

UNIVERSIDAD CATOLICA DE HONDURAS

“Nuestra Señora Reina de la Paz”

Doctorado en Administración de Empresas

**Factores de mayor incidencia en la Permanencia
Laboral de los Empleados Bancarios (caso Honduras)**

TESIS

**Para obtener el Grado de
Doctor en Ciencias con Orientación Administrativa**

Presentada por:

Lourdes Geraldina Fortín Dr. (c)

Asesor:

Dr. Elio David Alvarenga Amador

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A.

16 de julio del 2001

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios todo poderoso, quien siempre ha sabido conducirme por la senda recta.

A mi esposo Elio e hijos quienes son mi sentido de vivir.

A mis padres y hermanos quien siempre me han apoyado a seguir adelante.

A mis amigas incondicionales Francis, Elsa y Diana.

A todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido a la culminación de este gran proyecto de mi vida.

Mis más sinceras gracias.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
II. OBJETIVOS	10
A. OBJETIVO GENERAL	
B. OBJETIVOS ESPECIFICOS	
III. MARCO TEORICO	13
A. LA MOTIVACIÓN HUMANA	
B. ESTRUCTURA DE LA MOTIVACION	
C. LAS NECESIDADES	
D. TIPOS DE MOTIVACION	
E. LA MOTIVACION Y EL COMPORTAMIENTO	
F. COMPORTAMIENTO ORIENTADO A LAS METAS	
G. ANALISIS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO A LA LUZ DE LAS PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES.	
IV. VARIABLES DE ESTUDIO	81
A. DEFINICIONES CONCEPTUALES	
B. DEFINICIONES OPERACIONALES	
C. INDICADORES DE LAS VARIABLES	
V. HIPOTESIS	91
VI. METODOLOGIA	95
A. INSTRUMENTO DE MEDICION	
B. ESTUDIO MUESTRAL	
C. PLAN DE ANALISIS	

VII. ANALISIS DE DATOS	100
A. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	
B. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	
C. ANALISIS DE LOS DATOS	
VIII. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS A LA LUZ DEL MARCO TEÓRICO	119
IX. CONCLUSIONES	132
X. SUGERENCIAS	139
XI. BIBLIOGRAFIA	144
XII. ANEXOS	150

VIII.DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS A LA LUZ DEL MARCO TEÓRICO

VIII. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS A LA LUZ DEL MARCO TEÓRICO

En el capítulo anterior se llevó a cabo el análisis cuantitativo de los resultados de la investigación, mediante el cual se procedió a la comprobación de las hipótesis planteadas en esta investigación.

En el presente capítulo se complementa el análisis cuantitativo hecho anteriormente, con el análisis cualitativo, al discutir dichos resultados a la luz del marco teórico.

Como se planteó en el marco teórico, los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción laboral son el reto del trabajo, las recompensas justas, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar. A estos también deben agregarse la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad con el trabajo y la disposición genética del individuo.

1. El trabajo como un reto. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den la oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción.
2. Recompensas justas. Los empleados quieren sistemas de salarios y políticas de ascensos justas, acorde a sus expectativas. Cuando el salario es visto como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares del salario en el mercado, se favorece la satisfacción. La clave en el enlace del

salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascensos. Los individuos que perciben que los ascensos son hechos en forma justa se sentirán más satisfechos en sus trabajos.

3. Condiciones favorables del trabajo. Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. Además, la mayoría de estos prefieren trabajar relativamente cerca de la casa, en instalaciones modernas y con equipo adecuado.
4. Colegas que brinden apoyo. La gente espera cubrir con su trabajo necesidades de interacción social y no solo de carácter monetario. Por lo tanto, el tener compañeros amigables que brinden apoyo provoca mayor satisfacción laboral.
5. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto. Holland concluye en uno de sus estudios que el alto grado de compatibilidad entre la personalidad del empleado y la ocupación da como resultado un individuo más satisfecho. La gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerán talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.
6. Cuestión de Genes. Varias investigaciones sostienen que una porción significativa de la satisfacción de algunas personas se

determina genéticamente, esto es la disposición del individuo hacia la vida, positiva o negativa, se establece por su composición genética.

Lo anteriormente expuesto sirve para reforzar el planteamiento de las siguientes hipótesis las cuales afirman que:

- H1 "A mayor sueldo recibido, por los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral.
- H2 "A mayor desarrollo de carrera de empleados bancarios, mayor satisfacción laboral.
- H3 "A mayor estatus de los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral.
- H4 "A mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral."

Con respecto a la H5 "A mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral", se reserva el juicio, ya que la seguridad laboral resultó no ser un factor determinante de la satisfacción laboral, la permanencia laboral y el compromiso organizacional.

Esto apoya lo expuesto en el marco teórico con respecto a la variable seguridad laboral; en el cual se plantea que los empleados buscan no solo la satisfacción personal y las retribuciones financieras, sino también la seguridad. Especialmente cuando se vuelven de mayor edad y menos empleables, o cuando están incapacitados para trabajar, la seguridad laboral es de importancia extrema para ellos.

Todos los empleados desean obtener seguridad en sus empleos. Desean sentir que están protegidos contra la pérdida de su empleo o de sus utilidades, ya sea debido a un accidente, una enfermedad, trabajo insuficiente para mantenerlos ocupados, despidos arbitrarios, u otras razones. Están interesados en su seguridad para los años siguientes a su retiro. Así pues, la seguridad es un incentivo positivo para el trabajo.

El modelo planteado refleja esta situación sobre todo cuando se analiza la variable seguridad laboral dentro de la variable contextual edad y nivel laboral. En ambos contextos se comprueba lo dicho en el marco teórico: sobre todo para los empleados de mayor edad y quienes por lo general están concentrados en los niveles altos, la seguridad laboral es un factor determinante tanto en la satisfacción laboral, la permanencia y el compromiso organizacional.

El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplio que la satisfacción laboral porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Es más, por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

Al igual que la satisfacción laboral, las fuentes de compromiso organizacional varían de una persona a otra. El compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales (como la personalidad y los valores) y cuan bien las experiencias de trabajo iniciales correspondan a las expectativas. Más tarde, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso organizacional, con la participación de muchos de los mismos factores que conducen a la satisfacción laboral, para que este se dé o no:

remuneración, oportunidades de ascenso, etc. Con el tiempo, el compromiso organizacional tiende a fortalecerse porque: 1) las personas establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos, 2) con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas y, 3) las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

Por lo tanto, las hipótesis que afirman:

- H6 "A mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional."
- H7 "A mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional."
- H8 "A mayor estatus de los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional."
- H9 "A mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional."

En vista de esto, los resultados obtenidos en el presente estudio con respecto a estas hipótesis, son congruentes con lo planteado en el marco teórico.

La permanencia laboral, no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercida
- Oportunidades de crecimiento
- Tipo de relaciones existentes
- Condiciones físicas del ambiente
- Moral del personal
- Cultura organizacional
- Política de reclutamiento y selección de personal
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento del personal
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Lo anteriormente expuesto se ajusta a las hipótesis H11, H12, H13, H14, las cuales afirman que:

- H11 "A mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral."
- H12 "A mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral."
- H13 "A mayor estatus de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral."
- H14 "A mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral."

Como se aprecia en el planteamiento de la H15 "A mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral", al obtener el coeficiente de correlación, este resultó insignificante y por lo tanto se reservó el juicio para aceptar o rechazar la hipótesis. Lo expuesto anteriormente en el marco teórico, con respecto a la seguridad laboral, ayuda a entender el porqué de esta correlación tan baja, puesto que la seguridad laboral es más determinante para las personas mayores que para las personas jóvenes y de edad media.

La satisfacción está relacionada positivamente con la permanencia laboral. Sin embargo, otros factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, y la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo actual.

Esta situación se refleja en este estudio de una forma u otra en el planteamiento de la H16 "A mayor satisfacción laboral de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral." Al resultar que la correlación entre satisfacción laboral y permanencia no es significativa.

Como con la satisfacción laboral, los gerentes se interesan mucho en las relaciones entre el compromiso organizacional y el comportamiento en el trabajo. Para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la permanencia laboral es uno de los más importantes. Dicho de otra forma, mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncien. Por lo tanto, la H17 "A mayor compromiso organizacional de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral." Queda verificada.

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional los investigadores en este campo, tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la permanencia laboral, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral como variables críticas dependientes, es decir aquellos factores claves que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores.

Para las H18, H19, H20, H21, H22, H23, H24, H25, H26 y H27 que afirman que:

H18 "A mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral."

H19 "A mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral"

H20 "A mayor estatus de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral."

H21 "A mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral."

H22 "A mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral."

H23 "A mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe un mayor compromiso organizacional."

H24 "A mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe un mayor compromiso organizacional"

H25 "A mayor estatus de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe un mayor compromiso organizacional."

H26 "A mayor desarrollo de potencialidades, mayor permanencia laboral, porque existe un mayor compromiso organizacional."

H27 "A mayor seguridad laboral, mayor permanencia laboral, porque existe un mayor compromiso organizacional."

Se reservó el juicio en vista de que al calcular los coeficientes de correlación parcial, estos reflejaron que no eran significativos lo cual apoya la teoría que dice que tanto la satisfacción laboral, la permanencia y el compromiso son variables dependientes y no de carácter interviniente como se planteó en el modelo de esta investigación.

Finalmente, en cuanto al análisis realizado a nivel de las variables contextuales: nivel laboral, edad y sexo se puede concluir lo siguiente:

En el nivel de alta gerencia se puede observar que el factor más determinante en la permanencia laboral, es la seguridad laboral, ya que la mayoría de los empleados bancarios de mayor edad se encuentran concentrados en este nivel y para estos, como se explicó en el marco teórico, la seguridad es tan determinante como la satisfacción personal y las retribuciones financieras.

En cuanto a la satisfacción laboral, los factores que tienen mayor influencia en esta son el estatus, lo cual se relaciona en el caso de los empleados bancarios de este nivel con: participación en la toma de decisiones, el nivel jerárquico en el que están ubicados, la antigüedad, la remuneración directa como la indirecta. El otro factor que influye en la satisfacción laboral es el desarrollo de potencialidades, ya que por medio de este les permite poner en práctica todos los conocimientos alcanzados en su trayectoria laboral, la cual en la mayoría de los casos es bastante

amplia, ya que la mayoría de ellos tienen en promedio, 25 años de laborar en la banca. El presente dato se obtuvo de la encuesta realizada a estos empleados y que se refería al número de años que tienen de laborar en la institución.

En lo que respecta al compromiso organizacional, la variable que tiene mayor incidencia en este, es el desarrollo de carrera, ya que el hecho de haber ascendido o ser transferidos en varios puestos en la organización, representa para ellos un voto de confianza el cual es retribuido a la institución, además de un buen desempeño, con un mayor compromiso organizacional.

En el caso de los empleados del nivel medio, la permanencia laboral se ve influenciada básicamente por el desarrollo de carrera y la satisfacción laboral; situación que se explica debido a que esta última está influenciada a su vez por el desarrollo de carrera. Es decir para los empleados de este nivel lo más importante es el crecimiento y el desarrollo de potencialidades, ya que son personas de edad media que todavía tienen mucho que ofrecer a la institución en términos de conocimientos; además, la mayoría les gusta enfrentar nuevos retos y están con muchos brillos lo que les permite tener un alto rendimiento.

En cuanto al nivel operativo, no hay ningún factor que sea determinante en la permanencia laboral, situación que se explica debido a que este presenta el nivel de permanencia más bajo en el sistema bancario en general. Para este nivel lo importante es poder desarrollar sus potencialidades, y en cierta forma buscan seguridad laboral más en términos de retribuciones directas (sueldo), que indirectas, lo que incide más en la satisfacción laboral que en la permanencia. Esto resulta

interesante porque en la medida que este nivel se siente satisfecho logra tener un mayor compromiso organizacional.

La variable contextual edad se analizó en tres niveles: nivel de edad alta, nivel de edad media y nivel de edad joven. A continuación se analizan los resultados del nivel de edad alta.

Una vez más se verifica que para los empleados de mayor edad el factor seguridad laboral es determinante en la permanencia laboral, al igual que el desarrollo de carrera, el cual tiene al mismo tiempo incidencia en la satisfacción laboral.

Para los empleados de edad media el comportamiento sigue siendo el mismo que se observó en la variable contextual nivel laboral medio. El cual indica que para este nivel los factores desarrollo de carrera y desarrollo de potencialidades son determinante en la satisfacción laboral y no en la permanencia laboral. En cuanto al compromiso organizacional de estos empleados se ve influenciado más que todo por el desarrollo de carrera, ya que sus aspiraciones de crecimiento son bastante altas, aunque en algunos casos, como manifestaron la mayoría de este nivel de funcionarios, es poca la posibilidad de crecimiento, porque el otro nivel en sentido vertical al que pueden optar, es la Gerencia General que es ocupada por un accionista en muchos de los casos.

La única opción de desarrollo de carrera es en sentido horizontal, es decir ser transferidos a otra gerencia, lo cual no siempre resulta ser de su interés.

En el personal de edad joven, la variable satisfacción laboral está determinada por el sueldo aunque en un sentido inverso, lo cual se

interpreta por el hecho que la mayoría de los empleados en este nivel están remunerados muy bajos en contraste con los empleados de los niveles más altos, a pesar de que el personal de este nivel tiene una gran responsabilidad. La otra variable que representa una relación inversa es el estatus, con respecto a la satisfacción, debido a que hay muy pocas oportunidades para estos empleados de aspirar a un nivel más alto en la escala organizacional y lo cual además toma mucho tiempo. Los otros dos factores determinantes en la satisfacción laboral son el desarrollo de potencialidades y la seguridad laboral, esta última no con la misma intensidad que para el personal de nivel alto.

La variable contextual sexo se analizó tanto para el sexo femenino como para el masculino.

En el caso de este último, se podría concluir que el modelo funcionó perfectamente más que en el sexo femenino. Esto puede tener su explicación debido a que en estas instituciones lo que más prevalece es el sexo masculino que el femenino exceptuando en el nivel operativo. Como en la mayoría de los países latinoamericanos el asunto de discriminación por sexo no logra aun desarraigarse del todo, pese a algunas conquistas que se han ido alcanzando en algunos sectores económicos, políticos y sociales.

VI. CONCLUSIONES

IX. CONCLUSIONES

1. En general el modelo planteado para fines de esta investigación, el cual propone que las variables independientes sueldo, desarrollo de carrera, estatus, desarrollo de potencialidades y seguridad laboral, son determinantes en la permanencia laboral, actuando como variables de carácter interviniente la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; es aceptado en términos generales, ya que al hacer el análisis cuantitativo, el cual ayudó a la prueba de hipótesis planteadas en este estudio, se encontró que todas las variables independientes exceptuando la seguridad laboral, son determinantes en general, para la permanencia laboral de los empleados bancarios. Por otro lado, se pudo constatar a través del mismo análisis cuantitativo que las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional no son intervinientes sino más bien funcionaron como dependientes, al igual que la permanencia laboral.
2. Las variables que resultaron como determinantes en la permanencia laboral de los empleados bancarios, en orden de importancia y de acuerdo a los coeficientes de correlación obtenidos (ver anexo No. 25), fueron las siguientes:

El desarrollo de carrera con un coeficiente de correlación obtenido de 0.582 y con un nivel de significancia de 0.01; el sueldo y el estatus resultaron ser igualmente determinantes, ya que obtuvieron el mismo coeficiente de correlación obtenido de 0.525 respectivamente y con niveles de significancia de 0.01, y el desarrollo de potencialidades con un coeficiente de correlación obtenido de 0.191 con un nivel de significancia de 0.05, el cual resultó ser el menos determinante.

Lo anteriormente expuesto, también se comprobó al establecer la ecuación de regresión múltiple y calcular los coeficientes Betas donde se determinó que las variables de mayor poder predictivo o de mayor incidencia en la permanencia laboral son, el sueldo y el desarrollo de carrera. Situación que se explica en el caso del sueldo, por la agravante situación económica que atraviesa el país actualmente donde el poder adquisitivo es cada vez menor. En cuanto al desarrollo de carrera representa una necesidad, ya que si se quiere sobrevivir en un mundo tan competitivo y globalizado, esto se logra con una mayor experiencia y mayores conocimientos. (ver anexo No. 34).

3. Al analizar el comportamiento de las variables independientes en los distintos contextos propuestos: nivel laboral, edad y sexo, se observó lo siguiente:

Nivel Laboral

En el nivel alto la única variable que incidió en la permanencia laboral fue la de seguridad laboral (ver anexo No. 26), con un coeficiente de correlación obtenido de 0.620 y un nivel de significancia de 0.01.

En el nivel medio, solamente resultó determinante la variable desarrollo de carrera en la permanencia laboral (ver anexo No. 27), con un coeficiente de correlación obtenido de 0.392 con un nivel de significancia de 0.05. (ver anexo No. 28).

En el nivel operativo, ninguna variable resultó ser determinante en la permanencia laboral.

Edad

En cuanto a la variable contextual edad, para el personal de edad alta la variable desarrollo de carrera y seguridad laboral resultaron ser las únicas determinantes en la permanencia laboral (ver anexo No. 29) con coeficientes de correlación obtenidos de 0.513 y 0.360 respectivamente, con niveles de significancia de 0.01 y 0.05 para cada uno.

Para el personal de edad media y joven, ninguna variable resultó que es determinante en la permanencia laboral (ver anexo No. 30 y 31 respectivamente).

Sexo

Para el personal del sexo femenino resultaron determinantes en la permanencia laboral (ver anexo No. 32) las siguientes variables:

Desarrollo de carrera y estatus con coeficientes de correlación obtenidos de 0.551 respectivamente con niveles de significancia de 0.01 cada una y el sueldo con un coeficiente de 0.547 con un nivel de significancia de 0.01.

En cuanto al personal de sexo masculino, las variables que resultaron ser determinantes en la permanencia laboral fueron las siguientes en orden de importancia (ver anexo No. 33):

El desarrollo de carrera con un coeficiente de correlación obtenido de 0.615 con un nivel de significancia de 0.01; el sueldo con un coeficiente de correlación de 0.514 con un nivel de significancia de 0.01; el estatus con un coeficiente de correlación obtenido de 0.499

con un nivel de significancia de 0.01 y el desarrollo de potencialidades con un coeficiente de 0.368 con un nivel de significancia de 0.05.

4. Como se expuso anteriormente, en cuanto a las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional en el modelo planteado en esta investigación, estas no funcionaron como variables intervinientes, sino como dependientes, por lo que se puede apreciar en el diagrama sagital general (ver anexo No. 25), que todas las variables independientes fueron determinantes en ambas, pero con coeficientes de correlación obtenidos, no tan altos como los que se obtuvieron para la permanencia laboral.
5. El comportamiento de las variables independientes con respecto a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional, en cada uno de los contextos planteados, se determinaron las siguientes correlaciones:

Nivel Laboral

En el nivel laboral alto, las únicas variables determinantes para la satisfacción laboral fueron: desarrollo de potencialidades con un coeficiente de correlación obtenido de 0.617 con un nivel de significancia de 0.01 y el estatus con un coeficiente de correlación obtenido de 0.431 con un nivel de significancia de 0.05. (ver anexo No. 26)

La variable determinante para el compromiso organizacional en este nivel, fue el desarrollo de carrera con un coeficiente de correlación obtenido de 0.568 con un nivel de significancia de 0.01.

En el nivel medio, únicamente la satisfacción laboral se vio influida por el estatus con un coeficiente de correlación obtenido 0.654 con un nivel de significancia de 0.01 y el desarrollo de carrera con un coeficiente de correlación obtenido de 0.350 con un nivel de significancia de 0.05. (ver anexo No. 27)

Para el nivel operativo, resultaron determinantes únicamente de la satisfacción laboral, el desarrollo de carrera con un coeficiente de correlación obtenido de 0.485 con un nivel de significancia de 0.05 y la seguridad laboral con un coeficiente de 0.289 con un nivel de significancia de 0.05. (ver anexo No. 28)

Edad

Para el personal de edad alta, la satisfacción laboral se ve determinada por el estatus con un coeficiente de correlación obtenido de 0.471 con un nivel de significancia de 0.05 y por el desarrollo de carrera con un coeficiente de correlación obtenido de 0.360 con un nivel de significancia de 0.05. (ver anexo No. 29)

En el personal de edad media, la satisfacción laboral se ve determinada por el desarrollo de potencialidades con un coeficiente de correlación obtenido de 0.395 con un nivel de significancia de 0.05 y por el desarrollo de carrera con un coeficiente de correlación obtenido de 0.360 con un nivel de significancia de 0.05. (ver anexo No. 30)

Para el personal de edad joven, la satisfacción laboral se ve determinada por el desarrollo de potencialidades con un coeficiente de correlación obtenido de 0.575 con un nivel de significancia de

0.01; la seguridad laboral con un coeficiente de correlación obtenido de 0.325 con un nivel de significancia de 0.05 y el sueldo y el desarrollo de carrera inciden pero de manera inversa en la satisfacción laboral, con coeficientes de correlación obtenidos de -0.507 respectivamente con niveles de significancia de 0.01 cada uno. (ver anexo No. 31)

Sexo

Para el sexo femenino, la satisfacción laboral se ve determinada únicamente por el desarrollo de potencialidades (ver anexo No. 32), con un coeficiente de correlación obtenido de 0.418 con un nivel de significancia de 0.05.

En cuanto al compromiso organizacional este esta determinado solamente por el desarrollo de carrera con un coeficiente de correlación obtenido de 0.235 con un nivel de significancia de 0.05.

En el sexo masculino, la satisfacción laboral se ve determinada por el desarrollo de potencialidades con un coeficiente de correlación obtenido de 0.722 con un nivel de significancia de 0.01; el estatus con un coeficiente de correlación obtenido de 0.371 con un nivel de significancia de 0.05; el desarrollo de carrera con un coeficiente de correlación obtenido de 0.3341 con un nivel de significancia de 0.05 y el sueldo con un coeficiente de correlación de 0.337 con un nivel de significancia de 0.05 (ver anexo No. 33).

6. En síntesis, las variables (sueldo, desarrollo de carrera, estatus y desarrollo de potencialidades) son determinantes más en la satisfacción laboral y la permanencia laboral que en el compromiso organizacional.

VII. SUGERENCIAS

X. SUGERENCIAS

Para que las organizaciones puedan aplicar políticas motivacionales adecuadas a las necesidades de su personal, es necesario conocer primero cuales son los factores que inciden en la permanencia laboral de estos.

Por lo tanto, a continuación se presentan algunas sugerencias derivadas de las conclusiones a que se llegó en el presente estudio, con respecto a la identificación de los principales factores que son determinantes en la permanencia laboral de los empleados bancarios, las cuales se esperan puedan ser de ayuda a la administración de los recursos humanos de las instituciones bancarias.

1. De acuerdo a los resultados arrojados por la investigación se puede concluir que en general y en orden de importancia, los factores que son determinantes en la permanencia laboral de los empleados bancarios son: el desarrollo de carrera, el sueldo, el estatus y el desarrollo de potencialidades, siendo el desarrollo de carrera y el sueldo las más significativas. Por lo tanto, las sugerencias que se harán a partir de este momento, estarán orientadas a como lograr mejorar el desarrollo de carrera y la política salarial de estas instituciones.

Una verdadera comprensión de la manera de planear el crecimiento y el desarrollo de los recursos humanos se basa fundamentalmente en una mejor comprensión del proceso mismo de crecimiento y desarrollo. El lenguaje mismo que se emplea muchas veces "debemos desarrollar a nuestro personal", refleja un modelo erróneo, pues implica que son las fuerzas externas las que pueden desarrollar a una persona. Más bien, se debe de empezar con el reconocimiento de que el proceso de crecimiento

y desarrollo tiene lugar desde adentro de la persona y es controlado y limitado por fuerzas internas. Las organizaciones tienen que estar conscientes que al contratar a un empleado contratan a un individuo integral, no únicamente a ciertas características suyas. Aunque es posible estudiar por separado diferentes rasgos humanos, en definitiva todos ellos forman parte del sistema de que se compone un individuo integral. Las habilidades de una persona no pueden disociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos. La vida familiar no es completamente independiente de la vida laboral, así como las condiciones emocionales no pueden separarse de las condiciones físicas, ya que las personas operan como seres humanos completos.

