

## **LA ROTACIÓN DE PERSONAL CON RELACIÓN AL APOYO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO**

Mtra. Carmen Camacho Cristiá  
Dra. Ma. Luisa del C. Pacheco Sagrero  
Mtro. Arnulfo Gutiérrez Rodríguez  
Mtra. Sonia López Mijangos

### *Resumen*

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el nivel predictivo de apoyo que reciben los empleados, del superior y de los compañeros para pronosticar la rotación y la satisfacción con el trabajo. Es un estudio de tipo transversal en el que encuestaron 89 empleados de microempresas del municipio de Coatzacoalcos, Veracruz; los instrumentos de medición empleados fueron cuestionarios en escala tipo Lickert. Para la satisfacción con el trabajo se aplicó el Cuestionario Minnesota propuesto por Weiss, Davis, England y Lofquist (1967), en la estimación de la satisfacción con el trabajo se aplicó la escala de sociabilización de Taormina (1994); para medir el apoyo del superior la escala de Q\_Labors adaptada por Casas et. al. (2004); finalmente para la búsqueda de otro empleo e intención de abandonar el actual, el instrumento utilizado fue el propuesto por Price y Mueller (1997). La teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) explica el origen de la satisfacción laboral, esta teoría es de naturaleza bidimensional: Los resultados encontrados fueron que la búsqueda de otro empleo y la intención de abandonar el empleo actual como indicador de la rotación, se intensifica a medida que el apoyo del superior es percibido como decreciente. Así también se encontró que el apoyo del superior es también un factor determinante para la satisfacción con el trabajo, por encima del apoyo de los pares. Los pesos relativos aportados por estos dos predictores: aluden a la gran importancia de las actitudes y conductas del superior o supervisor para los empleados para evitar la rotación de personal y promover la satisfacción con el trabajo, particularmente en el sentido de que la satisfacción es una variable mayormente indicadora de la calidad del trabajo que se realiza.

## **Marco teórico**

La teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) explica el origen de la satisfacción laboral, esta teoría es de naturaleza bidimensional: clasifica los factores intrínsecos del trabajo tales como: los sentimientos de realización, reconocimiento y autonomía) y factores extrínsecos como: la paga, la seguridad y las condiciones físicas del trabajo. En 1976 Locke consideró que para entender las actitudes en el trabajo, era necesario entender las dimensiones del trabajo, las cuales son complejas e interrelacionadas por naturaleza. Mencionó aspectos comunes de la satisfacción en el trabajo, tales como “trabajo, promociones, reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, dirección y empresa” (Locke, 1976, p. 1302). A partir del involucramiento de las emociones en la satisfacción con el trabajo, hay mayores consecuencias en la vida de los empleados que afectan la salud física, la longevidad, la salud mental, en el impacto que tienen en la interacción entre los empleados y de los sentimientos hacia el trabajo y la vida social (Locke, 1976, p. 1311).

La intención de abandono no predice directamente el abandono de la organización (Maertz, Jr. y Campion, 1998). El modelo de la adaptación al desinterés por la organización sugiere que las personas se apartan de la organización produciendo conductas adaptativas negativas como ausentismo, disminución en el esfuerzo, perdiendo el tiempo (Hulin, 1991). Contrariamente la intención de abandono podría estar relacionada con un patrón de conductas proactivas alternativas a la conducta de abandono y una de las conductas que el trabajador puede realizar, frecuentemente asociada al modo en que es activo y toma la iniciativa de influir sobre su entorno, es la búsqueda de información (Bauer, Morrison y Callister, 1998). La búsqueda de retroalimentación es una de las conductas proactivas más importantes, permite al trabajador obtener información útil para el desempeño, siendo éste un importante aspecto del ajuste con la organización (Arnold & Davey, 1992).

Entre los psicólogos de la escuela de la Gestalt se encuentra Kurt Lewin (1890-1947). Psicólogo nacido en Alemania, profesor en la Universidad de Berlín, dedicándose a investigar sobre la influencia de la motivación, la personalidad y la psicología social en el aprendizaje; quería concentrarse en los deseos y las metas en relación con la personalidad. De esta manera Lewin introduce el concepto de espacio vital para definir la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo dado, en un momento determinado. Su teoría, sugiere que la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas (Lewin, et. al., 1999): el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean y esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con los demás.

Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Los objetivos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio; de esta manera los objetivos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, en tanto que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión y alejamiento. Su enfoque particular está orientado hacia la comprensión de la conducta social, sobre la base del proceso de influencia social. El carácter distintivo de la psicología social es que surge de dos factores fundamentales: el interés en el individuo como participante social y la importancia que le atribuye a la comprensión de los procesos de influencia social. Kurt Lewin es considerado fundador de la psicología Social Moderna.

