

## MOTIVACION DE LOGRO, ACTITUD HACIA EL TRABAJO, SATISFACCION LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

*Silvana D'Anello Koch  
Colombia Salom de Bustamante  
ROGYA, C. A.*

### Resumen

En este estudio se evaluó el efecto de la Motivación de Logro sobre el compromiso organizacional. Se hipotetizó un efecto directo y uno indirecto mediado por la actitud hacia el trabajo y la satisfacción laboral. Los sujetos fueron 163 trabajadores de una planta química. Todos de sexo masculino. El análisis de los datos se realizó mediante la técnica estadística del Análisis de Pasos. Los resultados dieron apoyo a las hipótesis formuladas. Se presentan algunas implicaciones de los hallazgos para las organizaciones.

### Summary

In this study was assessed the effect of Achievement Motivation on organizational engagement. It was hypothesized a direct and also indirect effect mediated by attitude to work and job satisfaction. Subjects were 163 male workers of a Chemical plant. Statistical technic of Step Analysis was used. Results supported hypothesis. Implications of these findings are discused.

### Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional

El estudio de la satisfacción del empleado tiene una larga historia en el campo de la Psicología Industrial y Organizacional. Más recientemente el concepto de compromiso

organizacional ha sido objeto de creciente atención y ha sido relacionado con diferentes variables. Su importancia como variable de análisis está determinada por los efectos que genera. Entre los más estudiados están la permanencia en la organiza-

ción (Shore y Martín, 1989), la rotación (Farkas y Tetrich, 1989) y el desempeño (Mayer, Paunomen, Gellatly y Goffin, 1989).

Mathieu y Zajac (1990) condujeron una serie de meta-análisis entre el compromiso y la satisfacción. Ellos obtuvieron una correlación entre las dos variables de .53 a través de 43 estudios analizados y 15.531 sujetos evaluados. La magnitud de dicha correlación ha promovido variados estudios para investigar hasta qué punto se trata de conceptos diferentes. Brooke, Rusell y Price (1988) y posteriormente Mathieu y Farr (1991), realizaron una serie de análisis factoriales para determinar la validez discriminante de las medidas de compromiso y satisfacción. Los resultados de ambos estudios confirmaron que, aunque las variables presentan alta correlación ( $r = .53$ ), ellas constituyen conceptos diferentes.

¿Cómo se definen la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización?

Diferentes conceptualizaciones han surgido. Las investigaciones sobre compromiso han estado fundamentadas en dos perspectivas. Una, liderizada por Porter y sus colegas (Porter, Steers, Mowday y Boulian 1974; Mowday, Porter y Steers 1982) quienes sugieren que la satisfacción representa una reacción afectiva inestable e inmediata frente al ambiente de trabajo comparada con el compromiso, el cual desde su punto de vista es una actitud que se desarrolla a largo plazo.

Proponen que la satisfacción está relacionada con aspectos específicos del ambiente de trabajo y por tanto se desarrolla más rápidamente que el compromiso, el cual requiere de una evaluación más global de su

relación con la organización. Para estos autores, el compromiso es el grado de identificación del trabajador con la empresa. Implica voluntad de trabajar duro en beneficio de la organización con la intención de permanecer por largo tiempo dentro de ella. Se refiere a la fuerza relativa de involucramiento y de identificación de un individuo con una organización. De tal manera que las experiencias tempranas dentro de la organización ejercen un fuerte impacto sobre el desarrollo del compromiso. El compromiso así concebido, ha sido denominado en la literatura organizacional como "Compromiso afectivo" (Mayer y Allen, 1990).

Para otros autores, ambos constructos representan actitudes, aunque, compromiso se diferencia de satisfacción por ser una respuesta afectiva a la organización como un todo, mientras que la satisfacción representa una respuesta afectiva ante aspectos específicos del trabajo (Williams y Hazer 1986).

Otra línea ha sido desarrollada por Becker (1960), para quien el compromiso tiene un carácter más volitivo que afectivo. Lo define como la tendencia a mantenerse en líneas consistentes de actividad. Es concebido como "compromiso permanente".