Lo que el ambiente puede hacer es proporcionar, por un lado, las oportunidades y los estímulos y, por otro lado, una retroinformación precisa o el conocimiento de los resultados. Pero en medio de esto únicamente la persona es quien puede aceptar el estímulo, intentar una nueva respuesta, tener éxito o fracasar, aprender algo nuevo y, consecuentemente, crecer y desarrollarse.

Por lo tanto, la planeación del desarrollo se debe enfocar sobre los estímulos por proporcionar y sobre el sistema de retroinformación, dos componentes que están bajo control de la organización.

2. Las actividades reales de planeación que forman parte de una planeación de desarrollo efectiva son una extensión lógica de las actividades de colocación. Los tipos de información necesarios para la colocación ejercen también un efecto directo en la planeación del desarrollo. Cuanto más conozcan los gerentes sobre los puestos, las carreras organizacionales, el mercado de trabajo y el futuro de la organización, mejor podrán planear el

crecimiento óptimo de sus subordinados. Cuanta más información tengan a su disposición, mejor será el proceso de evaluación y retroinformación sobre la actuación, pues los gerentes tendrán un mejor contexto dentro del cual evaluar la actuación de sus subordinados. Solamente contando con esta información podrán los gerentes asegurarse de que las oportunidades de desarrollo creadas por ellos para sus subordinados llevarán, efectivamente, a un aprendizaje de las oportunidades pertinentes para las necesidades futuras de la organización.

3. El gerente encargado de la planeación de los recursos humanos debe disponer de una comprensión absoluta sobre la trayectoria de la carrera en la edad adulta, media y avanzada y la manera como esta trayectoria interactúa con otros aspectos del desarrollo de la persona adulta. La persona no vive solamente con el trabajo: el trabajo, la familia y la persona interactúan y la naturaleza de esta interacción cambia durante el curso de su vida adulta. Por lo tanto, es esencial comprender algunas de las fuerzas que pueden actuar sobre el individuo y causar la pérdida de energía o motivación, y evaluar si la organización puede o debe hacer algo respecto de estas fuerzas.

Una vez habiendo identificado la causa posible de la pérdida de motivación o de energía, es importante entonces encontrar cuales son las causas principales para cada empleado o gerente en particular, ya que no es posible diseñar políticas y programas preventivos, aminorantes o correctivos, sin saber precisamente por que las personas se comportan en la forma como lo hacen.

Dado que el otro factor segundo en importancia, es el sueldo, a continuación se presentan algunas sugerencias a este respecto:

4. Todos los incentivos han de conjugarse de forma armónica y equilibrada si se quiere que sean eficaces. En cuanto al económico ha de relacionarse la retribución con el trabajo, esta relación es la que se conoce como "política salarial". Para que esta política salarial sea eficaz debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:
 - a) Nivel de vida. La retribución debe hacer posible al trabajador satisfacer sus necesidades vitales.
 - b) Tarea desempeñada. La retribución debe estar relacionada con la importancia y tipo de trabajo a ejecutar, evitando diferencias de retribución entre personas que realizan el mismo trabajo, o retribución idénticas entre trabajadores que realizan trabajos muy diferentes. Para conseguirlo se puede hacer uso de la técnica "Valoración de Tareas"
 - c) Eficacia en la tarea. La retribución ha de guardar relación con el entusiasmo y esfuerzo puesto en la realización del trabajo y con la eficacia y éxito conseguido, es decir, debe estar relacionada con el rendimiento del trabajador, pues se sabe que en un mismo trabajo realizado por distintos empleados se obtienen rendimientos muy diversos. Para relacionar la retribución y el rendimiento se puede recurrir a técnicas como la "evaluación o valoración de méritos".
 - d) Éxito económico en la Empresa. Es aconsejable que la retribución guarde relación con el éxito económico de la empresa, pues ello motiva a los empleados al trabajo en equipo y a interesarse sinceramente por los beneficios económicos de la empresa.
 - e) Coordinación. Pero más importante aún que cada uno de los aspectos anteriormente indicados, es conseguir la coordinación

entre todos ellos de tal forma que las retribuciones de la empresa formen un conjunto armónico y motivacional.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

XI. BIBLIOGRAFÍA

American Psychological Association. *Manual de Estilo de Publicaciones*. México. Manual Moderno. 1994.

Blum L. Milton y Naylor C. James. *Psicología Industrial*. México. Trillas. 1981.

Byars L. Lloyd y Rue W. Leslie. *Gestión de Recursos Humanos*. Cuarta Edición. España. Mc Graw Hill. 1997.

Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia. 2000.

Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Bogota Colombia. McGraw Hill. 1994.

Child John. *Organización*. Mexico. CECSA. 1990.

Chruden y Sherman. *Administración de Personal*. México. CECSA. 1973.

Coleman C. James y Hammen L. Constance. *Psicología Contemporánea y Conducta Eficaz*. México. Manual Moderno. 1977.

Davis Keith y Newstrom W. John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Edición. México. McGraw Hill. 1999.

Dessler Gary. *Administración de Personal*. Cuarta Edición. México. Prentice Hall. 1991.

Espinosa Grados A. Jaime. *Inducción, Reclutamiento y Selección*. México. Manual Moderno. 1988.

Fournies Ferdinand. *Técnicas de Dirección de Personal*. México. McGraw Hill. 1990.

Gama Elba. *Bases para el Análisis de Puestos*. México. Manual Moderno. 1992.

Gordon R. Judith. *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. México. Prentice Hall. 1997.

Guerin, Le Louarn Wils. *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*. Colombia. Legis Fondo Editorial. 1992.

Hellriegel, Slocum y Woodman. *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México. Thomson Editores. 1999.

Hernández Fernández Máximo. *Psicología del Trabajo*. Madrid. Index. 1982.

Hernandez, Sverdlik, Cruden y otros. *Administración de Personal: Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo*. Cincinnati, Ohio. Iberoamericana. 1983.

Hernández, Sverdlik, Varela y otros. *Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos*. Cincinnati, Ohio. Iberoamericana. 1984.

Hersey Paul, Blanchard H. Kenneth y Johnson E. Dewey. *Administración del Comportamiento organizacional*. Séptima Edición. México. Prentice Hall. 1998.

Howell C. William. *Psicología Industrial y Organizacional*. México. Manual Moderno. 1979.

Kolb A. David, Rubin M. Irwin y McIntyre M. James. *Psicología de las Organizaciones*. México. Prentice Hall. 1974.

Koontz Harold y Weihrich Heinz. *Administración: Una Perspectiva Global*. Onceava edición. México. McGraw Hill. 1998.

Korman K. Abraham. *Psicología de la Industria y de las Organizaciones*. Madrid. Prentice Hall. 1978.

Kossen Stan. *Recursos Humanos en las Organizaciones*. Quinta Edición. México. Harla. 1995.

Lagos Blanco M. Jose. *Enfoque Administrativo del Salario*. Tegucigalpa, Honduras, Editorial Universitaria. 1990.

Lawler Edward. *Pay and Organization Development*. Estados Unidos. The Addison Wesley. 1983.

Litterer A. Joseph. *Análisis de las Organizaciones*. México. Limusa. 1991.

Mc Gregor Douglas. *El Lado Humano de las Organizaciones*. Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 1994.

Miner B. John. *El Proceso Administrativo*. México. CECSA.1985.

Mondy R. Wayne y Noe M. Robert. *Administración de Recursos Humanos*. México. Prentice Hall. 1997.

Morales Arrieta A. Juan y Velandia Herrera F. Nestor. *Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Colombia. McGraw Hill. 1999.

Morales María Luisa. *Psicometría Aplicada*. México. Trillas. 1987.

Neupert Ricardo. *Manual de Investigación Social*. Tercera Edición. Tegucigalpa, Honduras. Editorial Universitaria. 1994.

Reichheld F. Frederick. *El Efecto de la Lealtad*. Colombia. Norma. 1996.

Reyes Ponce Agustín. *Administración de Empresas Primera Parte*. México. Limusa. 1988.

Reyes Ponce Agustín. *Administración de Empresas. Segunda Parte*. México. Limusa. 1980.

Rivas Tobar Luis Arturo. *Gestión Integral de Recursos Humanos*. México. Ediciones Taller Abierto Sociedad Cooperativa de Producción. 1999.

Robbins P. Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México. Prentice Hall. 1998.

Robbins Stephen y Coulter Mary. *Administración*. Sexta Edición. México. Prentice Hall. 1999.

Shein H. Edgar. *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano. 1982.

Sherman W. Arthur y Bohlander W. George. *Administración de los Recursos Humanos*. México. Iberoamérica. 1994.

Sherman W. Arthur. *Administración de Personal*. México. CECSA. 1987.

Siegel Laurence. *Psicología Industrial*. México. Continental. 1973.

Smith C. y Wakeley H. *Psicología de la Conducta Industrial*. México. McGraw Hill. 1982.

Soriano Rojas Raul. *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. Vigésima cuarta edición. México. Plaza y Valdes Editores. 1999.

Strauss y Sayles. *Personal: Problemas Humanos de la Administración*. Cuarta Edición. México. Prentice Hall. 1980.

Tamayo y Tamayo Mario. *Metodología Formal de la Investigación Científica*. México. Limusa. 1999.

Tannenbaum S. Arnold. *Psicología de la Organización Laboral*. México. Continental. 1981.

Vroom H. Victor. *Work and Motivation*. California. Jossey_Bass Classics. 1995.

Werther B. William y Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta Edición. México. Mc Graw Hill. 2000.

Whittaker O. J. *Introducción a la Psicología*. México. Interamericana. 1985.

Factores de Mayor Incidencia en la Permanencia Laboral de los Empleados Bancarios
Williams J. Clifton y Calas Marta. *Conducta Organizacional*. México. Grupo
Editorial Iberoamérica. 1984.

IX. ANEXOS

X. ANEXOS

1. Instrumentos de recolección de datos.
2. Hoja de codificación
3. Modelo de matriz de datos
4. Matriz general de datos
5. Matriz general de correlación de datos
6. Correlación parcial con X_1 controlando W_1
7. Correlación parcial con X_2 controlando W_1
8. Correlación parcial con X_3 controlando W_1
9. Correlación parcial con X_4 controlando W_1
10. Correlación parcial con X_5 controlando W_1
11. Correlación parcial con X_1 controlando W_2
12. Correlación parcial con X_2 controlando W_2
13. Correlación parcial con X_3 controlando W_2
14. Correlación parcial con X_4 controlando W_2
15. Correlación parcial con X_5 controlando W_2
16. Nuevo modelo planteado
17. Matriz de correlación nivel alto
18. Matriz de correlación nivel medio
19. Matriz de correlación nivel operativo
20. Matriz de correlación edad joven.
21. Matriz de correlación edad media.
22. Matriz de correlación edad mayor.
23. Matriz de correlación sexo femenino
24. Matriz de correlación sexo masculino
25. Diagrama sagital general
26. Diagrama sagital nivel alto
27. Diagrama sagital nivel medio

28. Diagrama sagital nivel operativo
29. Diagrama sagital edad alta
30. Diagrama sagital edad media
31. Diagrama sagital edad joven.
32. Diagrama sagital sexo femenino
33. Diagrama sagital sexo masculino
34. Ecuación de Regresión lineal múltiple

INTRODUCCIÓN

Conforme las organizaciones se hacen más vulnerables ante la turbulencia del medio ambiente y ante las vicisitudes de su personal, se vuelve cada vez más importante el sostenimiento de un equilibrio saludable en el sistema entre las actividades que satisfacen las necesidades de la organización y las que satisfacen las necesidades de los individuos.

El presente estudio de investigación surgió como una inquietud para conocer cuales son los factores que inciden en la permanencia laboral de los empleados bancarios. Se analiza este sector en particular, ya que la permanencia laboral, específicamente en el nivel operativo (cajeros), es bastante baja, situación que es común en todo el sistema bancario.

Pese a lo preocupante de esta situación, debido a que la baja permanencia laboral lleva implícito serios problemas relacionados con los costos de personal, dichas instituciones aún no logran descifrar a ciencia cierta que medidas deben tomar para contrarrestar este problema.

Para poder identificar las medidas adecuadas que ayuden a contrarrestar la baja permanencia laboral de este nivel, primero es necesario identificar cuáles son los factores que hacen permanecer a los individuos en la organización.

Para ello mediante el presente estudio se pretende encontrar cuáles son los factores determinantes que hacen permanecer a los individuos en la organización para que una vez encontrados estos, dichos hallazgos, producto de esta investigación, puedan servir para orientar a los gerentes de recursos humanos a mejorar sus políticas motivacionales dentro de cada una de sus instituciones,

canalizando estas en forma adecuada hacia cada uno de los niveles organizacionales.

Es por ello que este estudio se realizará no sólo en el nivel operativo, sino también se analizará en un contexto más amplio: nivel de alta gerencia, mandos intermedios y el operativo; además, tomando en cuenta como variables contextuales, la edad y el sexo.

I. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

A.- Planteamiento del Problema

I. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Hasta hace algún tiempo, a los mejores trabajadores se les motivaba con buenos salarios, oficinas grandes y amplias. Hoy las cosas no son tan sencillas y las compañías inteligentes han tenido que reevaluar muchas de sus prácticas básicas de empleo. Según la revista FORBES en su artículo “Cuando el dinero no lo es todo”¹ muchas compañías reconocidas como son: Illinois Trade Association, Inc. quien se ha caracterizado por no haber perdido en los últimos cinco años uno solo de sus 50 empleados, situación que ha sido afirmada por el mismo gerente, Jack Schacht.

Esto ha sido posible realizando una amplia gama de actividades de servicios que van desde la promoción, la publicidad y las comunicaciones hasta la organización de convenciones y viajes en crucero.

Las bajísimas tasas de deserción de personal – cerca del cero por ciento – que esta compañía registra, se han convertido en una especie de truco que muchas compañías quieren descubrir, porque se ha logrado sin necesidad de que Illinois Trade encadene a sus empleados en escritorios con salarios astronómicos o con programas excepcionales de pensión y jubilación.

Si las compañías no ofrecen otro tipo de recompensas aparte del sueldo, como son horarios más flexibles que permita a los empleados realizar otro tipo de actividades, ya sea de carácter familiar o de entretenimiento, por nombrar alguna, se corre el riesgo de que ellos acudan a otros lugares en su búsqueda. Según Dwight Foster,² presidente de la junta Foster Partners, una firma de reclutamiento de personal de Nueva York expresa lo siguiente: “Los viejos valores que imperaban en la década de los sesenta y setenta, cuando los hombres se aferraban a las corporaciones, son cosa del pasado.”

Otros casos de compañías reconocidas a nivel mundial como son: Pepsi Co., AT and T, American Bankers, Motorola, Xerox entre otras, han desarrollado actividades para lograr la permanencia laboral de sus empleados y estas son entre otras las siguientes: servicios de asesoría financiera, los empleados pueden laborar desde el hogar en días hábiles conectados a una computadora, construcción de escuelas públicas para los hijos de los empleados, construcción de centros de gimnasia y bienestar físico, programas sabáticos para que los empleados puedan durante un año prestar voluntariamente sus servicios a programas de caridad, creación de universidades para los empleados.

¹ Revista SUMMA INTERNACIONAL, no. 32 Enero 1997.

² Idem

Como se puede observar con lo anteriormente expuesto, estas firmás pioneras han creado un ambiente de trabajo en el cual los empleados no se sienten como unos simples factores de producción, sino como elementos orgánicos de una empresa que los respeta y que hace todo lo posible para que sus vidas sean enriquecidas de una forma tal, que trascienda el terreno del dinero como un único agente motivador, sino también a través de un uso más inteligente y racional de un pago básico mezclado con bonos, opciones, compensaciones volumen restringido de acciones y otros incentivos para estructurar un paquete monetario que se ajuste mejor a las necesidades de los empleados.

Lo anterior fue analizado a la luz de lo que está sucediendo a nivel internacional en cuanto al fenómeno de la permanencia laboral en las organizaciones, situación que no difiere en lo absoluto en Honduras donde se ha venido experimentando cambios similares en las prácticas laborales en las organizaciones en general.

Problemática de la Permanencia Laboral en el Sector Bancario Hondureño.

En la década de 1980, ante la “amenaza” para los bancos nacionales, de la entrada de otros bancos de la región centroamericana a Honduras, la banca comercial hondureña tuvo que replantear sus estrategias de mercado para lograr ser más competitivos y no perder su participación en el mercado financiero. Además de lo anteriormente expuesto, se comenzó a producir el surgimiento de nuevos bancos nacionales, quienes venían con estrategias más agresivas que la de los bancos ya existentes.

De la situación anteriormente descrita se derivó un pirateo (robo de empleados), sobre todo de los niveles intermedios y operativo, en vista de que es más fácil contratar personal ya capacitado y con experiencia, que entrenarlos directamente. Todo esto vino a favorecer por supuesto, tanto a los clientes internos como externos de los bancos, ya que específicamente los clientes internos lograron mayores prebendas por parte de las instituciones en que laboraban, siendo algunas de estas además del sueldo percibido en ese momento, un aumento del mismo, más capacitación, incentivos en el desarrollo de carrera, readecuación del puesto, etc.

Por todo lo anteriormente expuesto, la banca hondureña en general ha tenido que cambiar sus prácticas básicas de empleo y llegar a la conclusión que hay otros factores que influyen en la decisión de los empleados a permanecer en sus organizaciones además del sueldo.

Para poder identificar que factores además del sueldo son los que hacen permanecer a las personas en sus organizaciones, se procedió a realizar una investigación exploratoria³ en tres de los bancos más antiguos del sistema, con 63 años en promedio de antigüedad, donde se entrevistó un total de 12 ejecutivos, para conocer los principales factores que los hacían permanecer en sus organizaciones.

Los resultados de esta investigación reflejaron que los principales factores, entre otros, que los hacían permanecer en su organización eran: seguridad laboral, desarrollo de carrera, mucha participación en la toma de decisiones, ambiente agradable propiciado por las buenas relaciones interpersonales, y la naturaleza del trabajo mismo.

Asimismo, a través de la misma investigación, se pudo determinar que no todos los niveles dentro de la jerarquía organizacional obtienen las mismas prebendas y la permanencia laboral es bastante baja, sobre todo en el nivel operativo (caja). Esta situación motivo a realizar una segunda investigación exploratoria⁴ que permitiera identificar algunos factores que afectan la baja permanencia laboral de este nivel organizacional.

La investigación se llevó a cabo en dos bancos representativos del sistema bancario hondureño: uno es un banco con 87 años de trayectoria y otro con solo 6 años de existencia, pero que ha sido considerado por el Banco Central uno de los bancos de mayor crecimiento en los últimos cinco años.

Entre los factores mencionados por los cajeros se encontraban los siguientes: expectativas de crecimiento, estatus y sueldo.

A través de la identificación en las investigaciones exploratorias, de los principales factores (sueldo, estatus, desarrollo de carrera, desarrollo de potencialidades y seguridad laboral) que inciden en la permanencia laboral de los empleados bancarios; mediante la presente investigación, se pretende determinar cuáles de estos, tienen mayor incidencia en la permanencia laboral tanto en el nivel de alta gerencia, mandos intermedios como el operativo, específicamente caja.

³ Fortín, Lourdes. Investigación Exploratoria No.1: Factores que inciden en la permanencia Laboral de Altos Ejecutivos Bancarios. Enero 2000.

⁴ Fortín, Lourdes. Investigación Exploratoria No.2: Factores que inciden en la Permanencia Laboral del Personal Laboral de Caja de los Bancos Hondureños. Julio 2000.

XIII. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación se especifican las interrogantes a las cuales se les busca dar respuesta en el presente estudio.

- ¿ Es el sueldo determinante de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia laboral?
- ¿ Es el desarrollo de carrera determinante de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia laboral?
- ¿ Es el estatus determinante de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia laboral?
- ¿ Es el desarrollo de potencialidades determinante de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia laboral?
- ¿ Es la seguridad laboral determinante de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia laboral?
- ¿Tienen éstas variables independientes: sueldo, desarrollo de carrera, estatus, desarrollo de potencialidades y la seguridad laboral, el mismo comportamiento con respecto a las variables dependientes: satisfacción laboral, compromiso organizacional y permanencia laboral, en los distintos contextos: nivel laboral, edad y sexo.?
- ¿Son las variables dependientes: satisfacción laboral y compromiso organizacional, intervinientes con respecto a la permanencia laboral?

II. OBJETIVOS

A.- Objetivo General

B.- Objetivos Específicos



II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Determinar cuáles son los factores de mayor incidencia en la permanencia laboral de los empleados bancarios.

XIV. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Determinar si el sueldo influye en la permanencia laboral de los empleados bancarios en los distintos niveles laborales (nivel de alta gerencia, el nivel de mandos intermedios y el nivel operativo, caja).

Determinar si el desarrollo de carrera influye en la permanencia laboral de los empleados bancarios, en el nivel de alta gerencia, el nivel de mandos intermedios y el nivel operativo (caja).

Determinar si el estatus influye en la permanencia laboral de los empleados bancarios, en el nivel de alta gerencia, el nivel de mandos intermedios y el nivel operativo (caja).

Determinar si el desarrollo de potencialidades influye en la permanencia laboral de los empleados bancarios, en el nivel de alta gerencia, el nivel de mandos intermedios y el nivel operativo (caja).

Determinar si la seguridad laboral influye en la permanencia laboral de los empleados bancarios, en el nivel de alta gerencia, el nivel de mandos intermedios y el nivel operativo (caja).

Determinar si la variable satisfacción laboral y compromiso organizacional son intervinientes con respecto a la permanencia laboral.

Determinar si la satisfacción laboral influye en la permanencia laboral de los empleados bancarios en el nivel de alta gerencia, el nivel de mandos intermedios y el nivel operativo (caja).

Determinar si el compromiso organizacional influye en la permanencia laboral de los empleados bancarios, en el nivel de alta gerencia, el nivel de mandos intermedios y el nivel operativo (caja).

Determinar si estos factores tienen la misma incidencia en el sexo masculino o femenino, en la permanencia laboral de los empleados bancarios.

Determinar si estos factores influyen en la permanencia laboral de los empleados bancarios, clasificados estos por edades.

III. MARCO TEÓRICO

- A.- Motivación Humana
 - B.- Estructura de la Motivación
 - C.- Las Necesidades
 - D.- Tipos de Motivación
 - E.- La Motivación y el Comportamiento
 - F.- Comportamiento Orientado a las Metas
 - G.- Análisis de las Variables de Estudio a la Luz de las Principales Teorías Motivacionales
 - H.- Descripción de las Variables de Estudio.
-
-

III. MARCO TEÓRICO

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional los investigadores en este campo, tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo como variables críticas dependientes en la eficacia de los recursos humanos de la organización; como es sabido toda variable dependiente es a su vez afectada por otros factores, los cuales se conocen como variables independientes, dichos factores se encuentran agrupados en tres grandes niveles, a saber: variables de nivel individual, variables a nivel de grupo y variables de sistemas de organización.

Para fines de la presente investigación se ha seleccionado como variable dependiente la permanencia laboral; la que se entenderá como complemento de la variable rotación de personal, en el sentido que a mayor rotación de personal habrá menor índice de permanencia laboral y a menor rotación de personal habrá un mayor índice de permanencia laboral; la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional como variables intervinientes. Las variables nivel laboral, la edad y el sexo serán considerados como variables contextuales, dentro de las cuales se analizará el comportamiento del modelo planteado. En cuanto a las variables independientes se consideraron factores que están comprendidos en el nivel de sistemas de organización como son las políticas de recursos humanos, específicamente: sueldo, desarrollo de carrera, el estatus, desarrollo de potencialidades y seguridad laboral.