Jerarquía de las Necesidades según Abraham Maslow. Esta teoría concibe que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida, estas necesidades se encuentran organizadas de forma estructural, como una pirámide, (ver figura 1), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad (<http://www.monografias.com/trabajos12/lpersony/lpersony.shtml> 2007). A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

Necesidades Fisiológicas (Maslow A, 1998): estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encuentran, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se localizan necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades de Seguridad (Maslow A, 1998): con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de éstas se encuentran la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, a lo desconocido, protección contra el peligro o las privaciones.

Necesidades Sociales (Maslow A, 1998): una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades de Estima (Maslow A, 1998): también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. En este grupo radica la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de autorrealización (Maslow A, 1998): también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, mediante la realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel, su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Las necesidades tienen ciertas características, según Maslow (Maslow A, 1998): una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales; el individuo no nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo: sueño-actividad, sexo, etc.); a partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección, el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal; en la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente requerimientos más elevados: sociales, de estima y de autorrealización.

Cuando el individuo satisface sus exigencias sociales, surgen las carencias de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las sociales, en tanto que la autorrealización lo son de la de

estima. Los niveles más elevados de insuficiencias sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de la ausencia de estima; ello es una conquista individual; las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades; las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.), requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si una de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y se neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.



Figura 1. *Jerarquía de las Necesidades según Abraham H. Maslow, llamada también pirámide de Maslow.*

Los compañeros de trabajo y los supervisores facilitan una mejor integración en la organización al ofrecer consejo, instrucciones y apoyo social (Louis, Posner & Powell, 1983). Los compañeros ofrecen una mayor comprensión y conocimiento de las normas de grupo e información útil para la interacción social, mientras que los supervisores suelen aportar información de carácter técnico o más general sobre la organización (Morrison, 1993). Las características personales y las conductas de los supervisores, constituyen elementos esenciales para la sociabilización de grupos de seguidores y para la estructura motivacional, así como para el compromiso profesional (Ugboro, 1993). La teoría del apoyo organizacional asevera que los miembros formulan creencias sobre las acciones de la organización, sobre sus agentes o sus

representantes, por ejemplo si les proporcionan apoyo, si se implementan políticas o entrenamientos de los supervisores o de otras organizaciones representativas, por lo tanto buena parte de las acciones del supervisor y las políticas de la organización puede modelar la percepción del empleado sobre apoyo organizacional recibido (Alston, 2005).

Pines (1997), distingue seis formas diferentes de ofrecer apoyo social en el trabajo: 1) escuchar al sujeto de forma activa, sin juzgar sus acciones y dar consejos; 2) dar apoyo teórico, como es cuando el compañero experto le confirma al que solicita información si está haciendo bien el trabajo; 3) el experto competente crea en el solicitante pensamientos de reto, desafío, creatividad e implicación en el trabajo; 4) apoyo emocional; 5) apoyo emocional desafiante que induzca a la reflexión para que el sujeto solicitante determine si realmente ha agotado todas las posibles soluciones y 6) participar en la realidad social del sujeto, confirmando o cuestionando las creencias sobre sí mismo, su autoconcepto y autoeficacia. LaMastro ha definido el apoyo institucional percibido como la percepción individual del valor que una institución da a la contribución del trabajador(a) y en reciprocidad cuida del bienestar de él (ella). Este constructo es una extensión del apoyo organizacional percibido de Eisenberger, Fasolo y LaMastro (1990), que describe cómo los empleados tienen creencias globales de que la organización valora y apoya sus contribuciones. Ambos constructos realmente se fundamentan en la Teoría del Apoyo Organizacional, la cual describe el impacto de agentes de una organización (supervisores, técnicos, instructores, etc.) quienes actúan en representación de la organización e afectan la forma en que los miembros perciben a la organización.

Los resultados del análisis de regresión múltiple del estudio de Abu-Bader (2000), sobre los factores que influyen en la satisfacción con el trabajo, la calidad de la supervisión se manifestó con mayor peso ( $-.34$ ,  $p \leq .001$ ), fue el mejor predictor de la satisfacción entre otros factores como la autonomía, la educación y la etnicidad; el porcentaje de la varianza total de la satisfacción explicada por la supervisión fue del 15%. Y en la predicción de la rotación, las relaciones con los colegas presentó el peso mayor  $-.29$  contabilizando un 27%

de la varianza total, las relaciones pobres entre el trabajador y sus colegas fueron asociados con altos niveles de rotación. Otros factores significativos fueron el salario con un peso de -.19 y la calidad de la supervisión con peso de .26. Dada la importancia manifiesta del apoyo organizacional por parte del supervisor y de los compañeros en el desempeño laboral, el objetivo del presente trabajo es determinar el nivel predictivo de estas variables para determinar la rotación y la satisfacción con el trabajo entre empleados de microempresas del municipio de Coatzacoalcos en el estado de Veracruz, México.

