CONCLUSIONES

Se estableció que existe alta relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional dado que el coeficiente Gamma es de 0.611, además que son significativas, ya que el valor de $p = 0.05$ es mayor a la significancia obtenida $\alpha = 0.043$.

Así pues, se halló que existe relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente afectivo de la variable compromiso organizacional, la misma que está dada por un coeficiente Gamma de 0.651; además se estableció que la relación es significativa, dado que el valor de $p = 0.05$ es mayor a la significancia obtenida $\alpha = 0.033$.

Del mismo modo, se evidenció que existe relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente continuo o de continuación de la variable compromiso organizacional, la misma que está dada por un coeficiente Gamma de 0.601, lo que indica que la relación es ALTA, además que son significativas, dado que el valor de $p = 0.05$ es mayor a la significancia obtenida $\alpha = 0.048$.

Finalmente, si existe relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente normativo de la variable compromiso organizacional, la misma que está dada por un coeficiente Gamma de 0.596, lo que indica que la relación es MODERADA, además que son significativas, dado que el valor de $p = 0.05$ es mayor a la significancia obtenida $\alpha = 0.025$.

3.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación ha demostrado que existe alta asociación (coeficiente Gamma 0.611) entre la variable satisfacción laboral y la variable compromiso organizacional en colaboradores de una tienda financiera de Chiclayo, entendiendo la variable satisfacción laboral como el conjunto de actitudes que desarrolla el colaborar con respecto al contexto laboral en el que se desenvuelve y asumiendo que el compromiso organizacional es el grado de vinculación emocional, física y de permanencia del colaborador para con la institución en la que labora, lo que permite inferir que los colaboradores que se sienten satisfechos con las condiciones materiales y de infraestructura, beneficios, clima, estilo liderazgo, oportunidades de desarrollo al interior de su organización y por lo consiguiente, tendrán un mayor grado de apego por la misma, lo que redundará en los resultados a nivel de productividad por ejemplo, como también afectará los niveles de absentismo y de rotación generando con ello menores indicadores de pérdida para la institución.

Ello se corrobora en lo planteado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) quienes afirman que elevar el rendimiento y la productividad del capital humano, sigue siendo un reto; mientras que para los directivos contar con colaboradores con mística, espíritu de cuerpo o con la «camiseta bien puesta» (teniendo como mira el mejoramiento de la productividad), más que una aspiración, es una meta que se debe lograr. Es decir, directivos y trabajadores que entiendan que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización.

Por otro lado, nuestros resultados son concordantes con lo investigado por Díaz, Y. y Quijada, A. (2005) hallaron que ambas variables de estudio presentan asociación lineal media o moderada de 0.592 con 0.01 de nivel de significancia, es decir, si aumenta la Satisfacción Laboral de un empleado, el Compromiso Organizacional también. Así mismo, en lo concerniente la Satisfacción Laboral es un conjunto de actitudes hacia el trabajo por parte del personal, la actitud que se encontró en los trabajadores es positiva moderada ya que la tendencia que manifestaron fue de interés en su trabajo, pues la mayor cantidad de puntajes se encontraron entre el 3 y 4, de las 5 opciones de respuesta de la escala tipo Likert que iban desde Totalmente de Acuerdo (5) hasta Totalmente en Desacuerdo (1). La media de la Satisfacción Laboral fue de 3.59 (3.61 para el Factor de Motivación y 3.58 de promedio para el Factor de Higiene) con 0.52 de desviación estándar con respecto a la media.

Nuestros hallazgos, también son compatibles con lo investigado por Hellriegel, Slocum, & Woodman. (1999). Quienes mantienen que cuando se logra vincular estrechamente al colaborador a la organización, este pasa a desarrollar un rol más proactivo y por ende tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad.