El propósito de este estudio es el de establecer la relación existente entre el sueldo recibido por los empleados en los diferentes niveles administrativos de las instituciones bancarias en Honduras, el desarrollo de carrera que esperan obtener los empleados de cada nivel, el estatus deseado por estos, el desarrollo de potencialidades que aspira tener cada uno de los empleados en su nivel respectivo y la seguridad laboral percibida por estos, con el nivel de satisfacción alcanzado por los individuos de dichas organizaciones y el compromiso organizacional que

estos tienen con la misma, para finalmente establecer la incidencia que tienen todos estos factores en la permanencia laboral.

Para poder entender con mayor precisión las relaciones e influencias de los factores antes mencionados, se hará una conceptualización teórica de cada uno de estos y se analizará el fenómeno de la permanencia laboral basándose en las principales teorías motivacionales que son las que ayudarán a explicar de una manera más científica el comportamiento de este a la luz de cada uno de estos factores.

El fenómeno de la permanencia laboral sigue teniendo vigencia dadas sus implicaciones, es decir, si la permanencia laboral es negativa o en otras palabras la tasa de rotación es alta, en una organización esto dará como resultado costos altos de reclutamiento, selección y entrenamiento. ¿Qué tan altos pueden ser estos costos? Se tiene un estimado conservador que es de aproximadamente \$15,000 por empleado⁵. La falta de permanencia laboral puede entorpecer al funcionamiento eficiente de una organización cuando personal con conocimiento y experiencia se va y los reemplazos deben encontrarse y prepararse para asumir puestos de responsabilidad.

Por supuesto todas las organizaciones sufren de una disminución en la permanencia laboral, pero en algunos casos hasta resulta positiva, ya que facilita la salida de empleados que tienen un bajo rendimiento para ser sustituidos por personas más calificadas y motivadas. En el mundo cambiante de hoy en día, los niveles razonables de disminución en la permanencia de empleados nuevos, facilitan la flexibilidad organizacional y pueden disminuir la necesidad de nuevos despidos.

Pero la disminución en la permanencia laboral a menudo implica la pérdida de gente que la organización no desearía perder. Un ejemplo de esta situación queda claramente expuesto en un estudio que se realizó con 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos, donde se encontró que el 92% obtenía calificaciones de rendimiento “satisfactorio” o mejores que las de sus superiores⁶. Por lo tanto, cuando la permanencia laboral es baja o cuando involucra empleados de valioso rendimiento, puede ser un factor de ruptura, que obstruye la eficacia de la organización.

Honduras, no es la excepción con respecto al fenómeno de la permanencia laboral, sino todo lo contrario, lo cual se pudo apreciar a través de una investigación exploratoria⁷ realizada en el sector bancario de Tegucigalpa a tres de los principales bancos del sistema, en el nivel de alta gerencia, donde se pudo identificar algunos factores que los hacen permanecer a estos altos ejecutivos en las

⁵ Citado en “You often lose the ones you love”, Industry Week, 21 de noviembre de 1988, p. 3

⁶ Ibid.

respectivas instituciones, tales como: la estabilidad laboral, el estatus y otro tipo de prebendas adicionales al sueldo como son los seguros médicos y de vida, facilidades de financiamiento, etc. Sin embargo, a través de la misma investigación exploratoria se pudo detectar que estos factores no inciden de igual manera en la permanencia laboral de los otros niveles como ser los mandos intermedios y el de caja donde para los primeros, el desarrollo de carrera es importante y para el nivel de caja el sueldo pareció ser uno de los factores claves para su permanencia laboral, situación que se pudo constatar mediante una segunda investigación exploratoria⁸.

Las situaciones antes descritas sirven de antesala para estudiar más a fondo el fenómeno de la permanencia laboral profundizando más acerca de los factores que inciden en esta a la luz de las principales teorías motivacionales a través de las cuales se pretende identificar las teorías que expliquen mejor el fenómeno y cada uno de los factores identificados como variables independientes: sueldo, desarrollo de carrera, el estatus, el desarrollo de potencialidades y la seguridad laboral y como variables intervinientes la satisfacción laboral y el compromiso organizacional dentro de las variables contextuales: nivel laboral, edad y sexo.

A. LA MOTIVACIÓN HUMANA

La motivación humana ha sido uno de los temas más interesantes para ser abordados por la psicología del trabajo, pero, al mismo tiempo, es uno de los más complejos.

Todos nos hemos preguntado alguna vez: ¿por que actúan los hombres, como lo hacen?, Por qué cada uno de nosotros hace lo que hace y no otras cosas?

El ser humano actúa por motivos, es decir, para conseguir lo que necesita, comida, dinero, prestigio, poder, etc. o para evitar lo que teme, enfermedades, miseria, castigos, etc. Conocer los motivos o necesidades de la conducta humana es de un enorme interés si se quiere poder influir sobre ella. Sin embargo, el conocer los motivos que mejor van a mover a las personas en el sentido más conveniente no es tan fácil como parece ser. En primer lugar, los hombres persiguen infinitos objetivos distintos para satisfacer infinitas necesidades, muchos de ellos aparentemente ilógicos, absurdos o superfluos. Por otra parte, las personas tienen, a veces, necesidades o deseos inconscientes, es decir, actúan por motivos desconocidos por ellas mismas. En definitiva, cuando las personas carecen de cosas que necesitan o desean, lo que hacen es tratar de conseguirlas.

⁷ Fortín, Lourdes, op.cit. Investigación Exploratorio No. 1

⁸ Fortín, Lourdes. op. cit. Investigación Exploratoria No. 2

B. ESTRUCTURA DE LA MOTIVACIÓN

En la conducta motivada se pueden distinguir tres fases, aunque en la práctica son difíciles de aislar⁹.

- a) Fase carencial. Cuando una persona carece de algo que precisa para su normal desenvolvimiento, se produce lo que se llama una necesidad. Si de lo que carece la persona es de elementos físicos o biológicos (agua, comida, oxígeno, vitaminas, etc.), surgen necesidades biológicas. Si de lo que carece es de esas otras cosas más sutiles que solemos llamar valores sociales (prestigio, posición social, dominio, etc.), se provocan lo que se denominan necesidades sociales. Las primeras son de carácter predominante innato, mientras que las segundas son de carácter adquirido y surgen con posterioridad a las primeras.
- b) Fase dinámica. La necesidad provoca en el individuo un ímpetu, una actividad que se conoce con el nombre de impulso; cuando el impulso va encauzado a la consecución de un objetivo concreto se le llama deseo; finalmente, cuando existe un deseo la persona realiza los actos necesarios para conseguir el objetivo propuesto. Estos actos, que pueden variar desde los simples movimientos necesarios para beber un vaso de agua hasta toda la complejidad de actos que han de realizarse para conseguir una posición social elevada, forman lo que se conoce con el nombre de conducta instrumental.
- c) Fase final. Las dos fases anteriores tienden, finalmente, a la consecución de un objetivo material, social, espiritual, apropiado a la necesidad correspondiente, para calmar total o parcialmente el deseo produciendo una satisfacción en el individuo. A este objetivo se le llama incentivo. Los incentivos, al igual que las necesidades, son prácticamente infinitos, y lo normal es que cuando una persona satisface una necesidad mediante el logro del incentivo adecuado, inmediatamente sienta otra necesidad y se repita las tres fases del ciclo.

Según lo dicho anteriormente se puede concluir que la motivación es como una estructura de conducta mediante la cual la persona es impulsada a satisfacer sus necesidades consiguiendo incentivos adecuados.

XV. LAS NECESIDADES

Para la presente investigación el análisis de las necesidades que interesa hacer, son las de carácter social, ya que son las más comunes e importantes en la vida laboral. Para lo cual se han clasificado las necesidades sociales en dos grupos: uno que engloba las que tienen un carácter más individual, y otro que agrupa las de carácter más colectivo (Máximo Fernández 1982).

1) Necesidades individuales

Son aquellas de carácter egocéntrico, ya que giran alrededor del individuo mismo. Se refieren a incentivos cuyo logro redundaría en beneficio de los individuos. Entre las más importantes están:

- a) *Seguridad.* Hay muchas personas que prefieren una vida sin riesgos, aunque no muy brillante, a una vida de éxitos pero arriesgada. En muchos países latinoamericanos todavía un gran número de personas busca empleos seguros aunque no estén bien retribuidos. Este fenómeno ocurre en oficinas gubernamentales y la banca.
- b) *Dinero.* Las necesidades económicas son tan imperantes que no es necesario ahondar en este asunto.
- c) *Dominio.* En la vida en general como en la laboral, muchos hombres aspiran a tener el dominio sobre otros. En las organizaciones siempre hay personas con aspiración de mando. Por otro lado, el competir entre individuos y grupos es otra modalidad de conducta muy frecuente.
- d) *Posición Social.* Está muy relacionada con las dos anteriores, esta no es más que la necesidad llamada comúnmente de “figurar”, es decir ocupará una posición destacada en el grupo que le permita estar por encima de los demás. En el ámbito laboral esta necesidad se manifiesta muchas veces en signos externos a veces muy superficiales, como son: tamaño de la oficina, estilo de los muebles, título del puesto, etc.
- e) *Prestigio Profesional.* Existen personas cuyo amor propio se concentra en una necesidad de prestigio profesional. Estos individuos necesitan que se les reconozcan sus méritos profesionales, y suelen recibir grandes satisfacciones cuando se les encargan trabajos difíciles que pongan a prueba su competencia profesional.
- f) *Autonomía.* Existen individuos muy independientes que les cuesta trabajo aceptar las opiniones ajenas, que gustan de actuar en todo según su criterio evadiendo la presión que los demás puedan ejercer sobre ellos.
- g) *Dignidad.* El hombre, en general, tiene necesidad de comportarse de acuerdo con ciertas normas morales para mantener así la propia estimación. A veces, la satisfacción de otras necesidades, de tipo económico, por ejemplo, exigen una conducta en contradicción con

⁹ Máximo Fernández Hernández. Psicología del Trabajo. Madrid. Editorial Index. 1982. pag. 106-107.

los principios morales; entonces, si las necesidades de tipo moral están muy arraigadas, el hombre siente en juego su propia estimación y “por dignidad” puede renunciar a valores económicos, sociales e incluso vitales para él.

2) Necesidades Colectivas

Estas necesidades tienen relativamente menos importancia en la vida del trabajo y, por otra parte, es frecuente encontrarse con conductas aparentemente altruistas.

XVI. TIPOS DE MOTIVACIÓN

La motivación puede ser extrínseca o intrínseca, positiva o negativa.

La motivación extrínseca es aquella en la que el hombre hace algo que no le interesa para conseguir el incentivo que le interesa. Así se puede realizar un trabajo desagradable o arriesgado por el dinero que produce.

La motivación intrínseca el incentivo es, total o parcialmente, la actividad misma que la persona ejecuta. Por esta razón se puede realizar un trabajo que gusta, no sólo por el dinero que produce, sino porque el trabajo mismo constituye ya un incentivo. En muchos casos de la vida profesional se ha podido observar que el hombre renuncia a un trabajo mejor retribuido para dedicarse a otro que le motiva más (encuentra un mayor atractivo e interés en su realización), aun cuando tenga menor retribución económica.

La motivación positiva, la persona actúa para conseguir los incentivos que le atraen. Así se pueden realizar una serie de actos para conseguir una posición social, un prestigio profesional, un nivel económico, etc.

La motivación negativa, el hombre actúa para evitar o destruir los males que teme o le desagradan. A veces el hombre actúa de determinada forma para evitar castigos, sanciones, enfermedades, etc.

XVII. LA MOTIVACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO

Debido al papel preponderante que representa el elemento humano en las organizaciones, los gerentes deben entender la conducta humana a través del estudio de la motivación y el comportamiento, los cuales le ayudarán a responderse preguntas acerca de la naturaleza humana.

Un buen punto de partida para los porqués del comportamiento se puede hacer a través de la fundamental ecuación de la conducta del hombre desarrollada por el psicólogo Kurt Lewin¹⁰

$$C = f(P,S)$$

Donde **C** representa la conducta individual, **f** significa “en función de”, **P** es la persona y **S** la situación. La ecuación de Lewin plantea que **C** está en función tanto de algo interior que equivale a los motivos o necesidades que se manifiestan en las actitudes del individuo, generando un comportamiento determinado. Dicho de otra manera, los motivos son los porqués del comportamiento, estos son la causa principal de la acción. Las situaciones influyen en las personas que se encuentran en ellas, y a su vez, las personas influyen en las situaciones.

El comportamiento siempre incluye una interacción compleja de la persona y la situación. Los acontecimientos del entorno (en los que se incluye la presencia y el comportamiento de otros) ejercen gran influencia en la forma que se comportan las personas en cualquier momento específico; sin embargo, las personas siempre aportan algo propio a la situación. Ese “algo”, que representan las cualidades exclusivas de la persona, es la personalidad.

La personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes. Las teorías de la personalidad suelen describir lo que tienen en común las personas y lo que las diferencia. Entonces, comprender la personalidad de un individuo consiste en discernir tanto lo que esa persona tiene en común con los demás, como lo que hace que sea única. Por lo tanto, cada empleado de una organización es singular y quizá o no responda como otros lo hacen en una situación determinada

Fuentes de las diferencias en la personalidad

¿Cómo se determina la personalidad de un individuo?. Esta pregunta no tiene una sola respuesta, pues son demasiadas las variables que intervienen en el desarrollo de la personalidad de cada individuo. Sin embargo, existen dos fuentes principales que dan forma a las diferencias en la personalidad: la herencia y el ambiente, o la naturaleza y la educación.

Herencia

¹⁰ P. Hersey, K. Blanchard y D. Johnson. Administración del Comportamiento Organizaciones. Séptima Edición. México. Prentice may. 1998. Pag. 24. Ecuación planteada por Kurt Lewin en “Behavior and Development as a Function of the Total Situation” (1946).

A lo largo de la historia, la oposición naturaleza-crianza en la teoría de la personalidad ha sido un intenso desacuerdo sobre el grado hasta donde influye los factores genéticos en la personalidad. Quienes mantenían la posición extrema de la naturaleza afirmaban que la personalidad se hereda. Quienes apoyaban la posición extrema de la educación proclamaban que las experiencias de una persona determinan la personalidad. El pensamiento contemporáneo es más equitativo: tanto la herencia (biología) como el ambiente (experiencias) son importantes, aunque algunas características de la personalidad pueden recibir más influencia de un factor que del otro. Es decir, algunas características de la personalidad tienen un fuerte componente genético, mientras que otras son en gran parte aprendidas. (a partir de las experiencias).

Ambiente

Muchos expertos del comportamiento aun creen que el ambiente desempeña un papel mayor en la formación de la personalidad que las características heredadas. Los componentes ambientales incluyen la cultura, la familia, la pertenencia a grupos y las experiencias de la vida.

Cultura. La cultura es la forma característica en que poblaciones diferentes o sociedades humanas organizan sus vidas. Los antropólogos que trabajan en diversas culturas han demostrado con claridad el importante papel que estas desempeñan en la formación de la personalidad. Las personas nacidas en una cultura específica están expuestas a los valores de la familia, de la sociedad y a las normas de comportamiento aceptables. La cultura también define como deben desempeñarse los diferentes papeles en esa sociedad.

La cultura ayuda a determinar patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas, pero por lo general existen diferencias en comportamiento, en ocasiones enormes, entre las personas de una misma cultura. Las culturas, en su mayor parte, no son homogéneas. Por ejemplo, la ética de trabajo (dar valor al trabajo intenso, el no querer trabajar es pecaminoso) suele relacionarse con las culturas occidentales. Sin embargo, tal valor no influye en todas las personas de esas culturas en el mismo grado. Por lo tanto, aunque repercute sobre el desarrollo de las personalidades de los empleados, no todas las personas responden igual a las influencias culturales.

Familia. El vehículo principal para que un individuo participe socialmente en una cultura específica es la familia inmediata. Tanto los padres como los hermanos desempeñan papeles importantes en el desarrollo de la personalidad en la mayoría de las personas. Los integrantes de una familia grande – abuelos, tías, tíos y primos,- también influyen en la formación de la

personalidad. En particular, los padres (o un solo padre) afectan el desarrollo de los hijos en tres formas importantes.

- A través de sus propios comportamientos exponen situaciones que producen ciertas conductas en los hijos.
- Actúan como modelos de papeles con los que con frecuencia se identifican mucho los hijos.
- Recompensan y castigan, en forma selectiva, ciertos comportamientos.¹¹

La situación de la familia también es una fuente importante de diferencias de personalidad. Las influencias de la situación abarcan el tamaño de la familia, el nivel socioeconómico, la raza, la religión y la ubicación geográfica; el orden del nacimiento dentro de la familia; el nivel educativo de los padres.

Pertenencia a un grupo. El primer grupo al que pertenece la mayoría de las personas es la familia. La gente participa también en diversos grupos a lo largo de la vida, comenzando por los compañeros de juegos de la infancia y luego los compañeros de escuela adolescentes, los equipos deportivos y los grupos sociales, hasta el trabajo durante la edad adulta y otros grupos sociales. Aunque en las primeras etapas de la vida los compañeros de juego y los grupos de la escuela tal vez representen las influencias más fuertes sobre la formación de la personalidad, las experiencias sociales y de grupo en la vida posterior continúan influyendo y moldeando la personalidad. Comprender la personalidad de alguien exige comprender los grupos (tanto anteriores como actuales) a los que pertenece esa persona.

Experiencias vitales. La vida de cada persona también es única en términos de experiencias y acontecimientos específicos, que actúan como determinantes importantes de la personalidad.

XVIII. COMPORTAMIENTO ORIENTADO A LAS METAS

Otra forma de entender el porque del comportamiento del individuo en la organización, es tratando de comprender, que la conducta de éste, está motivada por el deseo de alcanzar un resultado concreto, el cual recibe el nombre de meta.

Tanto el individuo como la organización tienen metas, las cuales deben ser compatibles para lograr alcanzar la máxima eficiencia organizacional.

¹¹ L.A. Pervin, Personality: Theory and Research, 4ª ed. Nueva York: John Wiley and Sons, 1984,p.10.

Las metas individuales son exteriores al individuo; a veces se definen como las recompensas “esperadas” hacia las que se dirigen los motivos o necesidades, los cuales sí son intrínsecos a éste. Sin embargo, las metas organizacionales sólo son de carácter extrínseco, es decir, la organización espera un cierto desempeño del individuo que equivaldría a la meta organizacional, para luego ésta devolverle al individuo en términos de recompensas, ya sea con aumento de sueldo, promociones, etc. y cumplir así a su vez con las metas del individuo.

Lo anteriormente expuesto es perfectamente aplicable para interpretar las variables del presente estudio de la siguiente manera:

Si se quiere analizar desde el punto de vista de la ecuación de Kurt Lewin, la conducta estaría representada por la permanencia laboral, la cual estará en función de las necesidades o motivos de los empleados bancarios, las cuales podrían ser de seguridad, sociales o de crecimiento y las situaciones que en este caso particular equivaldrían a los elementos manejados directamente por la organización, los cuales son de carácter externo al individuo, como son: sueldos, planes de desarrollo de carreras, el estatus, desarrollo de potencialidades y seguridad laboral.

En cuanto a la aplicación basada en el comportamiento orientado a las metas, se puede ver que tanto los individuos de la organización como la organización misma tienen metas, las cuales idealmente deberían de ser altamente compatibles para lograr una mayor eficiencia organizacional. Como lo plantea el principio de la compatibilidad de intereses. Para lo cual por parte de la organización se debe conocer cuáles son los principales motivos que mueven a sus miembros a llevar a cabo una determinada acción y a su vez los miembros de la organización deben saber qué espera esta de ellos y qué se ofrece a cambio por alcanzar esas metas organizacionales.

En el siguiente apartado se expondrán las principales teorías motivacionales, las cuales servirán de base para comprender mejor que motiva a los individuos en la organización a actuar de una determinada forma.

XIX. ANALISIS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO A LA LUZ DE LAS PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES

La palabra motivación se deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover. Hoy en día su significado va más allá de esta simple palabra. Dessler lo considera como un reflejo de “el deseo

que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”¹². Kelly afirma que “tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”¹³

La motivación es un proceso complejo, hay cinco razones por las cuales Hodgetts y Altman la consideran así¹⁴:

En primer lugar, la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, solo se puede inferir. Por lo tanto, cuando se observa a alguien que trabaja muchas horas extras, no se puede afirmar de manera definitiva que el individuo está muy motivado por el trabajo. Pudiera ser, sencillamente, que la persona esta retrasada en la preparación de un informe quincenal el cual debe ser entregado al día siguiente.

En segundo lugar, los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos, están en conflicto entre sí. Como resultado, es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.

En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades en muchas formás distintas. Por ejemplo, algunos vendedores trabajan con mucha intensidad porque desean ganar una gran cantidad de dinero para mantener su nivel de vida. Otros lo hacen sencillamente porque se les han asignado cuotas de venta elevadas. Otros más trabajan con esa intensidad para ganar este año más dinero que el año anterior; para ellos, el dinero es un factor importante, y la única manera en que sienten que fue un buen año es cuando ganan más que el año pasado. Si se observa a los vendedores en acción, es difícil establecer a primera vista diferencias entre estos tres vendedores.

En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad. Por ejemplo, las investigaciones han revelado que un aumento salarial genera en la persona, a veces, una mayor ambición de dinero. Y en otras ocasiones, una promoción inspira el deseo de lograr otra que este a un nivel todavía más elevado.

En quinto y ultimo lugar, la conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad. Con frecuencia, las interrupciones de varias formas hacen que sea difícil reducir por completo este estado interno de desequilibrio. En estos casos, surgen otras formas de conducta.

1) TEORIAS PRINCIPALES DE LA MOTIVACIÓN

Para poder comprender el proceso de la motivación, durante los últimos 40 años, se han postulado varias teorías importantes, las cuales se han dividido en dos grandes grupos: las teorías de contenido y las teorías de proceso. Primero se describirán brevemente las teorías de contenido, que

¹² Gary Dessler. Organization and Management: A Contingency Approach (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc., 1976), Pag. 206.

¹³ Joe Kelly, Organizational Behavior, Ed. Rev. (Homewood, Ill.): Richard D. Irwin, 1974, Pag. 279.

son aquellas que tratan de explicar las cosas específicas, dentro del individuo o el ambiente, que motivan a las personas. La más conocida de ellas es la “Teoría de la Jerarquía de Necesidades” de Abraham Maslow, la “Teoría ERG” de Clayton Alderfer, “Teoría de los Dos Factores” (motivación-higiene), de Frederick Herzberg; y la “Teoría de la Motivación por Logro, Poder y Afiliación” de David McClelland, Atkinson y otros.

Seguidamente se describirán las teorías de proceso, que son aquellas que se interesan en explicar en que forma se desarrolla el proceso motivacional, es decir, el cómo se da este proceso, la manera en que el individuo pasa del estado inactivo al motivado y como se satisface la necesidad que desencadena este proceso, sin interesarse en detallar que es lo que motiva al individuo. Dentro de este grupo pueden incluirse la “Teoría de la Equidad”, “Teoría del Refuerzo”, “Teoría de Establecimiento de Metas” y la “Teoría de la Expectativa”.

De las teorías antes mencionadas se ha decidido trabajar como teoría central, a la “Teoría de las Expectativas” para explicar las variables de este estudio, lo cual significa que las otras teorías mencionadas, sobre todo las de las necesidades, serán utilizadas como complementarias siempre y cuando contribuyan a explicar el comportamiento de algunas de las variables.

Otras razones de peso por la que se escogió la “Teoría de la Expectativa” como teoría central, son porque ha sido una de las teorías que ha dominado las investigaciones respecto a la motivación desde principios de los años setenta, sobre todo porque cuenta con un sólido sustento empírico, integra diversas perspectivas sobre la motivación y presenta medios explícitos para mejorar la motivación de los empleados. Finalmente, la Teoría de las Expectativas ofrece un panorama completo de la motivación que integra muchos de los elementos de las teorías de las necesidades, la igualdad y el refuerzo.