### **Material y métodos**

En este análisis transversal participaron 89 empleados de microempresas del municipio de Coatzacoalcos en el estado de Veracruz, México, de edades comprendidas mayormente entre 21 y 30 años (63%) y entre 31 y 40 años (37%). 51% mujeres y 49% varones, 50% solteros(as), 30% casados (as) y 20% unión libre. Del total, 28% tiene estudios de secundaria y 28% tiene estudios de hasta nivel de bachiller y un 44% carrera terminada sin título, de éstos últimos el 21% estudiaron administración o contaduría. El 77.5% tiene una antigüedad máxima de 5 años en el puesto que actualmente desempeñan.

Los instrumentos de medición empleados con escala tipo Lickert de 7 categorías para cada una de las variables analizadas fueron: para la satisfacción con el trabajo el cuestionario Cuestionario Minnesota propuesto por Weiss, Davis, England y Lofquist (1967), en este estudio ha resultado con una confiabilidad de .86; el apoyo de los compañeros se estimó con la escala de sociabilización de Taormina (1994), que consta de 5 ítems y la consistencia interna en el presente estudio fue de .84; para medir el apoyo del superior la escala de Q\_Labors adaptada por Casas et. al. (2004) cuya consistencia interna se ubicó en .83; finalmente se estimó la rotación por medio de ítems relativos a la búsqueda de otro empleo e intención de abandonar el actual

empleo, en este caso el instrumento utilizado fue el propuesto por Price y Mueller (1997) que presentó en esta ocasión consistencia de .90. Los datos relativos a las estadísticas de dispersión y tendencia central se anotaron en la tabla 1.

## **Resultados**

Los resultados del modelo de regresión simple para la predicción de la rotación exhibe los datos de los valores de:  $t = -5.704$ ,  $p = .000$ ;  $F = 53,237$ ,  $p = .000$ ; con una correlación de  $-.52$  y regresión de  $.27$ . De este modelo se deduce que la búsqueda de otro empleo y la intención de abandonar el empleo actual como indicador de la rotación, se intensifica a medida que el apoyo del superior es percibido como decreciente. La proporción de la varianza de la rotación explicado por el apoyo del superior es del  $.27$  (tabla 2).

Puede leerse con claridad en la tabla 3 que el apoyo del superior es también un factor determinante para la satisfacción con el trabajo, por encima del apoyo de los pares. Los pesos relativos aportados por estos dos predictores: apoyo del superior y apoyo de los pares de  $.48$  ( $t = 4.835$ ,  $p = .000$ ) y  $.32$  ( $t = 3.213$ ,  $p = .000$ ) respectivamente, con una correlación múltiple de  $.74$  y con un índice de regresión de  $.55$  ( $F = 51.888$ ,  $p = .000$ ), aluden a la gran importancia de las actitudes y conductas del superior o supervisor para los empleados para evitar la rotación de personal y promover la satisfacción con el trabajo, particularmente en el sentido de que la satisfacción es una variable mayormente indicadora de la calidad del trabajo que se realiza.

## **Discusión**

Dada la importancia manifestada en la literatura de la satisfacción con el trabajo, como el mejoramiento de la satisfacción, de la calidad del trabajo y la disminución de la rotación, mismos que ha sido asociado con altos niveles de participación y productividad (Levis y Strauss, 1989); y porque la relevancia de la satisfacción laboral para las organizaciones por su influencia sobre los resultados reflejados en el desempeño, la rotación, el ausentismo y las

respuestas individuales tales como el compromiso, la salud, el bienestar psicológico, no puede ser objetada, aún cuando no está totalmente clara la extensión con la que las variables situacionales y personales contribuyen a la satisfacción laboral, en los diferentes medios organizacionales (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, y Steca, 2003), en el presente estudio se confirma que la satisfacción con el trabajo está en buena medida determinada por el apoyo del superior y de los compañeros, así como la rotación depende del apoyo del superior, es conveniente que los supervisores consideren la acreditación del cuerpo de creencias respecto a la satisfacción: las organizaciones efectivas producen miembros satisfechos con la administración, por tanto el incremento de la satisfacción es un indicador de la efectividad organizacional (Cameron, 1978).