En este trabajo el compromiso es conceptualizado como un vínculo psicológico (afectivo, cognitivo y conductual) con la organización resultado de la identificación y el involucramiento. Implicando: (a) la internalización de metas, estilos de funcionamiento, valores y creencias; (b) esfuerzo en el trabajo y (c) necesidad de permanecer como miembro de la organización. Es un vínculo afectivo, porque la persona compro-

metida siente que ella es la empresa, experimenta emocionalmente sus éxitos y fracasos y se siente orgullosa de representarla en el medio exterior. Es un vínculo cognitivo, porque existe un acoplamiento entre las metas de desarrollo personal y las organizacionales, entre la cultura de la organización y los valores y creencias de la persona. Es conductual, porque la persona asume y persiste en comportamientos que garanticen el éxito de la empresa.

La satisfacción en el trabajo también ha sido conceptualizada de diferentes maneras, sin embargo la mayoría de los autores parece coincidir en que se trata de una reacción positiva frente al trabajo. Locke (1969, 1976), la define como un sentimiento placentero que resulta de la percepción de que el trabajo le facilita a uno la realización de valores importantes del trabajo. En la definición hay tres componentes básicos de la satisfacción: el valor, la importancia, y la percepción, siendo este último el componente más importante ya que la satisfacción está basada en la percepción de la situación actual en relación con los propios valores. De acuerdo con este autor la satisfacción es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere y lo que realmente tiene, mediada por la importancia. En otras palabras, a menor discrepancia entre querer y tener en una faceta importante de trabajo, mayor satisfacción (McFarlin y Rice, 1992). En esta conceptualización se enfatizan aspectos específicos del trabajo en interacción con factores personales.

En el modelo desarrollado por Herzberg (1968), se propone que la satisfacción se refiere a los senti-

mientos positivos asociados a los factores intrínsecos del trabajo y extrínsecos tales como el salario, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral. Katz y Van Maanen (1977), en un análisis de los factores laborales que eran importantes para tres mil empleados en varias instituciones gubernamentales, identificaron tres grupos de factores que ellos denominaron "locus de la satisfacción laboral": (a) la concepción del trabajo mismo, (b) el contexto de interacción y (c) las políticas organizacionales.

Otros autores enfatizan las características extrínsecas del trabajo, tales como salario, relaciones con supervisores y pares, oportunidades de ascenso y beneficios. De hecho, el instrumento de medida más frecuentemente utilizado es el Índice de Descripción del Trabajo (IDT) que contempla dichos factores (Hackman y Oldham, 1975).

En el presente trabajo se asume una definición centrada en las condiciones intrínsecas del trabajo. Específicamente, la satisfacción laboral se refiere a los sentimientos de agrado y disfrute por la realización del trabajo que genera involucramiento con el quehacer. El agrado es una sensación perceptual de tipo contemplativo según el cual a uno le gusta o le es grato algo. El disfrute, implica un componente volitivo de intencionalidad conductual, según el cual la persona tiene que interactuar con el objeto del disfrute (Salom de Bustamante y D'Anello, 1992). De tal manera que bajo esta concepción, no se pretende descartar el papel que las variables contextuales puedan ejercer sobre la satisfacción. Más bien

se considera que la construcción que el trabajador haga de dichas variables estará fuertemente determinada por características motivacionales como se desarrollará posteriormente.

La naturaleza de la relación entre satisfacción y compromiso ha sido un punto de debate en la investigación norteamericana. El motivo ha sido la ubicación temporal de las dos variables: satisfacción como antecedente de compromiso o compromiso antecedente de satisfacción o si tienen una relación recíproca. Los hallazgos son contradictorios. Pero, conocer la relación entre ambas variables es importante por las implicaciones que a nivel de intervención organizacional tiene. Bateman y Strasser (1984) hipotetizaron y encontraron que el compromiso precedía a la satisfacción.

Porter (1974) señala que la inestabilidad y rápida formación de la satisfacción sugiere que es una causa del compromiso y no viceversa. Price y Mueller (1986), Mathieu (1988) y Mathieu y Hamel (1989) encontraron apoyo para la hipótesis de la satisfacción como una variable antecedente de compromiso. Williams y Haser (1988) en un estudio causal, encontraron que la satisfacción afecta al compromiso. Por su parte, Farkas y Tetrick (1989) sugieren que la relación causal entre satisfacción y compromiso puede variar con el tiempo. Mathieu (1991) puso a prueba un modelo causal en el cual la satisfacción y el compromiso resultaron estar recíprocamente relacionadas. Aunque el efecto más fuerte fue de satisfacción hacia compromiso, como se evidencia también en las investigaciones anteriores.