En esta misma línea, se encontró alta relación (coeficiente Gamma 0.651), entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente afectivo, es decir, que están asociadas lo que para Palma (1999, p. 2) se entiende como la actitud hacia el trabajo, que es un factor indispensable debido a que representa un indicador del funcionamiento de una organización”, esta misma actitud es definida por Robbins (2000, p. 63) como la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él y los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, la cual refleja el apego emocional al

percibir la satisfacción de necesidades y expectativas, lo que permite que el colaborador disfrute de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización conocido también como sentimiento de pertenencia.

Estos resultados son corroborados por lo descrito por Meyer y Allen, (1991) quienes declaran que abandonar la organización por lo general produce un sentimiento de pena. El autor señala que los trabajadores que tienen un compromiso afectivo con la organización se identifican con ésta, aceptan las metas y valores de la organización y están más dispuestos a hacer esfuerzos extras a favor de la organización. En la misma línea, se señala que si los jefes pudieran elegir qué tipo de compromiso instalar en sus empleados, sería el compromiso afectivo. Los trabajadores con compromiso afectivo tienden a exhibir conductas civilizadas a nivel interpersonal y organizacional, como de ayuda, deporte, etc. Sin embargo, el modelo de influencia social sugiere que los empleados que tienen un vínculo directo con el trabajador que renuncia, se verá más propenso a dejar la organización, como si fuera contagioso tal como lo describe Colquitt, J., Scott, B. y LePine, J. (2007).

Dentro del compromiso afectivo, existen ciertos antecedentes, como las características personales, la estructura organizacional y las experiencias laborales. Las características personales son las que llevan a diferencias de disposiciones entre trabajadores a comprometerse afectivamente (Meyer y Allen, 1991). Si sus características personales coinciden con los factores ambientales, podrían tener actitudes más positivas que los que tienen experiencias menos compatibles. Pocos estudios se refieren a la relación entre la estructura organizacional y el compromiso, pero Brockett 1988, en Meyer y Allen, 1991) señalan que el compromiso afectivo se relaciona con la descentralización de la toma de decisiones y con la formalización de políticas y procedimientos. Si bien la influencia de la estructura organizacional puede no ser directa en el compromiso, si es mediada por las experiencias laborales.

Se evidenció relación alta (coeficiente Gamma 0.601), entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente continuo, es decir, que existe asociación entre el conjunto de actitudes que desarrolla el colaborador con respecto al contexto laboral en el que se desenvuelve o lo planteado por Davis. (1991) Quien al respecto manifiesta que es “cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo” o mejor explicada por Amorós (2007, p. 74) quien asume que la satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que

realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo y lo que explican Meyer y Allen (1991) como el deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a la preocupación asociada al costo de dejarla. Es decir, se está en la organización porque se necesita; se encontraran resultados favorables tanto para la organización como para el colaborador que contribuirá a la mejora e incremento de los resultados positivos.

Estos resultados son contrastados con lo investigado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) quienes afirman que elevar el rendimiento y la productividad del capital humano, sigue siendo un reto; mientras que para los directivos contar con colaboradores con mística, espíritu de cuerpo o con la «camiseta bien puesta» (teniendo como mira el mejoramiento de la productividad), más que una aspiración, es una meta que se debe lograr. Es decir, directivos y trabajadores que entiendan que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización.

Estos resultados son avalados por Frias, P. (2014) en su trabajo titulado “Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y” en donde afirma que de la población objeto de estudio da como resultado que el 100% de los encuestados señala estar muy de acuerdo o de acuerdo (77% y 23% respectivamente) con que se siente orgulloso de trabajar para su organización, lo que podría estar relacionado con un buen nivel de compromiso, considerando que éste aumenta la probabilidad de sentir orgullo por la empresa y estar satisfecho con ella, reduciendo las probabilidades de buscar otro trabajo.

Así pues, mientras el colaborador perciba que la institución le brinda los recursos y materiales necesarios y suficientes aparejados del sentimiento de vinculación física y emocional, las probabilidades de que este permanezca en la organización son mayores y en su defecto una baja considerable en los indicadores anteriormente mencionados influiría negativamente no solo en la permanencia en la institución sino también en los resultados organizacionales pues afectaría los objetivos trazados.