A continuación se hará una breve descripción de las siguientes teorías: “Teoría de la Jerarquía de Necesidades”, “Teoría de los Dos Factores”, “Teoría ERG”, “Teoría de la Motivación por Poder, Logro y Afiliación” y la “Teoría de las Expectativas”.

¹⁴ R.M. Hodgetts, S. Altman. Comportamiento en las Organizaciones. Interamericana, 1981, Pags. 96,97.

1.1. TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES

Maslow planteaba en su teoría los siguientes dos grandes supuestos¹⁵:

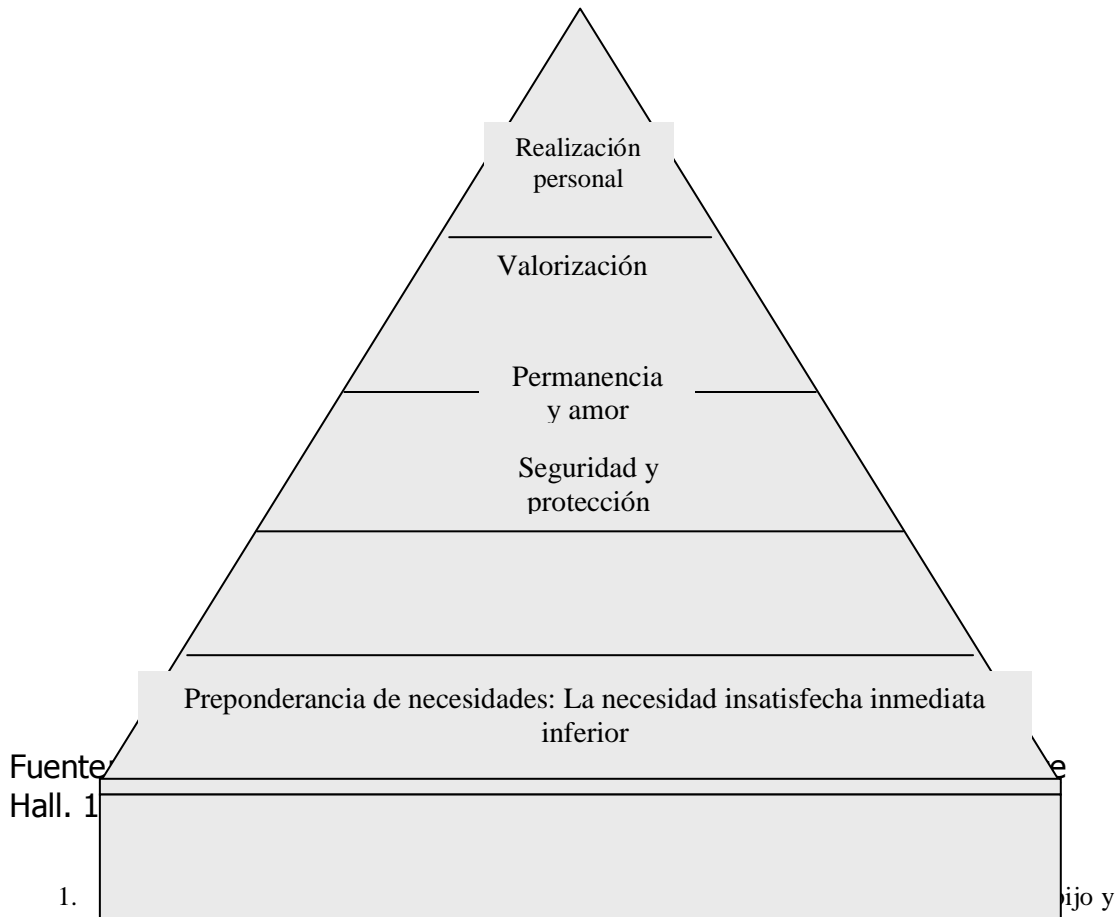
- 1) Dentro de un individuo determinado hay grandes diferencias en la fuerza motivacional de las diferentes necesidades. Lo que motiva en un momento determinado puede no tener potencial de motivación en otro momento determinado. Esto es así por dos razones: 1) ciertas necesidades se desarrollan únicamente después que otras están satisfechas y 2) una necesidad satisfecha no motiva.

- 2) Las necesidades humanas pueden clasificarse dentro de una escala definida de prioridades que constituyen una jerarquía de necesidades. Primero se satisfacen las necesidades del nivel más bajo, y las necesidades de orden más alto sólo se desarrollan a medida que las necesidades del nivel más bajo, quedan razonablemente bien satisfechas. Cuando se satisfacen las necesidades del nivel más bajo, las necesidades emergentes del nivel más alto adquieren prioridad como factores motivacionales. Esto no significa que necesidades de diferentes niveles no puedan motivar simultáneamente, pero en cualquier momento determinado existe un nivel de necesidades dentro de la jerarquía que está especialmente activo.

En la figura No.1 se muestra la jerarquía de las necesidades en forma piramidal y la descripción de cada una, las cuales Maslow las consideró aplicables a los individuos en general.

¹⁵ J. Clifton Williams, Marta Calas de Birriel. Conducta Organizacional. Iberoamérica, 1984, Pags. 151, 152

Figura No. 1 JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



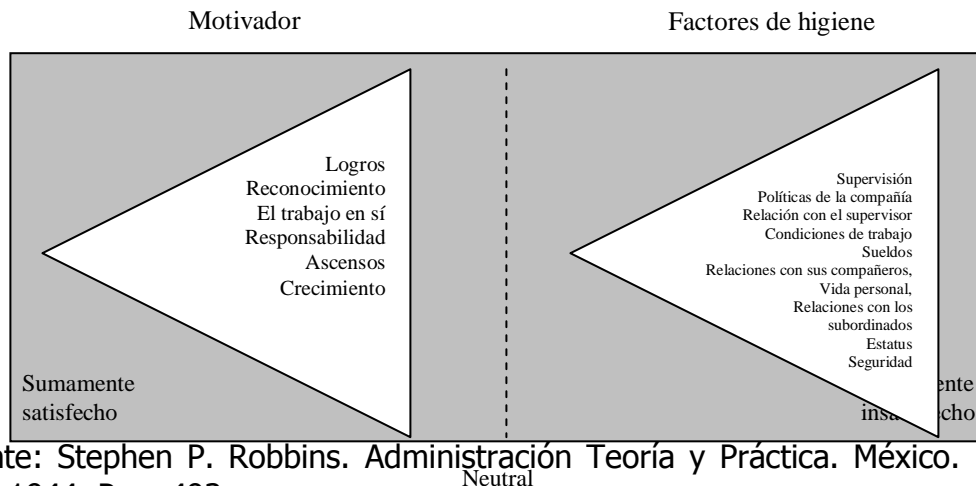
1. Necesidades fisiológicas: sexo, hijo y sexo.
2. Necesidades de seguridad y protección: describen el afán de la persona por disfrutar de seguridad y protección.
3. Necesidades de pertenencia y sociales: este nivel se refiere al amor, el sentido de pertenencia y el involucramiento social.
4. Necesidades de estimación y estatus: los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimiento que respalde estos sentimientos.
5. Las necesidades de autorrealización: a este nivel, el individuo lucha por lograr todo su potencial en lo que respecta a autodesarrollo y creatividad en el sentido más amplio de la palabra.

1.2. TEORIA DE LOS DOS FACTORES

Factores de Mayor Incidencia en la Permanencia Laboral de los Empleados Bancarios

La teoría de los dos factores (motivación - higiene) fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Suponiendo que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el trabajo puede ayudar a determinar éxito o fracaso, Herzberg investigó lo siguiente: ¿Qué es lo que las personas quieren de sus trabajos? Les pidió a un grupo de ingenieros y contadores que describieran en detalle situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal con sus trabajos. Los resultados aparecen en la figura 2.

Figura No. 2 LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE DE HERZBERG



Fuente: Stephen P. Robbins. Administración Teoría y Práctica. México. Prentice Hall. 1944. Pag. 493

Como se ve en la figura No. 2, ciertas características tienden a estar relacionadas constantemente con la satisfacción (factores del lado derecho de la figura). Los factores intrínsecos, tales como el logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, avance y crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción. Cuando los sujetos se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuirse esas características a sí mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores externos, tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción están separados y son distintos de aquellos que procuran la insatisfacción. Por ello, los administradores que buscan eliminar los factores que pueden crear insatisfacción podrán originar paz, pero no necesariamente motivación. Están aplacando su fuerza de trabajo más que motivándola. Y por ello características como política y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario han sido caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo, tampoco

estarán satisfechas. Si se quiere motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugiere enfatizar los motivadores como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente considera intrínsecamente gratificantes.

1.3. LA TEORIA ERG

Clayton Alderfer desarrolló otra teoría de las necesidades, llamada teoría ERG (Existence Needs, Relatedness Needs y Growth Needs, es decir Necesidades Existenciales, de Relaciones y de Crecimiento). Alderfer lo que hizo fue agrupar las necesidades de Maslow en tres grandes grupos: existenciales, relaciones y crecimiento. Las necesidades existenciales, o de orden inferior, incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad. Las necesidades de relaciones corresponden a las necesidades de pertenencia y amor de Maslow. Las necesidades de crecimiento, que corresponden a las necesidades de valorización y realización personal de Maslow.

La teoría de Alderfer, como la de Maslow, afirmaba que las necesidades insatisfechas motivan a las personas. Sin embargo, su mecanismo de satisfacción de las necesidades es diferente del de Maslow. Aunque los dos teóricos estaban de acuerdo en que las personas primero satisfacen las necesidades básicas y después las secundarias, Alderfer opinaba que la satisfacción de las necesidades secundarias hacía que aumentara la importancia de estas.

En algunas circunstancias, la persona podría ver frustrada la posibilidad de satisfacer una necesidad secundaria, lo que haría que volviera a una necesidad básica.

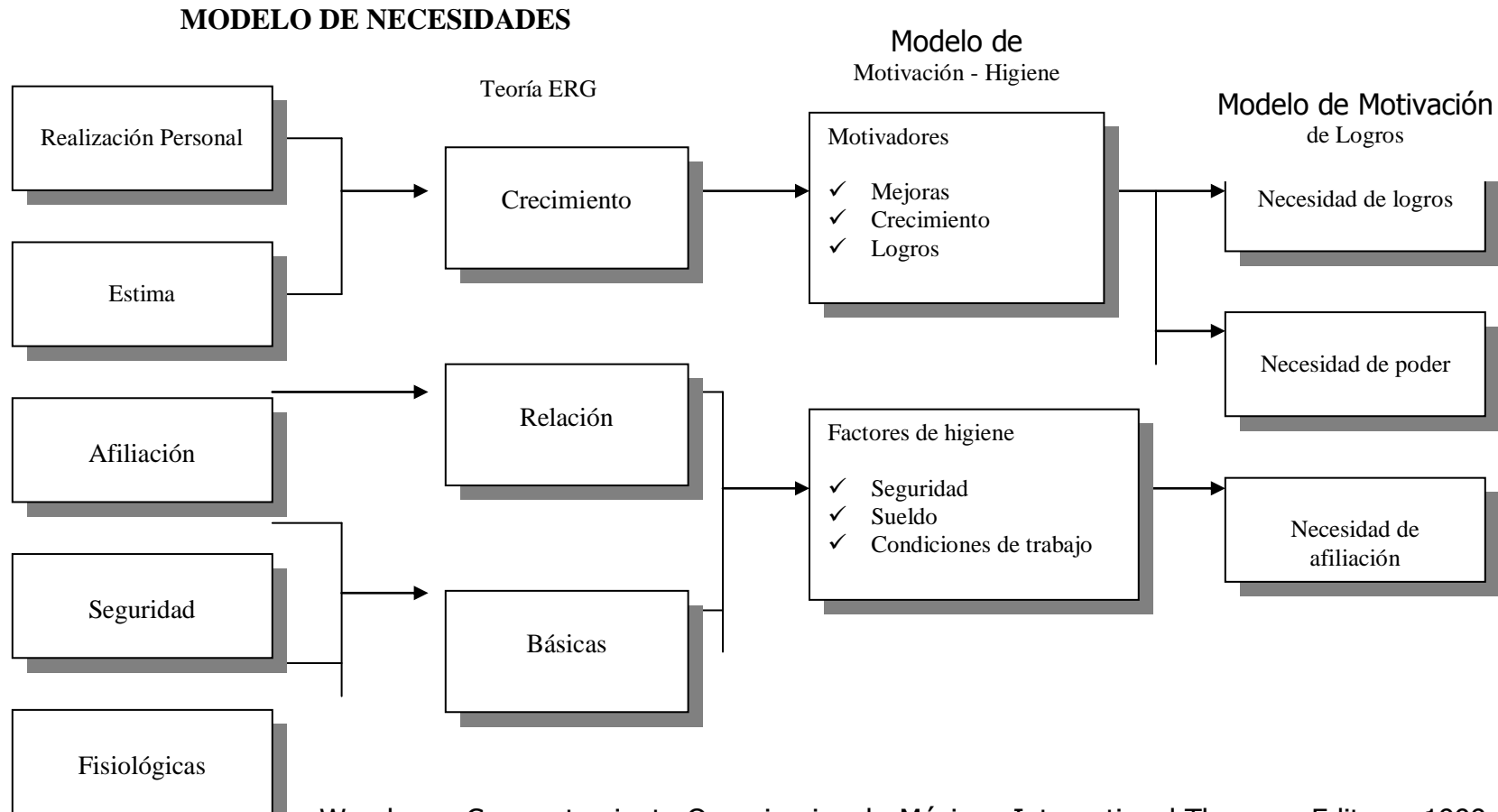
1.4. TEORIA DE LA MOTIVACIÓN POR LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Sus investigaciones se ampliaron concentrándose en tres necesidades: la necesidad de logro, afiliación y poder. *La necesidad de logro* refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia y maestría. Las personas con esta necesidad tienden a ser exigentes consigo mismos, disciplinados y muy eficientes. *La necesidad de afiliación*, se parece a la necesidad de pertenencia de Maslow y a la necesidad de relaciones de Alderfer. Describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. *La necesidad de poder*, refleja la necesidad de ejercer control en el trabajo personal o en el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen necesidad de poder.

Mc Clelland y sus compañeros argumentan que es posible enseñar a las personas a aumentar su necesidad de logro y, en consecuencia, a mejorar su desempeño. Una persona puede presentar cada una de las necesidades en forma abierta o encubierta. Aun cuando todas las personas tienen las tres necesidades en cierta medida, solo una de ellas suele motivar a la persona en un momento dado.

Hasta este momento se han descrito de una manera simple las teorías de necesidades las cuales aparecen comparadas en la figura No.3. A continuación se describirá la Teoría de la Expectativa.

Figura No. 3 COMPARACION DE LOS MODELOS DE CONTENIDOS



Fuente: Herzberg, Mausner, Woodman. Comportamiento Organizacional, México. International Thomson Editores.1999, Pag.

1.5. TEORIA DE LA EXPECTATIVA

La teoría de la expectativa se asocia típicamente con las investigaciones realizadas con Vroom¹⁶ y con las de Porter y Lawler,¹⁷ aunque la teoría básica se desarrolló inicialmente en la década de los treinta con los trabajos de E.C. Tolman¹⁸ y Kurt Lewin¹⁹. Esta teoría postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias, que tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo tanto, cuando se analizan para determinar sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización, y como creen poder obtenerlo. Para comprender el modelo de expectativas hay que definir sus variables más importantes y explicar su funcionamiento. Estas consisten en resultados de primero y segundo nivel, expectativas, valencias e instrumentalidad.

Resultados de Primero y Segundo Nivel. Los resultados de los comportamientos relacionados con realizar el trabajo en sí se denominan resultados de primer nivel. Incluyen el nivel de desempeño, la cantidad de ausentismo y la calidad del trabajo. Los resultados de segundo nivel son las recompensas (positivas o negativas) que con probabilidad producirán los resultados de primer nivel. Abarcan aumentos de sueldo, ascensos, aceptación de los compañeros de trabajo y seguridad en el empleo.

La Expectativa se refiere a un juicio personal acerca de la probabilidad de que un resultado específico seguirá a un curso de acción específico. Por ejemplo, una expectativa pudiera expresar el juicio de un empleado de que un aumento de sueldo será el resultado de un aumento en productividad. La expectativa es una estimación subjetiva de probabilidades, que puede variar, y es uno de los mayores determinantes de que un incentivo, como la perspectiva de un aumento de sueldo o de una promoción, motive a un individuo dado o no.

Ya que la expectativa es una estimación de probabilidad, se clasifica fluctuando desde cero (la total incredulidad de que un resultado específico será la consecuencia de un curso de acción) a 1.00 (la creencia absoluta de que un resultado específico seguirá a la acción).

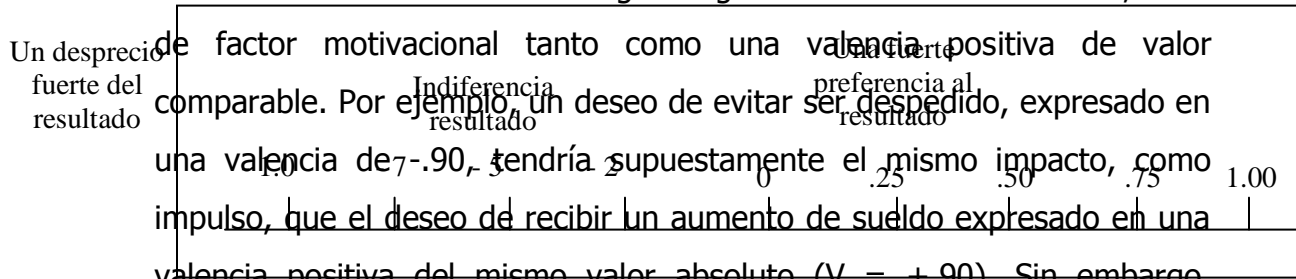
¹⁶ V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1964)

¹⁷ L. W. Porter y E.E. Lawler, III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill.:Dorsey-Irwin, 1968)

¹⁸ Edward C. Tolman. *Purposive Behavior in animals and Men* (Nueva York: Century Company, 1932)

La *Valencia* describe el valor que la persona otorga a diversos resultados que se derivan del desempeño. Por ejemplo, un empleado puede imaginar una promoción como el resultado probable de un rendimiento sobresaliente en el trabajo. La valencia para la promoción sería alta para una persona con un deseo fuerte de promoción, neutral para una persona indiferente en cuanto a ella y negativa para una persona que esté en contra de ella.

En la figura No.4 se puede apreciar como la valencia varia de -1.00 a $+1.00$, dependiendo de la fuerza y la dirección de la preferencia de cada persona. El sentido común sugiere que cuanto más alta sea la valencia de un resultado dado, más fuerte será la motivación para lograrlo. Teóricamente una valencia de signo negativo de una cantidad dada, sirve



de factor motivacional tanto como una valencia positiva de valor comparable. Por ejemplo, un deseo de evitar ser despedido, expresado en una valencia de -0.90 , tendría supuestamente el mismo impacto, como impulso, que el deseo de recibir un aumento de sueldo expresado en una valencia positiva del mismo valor absoluto ($V = +.90$). Sin embargo, existen unos efectos secundarios a largo plazo, derivados de los resultados cargados de valencia negativa (el uso de la amenaza, por ejemplo) que hacen su impacto motivacional distinto de aquellos resultados cargados de valencia positiva. Una amenaza de despido puede motivar a un administrador a realizar su trabajo con más diligencia, pero el resentimiento causado por la amenaza puede tener, con posterioridad, un impacto no previsto sobre la motivación. La incapacidad de considerar tales variables puede ser un punto débil de la teoría de la expectativa.

Figura No. 4 EL ALCANCE DENTRO DEL CUAL PUEDE VARIAR LA VALENCIA

¹⁹ Kurt Lewin. A Dynamic Theory of Personality (Nueva York: John Wiley and Sons, 1964)

Fuente: J. Clifton Williams, Marta Calás. Conducta Organizacional. U.S.A. Grupo Editorial Iberoamericana. 1984. Pag. 163

La Instrumentalidad, según Vroom, se refiere a la percepción del individuo de que el desempeño producirá ciertos resultados positivos o negativos, como serían una promoción, un aumento salarial, un mayor cansancio o un aislamiento interpersonal.

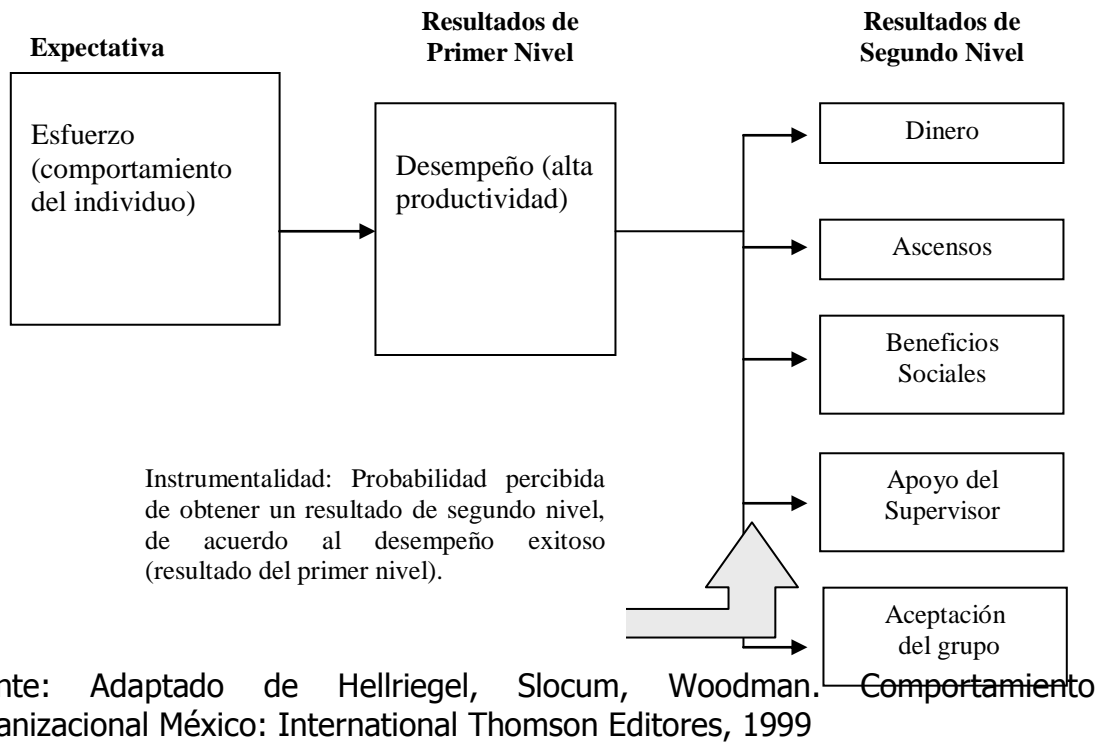
LA FUERZA DE LA MOTIVACIÓN

Una alta valencia o expectativa por sí sola no servirá como una motivación, es por ello que tanto la alta expectativa como la alta valencia son necesarias para la motivación; se puede expresar la expectativa del modelo de la siguiente manera:

$$\text{La Fuerza de la motivación (FM)} = \text{La Expectativa (E)} \times \text{La Valencia (V)}.$$

Así cuando la expectativa o la valencia tenga un valor de cero, la fuerza de la motivación será también de cero. Si ambos E y V = 1.00, FM también sería +1.00.

El Modelo de Expectativas Empleado. Las cinco variables antes mencionadas conducen a un modelo general de la motivación de expectativas, tal como se muestra en la figura No.5. Según este modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado de primer nivel (por ejemplo, elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados de segundo nivel (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo). La figura No.5 representa la expectativa por lograr resultados de segundo nivel a través del alcance de resultados de primer nivel.