También las investigaciones han mostrado que algunas de las variables relacionadas con el trabajo ejercen una significativa influencia positiva en la satisfacción con la administración: el apoyo de la cultura organizacional, los equipos de trabajo, las relaciones con los colegas, la autonomía y la autorrealización (Bensimon y Newmann, 1993; Berwick, 1992), sin embargo, pocos estudios sostienen el nexo directo entre la satisfacción y la rotación (Muller, et. al., 1994), aunque algunos sostienen una influencia indirecta a través del compromiso (Lincoln y Kallegerg, 1985; Muller, et. al., 1994), en el presente estudio se confirma el nexo directo entre la satisfacción y la rotación de manera directa.

## **Recomendaciones**

Sería conveniente incrementar el número de la muestra en futuras investigaciones y disponer de sujetos de diversas profesiones en las microempresas, ya que en estas pesquisas la muestra fue relativamente pequeña, además de ser una investigación transversal exploratoria. Se recomienda ampliar el estudio agregando otras variables, a fin de confirmar estos resultados en otros medios laborales.

VARIABLES	MEDIA	DESV. ESTÁNDAR	CONFIAB. ALFA
1. Satisfacción con el trabajo	4.90	.91	.86
2. Apoyo organizacional	5.18	1.20	.83
3. Apoyo de pares	5.11	1.28	.84
4. Búsqueda de otro empleo (rotación)	3.30	1.73	.90

TABLA 1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y CONFIABILIDAD DE LAS VARIABLES

Variables predictorias	Beta No Estand.,	Beta Estand.	t	P	F	p	R	<sup>2</sup> R
Apoyo organizacional	-.748	-.522	-5.704	.000	53.237	.000	-.522	.272
Constante	7.182		10.284	.000				

TABLA 2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN SIMPLE DE LA BÚSQUEDA DE OTRO EMPLEO (ROTACIÓN).

Variables predictivas	Beta No Estand.	Beta Estand.	t	P	F	p	R	<sup>2</sup> R
Apoyo del superior	.364	.482	4.835	.000	51.888	.000	.739	.547
Apoyo de pares	.228	.320	3.213	.002				
Constante	1.845		6.001	.000				

TABLA 3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.

## Referencias

- Abu-Bader (2000). Work Satisfaction, burnout and turnover among social workers in Israel: a causal diagram. *Int. J. Soc. Welfare*, 9, 191-200.
- Alston O. (2005). The Impact of Web Portal Characteristics, Expectancies, and Negative Word of Mouth on Perceived Institutional Support and Organizational Citizenship Behavior. Tesis Doctoral. The University of Pittsburg.
- Bensimon, E. M., and Neumann, A. (1993). Redesigning Collegiate Leadership: Teams and Teamwork in Higher Education, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Berwick, K. R. (1992). Stress among student affairs administrators: The relationship of personal characteristics and organizational variables to work related stress. *J. Coll. Stud. Dev.* 33: 11-19.
- Bauer, T.N.; Morrison, E.W. & Callister, R.R. 1998. Organizational socialization: A review and directions for future research. In G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 149-214.
- Caprara G. V, Barbaranelli, C., Borgogni L. y Steca P. (2003) Efficacy Beliefs as Determinants of Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 4, 821-832.
- Casas, J., Repullo, J. R., Mingo C., Sánchez P., Aguilera M., Pérez-Hervada A. y Guerra J. (2004). Adaptación de la escala Q- Labors a atención primaria. *Rev. Calidad Asistencial*, 19(5), 329-40.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R Fasolo P. y Davis-LaMastro, Valerie (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 1, 51-59.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley. En Manzo Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86.
- Hulin, C.L. 1991. *Adaption, persistence and commitment in organizations*. In M. dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd edn), 445-507. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- LaMastro, V. (2001). Influence of perceived institutional and faculty support on college student's attitudes and behavioral intentions. *Psychological Reports, Apr, 2*, 567- 580.
- Levine, D. I., and Strauss, G. (1989). *Employee participation and involvement*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 317 704).
- Locke, E.A. (1976). '*The nature causes and causes of job satisfaction*'. en Dunnette, M.C. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Maertz, C.P., Jr & Campion, M.A. 1998. 25 years of voluntary turnover research: a review and critique. In C.L. Cooper and I.T. Roberston, *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 13*, 49-81.
- Morrison, E.W. (1993). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal, 36*, 557-589.
- Muller, C. W. Boyer, E. M. Price J. L. y Iverson, R. D. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work: The case of dental hygienists. *Work and occupations, 21*, 179-212.
- Pines, A. (1997). *On burnout and the buffering effects of social support*. En Gil-Monte, P. R. y Peiró , J. M. (Eds.). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid, Síntesis.
- Ugboro, I. O. (1993). Loyalty, value congruency and affective organizational commitment: an empirical study. *Mid American Journal of Business, 8*(2), 29-36.