También se correlaciona con la investigación de Díaz, Y. y Quijada, A. (2005) la actitud que se

encontró en los trabajadores es positiva moderada ya que la tendencia que manifestaron fue de interés en su trabajo, pues la mayor cantidad de puntajes se encontraron entre el 3 y 4, de las 5 opciones de respuesta de la escala tipo Likert que iban desde Totalmente de Acuerdo (5) hasta Totalmente en Desacuerdo (1). La media de la Satisfacción Laboral fue de 3.59 (3.61 para el Factor de Motivación y 3.58 de promedio para el Factor de Higiene) con 0.52 de desviación estándar con respecto a la media.

En esta misma línea, Meyer y Allen. (1991) señalan que abandonar la organización por lo general produce un sentimiento de ansiedad. En este compromiso (continuo o de continuación) existe un beneficio asociado a permanecer en el trabajo y un costo asociado a irse de éste. Un alto compromiso de continuidad dificulta el que un trabajador se cambie de organización por las pérdidas asociadas a un cambio de trabajo. Un factor que aumenta este compromiso es el monto total que invierte (en términos de tiempo, esfuerzo, energía, etc) un trabajador en el dominio de su rol o en el cumplimiento de sus funciones en la organización, así como también la falta de alternativas de empleo. Este tipo de compromiso tiende a crear un compromiso mucho más pasivo, en la forma de lealtad.

Es tipo de compromiso es explicado a partir de la Teoría del Side-Bet de Becker, en la cual “son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización. Para Becker “el compromiso requiere un reconocimiento por parte del individuo de los costos asociados... sin este reconocimiento no hay compromiso”. El reconocer los costos “asociados a dejar la organización es un estado psicológico consciente que es formado por las condiciones ambientales y tiene implicaciones para el comportamiento (Meyer & Allen, 1991)”.

Finalmente, se halló moderada relación (coeficiente Gamma 0.596), entre la variable satisfacción laboral y la dimensión componente normativo, vale decir, que están asociadas lo que para Palma (1999, p. 2) se entiende como la actitud hacia el trabajo, que es un factor indispensable debido a que representa un indicador del funcionamiento de una organización”, esta misma actitud es definida por Robbins (2000, p. 63) como la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él y lo planteado por Meyer y Allen (1991). Cuando refieren que en el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizás por percibir ciertas prestaciones (por ejemplo, cursos de entrenamiento o perfeccionamiento profesional o subvención de alguna especialidad) lo que hace que el empleado sienta una obligación a permanecer ahí hasta que la

deuda sea cubierta. Esta “deuda” moral que resulta de los “beneficios adicionales” que la organización brinda al colaborador, mantienen el deseo de permanencia en la institución, consolidando el vínculo afectivo que se ha desarrollado, pero también funciona en sentido contrario, cuando la organización no se preocupa en reforzar estos aspectos psicológicos, es muy probable que los colaboradores se desvinculen de la organización que los cobija.

Esto se apoya en lo investigado por Colquitt, J., Scott, B. y LePine, J. (2007). Quienes señalan que abandonar la organización genera sentimientos de culpa en los colaboradores. Este compromiso existe cuando hay una sensación de que quedarse es lo que se debe hacer, lo correcto. Esta sensación puede corresponder a filosofías personales de trabajo o a códigos generales acerca de lo que es bueno o malo. Además de esto, parece haber dos vías para construir un sentido de obligación en el compromiso (Meyer y Allen, 1991). Una es hacer sentir al empleado que le debe algo al empleador por lo que el primero se siente obligado a retribuir con su compromiso. Meyer y Allen (1991) hacen referencia al rol de los padres y la cultura, así como la reciprocidad por obligación sobre el compromiso normativo.