Figura No. 5 MODELO DE EXPECTATIVAS EMPLEADO

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo (Lewin). Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de escapar de determinado resultado final. Los resultados de primer nivel presentan la valencia en función de su relación con los resultados finales deseados (de segundo nivel). En la figura No.5 la productividad (resultado de primer nivel) no posee valencia en sí misma, sin embargo, la logra porque está relacionada con el deseo del individuo de conseguir determinados resultados finales. Esta relación causal entre resultado de primer nivel y resultado de segundo nivel se denomina instrumentalidad, la cual presenta valores que varían de +1.0 a -1.0 (coeficientes de correlación), si está o no ligada directamente a la obtención de los resultados de segundo nivel. En la figura No.5, por ejemplo, si el individuo percibe que no existe relación entre su elevada productividad y el dinero, la instrumentalidad será igual a cero; es decir, la productividad no le sirve para ganar dinero.

El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad, está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Es por ello que la teoría de Vroom se denomina modelo contingente de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias

entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo –las diferencias individuales y los modos de manifestarlas– es contingente.

El punto de partida más importante para entender el comportamiento de los individuos en la organización, es a través de la comprensión de las necesidades de los empleados. En este sentido las teorías motivacionales anteriormente descritas servirán para explicar el fenómeno de la permanencia laboral, el cual se entiende como la cantidad de tiempo que una persona permanece en forma voluntaria en una empresa. Dado que la permanencia laboral es considerada como un comportamiento, este se ve afectado por una serie de impulsos motivacionales que los mismos individuos tienden a desarrollar como producto del entorno cultural en el que viven (familia, escuela, amigos, iglesia, etc.), impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida.

Según la figura No.3 mencionada en párrafos anteriores, sobre la comparación de las teorías de contenido o de necesidades, todos los autores coinciden en que los impulsos o necesidades pueden agruparse en tres grandes categorías: necesidades de seguridad, sociales y de crecimiento.

De acuerdo a lo reflejado en las investigaciones exploratorias realizadas en el sistema bancario de Tegucigalpa, en los distintos niveles organizacionales de este (nivel alto, mandos intermedios y nivel operativo), se pudo identificar algunos impulsos motivacionales que motivan a los individuos en los distintos niveles de la organización a permanecer en ella como son: Sueldo, Desarrollo de Carrera, Estatus Desarrollo de Potencialidades y Seguridad laboral.

Para poder comprender mejor la influencia que estos factores ejercen en la permanencia laboral, se procederá a continuación a describir cada uno de estos:

XX. DESCRIPCION DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

1. SUELDO

Para poder definir la variable sueldo, es necesario hacerlo a la luz del término que engloba al mismo, la compensación. Según Werther y Davis la definen como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor²⁰. Para George Milkovich en su libro Compensation²¹ la describe como una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de

²⁰ William B. Werther, Jr., Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. McGraw Hill. 1996. Pag. 331.

²¹ George T. Milkovich, Jerry M. Newman. Compensation. USA. McGraw Hill, 1996

carácter financiero. El trabajo se retribuye con compensaciones que pueden ser de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directas o indirectas.

Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones, seguros, tiempo libre, oficinas propias, etc.

Cabe hacer notar que a través del desarrollo o evolución del sistema empresarial, las compensaciones han recibido nombres según el sistema bajo el cual se está cobijado: sueldos, salarios, jornales, pagos e incentivos financieros. Para fines de este estudio se utilizará el término sueldo.

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Como el pago representa una recompensa recibida a cambio de sus contribuciones, resulta esencial, según la teoría de la equidad, que el pago sea equitativo en función de esas contribuciones. Resulta además esencial que el pago al empleado sea equitativo en relación con lo que otros empleados están recibiendo por sus contribuciones.

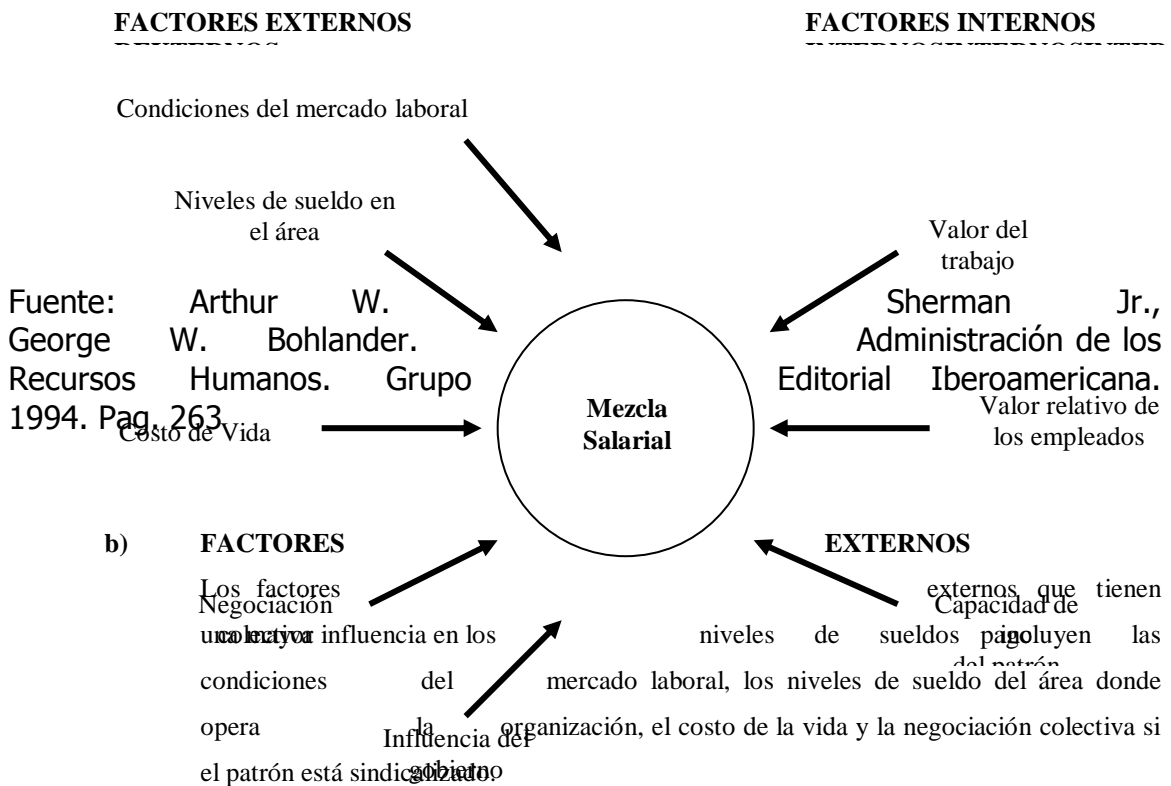
No sólo el pago debe ser equitativo, sino que también los empleados deben percibirlo así. Las investigaciones demuestran en forma contundente que la percepción de los empleados respecto a lo equitativo o no equitativo del sueldo pueden tener un efecto dramático en la motivación de su comportamiento en el trabajo así como en su productividad. Los empleados deben percibir que los niveles de sueldo de los distintos puestos que hay en la empresa se aproximan al valor del trabajo para la empresa. Asimismo, los niveles de sueldo de la organización deben corresponder en gran manera con los niveles de sueldo prevalecientes en el mercado laboral.

a) COMPONENTES DE LA MEZCLA DEL SUELDO

Existe una combinación de factores externos e internos que pueden influir directa o indirectamente, en las tasas de pago para los empleados²². A través de su interacción, estos factores constituyen la mezcla de sueldo como puede apreciarse en la figura No.6.

²² William L. White y Douglas O. Jensen. Pressure Points: Factors Influencing Total Compensation. Compensation Review, Vol.6, No.2 (Segundo Trimestre, 1984), pp.63-70.

Figura No. 6 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN LA MEZCLA DE SUELDOS



- 1) *Condiciones del Mercado Laboral.* El mercado laboral refleja las fuerzas de la oferta y la demanda de mano de obra calificada dentro de un área. Estas fuerzas influyen en los niveles de sueldo necesarios para reclutar o retener a empleados competentes.

- 2) *Niveles de Sueldo del Area.* Una estructura formal de sueldos debe establecer pagos que estén al mismo nivel de lo que otros empleadores pagan por trabajos comparables dentro de la misma área. Cuando los sueldos se alejan por encima de los niveles que hay en el área, los costos laborales del patrón pueden volverse excesivos. En forma inversa, si caen muy por debajo de los niveles del área, pueden surgir dificultades para reclutar y retener personal competente.

- 3) *Costo de la Vida.* Debido a la inflación, los índices de remuneración se han tenido que ajustar periódicamente hacia arriba para ayudar a los empleados a mantener su poder adquisitivo. Esto se puede lograr con las cláusulas de escala diferencial que se encuentran en diversos convenios laborales. Estas cláusulas prevén ajustes trimestrales al costo de la vida en los sueldos, con base en los cambios índices de precios al consumidor (IPC). El IPC es una medida del cambio promedio que se presenta con el tiempo en los precios de la “canasta básica” de bienes y servicios²³.

El IPC se usa mucho para determinar los salarios. Se basa en los precios de los alimentos, ropa, vivienda, combustibles, tarifas de transportes, cobros por servicios médicos y otros bienes y servicios que la gente adquiere para su vida cotidiana.

- 4) *Negociación Colectiva.* Una de las funciones principales de un sindicato, es negociar colectivamente las condiciones de empleo, de las cuales la remuneración es la más importante. El objetivo del sindicato con cada nuevo convenio es lograr aumentos en los salarios reales (aumentos más grandes que el aumento del IPC), mejorando así el poder adquisitivo y el nivel de vida de sus integrantes.

c) FACTORES INTERNOS

Los factores internos que influyen en los niveles de sueldo son: el valor del trabajo, el valor relativo del empleado en términos de satisfacción de requerimientos del trabajo y la capacidad de pago del empleador.

²³ CPI Detailed Report September 1985, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics (Diciembre de 1989): 106

- 1) *Valor de un Trabajo.* No todas las empresas tienen programas formales de compensaciones que dependan de un sistema de evaluación del puesto para que ayude a determinar los sueldos. En tal caso, las empresas basan el valor del trabajo en las opiniones subjetivas de la gente familiarizada con ellos, por lo que los niveles de pago se ven influenciados fuertemente por el mercado laboral.

- 2) *Valor Relativo del Empleado.* Las empresas pueden reconocer y recompensar las diferencias de desempeño en el trabajo a través de los ascensos y varios sistemas de incentivos. Para que los aumentos por méritos tengan el valor que se quiere, deben estar determinados por un sistema efectivo de evaluación del desempeño que establezca la diferencia entre los empleados que merecen los aumentos y los que no. Por desgracia, son demasiados los sistemas llamados de méritos que prevén que los aumentos se otorguen en forma automática. Como resultado, los empleados tienden a recibir recompensas por estar presentes, más que por ser productivos en el trabajo.

- 3) *Capacidad de pago del empleador.* Los niveles de pago están limitados por las ganancias que los empleadores puedan obtener de los bienes y servicios que producen sus empleados. Por lo tanto, la capacidad que tiene una empresa para pagar está determinada en parte, por la productividad de sus empleados. Esta productividad es resultado no únicamente de su desempeño, sino también de la cantidad de capital que la empresa ha invertido en equipo que ahorra mano de obra.

Las condiciones económicas y la competencia que experimentan los patrones también pueden afectar en forma importante los pagos que pueden realizar. La competencia y las recesiones pueden forzar a una baja en los precios y reducir el ingreso a partir del cual se derivan los pagos de remuneración.

En el modelo de Herzberg, el sueldo o la remuneración se concibe principalmente como factor de higiene, aunque también puede tener valor motivacional, al menos a corto plazo. En los demás modelos de necesidades, el sueldo es más fácil de entender en su capacidad para satisfacer las necesidades de orden menor o básicas (como las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow o las necesidades de existencia de Alderfer). Sin embargo, también es fácil advertir su relación con otros niveles, como el de las

necesidades de estima y de autorrealización como lo plantea Lawler III en la teoría de la expectativa, cuyas conclusiones al respecto son²⁴:

Las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y autorrealización. El dinero se convierte en este sentido en un medio y no en un fin.

Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

El dinero es valioso por muchas razones. Es un instrumento con el cual la gente puede comprar lo que quiera, por lo que hasta cierto punto, el valor del dinero para los individuos está determinado por el valor para ellos de lo que quieren comprar. La posición y el gasto de dinero son también un símbolo personal de éxito o posición, una base sobre la cual la condición y valía de una persona puede ser comparada con las de otro.

Esto ayuda a dar razón de la importancia que dan los empleados al diferencial entre el nivel de su paga y el de otros. Los psicólogos también han sugerido que el dinero puede llegar a ser buscado por su propio valor. Los individuos pueden adquirir el impulso de hacer dinero, porque la falta de este está asociada en sus mentes con no poder satisfacer sus necesidades básicas y es una posibilidad que provoca ansiedad a los empleados. De manera adicional, debido a que el dinero está asociado a otras recompensas deseadas, se supone el poder de incentivo de esas recompensas y esto puede dar como resultado que las personas estén condicionadas a buscar el dinero, en la misma forma que los perros de Pavlov salivaban al sonido de una campana en vez de a la vista de la comida en sí.

Por lo tanto, no es sorprendente que el pago en dinero sea una recompensa que evoca un considerable interés entre casi todos los empleados de todos los niveles en las organizaciones

Otro aspecto que puede ser analizado del pago a la luz de la teoría de la expectativa, es que predice que el nivel de motivación de una persona depende de lo atractivo de la recompensa buscada. Por lo tanto, esta teoría establece que los empleados se esforzarán más si existe alguna razón para esperar que su esfuerzo en el trabajo dé como resultado

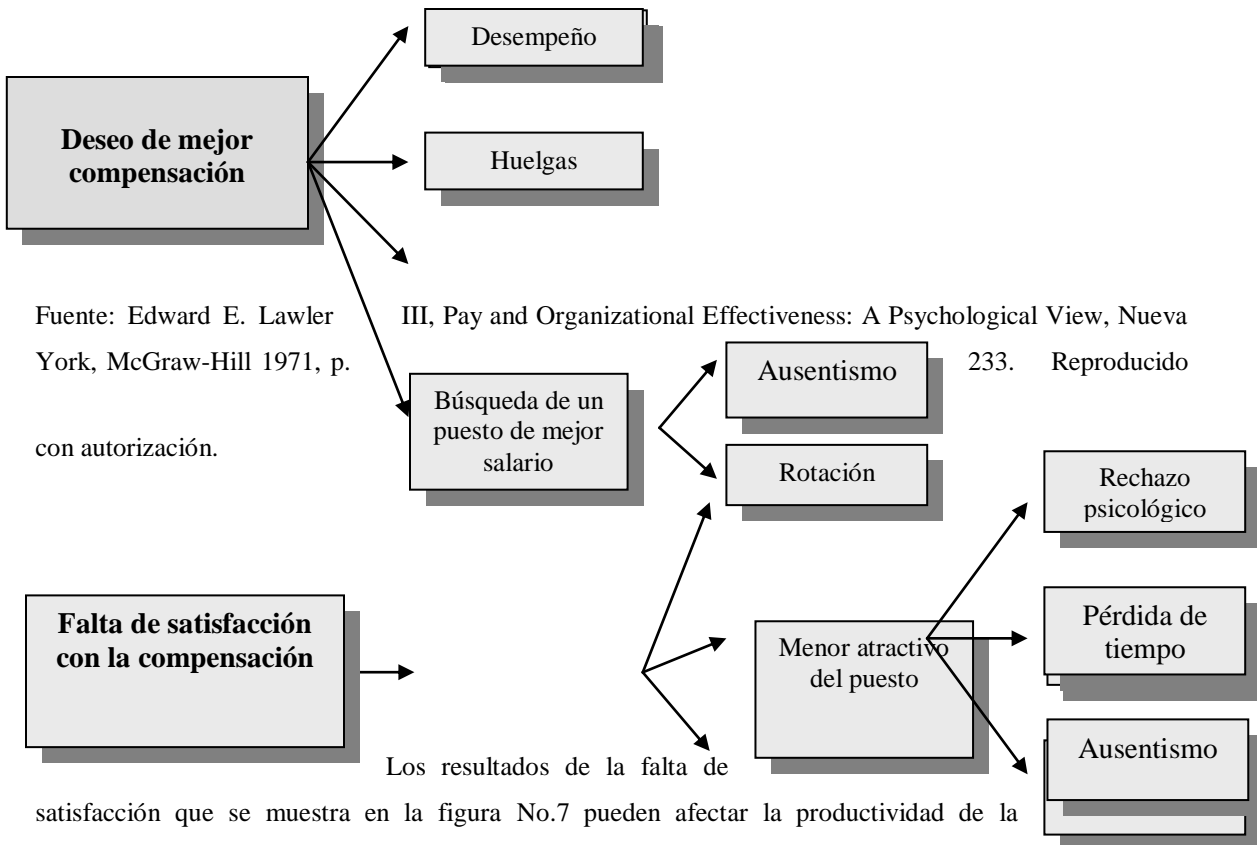
²⁴ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Bogotá. Mc. Graw Hill. 1994. Pag. 61

una recompensa que consideren valiosa. Para motivar este esfuerzo, el atractivo de cualquier recompensa monetaria debe ser muy alto. Asimismo, los empleados deben creer que su empleador valora su buen desempeño, lo cual hará que reciban la recompensa esperada.

La percepción que el empleado tiene de la compensación puede ser un factor importante para determinar el valor motivacional de la compensación. Más aún, la comunicación efectiva de la información respecto al pago, aunada a un ambiente organizacional que genere confianza de los empleados hacia la dirección, puede colaborar para que los empleados tengan percepciones más exactas respecto a su pago. Las percepciones de los empleados respecto a su pago se ven influenciadas por la exactitud de sus conocimientos y su comprensión sobre el programa de compensaciones.

Es importante tomar en cuenta que el pago inadecuado de un sueldo ocasiona el abandono de los empleados de la organización, en otras palabras, se ve afectada la permanencia de estos en la misma. En la figura No.7, se presenta un modelo que refleja algunas consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación inadecuada.

Figura No. 7 MODELO DE LAS CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE SATISFACCIÓN POR LA COMPENSACIÓN



Fuente: Edward E. Lawler
 York, McGraw-Hill 1971, p.
 con autorización.

III, Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, Nueva
 York, McGraw-Hill 1971, p. 233. Reproducido

Los resultados de la falta de satisfacción que se muestra en la figura No.7 pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener una mejor paga puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente.

2. DESARROLLO DE CARRERA

El desarrollo de carrera es la otra variable que influye en la permanencia laboral de los empleados bancarios. Sherman y Bohlander²⁵ la definen como la secuencia de empleos que el individuo tiene durante su historia de trabajo, sin importar su ocupación o nivel en la organización.

²⁵ Arthur W. Sherman Jr., George W. Bohlander. Administración de los Recursos Humanos. México. Grupo Editorial Iberoamericana. 1992. Pag. 192.

Mondy y Noe²⁶ definen el desarrollo de carrera como un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse de que estarán disponibles las personas con las aptitudes y experiencia correctas, cuando se les necesite.

La planeación y el desarrollo de carrera benefician tanto al individuo como a la organización. Por planeación de carrera se entiende el proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas²⁷.

El aumento en la competencia por las promociones, las innovaciones constantes en la tecnología, las presiones por tener igualdad de oportunidades de empleo, las reestructuraciones y cambios de tamaño de las empresas, así como el deseo de los empleados de obtener el mayor provecho de sus ocupaciones, son fuerzas primordiales que obligan a las empresas a ofrecer programas de desarrollo de carrera.

El deseo de los empleadores de hacer un uso mejor de los conocimientos y habilidades de sus empleados y de conservar a aquellos que son valiosos para la organización, también son factores importantes. Cada vez los empleadores están más conscientes de que el programa de desarrollo de carrera no sólo puede beneficiar a los directores, supervisores y sus subordinados, sino también a toda la organización.²⁸

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios desafíos del área de recursos humanos, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de empleados.

Las carreras individuales y las organizacionales no están separadas ni son distintas. Una persona que no pueda seguir con su plan de carrera individual dentro de la organización tal vez salga de ella tarde o temprano. O si no hay oportunidades disponibles en ninguna otra parte, una persona puede dejar indirectamente a la empresa al permitir que se reduzca la productividad. Es por ello que las organizaciones deben de ayudar a sus empleados en su planeación de carrera para que ambos puedan satisfacer sus necesidades.

a) FACTORES QUE AFECTAN LA PLANEACIÓN DE CARRERA

²⁶ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. Administración de Recursos Humanos. México. Prentice Hall. 1997. Pag. 300.

²⁷ Ibid

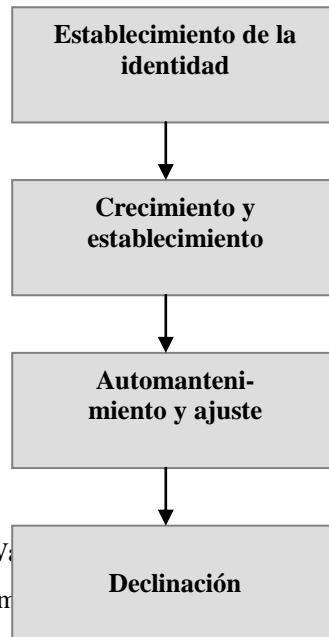
²⁸ Douglas T. Hall. Careers in Organizations (Santa Mónica, CA: Goodyear Publishing, 1976),36; y Zandy B. Leibowitz, Caela Farren, y Beverly L. Kaye, Designing Career Development Systems (San Francisco: Jossey Bass, 1986), Pag.7.

Existen diversos factores que pueden afectar el punto de vista que una persona puede tener respecto a su carrera, los cuales deben ser tomados en cuenta al planearla. A continuación se describen tres de esos factores: etapas de la vida, anclas de carrera y el ambiente.

1) *ETAPAS DE LA VIDA*

Las personas a medida que transcurre el tiempo van cambiando y por lo tanto, ven diferente su carrera en diversas etapas de su vida. Algunos de estos cambios resultan del proceso de envejecimiento y otros de oportunidades para crecimiento y estatus. En la figura No.8 se muestran las etapas básicas de la vida.

Figura No. 8 ETAPAS DE LA VIDA



Fuente: Adaptado de James W. W. *Work and the Self* (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1980). Utilizado con permiso de McGraw-Hill Book Company.

2) *ANCLAS DE CARRERA*

Todos los individuos tenemos diferentes aspiraciones, antecedentes y experiencias. Nuestra personalidad está moldeada, hasta cierto punto, por los resultados de nuestras interacciones con el

ambiente. Edgar Shein identifica cinco diferentes motivos que dan cuenta de la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera. Las cuales llamó anclas de carrera²⁹.

Competencia gerencial. La meta de carrera de los gerentes es desarrollar aptitudes de competencia interpersonal, analítica y emocional. Las personas que utilizan esta ancla desean manejar a la gente.

Competencia técnica/funcional. El ancla para los técnicos es el desarrollo continuo de su talento técnico. Estos individuos no buscan puestos gerenciales.

Seguridad. El ancla para los individuos conscientes de la seguridad, es la estabilidad de sus situaciones de carrera. Con frecuencia se ven atados a una organización específica o ubicación geográfica.

Creatividad. Los individuos creativos son algo emprendedores en sus actitudes. Desean crear o construir algo que sea totalmente suyo.

Autonomía e independencia. El ancla de carrera para las personas independientes, es un deseo de estar libres de las restricciones organizacionales. Valoran la autonomía y desean ser su propio jefe y trabajar a su propio paso.

Un corolario de estas anclas de carrera, es que las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para proporcionar rutas alternas que satisfagan las diversas necesidades de la gente.

b) EL AMBIENTE

En años recientes ha cambiado el ambiente de trabajo en el que tiene lugar la planeación de carrera. En todos los países se está experimentando la reducción del tamaño de las organizaciones. Tanto trabajadores como gerentes han sido destituidos. Por lo tanto, el factor ambiente de trabajo es un factor muy importante que afecta la planeación de carrera.

3. EL ESTATUS

²⁹ Edgar Shein. Dinámica de la Carrera Empresarial. México. Fondo Educativo Interamericano. 1982. Cap. 10

Otra de las variables que afecta la permanencia laboral de los empleados bancarios es el estatus. Según Davis y Newstrom³⁰ definen el estatus como el rango social de una persona en un grupo. Es una señal del grado de reconocimiento, respeto y aceptación concedido a una persona.