Este nivel de “actitud” que el colaborador desarrolla con la organización a la que pertenece, lo blinda de aquellos aspectos que para otros colaboradores serían la excusa perfecta para criticar, es este sentido, el colaborador comprometido, busca o desarrolla alternativas de solución, si dicha alternativa escapa a su ámbito de participación, se interesa por llevar a las instancias pertinentes la situación problema a efectos de procurar resolverla, inclusive, alienta a los demás integrantes a colaborar con la resolución de la misma.

Estos resultados, explicarían los niveles de desempeño adecuados que pueden alcanzar los colaboradores de la tienda financiera de Chiclayo, pues si encuentran factores que les permitan alcanzar los objetivos organizacionales trazados, al sentir que sus capacidades, habilidades, destrezas, en suma, las competencias que poseen están acordes con las exigencias que el puesto requiere, todo esto sumado al fuerte sentimiento de pertenencia, permite que el colaborador, tenga un desempeño que la organización desea y busca impulsar entre sus miembros.

3.4. RECOMENDACIONES

Si bien los resultados son alentadores respecto de los niveles de satisfacción y compromiso, se propone diseñar un plan integral que se incluya en el planeamiento estratégico organizacional, tomando en cuenta la variable relacionada al talento humano como factor principal y preponderante del crecimiento de la organización.

Potenciar la variable compromiso organizacional a partir del modelo de valores organizacionales que favorezcan el compromiso afectivo, vale decir, que generen el apego emocional que necesita desarrollar todo colaborador para que genere la motivación intrínseca necesaria a fin de lograr la fidelización del mismo.

Establecer un programa de desarrollo organizacional que incluya las variables en mención a fin de generar mayor compromiso y por ende elevar el grado de satisfacción de los integrantes de la tienda – Financiera de la ciudad de Chiclayo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, C., Ríos, T., Panduro, D. y Dávila I. (2017) Compromiso organizacional docente de una institución educativa pública del distrito de Castañal de Maynas de la Región Loreto. Universidad Marcelino Champagnat. Perú.
- Agulló, E., Boada, J., González, E., Mañas, M., y Salvador, C. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (3), 395-400.
- Álvarez de Mon, S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., Pin, J., Poelmans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, J., Torres, M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw Hill.
- Amoros, E. (2007) Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Lambayeque – Perú.
- Atalaya, M. (1999) Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*. Año III N° 5 1999 Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.
- Atencio, S; y Ortega, H. (2009). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en el cuerpo de bomberos. Trabajo especial de grado, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Baron y Greenberg (1995) *Behavior in organizations understanding and monaging the human side of work*. Prentice Hall.
- Bobbio, L., Ramos, W. (2010) Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no medico de un hospital nacional de Lima-Perú. *Revista Peruana de Epidemiología*, vol. 14, núm. 2, agosto, 2010.
- Cardozo, A. y Goncalvez (1998). Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria del personal. Caracas – Venezuela.
- Colquitt, J., Scott, B. y LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk talking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909-927.
- Cruz, S. (1999). *La Satisfacción en el Trabajo y su relación con la Motivación*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. México.

- Davis, K. y Nwostrow, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- Díaz, Y., Quijada, A. (2005). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional (Tesis de Pregrado). Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Frias, P. (2014) Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Tesis de grado para optar al grado de magister magíster en gestión de personas y dinámica organizacional. Santiago - Chile
- Fuentes, S. (2012) Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- García, J. y Brás, J. (2008). Satisfacción profesional y compromiso organizativo: Un meta-análisis. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 17(3), 61-78.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001) Las organizaciones: Comportamiento estructura procesos 10ª Ed. Santiago McGraw-Hill – Interamericana.
- Gonzales, M. (2006). Habilidades directivas. España: Innova.
- Harter, J., Schmidt, F. y Hayes, T. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87 (2), 268-279. APA PsycNet for institutions (2002) by the American Psychological Association.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). Comportamiento organizacional, 8. ed. México: International Thomson Editores, 1999. 635 pp
- Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons.
- Hurtado, J. (2011) La satisfacción de construir con esfuerzo el individuo al frente de la profesión. Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Edificación. Universidad Politécnica de Valencia – España.
- Martínez, M. (2003) Gestión empresarial. Ediciones Díaz de Santos. Madrid España.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, 171-194
- Mejía, Bravo y Montoya. (1993) El factor del talento humano en las organizaciones. <http://mcahirohito.blogspot.pe/2015/06/el-factor-del-talento-humano-en-las.html>.

- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Núñez, E. y Solano, C. (2008) Estudio de caso: Compensación total y compromiso organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela.
- Palma, S. (1999) Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*. Universidad Ricardo Palma 1999, Vol. IX N° 1, 27 - 34.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Robbins, S. (1998) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson. 5ta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.- México.
- Robbins, S. (2000) *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica* 7ma Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.- México.
- Robbins, S. (2005) *Administración*. Editorial Pearson. 8va Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.- México.
- Topa, C., G., Lisbona, A, Palací, F. y Morales, F. (2003). Percepción de ruptura de contrato psicológico y burnout en funcionarios de instituciones penitenciarias españolas: mediación de variables personales y organizacionales. 8º Congreso Nacional de Psicología Social. Torremolinos. España.
- Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill.
- Schultz, D. (1985). *Psicología Industrial*. México: Interamericana.
- Steers, M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

ANEXOS

ESCALA DE OPINIONES – SL – SPC

EDAD.....SEXO.....ESCALA REMUNERATIVA.....

AREA DE TRABAJO.....GRADO DE INSTRUCCIÓN.....

MODALIDAD DE CONTRATO.....TIEMPO DE SERVICIO.....

Estimado colaborador de Ripley a continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceré nos responda su opinión marcando con una aspa (x) en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones. Esta escala es totalmente anónima.

TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
TA	A	I	D	TD

Nº	ÍTEM	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor 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 es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es(son) comprensivo(s).					
7	Me siento mal con lo que hago.					
8	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre el trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
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 disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de 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 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	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi(s) Jefe(s).					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi(s) Jefe(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Cuestionario de compromiso organizacional

Nº	Preguntas	TD	ED	NA/ND	D	TA
1	Mi equipo de trabajo es como parte de mi familia					
2	Realizo mi trabajo de la manera más efectiva sin que esto signifique un costo mayor para la organización.					
3	Me siento emocionalmente vinculado a esta organización					
4	Mis metas se alinean perfectamente a las d la organización					
5	Siento que todos esperan un buen desempeño de mi parte					
6	Realmente siento los problemas de la organización como propios					
7	Siento una compenetración del 100% con mi grupo de trabajo					
8	Mis proyectos personales y mi crecimiento están alineados a los de la organización					
9	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización					
10	Este trabajo es para mí algo más que un obligación, es el centro de mi vida					
11	Mi trabajo debe cumplir con las expectativas de mis superiores y por ende de mi organización					
12	Siento que mientras en menos costos incurra la organización, yo me podría beneficiar más					
13	Siempre trato de hacer algo más que las tareas inherentes a mi trabajo					
14	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal					
15	Siento que mi trabajo se adapta a las competencias					
16	Siempre había esperado un trabajo como el que tengo ahora					
17	Estoy consciente de las pocas alternativas que hay en el mercado laboral, por eso permanezco en esta organización					
18	Sería muy difícil para mí dejar en este momento la organización incluso si lo deseara					
19	Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo					

20	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte					
21	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a esta organización					
22	Al demostrar al profesional que hay en mí, podría cambiar mi situación de empleado temporal					
23	Me sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento					
24	Esta organización merece mucho más de mí gracias a la gente con la que comparto					
25	Si sigo esforzándome en mi trabajo, podría quedarme en esta organización					
26	No renunciaría a esta organización porque me siento obligado con la gente en ella					