Desde principios de la civilización los grupos han reconocido que hay diferencias de estatus. Los individuos se organizan en jerarquías de estatus, los cuales definen su rango en relación con los demás integrantes del grupo. Si a estos el estatus les interesa sobremanera, el alcanzarlo o perderlo les causará angustia.

En algunas sociedades la pérdida de estatus es más devastadora que en otras. Sin embargo, en ambas situaciones la gente se vuelve sumamente responsable a fin de proteger y desarrollar su estatus.

Dada la importancia del estatus para los individuos, este representa uno de los motivadores más fuertes para los individuos en las organizaciones y los cuales a la luz de las teorías de las necesidades estaría a nivel de necesidades de estima en la jerarquía de Maslow, para Herzberg representa un factor motivador y para Alderfer es una necesidad de crecimiento.

a) EFECTOS DEL ESTATUS

Los miembros de alto estatus de un grupo suelen disponer de más poder e influencia que los de bajo estatus. Reciben asimismo más privilegios de su grupo y tienden a participar más en las actividades grupales. Interactúan más con sus iguales que con quienes ocupan posiciones de menor rango. Básicamente, el alto estatus les ofrece a los individuos la oportunidad de desempeñar un rol de mayor importancia en una organización. Como resultado de ello, los miembros de rango más bajo tienden a sentirse separados de la corriente general y a mostrar más síntomas de tensión que los miembros de alto rango.

b) SÍMBOLOS DE ESTATUS

Estos son los objetos externos visibles asociados con una persona o lugar de trabajo que dan evidencia de su rango social. Existen oficinas, fábricas, almacenes, refinerías y cualquier otro sitio en el que se congreguen grupos de trabajo. Sin embargo, son más evidentes entre diferentes niveles de administradores, puesto que por lo general cada nivel sucesivo cuenta con la autoridad de concederse condiciones un tanto diferentes a las de las personas de nivel inferior en la estructura.

³⁰ Keith Davis, John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc Graw Hill. 1999. Pag. 107.

El interés en los símbolos de estatus puede parecer incidental, pero lo cierto es que se trata de un asunto serio. Puede poner en peligro la satisfacción laboral, porque los empleados carentes de estos, que creen merecer, pueden obsesionarse con esa necesidad. Cuando, por ejemplo, un empleado le concede irrazonable atención a los símbolos de estatus, esto evidencia su angustia de estatus.

c) FUENTES DEL ESTATUS

Las fuentes de estatus son muy numerosas, pero en situaciones parecidas de trabajo es fácil identificar varias de estas. El nivel de estudio y de puesto son dos importantes fuentes de alto estatus. También capacidades, habilidades laborales y tipo de trabajo de una persona, son importantes fuentes de estatus.

Otra fuente de estatus es el nivel salarial, la antigüedad y la edad. La remuneración ofrece reconocimiento económico y la oportunidad de gozar en mayor cantidad de los placeres de la vida, como viajes. Antigüedad y edad suelen conceder ciertos privilegios, como el de primera opción en períodos vacacionales, o el respeto de los compañeros de trabajo por el número de años en el trabajo. También el método de remuneración (por hora en oposición al sueldo) y las condiciones de trabajo constituyen importantes distinciones de estatus.

d) SIGNIFICADO DEL ESTATUS

El estatus influye en el tipo de transferencias que los empleados aceptarán, porque nadie va a aceptar un sitio o puesto de menor rango. Sirve para motivar a quienes desean ascender en la organización. Algunos buscan con afán el estatus, de manera que desean ocupar puestos de alto estatus sin que les importen las demás condiciones de trabajo. A estas personas se les puede alentar a hacerse merecedoras de puestos de elevado estatus para que se sientan debidamente retribuidas.

La primera etapa es el establecimiento de la propia identidad. Una persona llega a esta etapa entre los 10 y los 20 años. El individuo explora alternativas de carrera y comienza a ingresar en el mundo de los adultos. La etapa dos implica el crecimiento y establecimiento en una carrera; esta etapa suele darse de los 20 a los 40 años. Durante esta etapa, la persona elige una ocupación y establece la ruta de carrera. La tercera etapa, automantenimiento y ajuste, suele durar hasta los 50 años y más allá. En este momento, una persona acepta la vida como es o hace ajustes. La última etapa es la declinación. Una reducción de las capacidades físicas y mentales pueden acelerar esta

etapa. Una persona puede tener menores aspiraciones y menos motivación durante la etapa de declinación.

Aunque la mayoría de los individuos tienen necesidades de desarrollo de carrera a lo largo de su vida laboral, la mayor parte de las actividades de desarrollo se dirigen a los trabajadores nuevos y más jóvenes.

4. DESARROLLO DE POTENCIALIDADES

El término de potencialidades, está íntimamente relacionado con las habilidades que poseen los individuos, las cuales guardan una relación muy estrecha con las diferencias individuales, problema en el cual los psicólogos han estado muy interesados.

Se puede definir las habilidades mediante la pregunta: ¿qué tan bien ejecutan las personas las diversas tareas que se les presentan?, es decir, ¿qué habilidades son necesarias para ejecutar una tarea a partir de un criterio estándar mínimo de ejecución?.

No se puede estudiar un tipo particular de habilidad sin definir antes que entendemos por “que tan bien es la ejecución de una tarea” dada en forma objetiva. La definición implica que la “persona intenta hacer algo”, lo cual pone de manifiesto la necesidad de medir las habilidades en aquellas situaciones en las que se supone que los individuos están motivados para hacer el trabajo “lo mejor que puedan”.

Las diferencias entre las personas, de una a otra habilidad, son infinitas. A través de las investigaciones realizadas en este campo se han encontrado solo algunas habilidades que merecen la atención. De este modo, se distinguen las habilidades intelectuales de las habilidades especiales. Las primeras, por darles un significado que nos permita entenderlas, son aquellas que se requieren para el trabajo científico y que tienen una presencia absoluta y demostrable, aunque sea en mínima cantidad. Las segundas son la destreza o exactitud con que se ejecuta una tarea particular. No obstante estas definiciones, es difícil hacer una clara distinción entre ambas clases de habilidades y establecer una separación entre ellas.

a. Desarrollo y Utilización de las Potencialidades (Habilidades)

Esto puede tomar la forma de desarrollo de nuevas capacidades y mejoramiento de las anteriores, y de expresión de nuestras capacidades en formas constructivas y creativas. Aún cuando una persona no posea talentos especiales en atletismo, arte, redacción u otras áreas, puede hallar altamente realizante, desarrollar y utilizar las potencialidades que posee; cuando una persona

posee ciertos talentos especiales, puede ser muy frustrante el que se le niegue la oportunidad para desarrollarlos y expresarlos.

El aumentar la información y la comprensión sobre nosotros y nuestro mundo es otro medio en que podemos desarrollar nuestras potencialidades. Leemos y oímos para saber lo que está ocurriendo, que fue lo que ocurrió y qué es lo que piensan los demás al respecto. Tratamos de ampliar nuestro punto de vista, de alcanzar una imagen más completa, de expandir nuestras supuestas generalizaciones básicas, y sobre lo que es verdadero, lo que es posible y lo que es importante, nuestros supuestos concernientes a la realidad, la posibilidad y el valor. También podemos tratar de mejorar nuestra comprensión por medio de la redefinición y la reorganización de las ideas y supuestos que ya tenemos y tratando de reconciliar los elementos contradictorios.

Más aún, el desarrollo y el uso de nuestras potencialidades puede ser alcanzado al aumentar nuestro atractivo personal, al esforzarnos por relaciones interpersonales más satisfactorias, al convertirnos en personas más auténticas y al ensayar nuevas formas de ser.

b. Las Habilidades y el Ajuste al Puesto

Los trabajos crean demandas distintas sobre la gente y esta difiere en cuanto a las habilidades que poseen. El desempeño del empleado, por tanto, se incrementa cuando existe una alta compatibilidad entre las habilidades y el trabajo.

Las habilidades específicas intelectuales o físicas requeridas para un adecuado desempeño en el trabajo dependen de los requerimientos de habilidad del trabajo. Así, por ejemplo, los pilotos de las líneas aéreas necesitan fuertes habilidades de visualización espacial; los salvavidas de las playas necesitan tanto de habilidades de visualización espacial como de coordinación corporal; los ejecutivos necesitan habilidades verbales; los trabajadores dedicados a la construcción de edificios altos necesitan el equilibrio; y los periodistas con pobres habilidades de razonamiento podrían tener dificultades para llegar a los estándares mínimos de rendimiento en el trabajo.

Al dirigir la atención sólo a las habilidades de los empleados o solamente a los requerimientos de habilidad del trabajo, se ignora el hecho de que el desempeño del empleado depende de la interacción de los dos.

Que pronóstico se puede hacer cuando el ajuste es pobre?. Como se aludió previamente, si los empleados carecen de las habilidades requeridas, es probable que fracasen. Si a una persona se le contratara para manejar un procesador de palabras y no reúne los requerimientos básicos del

manejo del teclado, su rendimiento va a ser pobre sin importar su actitud positiva o su alto nivel de motivación. Cuando la compatibilidad entre las habilidades y el trabajo está fuera de sincronía porque el empleado tiene habilidades que exceden por mucho los requerimientos del puesto, el pronóstico sería muy diferente. Es probable que el rendimiento del trabajo sea adecuado, pero existirían ineficiencias organizacionales y posibles descensos en la satisfacción del empleado. Dado que la paga tiende a reflejar el más alto nivel que el empleado posee, si las habilidades del empleado exceden por mucho aquellas necesarias para hacer el trabajo, la gerencia estará pagando más de lo que necesita. Las habilidades que están significativamente por encima de las requeridas pueden también reducir la satisfacción laboral del empleado, cuando el deseo de este de usar sus habilidades sea particularmente fuerte y se vea frustrado por las limitaciones del trabajo.

5. SEGURIDAD LABORAL

Como pago o producto de su trabajo, los empleados buscan no sólo la satisfacción personal y las retribuciones financieras, sino también la seguridad. En especial cuando se vuelven viejos y menos empleables, o cuando están incapacitados o demasiado viejos para trabajar, la seguridad laboral es de importancia extrema para ellos. Estrechamente relacionada con la seguridad laboral se encuentra la seguridad emocional, o la sensación de bienestar que resulta de sentirse capaz para enfrentarse tanto a los problemas financieros como al ajuste personal que se puedan presentar durante su empleo o después de retirarse de él.

La mayoría de los empleados desean obtener seguridad en sus empleos. Desean sentir que están protegidos contra la pérdida de su empleo o de sus utilidades, ya sea debido a un accidente, una enfermedad, trabajo insuficiente para mantenerlos ocupados, despidos arbitrarios, u otras razones. Están interesados en su seguridad para los años siguientes a su retiro. Así pues, la seguridad es un incentivo positivo para el trabajo. El empleado que se encuentra razonablemente seguro, goza de un tipo de libertad e independencia que le estimula a participar más entusiastamente en el trabajo y a trabajar hacia el alcance de los objetivos de la organización. Se encuentra en la posición de verse libre para dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la compañía, más bien que hacia el logro de seguridad personal.

La seguridad laboral es una necesidad humana fundamental; para muchas personas es más importante que la paga o la promoción. Las fuerzas que impulsan el sindicalismo, los problemas más graves de relaciones entre superior y subalterno, los temores relativos a los cambios de tecnología todo esto gira en torno a las necesidades de seguridad.

No le basta al hombre ver sus necesidades materiales satisfechas día tras día; necesita estar seguro de que seguirán siendo satisfechas en el futuro. En algunos casos, la antigüedad en el empleo

ofrece al trabajador no calificado un sentimiento de seguridad parecido al que experimenta el campesino propietario de su parcela o el artesano que posee destrezas especiales. Últimamente la automatización y otros cambios económicos han traído desempleo para muchos que antes creyeron seguros sus empleos. Los hombres de mayor edad, los miembros de los grupos minoritarios y los que tienen una educación limitada o poseen destrezas pasadas de moda, encuentran sumamente difícil conseguir trabajo permanente y por consiguiente, perder el empleo puede ser para ellos una catástrofe tanto material como psicológica. De ahí que el empeño de los trabajadores por conservar los “derechos de propiedad” de sus empleos, hayan llevado a disputas obrero-patronales sobre los reglamentos del trabajo y la imposición de trabajadores innecesarios, especialmente en las industrias donde el volumen de empleo está disminuyendo.

La enfermedad y la vejez constituyen otras amenazas para la seguridad. Es comprensible por eso que muchas compañías y sindicatos estén buscando actualmente como dar a sus trabajadores una seguridad “total” o “del empleo a la tumba” contra toda especie de interrupción del ingreso.

La profesionalización de la administración de personal ha dado como resultado que se ponga más interés en el bienestar y en la seguridad financiera de los empleados durante su empleo y después de su jubilación. La creciente preocupación por la seguridad del empleado también se ha debido a los efectos sobre los empleadores de la competición por personal calificado, de la legislación gubernamental, y las negociaciones sindicales.

La existencia de programas patrocinados por el gobierno, como el programa de Seguridad Social, además, ha hecho que los empleados tengan percepciones por seguridad para complementar las que reciben de sus empleadores.

Formas de Seguridad en las Percepciones

La forma más importante de seguridad en las percepciones para los empleados es la que se logra a través de un empleo continuo. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos preventivos, en ocasiones son inevitables las suspensiones y las terminaciones, de manera que deben tomarse provisiones para proporcionar al individuo algún ingreso para que puedan ser satisfechas sus necesidades financieras, por lo menos parcialmente, hasta que pueda volver a tener empleo. También deben tomarse provisiones para minimizar la pérdida de ingresos a un empleado que no pueda trabajar a causa de enfermedad, incapacidad o edad avanzada.

Los factores anteriormente analizados: estatus, desarrollo de carrera, desarrollo de potencialidades son parte de las necesidades de crecimiento de los modelos de Maslow, Herzberg

y Alderfer. Sin embargo, la seguridad laboral se considera como una necesidad en la categoría de seguridad en estos mismos modelos.

Se podría interpretar las variables estatus, desarrollo de carrera, desarrollo de potencialidades y seguridad laboral a la luz del modelo de la expectativa, el cual afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. En este caso, los empleados bancarios, se ven motivados a tener un mejor desempeño en la medida que esperan tener una mejor recompensa, mayor estatus, desarrollo de carrera, desarrollar sus potencialidades y una mejor seguridad laboral. Una premisa básica del modelo de expectativa es que los empleados son personas racionales. Antes de realizar sus trabajos piensan en lo que deben hacer para obtener recompensas y lo que esas recompensas representan para ellos. Hay cuatro suposiciones sobre las causas de las conductas en las organizaciones que proporcionan la base para este modelo³¹.

Primero, una combinación de fuerzas en la persona y en el ambiente determina el comportamiento. Ni la persona ni el ambiente por si solos determinan el comportamiento. Las personas se unen a empresas con expectativas sobre sus empleos con base en sus necesidades, motivaciones y experiencias anteriores. Todos estos factores influyen sobre la forma en que las personas responden a una organización, pero dichos factores cambian irremediamente con el transcurso del tiempo.

Segundo, las personas deciden sus propias conductas en las organizaciones, aun cuando existan muchas limitaciones al comportamiento individual (por ejemplo, mediante reglas, tecnología y normas de los grupos de trabajo). La mayoría de las personas toman dos clases de decisiones conscientes: 1) decisiones acerca de acudir al trabajo, permanecer en la misma empresa y unirse a otras (decisiones de permanencia) y 2) decisiones acerca de que tanto producir, cuan intensamente laborar y con relación a la calidad del trabajo (decisiones sobre el desempeño del trabajo).

Tercero, personas diferentes tienen distintas necesidades y metas. Los empleados desean recompensas diferentes por su trabajo (por ejemplo, seguridad en el empleo, ascensos, buena remuneración y retos). De nuevo, no todos los empleados quieren las mismas cosas de sus trabajos.

Cuarto, las personas deciden entre diversas alternativas con base en su percepción de si cierto comportamiento conducirá al resultado deseado. Las personas llevan a cabo aquello que perciben

³¹ Hellriegel, Slocum, Woodman Comportamiento Organizacional. México. International Thomson Editores. 1999. Pag.154

que les conducirá a las recompensas deseadas y evitan realizar lo que perciben que conducirá a resultados indeseables.

En general, el modelo de expectativas afirma que las personas tienen sus propias necesidades e ideas sobre lo que desean de su trabajo (recompensas). Al tomar decisiones sobre la organización donde trabajarán y cuán intensamente lo harán, actúan con base en tales necesidades e ideas. El modelo también afirma que las personas no se hallan motivadas o desmotivadas de manera inherente sino que la motivación más bien depende de la situación que enfrenten las personas y la forma en que se adapte a sus necesidades.

Los empleados aprenden por medio de la experiencia a conceder diferente valor a las retribuciones a su disposición, así como a los diversos niveles de retribuciones que se le ofrecen. Desarrolla asimismo estimaciones de expectativas e instrumentalidad tanto mediante su experiencia directa como a través de sus observaciones de lo que les ocurre a los demás. En consecuencia, los empleados realizan un tipo de análisis costo-beneficio (a menudo implícito) de su comportamiento en el trabajo. Si el beneficio estimado justifica el costo, es probable que empeñen un mayor esfuerzo.

6. SATISFACCIÓN LABORAL

Se entiende por satisfacción laboral a la actitud general de individuo hacia el trabajo. El trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas, y políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo que a menudo son inferiores a lo ideal, y otras cosas similares. Por lo tanto, la evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo.

a) ¿Qué determina la satisfacción laboral?

¿Qué variables relacionadas con el trabajo determinan la satisfacción laboral? Una revisión extensa de bibliografía indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción laboral son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar. A esta lista también debe de agregarse la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad con el trabajo y la disposición genética del individuo.

1) Trabajo Mentalmente Desafiante

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den la oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración, sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

2) Recompensas Justas

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario es visto como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares del salario en el mercado, se favorece la satisfacción. Sin embargo, no todo el mundo busca el dinero; mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en una área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascensos. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que los ascensos son hechos en forma justa se sentirán más satisfechos en sus trabajos.

3) Condiciones Favorables del Trabajo

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

4) Colegas que Brindan Apoyo

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o los logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

5) Compatibilidad entre la personalidad y el Puesto

Una de las conclusiones de Holland era que el alto grado de acuerdo entre la personalidad del empleado y la ocupación da como resultado un individuo más satisfecho. Su lógica fue esta: la gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerán talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto, es probable que sean más exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

6) Cuestión de Genes

Cuando mucho 30% de la satisfacción de un individuo puede explicarse por la herencia³². Un análisis de los datos relativos a la satisfacción de una muestra de individuos, llevado a cabo durante un período de más de 50 años, encontró que los resultados individuales eran estables con el tiempo, aún cuando estas personas cambiaban de empresa y de ocupación. Esta y otras investigaciones sugieren que una porción significativa de la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente. Esto es, la disposición del individuo hacia la vida, positiva o negativa, se establece por su composición genética, se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición hacia el trabajo. Dada esta evidencia, podría ser que, cuando menos para algunos empleados, no existan muchos gerentes que puedan influir en su satisfacción laboral. Manipular las características del trabajo, las condiciones laborales, los premios, y el ajuste al trabajo podría tener muy poco efecto.

b) EL Efecto de la satisfacción laboral sobre el desempeño del empleado

El interés de los gerentes en la satisfacción laboral de sus empleados se centra básicamente en la relación de esta con la productividad, el ausentismo y la rotación.

1) Satisfacción y Productividad

Muchos estudios se han llevado a cabo para determinar la correlación existente entre la satisfacción y la productividad. Las primeras investigaciones realizadas en este campo se hicieron en las décadas de los cincuenta y sesenta, sin hallar una relación consistente. Hay otros estudios que han demostrado que la relación es a la inversa “un trabajador productivo será un trabajador satisfecho” y no al contrario como se había planteado. Si los individuos hacen un buen trabajo, se sienten intrínsecamente bien. Además, asumiendo que la organización premia la productividad, su alta productividad debería incrementar el reconocimiento verbal, su nivel de salario y sus probabilidades de ascenso. Estos premios en cambio incrementan su nivel de satisfacción laboral.

Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen para la organización como un todo, más que a un nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos.

2) Satisfacción y Ausentismo

Existe una consistente relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es moderada, por lo común, menos de 0.40. Ciertamente tiene sentido que los empleados insatisfechos tal vez falten más al trabajo; sin embargo, hay otros factores que tienen un impacto en la relación y reducen el coeficiente de correlación.

3) Satisfacción y Rotación

La satisfacción está también relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que se encuentra entre la satisfacción y el ausentismo. Sin embargo, otra vez, otros factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, y la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo actual.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción – rotación es el nivel de desempeño del empleado³³. Específicamente, el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de la rotación para quienes tienen un desempeño superior. ¿Por que?. La organización típicamente hace esfuerzos considerables para mantener a estas personas. Obtienen incrementos de salario, grandes elogios, reconocimientos, oportunidades de ascensos mayores y otros. Lo opuesto tiende a aplicar para quienes tienen un desempeño pobre. Pocos intentos se hacen por parte de la organización para retenerlos. Incluso podría haber presiones sutiles para alentarlos a renunciar. Se espera por tanto, que la satisfacción en el trabajo, constituyera una influencia más importante para los empleados de pobre desempeño que para los de desempeño superior. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, ya que al recibir el reconocimiento, la admiración y otros premios, tienen más razones para quedarse.

³² B. Gerhart, How important are Dispositional factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, pp. 366-373.

³³ S.L. McShane, Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-Examination, *Canadian Journal of Administrative Science*, junio 1984, pp.61-77 y

D.G. Spencer y R.M. Steers. Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationships. *Journal of Applied Psychology*. Agosto de 1981, pp. 511-514

7. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Otra importante actitud hacia el trabajo con repercusión en el comportamiento organizacional es el compromiso organizacional. Este consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Por ejemplo, un compromiso organizacional intenso se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización;
- disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización, y
- el deseo de mantenerse dentro de la organización.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Generalmente, el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

A.- Fuentes de Compromiso

Al igual que la satisfacción en el empleo, las fuentes de compromiso organizacional varían de una persona a otra. El compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales (como la personalidad y los valores) y cuan bien las experiencias de trabajo iniciales correspondan a las expectativas. Más tarde, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso organizacional, con la participación de muchos de los mismos factores que conducen a la satisfacción laboral, para que este se dé o no: remuneración, relaciones con los supervisores y compañeros, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, etc. Con el tiempo, el compromiso organizacional tiende a fortalecerse porque: 1) las personas establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos; 2) con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas; y 3) las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.³⁴

³⁴ Miner, Industrial-Organizational Psychology, pp.124-128

B.- Relación con el comportamiento de trabajo

Como con la satisfacción en el trabajo, los gerentes se interesan mucho en las relaciones entre el compromiso organizacional y el comportamiento en el trabajo. Para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los más importantes. Dicho en forma sencilla, mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncien. También resulta frecuente que un compromiso firme se correlacione 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.

8. PERMANENCIA LABORAL

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la baja permanencia laboral de los recursos humanos o rotación de personal.

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

En la actualidad, uno de los problemas que preocupa a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Principales causas de la rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse:

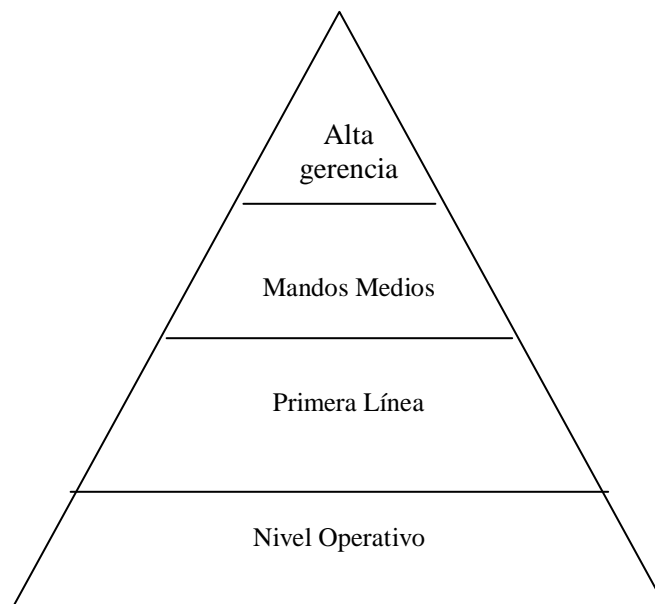
- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercida
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

La rotación de los empleados puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si la tasa de rotación es elevada. A menudo es difícil reemplazar a los empleados que se han ido, además de que los costos directos e indirectos del reemplazo de trabajadores para la organización son altos. Los empleados que se quedan pueden desmoralizarse por la pérdida de compañeros valiosos y los patrones tanto de trabajo como sociales pueden deteriorarse hasta que se encuentren reemplazos. Asimismo, el estatus de la organización en el medio puede resentirse.

9. NIVEL ORGANIZACIONAL

Los gerentes trabajan en organizaciones, pero no todos los integrantes de una organización son gerentes. En términos sencillos, se puede dividir a los miembros de una organización en dos categorías: personal operativo y gerentes. El personal operativo está compuesto por personas que trabajan directamente en un puesto o tarea y carecen de responsabilidad para supervisar las labores de otros, en cambio los gerentes dirigen las actividades de otras personas. Asimismo, como aparece en la figura 9 generalmente se clasifica a los gerentes como de primera línea (supervisores), intermedios y superiores o de alta dirección.

Figura No. 9 NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN



Los gerentes de primera línea son llamados por lo común supervisores. Los gerentes intermedios se ubican a todos los niveles de gerencia entre el nivel de supervisión y la alta dirección de la organización. Pueden tener títulos como jefes de unidad, decanos, obispos o gerentes de división. En la cúpula de la organización están los gerentes de alta dirección, que son los encargados de tomar las decisiones de la organización y establecer las normas y estrategias que afectan todos los aspectos de la empresa. Es común que estos individuos tengan títulos como vicepresidentes, presidente, canciller, director administrativo, director de operaciones en jefe, director ejecutivo o presidente del consejo de administración.

IV. VARIABLES DE ESTUDIO

- A.- Definiciones conceptuales de la variable
- B.- Definiciones operacionales de las variables
- C.- Indicadores

IV. VARIABLES DE ESTUDIO

Para facilitar el manejo y la comprensión de las variables seleccionadas en este estudio, a continuación se presenta la simbología que se utilizará para identificar cada una de las variables. Asimismo, se elaboró un diagrama sagital, el cual permite establecer de una manera práctica y gráfica la relación entre las variables involucradas en el estudio.

Variables Independientes

X_1 = Sueldo

X_2 = Estatus

X_3 = Desarrollo de Carrera

X_4 = Desarrollo de Potencialidades

X_5 = Seguridad Laboral

Variable Dependiente

Y = Permanencia Laboral

Variables Intervinientes

W_1 = Satisfacción Laboral

W_2 = Compromiso Organizacional

Variables Contextuales

Z_1 = Nivel Laboral

Z_2 = Sexo

Z_3 = Edad

A. DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Sueldo

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.³⁵

Recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones.³⁶

Desarrollo de Carrera

Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.³⁷

Es la secuencia de los puestos de trabajo que desempeña una persona a lo largo de toda su vida.³⁸

Como se expuso en el capítulo del Marco Teórico, la permanencia laboral es un complemento de la variable rotación de personal, por lo que la definición conceptual que se manejará será la de rotación de personal.

Desarrollo de Potencialidades

Se refiere al desarrollo de nuevas capacidades y mejoramiento de las anteriores, y de expresión de nuestras capacidades en formas constructivas y creativas.³⁹

Estatus

Es el rango social de una persona en un grupo.⁴⁰

³⁵ Werther B. William, Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill. 1996. Pag. 331.

³⁶ Sherman W. Arthur, Bohlander W. George. Administración de los Recursos Humanos. México. Grupo Editorial Iberoamérica. 1994. Pag. 258-259.

³⁷ Chiavenato, Idalberto, opa. Cita., Pag. 415.

³⁸ Robbins P. Stephen, Coulter Mary. Administración. México. Prentice Hall. 1999. Pag. 357.

³⁹ Coleman C. James y Hammen Constance. Psicología Contemporánea y Conducta Eficaz. México. Edit. El Manual Moderno. 1977. Pag. 77.

⁴⁰ Davis Keith, Newstrom W. John. Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc Graw Hill. 2000. Pag. 107.

Seguridad Laboral

Es el deseo que tienen los empleados de sentir que están protegidos contra la pérdida de su empleo o de sus utilidades. La seguridad laboral se considera un incentivo positivo para el trabajo.⁴¹

Rotación de Personal

Se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.⁴²

Stephen Robbins⁴³ la define como el retiro permanente voluntario e involuntario de la organización.

Satisfacción Laboral

Una actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.⁴⁴

La satisfacción se refiere a los sentimientos de la gente hacia las recompensas que recibe.⁴⁵

Compromiso Organizacional

Consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización.⁴⁶

VARIABLES CONTEXTUALES

Nivel Organizacional

El nivel organizacional está constituido por aquellos miembros de la organización que se dividen en dos categorías: El nivel administrativo y el nivel operativo.⁴⁷

El nivel administrativo comprende a todos los administradores que dirigen el trabajo de otros, incluyéndose dentro de esta categoría, gerente general, subgerente, gerentes funcionales, jefes y supervisores.

⁴¹ Chrudden y Sherman. Administración de Personal. México. CECOSA. 1973. 346.

⁴² Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá. McGraw Hill. 1995. Pag. 148.

⁴³ Robbins P. Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1998. Pag. 24.

⁴⁴ Ibid. Pag. 25.

⁴⁵ Lawler III E. Edward. High Involvement Management, San Francisco. Jossey-Bass. 1990. pag.32.

⁴⁶ Hellriegel, Slocum y Woodman. Comportamiento Organizacional. México. Soluciones Empresariales. 1999. pag. 56

⁴⁷ Robbins P. Stephens. Administración Teoría y Práctica. México. Prentice Hall. 1987. pag. 3.

El nivel operativo lo constituyen todos los que trabajan directamente en cualquier trabajo o tarea y que no tienen la responsabilidad de supervisar la labor de otros.

Edad

Tiempo que una persona ha vivido a contar desde que nació. Cada uno de los periodos en que se considera dividida la vida humana.⁴⁸

Sexo

Condición por la que se diferencian los machos y las hembras en la mayoría de las especies animales y vegetales superiores.⁴⁹

B. DEFINICIONES OPERACIONALES DE VARIABLES

A continuación se presenta la operacionalización de las variables seleccionadas para este estudio, las cuales no se manejan en el sentido amplio de su definición sino de una manera más práctica y relacionada directamente con el objeto de estudio.

Sueldo

Es la cantidad de dinero que recibe un empleado mensualmente.

Estatus

El estatus de las personas se define por: el nivel laboral que ocupa un individuo dentro de la organización y el nivel de ingresos recibido.

Desarrollo de Carrera

Es el número de puestos ocupados por un empleado dentro de la organización.

Desarrollo de potencialidades

El grado de adecuación entre las exigencias de un puesto y las habilidades de un individuo.

Seguridad Laboral

El grado en que un individuo se siente protegido contra la pérdida de su empleo.

⁴⁸ Diccionario Ilustrado. Océano de la Lengua Española. Madrid. Editorial Océano. Pag. 367

⁴⁹ Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española. Op. Cit. Pag. 896

Permanencia Laboral

Cantidad de tiempo en años que una persona permanece voluntariamente en una organización.

Satisfacción Laboral

Es el índice de satisfacción que experimenta una persona al recibir lo que espera de la empresa.

Compromiso Organizacional

Es el grado de identificación del empleado con las creencias y aceptación de las metas y valores de la organización, así como el nivel de deseo de mantenerse en la organización.

VARIABLE CONTEXTUAL

Nivel Organizacional

Son los distintos niveles en que se divide la jerarquía de la organización: nivel de alta gerencia, nivel de mandos intermedios y nivel operativo.

✓ **Nivel de Alta Gerencia**

Son las personas que toman las decisiones que rigen los destinos de la organización más en el largo plazo que en el mediano y corto plazo.

✓ **Nivel de Mandos Intermedios**

Son las personas responsables de hacer que se cumplan las decisiones emanadas de la alta gerencia.

✓ **Nivel operativo**

Son las personas que no tienen personal bajo su mando y que ejecutan el trabajo asignado por los mandos intermedios.

C. CONCEPTUALIZACIÓN, OPERACIONALIZACIÓN E INDICADORES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLE	OPERACIONALIZACION	INDICADORES
Sueldo	Es la cantidad de dinero que recibe un empleado mensualmente.	– Cantidad de dinero percibida mensualmente.
Desarrollo de carrera	Es el avance en la escala ocupacional dentro de la misma organización	– Número de puestos que ha ascendido en la escala ocupacional.
Estatus	El estatus de las personas se define por: el nivel laboral que ocupa un individuo dentro de la organización, el nivel educativo y el nivel de ingresos	– Nivel laboral – Nivel educativo – Nivel de ingresos
Desarrollo de Potencialidades	El grado de adecuación entre las exigencias de un puesto y las habilidades del individuo.	– Grado de relación entre lo que el empleado desempeña en el puesto y el potencial que este tiene para realizarlo.

VARIABLE	OPERACIONALIZACION	INDICADORES
Seguridad Laboral	El grado en que un individuo se siente protegido contra la pérdida de su empleo.	– Mayor o menor grado de posibilidad que tiene un empleado de permanecer en forma continua en la organización.

Compromiso organizacional	Es el grado de identificación del empleado con las creencias y aceptación de las metas y los valores de la organización, así como el nivel de deseo de mantenerse en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> – Grado de identificación del empleado con las creencias, valores y metas. – Mayor o menor deseo de mantenerse en la organización.
Satisfacción laboral	Grado de satisfacción que la persona percibe en la organización.	Mayor o menor grado de satisfacción percibida por el empleado.
Permanencia laboral	Cantidad de tiempo en años que una persona permanece voluntariamente en una organización.	– Número de años que un empleado permanece en el banco.
Nivel Organizaciones	Son los distintos niveles en que se divide la jerarquía de la organización: nivel de alta gerencia, nivel de mandos intermedios y nivel operativo.	<ul style="list-style-type: none"> – Nivel de Alta Gerencia – Nivel de Mandos Intermedios – Nivel Operativo
Edad	Número de años alcanzado por una persona	– Número de años vividos
Sexo	Categoría del individuo de acuerdo a su naturaleza	– Femenino o masculino

V. HIPÓTESIS

V. HIPÓTESIS

En el presente capítulo se pretende establecer la relación existente entre variables independientes, intervinientes, y la dependiente. Asimismo, se establecerá si existe alguna influencia de las variables contextuales: nivel organizacional, edad y sexo. Finalmente, se espera determinar el valor de verdad de las siguientes hipótesis:

- H1 A mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral.
- H2 A mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral.
- H3 A mayor estatus de los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral.
- H4 A mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral.
- H5 A mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral.
- H6 A mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional
- H7 A mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional.
- H8 A mayor estatus de los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional.
- H9 A mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional.
- H10 A mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional.
- H11 A mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral.

- H12 A mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral.
- H13 A mayor estatus de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral.
- H14 A mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral.
- H15 A mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral.
- H16 A mayor satisfacción laboral de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral.
- H17 A mayor compromiso organizacional de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral.
- H18 A mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral porque existe una mayor satisfacción laboral.
- H19 A mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral.
- H20 A mayor estatus ofrecido de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral.
- H21 A mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral.
- H22 A mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral.
- H23 A mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral porque existe un mayor compromiso organizacional.
- H24 A mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe un mayor compromiso organizacional.
- H25 A mayor estatus de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe un mayor compromiso organizacional.
- H26 A mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe un mayor compromiso organizacional.

H27 A mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe un mayor compromiso organizacional.

XI. METODOLOGÍA

- A. Instrumento de Medición
 - B. Estudio Muestral
 - C. Plan de Análisis
-
-

VI. METODOLOGÍA

A. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para poder medir las variables planteadas en este estudio de investigación, se necesitó llevar a cabo la recolección de datos, la cual se hizo a través de la aplicación del instrumento de medición (encuesta), practicado a unidades muestrales, que para fines de este estudio estaban representadas por: empleados bancarios del nivel de alta gerencia, mandos intermedios y operativo.

El instrumento de medición que se utilizó para recolectar los datos contiene dos secciones las cuales se describirán a continuación: (ver anexo No. 1)

Primera Sección

En la primera sección se elaboró una escala de Likert , la cual cuenta con trece ítems con cinco alternativas de respuestas que van desde muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo hasta muy en desacuerdo.

Los primeros siete ítems de la escala de Likert miden la variable satisfacción laboral, los cuales se obtuvieron de un instrumento ya validado elaborado por Brayfield y Rothe (1951) con índices de correlación entre 0.70 y 0.80 de todas estas medidas. El ocho y el nueve miden desarrollo de potencialidades, el diez y once miden seguridad laboral y el doce y trece miden el desarrollo de carrera, estos últimos ítems fueron elaborados por el investigador de este estudio y validados a través de la prueba piloto realizada para tal efecto.

Segunda Sección

En esta sección se utilizaron preguntas cerradas y de carácter dicotómico, si y no, preguntas abiertas y preguntas de selección múltiple.

Esta sección continúa con la pregunta catorce hasta la treinta y uno. La pregunta catorce y quince miden desarrollo de carrera; la pregunta dieciséis, diecisiete, dieciocho, diecinueve, veinte y veintiuno miden estatus; las preguntas veintidós, veintitrés, veinticuatro, veinticinco y veintiséis, miden compromiso organizacional; la pregunta veintiocho mide el sueldo; la veintinueve mide permanencia laboral; la treinta mide edad y la treinta y uno el sexo.

El instrumento fue diseñado de manera tal que permitiera precodificarse, para lo cual se le incluyó una casilla para anotar el código.

B. ESTUDIO MUESTRAL

Aunque el objetivo fundamental de este estudio de investigación, no era, el de estimar parámetros, sino que el de definir relaciones entre variables resultó alcanzar ambos propósitos por la naturaleza de la muestra seleccionada.

De los veintiún bancos existentes a la fecha en el país, se encuestó un 50% de los mismos lo que hace que sea una muestra altamente representativa, en una población bastante homogénea como es el caso de la banca, y dentro de esta población se estratificó la muestra por nivel laboral: alto, medio y operativo. La muestra resultó aproximadamente

proporcional y se encuestó a 129 unidades muestrales. Tamaño de muestra que supera los 120 elementos a partir de donde las distintas funciones de probabilidad tienden a comportarse como constante y por lo tanto poder afirmar si las relaciones entre dos o más variables son significativas, utilizando los grados de libertad correspondientes.

C. PLAN DE ANÁLISIS

Para determinar el valor de verdad de las hipótesis planteadas en el presente estudio de investigación, se procedió a hacer una revisión analítica de la información recolectada, la cual permite explicar las relaciones entre variables para lo cual se siguen los siguientes pasos:

1. Construcción de la Hoja de Codificación

La hoja de codificación contiene todas las variables con sus respectivos ítems, las categorías de respuestas, el código y la columna correspondiente a cada una de las variables. (ver anexo No. 2)

2. Análisis Estadístico

- a) Aplicando la hoja de códigos y habiendo diseñado un instrumento precodificado, se procede a escribir los códigos definidos en la columna derecha del instrumento. (ver anexo No. 1)
- b) Una vez codificado el instrumento se procede a crear la matriz general de datos y para lo que se utiliza el paquete SPSS 10.0. Luego se introducen los datos en la matriz general de datos. (ver anexo No. 3)

- d) Una vez creada la matriz de datos se procedió a incrementar las columnas que miden las variables como producto de procesar cada uno de los ítems o preguntas para obtener los índices sumativos para cada una de las variables.

- e) Luego se procedió a hacer con el mismo paquete las pruebas estadísticas que permitieran determinar el valor de verdad de cada una de las hipótesis planteadas y que permitiera analizar el comportamiento del modelo en las distintas variables contextuales de este estudio.

3. Análisis e Interpretación de Datos

Al analizar e interpretar los resultados se hace utilizando un nivel de significancia de 0.01 y 0.05 que es el máximo permitido como probabilidad de error para estudios de esta naturaleza.

Además de los análisis cuantitativos, se hará una interpretación de los resultados, a la luz del marco teórico.

XII. ANALISIS DE DATOS

- A. Validez del Instrumento
 - B. Confiabilidad de los Instrumentos
 - C. Análisis e Interpretación de Datos
-
-

VII. ANÁLISIS DE DATOS

A. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

El instrumento está conformado por ítems que corresponden a indicadores, los cuales ayudan a medir cada una de las variables planteadas en el marco teórico.

Para validar las escalas del instrumento se procedió a levantar una prueba piloto con tres categorías de personas: una que se aplicó a sesenta estudiantes de la carrera de Administración de Empresas que no trabajan actualmente, otra a diez estudiantes de maestría en Administración y la tercera a ocho empleados bancarios de los tres niveles organizacionales, nivel de alta gerencia, mandos intermedios y operativo.

El propósito de utilizar tres grupos distintos, es para obtener mayor objetividad en la interpretación de los ítems, ya que al validar las escalas del instrumento lo que se pretende es determinar si este realmente mide lo que se quiere medir.

Entre los inconvenientes comunes que se presentaron en los tres grupos, se detectaron los siguientes:

1. Las instrucciones de la sección I no estaban redactadas con claridad, se utilizaba el término circular y lo que había que hacer realmente era marcar la respuesta que aparecía en la casilla superior.
2. Se eliminó un ítem de la sección I que media satisfacción laboral, por considerarse muy similar a otro.

3. En la sección II, se le agregó a la palabra código que aparece en el lado derecho del ítem, las palabras "uso privado", ya que ocasionaba confusión al encuestado, por no saber que hacer con esta casilla.
4. Se eliminó la pregunta que hacía referencia a la "categoría del puesto", ya que ocasionó confusión y además sólo era aplicable para el nivel de caja.
5. Se cambió la pregunta que hacía referencia al grado académico, en vista de que las personas confundían "que título tiene" con el título del puesto.
6. Se mejoró la redacción de la pregunta que hacía referencia a "el sueldo con respecto al de sus compañeros en el mismo nivel"
7. La pregunta que mide la variable sueldo se mejoró la redacción, utilizando para el establecimiento de los rangos la Encuesta Salarial de Price Waterhouse.

Luego se procedió a analizar los ítems de cada una de las escalas, para determinar si estos contribuían significativamente a explicar una mayor proporción de varianza de la variable que se estaba midiendo. Como resultado de este proceso se encontró que algunos ítems no contribuían a la validez de la misma, por lo que se eliminaron como ítems.

Entre los ítems eliminados de todo el instrumento están los siguientes:

Para la variable desarrollo de carrera se eliminaron las preguntas 12, 13, y 15.

A la variable estatus se le eliminó las preguntas 18, 19, 20 y 21.

A la variable compromiso organizacional se le eliminaron las preguntas 24, 25 y 26.

Quedando el instrumento integrado con un total de veintiún preguntas para medir las distintas variables.

B. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

La confiabilidad del instrumento se verificó a través de dos vías: una fundamentada en aspectos teóricos basados en las definiciones conceptuales y operacionales de las variables extraídas del marco teórico. La otra de carácter estadístico, fundamentada en datos, y calculando el coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach para determinar si las escalas eran o no confiables al tratar de medir las variables respectivas.

Se calculó el coeficiente de Alfa-Cronbach aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{NP}{1 + P(N-1)}$$

$$P = \frac{\sum P}{N} \approx \text{Al promedio de las correlaciones entre los ítems}$$

donde **N** = al número de ítems de la escala

Los coeficientes de confiabilidad Alfa – Cronbach para las escalas que se calcularon dichos coeficientes oscilaron entre 0.84 y 0.94. Los que son

muy aceptables, dado que un coeficiente de confiabilidad Alfa – Cronbach es muy aceptable de 0.7 o más.

Para cualquier detalle al respecto véase los ítems de cada escala en la matriz general de correlaciones anexas.

En suma, al ser validas las escalas en los instrumentos de medición, se garantiza la independencia entre sí de las variables estudiadas. Y lo que en el presente estudio queda ratificado y comprobado estadísticamente además de las pruebas de confiabilidad y validez hechas porque las variables tuvieron comportamientos distintos en contextos diferentes. Dado que si no fueran realmente independientes generarían un sesgo en los distintos contextos.

C. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez recogidos los datos, creada la matriz general de datos y procesados estos, con la ayuda del paquete estadístico SPS 10.0, a continuación y a partir de la información resultante, como producto de tal procesamiento, se hace el análisis y la interpretación de la misma. (ver anexo No. 4)

Las hipótesis planteadas en este trabajo, a continuación se confrontan con los resultados obtenidos. A cada hipótesis se le determina su respectivo valor de verdad.

La H1, que plantea que a mayor sueldo recibido, por los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral; se acepta con un nivel de

significancia de 0.05, dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.200$, mayor que el coeficiente de correlación crítico que es $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H2, que afirma que a mayor desarrollo de carrera obtenida por los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral, se acepta con un nivel de significancia de 0.05; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.240$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.228$ con 127 grados de libertad.

La H3, que sustenta que a mayor estatus alcanzado por los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral, se acepta con un nivel de significancia de 0.05; dado que el coeficiente de correlación calculado es $r_o = 0.197$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H4, que sustenta que a mayor desarrollo de potencialidades logrado por los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral, se acepta con un nivel de significancia de 0.01; dado que el coeficiente calculado es $r_o = 0.560$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H5, que afirma que a mayor seguridad laboral percibida por los empleados bancarios, mayor satisfacción laboral, se reserva el juicio porque el coeficiente de correlación calculado que es de $r_o = 0.044$ con un nivel de significancia de 0.05, es menor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H6, que plantea que a mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional, se acepta con un nivel de significancia de 0.05; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.199$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H7, que sustenta que a mayor desarrollo de carrera obtenido por los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional, se acepta con un nivel de significancia de 0.05; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.275$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.228$ con 127 grados de libertad.

La H8, que plantea que a mayor estatus alcanzado por los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional, se acepta con un nivel de significancia de 0.05; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.204$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H9, que propone que a mayor desarrollo de potencialidades logrado por los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional, se acepta con un nivel de significancia de 0.05; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.204$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H10, que establece que a mayor seguridad laboral percibida por los empleados bancarios, mayor compromiso organizacional, se reserva el juicio porque el coeficiente de correlación calculado u obtenido que es de $r_o = - 0.038$ con un nivel de significancia de 0.05, es menor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H11, que sustenta que a mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, se acepta con un nivel de significancia de 0.01; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.525$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.228$ con 127 grados de libertad.

La H12, que propone que a mayor desarrollo de carrera alcanzado por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, se acepta con un nivel de significancia de 0.01; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.582$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.228$ con 127 grados de libertad.

La H13, que afirma que a mayor estatus alcanzado por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, se acepta con un nivel de significancia de 0.01; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.525$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.228$ con 127 grados de libertad.

La H14, que sustenta que a mayor desarrollo de potencialidades logrado por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, se acepta con un nivel de significancia de 0.05; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.191$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

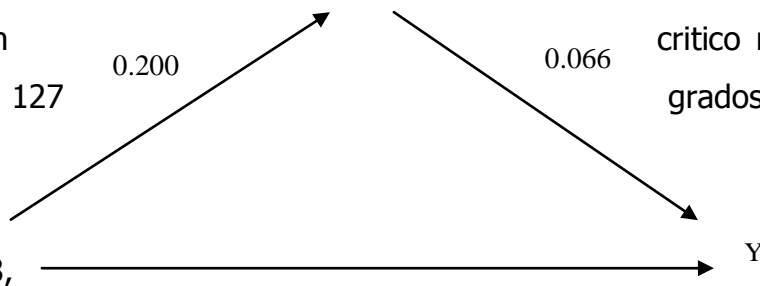
La H15, que propone que a mayor seguridad laboral percibida por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, se reserva el juicio porque el coeficiente de correlación calculado u obtenido que es de r_o

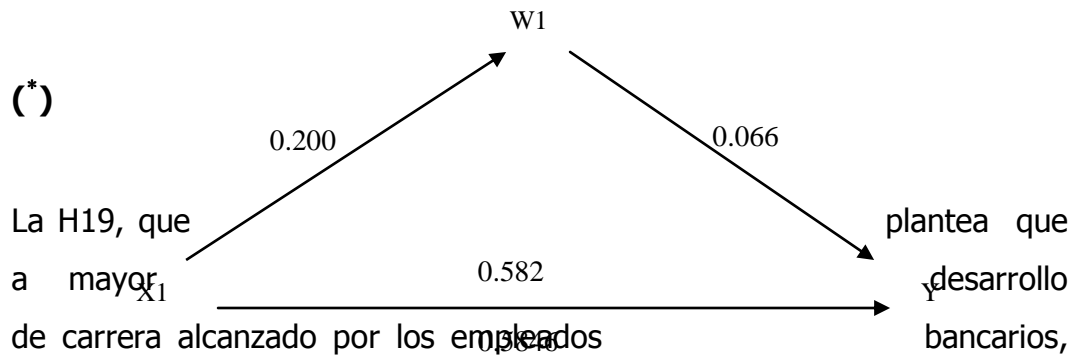
= 0.085, con un nivel de significancia de 0.05, es menor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H16, que establece que a mayor satisfacción laboral percibida por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, se reserva el juicio, porque el coeficiente de correlación calculado u obtenido que es de $r_o = 0.066$, con un nivel de significancia de 0.05, es menor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

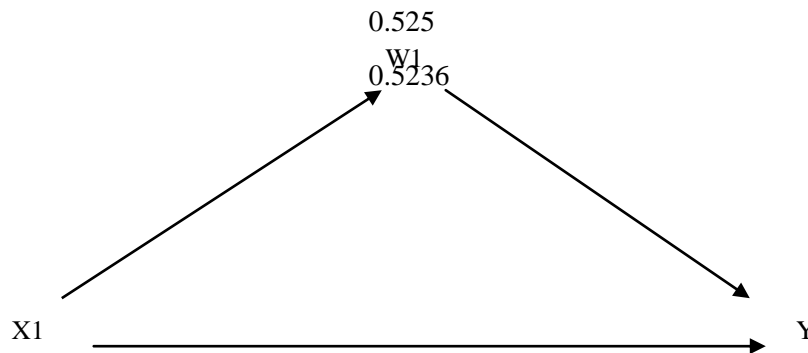
La H17, que plantea que a mayor compromiso organizacional mantenido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, se acepta con un nivel de significancia de 0.05; dado que el coeficiente de correlación calculado u obtenido es $r_o = 0.204$, mayor que el coeficiente de correlación crítico $r_c = 0.174$ con 127 grados de libertad.

La H18, que sustenta que a mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral porque existe una mayor satisfacción laboral. Se reserva el juicio y por lo tanto no se puede aceptar la hipótesis alterna, dado que la correlación entre satisfacción laboral y permanencia laboral no resultó significativa (ver anexo No. 6) y al calcular el coeficiente de correlación parcial entre la variable sueldo recibido y permanencia laboral, controlando satisfacción laboral resultó que este no tuvo una sensible disminución, como se observa en la siguiente gráfica.





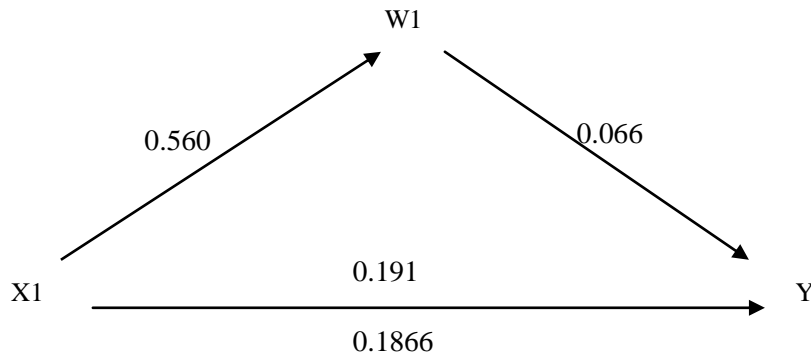
La H19, que plantea que a mayor desarrollo de carrera alcanzado por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe una mayor satisfacción laboral. Se reserva el juicio y por lo tanto no se puede aceptar la hipótesis alterna, dado que la correlación entre satisfacción laboral y permanencia laboral no resultó significativa (ver anexo No. 7) y al calcular el coeficiente de correlación parcial entre la variable desarrollo de carrera y permanencia laboral, controlando satisfacción laboral resultó que este no tuvo una sensible disminución, como se observa en la siguiente gráfica.



La H20, que afirma que a mayor estatus de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe mayor satisfacción laboral. Se reserva el juicio y por lo tanto no se puede aceptar la hipótesis alterna, dado que la correlación entre satisfacción laboral y permanencia laboral

* Obsérvese que en cada diagrama sagital, el coeficiente de correlación que se escribe debajo de la flecha es el coeficiente de correlación parcial calculado. Controlando la variable que se asumió como interviniente.

no resultó significativa (ver anexo No. 8) y al calcular el coeficiente de correlación parcial entre la variable estatus y permanencia laboral, controlando satisfacción laboral resultó que este no tuvo una sensible disminución, como se observa en la siguiente gráfica.



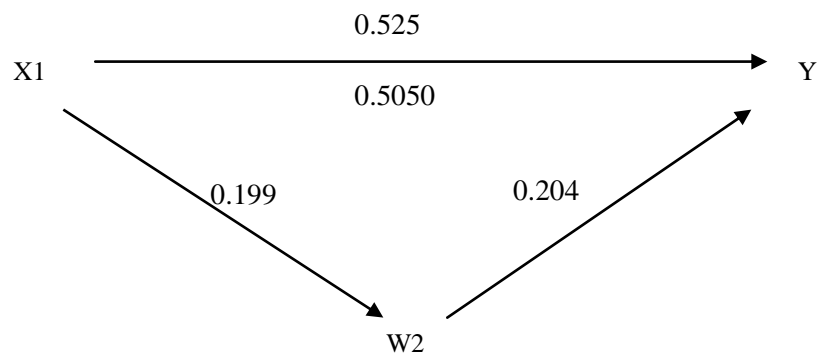
La H21, que sustenta que a mayor desarrollo de potencialidades de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe mayor satisfacción laboral. Se reserva el juicio y por tanto no se puede aceptar la hipótesis alterna, dado que la correlación entre satisfacción laboral y permanencia laboral no resultó significativa (ver anexo No. 9) y al calcular el coeficiente de correlación parcial entre la variable desarrollo de potencialidades y permanencia laboral, controlando satisfacción laboral, resultó que éste no tuvo una sensible disminución, como se observa 0.197 en la siguiente 0.066 gráfica.

0.525

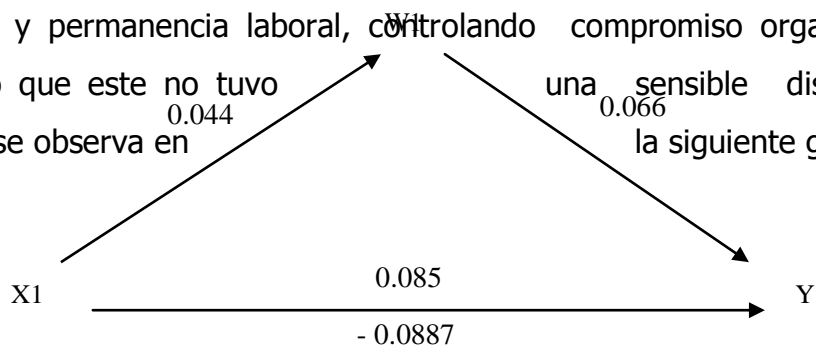
0.5235

La H22, que afirma que a mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe mayor satisfacción

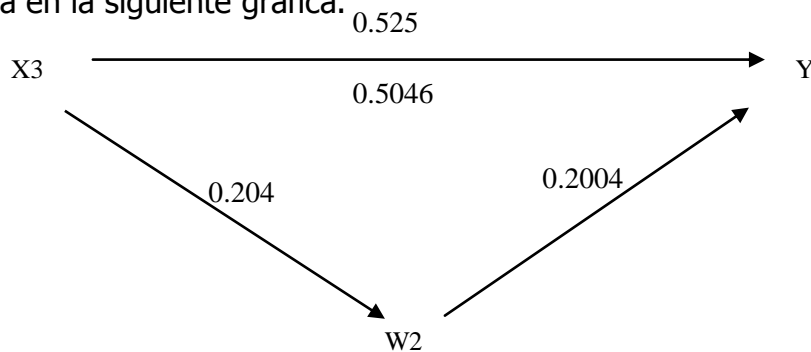
laboral. Se reserva el juicio y por tanto no se puede aceptar la hipótesis alterna, dado que la correlación entre satisfacción laboral y permanencia laboral, no resultó significativa (ver anexo No. 10) y al calcular el coeficiente de correlación parcial entre la variable seguridad laboral y permanencia laboral, controlando satisfacción laboral, resultó que este no tuvo una sensible disminución, como se observa en la siguiente gráfica.



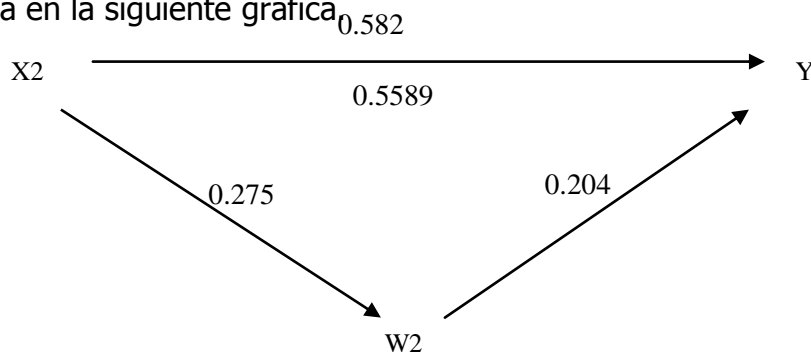
La H23, que plantea que a mayor sueldo recibido por los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe mayor compromiso organizacional. Se reserva el juicio y por tanto no se puede aceptar la hipótesis alterna, dado que la correlación entre compromiso organizacional y permanencia laboral no resultó significativa (ver anexo No. 11) y al calcular el coeficiente de correlación parcial entre la variable sueldo y permanencia laboral, controlando compromiso organizacional resultó que este no tuvo una sensible disminución, como se observa en la siguiente gráfica.

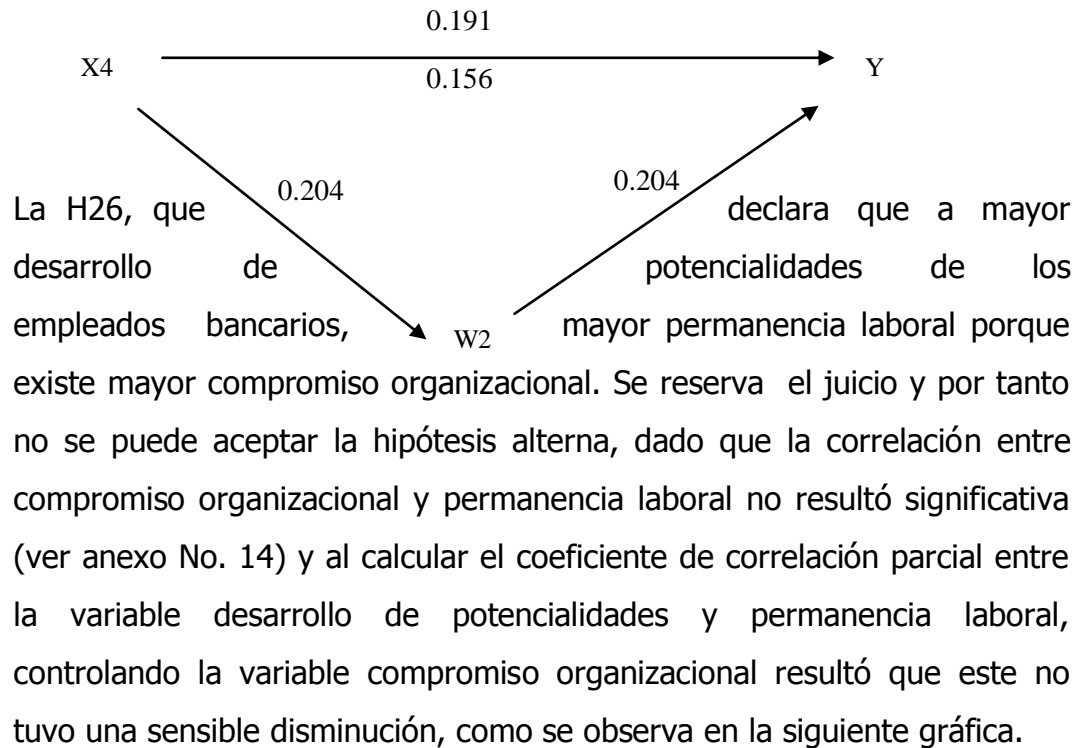


La H24, que establece que a mayor desarrollo de carrera de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral, porque existe mayor compromiso organizacional. Se reserva el juicio y por tanto no se puede aceptar la hipótesis alterna, dado que la correlación entre compromiso organizacional y permanencia laboral no resultó significativa (ver anexo No. 12) y al calcular el coeficiente de correlación parcial entre la variable desarrollo de carrera y permanencia laboral, controlando compromiso organizacional resultó que este no tuvo una sensible disminución, como se observa en la siguiente gráfica.



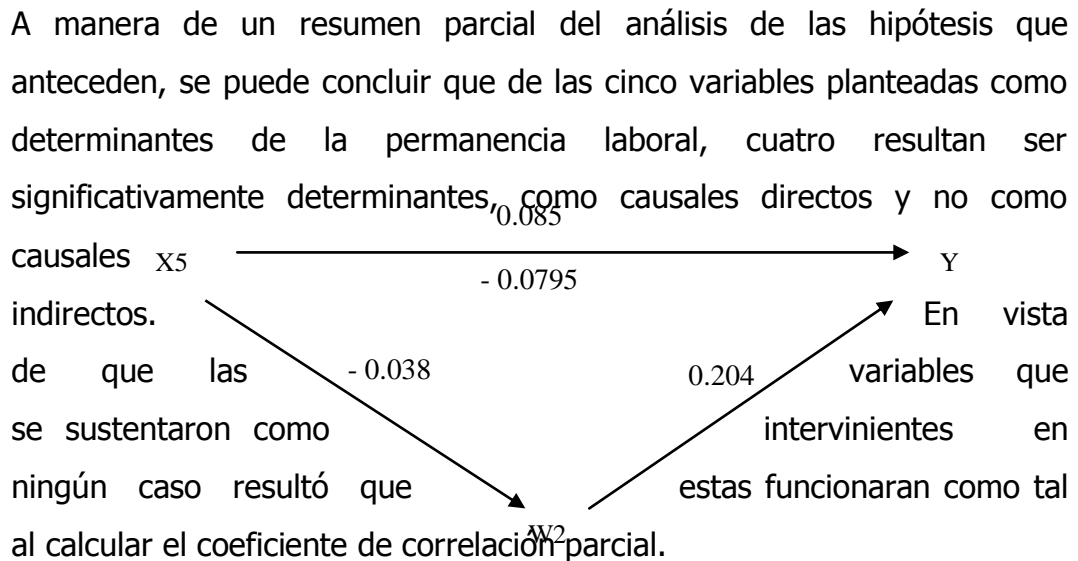
La H25, que propone que a mayor estatus de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral porque existe mayor compromiso organizacional. Se reserva el juicio y por tanto no se puede aceptar la hipótesis alterna, dado que la correlación entre compromiso organizacional y permanencia laboral no resultó significativa (ver anexo No. 13) y al calcular el coeficiente de correlación parcial entre la variable estatus y permanencia laboral, controlando la variable compromiso organizacional resultó que este no tuvo una sensible disminución, como se observa en la siguiente gráfica.





La H27, que plantea que a mayor seguridad laboral de los empleados bancarios, mayor permanencia laboral porque existe mayor compromiso organizacional. Se reserva el juicio y por tanto no se puede aceptar la

hipótesis alterna, dado que la correlación entre compromiso organizacional y permanencia laboral no resultó significativa (ver anexo No. 15) y al calcular el coeficiente de correlación parcial entre la variable seguridad laboral y permanencia laboral, controlando la variable compromiso organizacional resultó que este no tuvo una sensible disminución, como se observa en la siguiente gráfica.



Por lo tanto, el modelo planteado a nivel general, queda definido de la siguiente manera donde las variables sueldo, desarrollo de carrera, estatus y desarrollo de potencialidades sí son determinantes de la

permanencia laboral. Pero, la seguridad laboral no es una determinante de la misma. (ver anexo No. 16)

A continuación se analiza los resultados del modelo general planteado en distintos contextos. Para ver el comportamiento de las variables en cuestión en tales referentes.

Al analizar el modelo en la Alta Gerencia (ver anexo No. 17) se observa que el estatus y el desarrollo de potencialidades son determinantes en la satisfacción de dicho nivel, ya que sus coeficientes de correlación calculados $r_o = 0.431$ y 0.617 respectivamente con niveles de significancia de 0.01 y 0.05 también en forma respectiva.

El desarrollo de carrera resultó determinante del compromiso organizacional con un coeficiente de correlación obtenido $r_o = 0.568$ con un nivel de significancia de 0.01.

También se observa que la Seguridad Laboral es un factor de alta incidencia en la permanencia laboral de dicho nivel jerárquico, en el que se observa un coeficiente de correlación obtenido $r_o = 0.62$ con un nivel de significancia de 0.01.

En el nivel laboral medio (véase anexo No. 18) se observa que el desarrollo de carrera y el desarrollo de potencialidades son determinantes de la satisfacción laboral con los coeficientes de correlación obtenidos de $r_o = 0.350$ y $r_o = 0.654$ con niveles de significancia de 0.05 cada uno.

El desarrollo de carrera también es determinante de la permanencia laboral en dicho nivel, con un coeficiente de correlación obtenido de $r_o = 0.392$ y con un nivel de significancia de 0.05.

Y en el nivel laboral medio la satisfacción laboral es un determinante de la permanencia laboral con un coeficiente de correlación obtenido de $r_o = 0.325$ y un nivel de significancia de 0.01.

En el nivel laboral operativo las variables desarrollo de potencialidades y seguridad laboral son determinantes de la satisfacción laboral con coeficientes de correlación obtenidos de $r_o = 0.485$ y $r_o = 0.289$ con niveles de significancia de 0.01 y 0.05 respectivamente. (ver anexo No. 19)

En dicho nivel también se observa que las personas que tienen una mayor satisfacción laboral tienen un mayor compromiso organizacional.

Al analizar el modelo en el contexto de la edad se observa (ver anexo No. 20), que los jóvenes que perciben un mayor sueldo están menos satisfechos porque se obtuvo un coeficiente de correlación de $r_o = - 0.507$ con un nivel de significancia de 0.01.

Los jóvenes que tienen un mayor estatus también tienen un menor nivel de satisfacción laboral con un $r_o = 0.507$ con un nivel de significancia de 0.01.

En cambio los jóvenes que tienen la oportunidad de desarrollar más sus potencialidades sí tienen un mayor nivel de satisfacción laboral, dado que el coeficiente de correlación obtenido fue de $r_o = 0.575$ con un nivel de significancia de 0.01.

Los jóvenes que perciben una mayor seguridad laboral también se les observa que tienen un mayor nivel de satisfacción laboral con un coeficiente de correlación $r_o = 0.325$ con un nivel de significancia de 0.05.

En las personas que tienen una edad media (ver anexo No. 21), se observa que el desarrollo de carrera y el desarrollo de potencialidades son determinante de su satisfacción laboral con coeficientes de correlación de $r_o = 0.360$ y $r_o = 0.395$ con niveles de significancia de 0.05 cada uno. El desarrollo de carrera es determinante de su compromiso organizacional, con coeficientes de correlación de $r_o = 0.304$ con un nivel de significancia de 0.05. Y la seguridad laboral es determinante de la permanencia laboral en dicho nivel, dado que se obtiene un coeficiente de correlación de $r_o = 0.360$ con un nivel de significancia de 0.05.

En el personal de mayor edad (ver anexo No. 22), se observa que el desarrollo de carrera y el desarrollo de potencialidades, son determinantes de su satisfacción laboral en el que se obtienen los coeficientes de correlación de $r_o = 0.360$ y $r_o = 0.471$ respectivamente con sus correspondientes niveles de significancia de 0.05 y 0.01.

También el desarrollo de carrera es determinante de su permanencia laboral dado que se obtienen un coeficiente de correlación de $r_o = 0.513$ con un nivel de significancia de 0.01.

Al analizar el modelo en la variable contextual sexo (ver anexo No. 23), y específicamente en el sexo femenino, se observa que en las mujeres el desarrollo de potencialidades es determinante de su satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación obtenido de $r_o = 0.418$ con un nivel de significancia de 0.05.

En las mujeres también se observa que el sueldo, el desarrollo de carrera y el estatus son determinantes de su permanencia laboral, con coeficientes de correlación de $r_o = 0.547$, $r_o = 0.551$ y $r_o = 0.551$ respectivamente y todos con un nivel de significancia de 0.01.

También en las mujeres se observa que el desarrollo de carrera es determinante de su compromiso organizacional en el que se observan coeficientes de correlación de $r_o = 0.235$ con un nivel de significancia de 0.05.

En los hombres se observa (ver anexo No. 24), que el sueldo, el desarrollo de carrera, el estatus y el desarrollo de potencialidades son determinantes de su satisfacción laboral, con coeficientes de correlación de $r_o = 0.337$, $r_o = 0.341$, $r_o = 0.371$ y $r_o = 0.722$ respectivamente, con niveles de significancia de 0.05 las dos primeras y 0.01 las dos últimas variables.

Las mismas variables antes referidas también son determinantes de la permanencia laboral en los hombres dado que los coeficientes de correlación obtenidos son de $r_o = 0.514$, $r_o = 0.615$, $r_o = 0.499$ y $r_o = 0.368$ con niveles de significancia de 0.01 cada uno de ellos.

También en los hombres se observa que el sueldo es un determinante de su compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de $r_o = 0.316$ y un nivel de significancia de 0.05. Que el desarrollo de carrera es determinante de su compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de $r_o = 0.375$ y con un nivel de significancia de 0.05 y que el

estatus también es determinante de su compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de $r_o = 0.302$ y un nivel de significancia de 0.05

En los hombres se observa que a mayor satisfacción laboral obtienen una mayor permanencia laboral con un coeficiente de correlación observado de $r_o = 0.327$ y con un nivel de significancia de 0.01, y también a mayor compromiso organizacional, mayor permanencia laboral con un coeficiente de correlación de $r_o = 0.321$ con un nivel de significancia de 0.05.

Como corolario de lo que antecede se puede afirmar que el modelo al excluir la variable seguridad laboral, se comportó en el sexo masculino tal como fue planteado, en donde las variables sueldo, desarrollo de carrera, estatus y desarrollo de potencialidades son determinantes de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia laboral.

Al correlacionar solamente las variables independientes o determinantes entre sí excluyendo la seguridad laboral, se observan (ver anexo No. 25), coeficientes de correlación significativos con niveles de significancia de 0.01. Lo que significa que en forma independiente y de conjunto estas variables explican una alta proporción de varianza en la variable dependiente permanencia laboral.