En la mayoría de los estudios revisados se encuentra que existe

escasa elaboración teórica respecto a la asociación entre ambas variables. El interés parece estar más accentuado en aspectos metodológicos y de diseño, que en explicaciones teóricas que justifiquen las hipótesis y los resultados obtenidos.

En la presente investigación se pensó que la satisfacción debía preceder al compromiso. Para que exista compromiso, la persona debe haber experimentado previamente sentimientos de agrado y disfrute con su hacer, vivenciar el feedback de su ejecución. El efecto inverso es menos probable que ocurra, aunque a largo plazo, pudiese darse una relación recíproca entre ambas variables como la encontrada por Mathieu (1991), donde la satisfacción estimula el compromiso y el compromiso alimenta la satisfacción. Decimos que es menos probable que el compromiso anteceda a la satisfacción porque una persona no necesitaría de un involucramiento con la organización como totalidad para sentir satisfacción con su hacer. El compromiso va más allá del hacer.

En esta investigación se propone un efecto directo de la satisfacción laboral sobre el compromiso, pero antecedido por la motivación de logro y la actitud hacia el trabajo como variables personales. Veamos por qué.

### **La Motivación de Logro y la Actitud hacia el Trabajo como Variables Antecedentes**

¿Cuáles son los determinantes más importantes de la satisfacción y el compromiso? La respuesta a esta pregunta también ha sido fuente de variadas investigaciones.

En lo referente a la satisfacción, algunos autores han propuesto y

apoyado empíricamente que las variables contextuales son las más relevantes. Entre ellas, las características de la tarea resultan ser las más importantes no sólo para la satisfacción sino también para el compromiso (Hackman y Oldham, 1980; Spector, 1985; Mathieu, 1988; Mathieu y Zajac, 1990). Las tareas deben cumplir con ciertos requisitos que satisfagan las necesidades de los empleados: variedad, significado, autonomía y feedback.

Steers (1977) sugiere tres categorías de variables que afectan el compromiso: a) características personales que incluyen la edad, la motivación al logro y la educación; b) las experiencias de trabajo y c) las características del trabajo.

Michaels y Spector (1982) estudiaron en una muestra de empleados de un centro de salud mental la relación entre motivación al trabajo, satisfacción y compromiso. Los principales resultados indicaron que la motivación está asociada positivamente con ambas variables (con satisfacción,  $r = .28$ ; con compromiso,  $r = .21$ ).

En otra línea de investigación se propone que debe existir una interacción entre las características de la tarea y variables personales o disposicionales de los trabajadores para que se produzca la satisfacción. Liderizando esta posición se encuentran los trabajos de Hackman y sus colegas (Hackman y Oldham, 1975; Hackman, Oldham, Janson y Purdy, 1975; Oldham, Hackman y Pearce, 1976). La variable personal más estudiada por este equipo es la Necesidad de Crecimiento Personal (NCP) la cual funciona como una variable moderadora entre las características del trabajo y las variables de resultado (satisfacción y compromiso).

Empleados con alta NCP responden mejor a las características de enriquecimiento del trabajo (variedad de habilidades, diversidad de tareas, significación de la tarea, autonomía y feedback) que aquellos bajos en NCP. En esta misma línea de investigación, Loher, Noe, Moeller y Fizgerld (1985) realizaron un meta-análisis a fin de evaluar el efecto moderador de la necesidad de crecimiento. Los resultados indicaron que la correlación entre características de la tarea y satisfacción era de .68 para el grupo alto NCP y de .38 para el grupo bajo. En conclusión, los autores plantean que un ambiente enriquecido no es suficiente para garantizar mayor satisfacción, los empleados deben poseer alta necesidad de crecimiento. Para la presente investigación resulta de gran relevancia la motivación al logro. En estudios previos se ha encontrado que correlaciona positivamente con Compromiso organizacional (Morris y Snyder, 1979; Steers y Spencer, 1977).

Por otra parte, O'Reilly III y Caldwell (1979), plantean una posición según la cual conciben que las características del trabajo son realidades socialmente construidas y que solamente deben ser definidas en función de la forma como los empleados las perciben y reaccionan ante ellas. En otras palabras, para los autores la construcción que haga el trabajador de las condiciones de trabajo va a determinar su satisfacción, teniendo las motivaciones personales un rol protagónico en dicha construcción. Ellos analizaron el impacto de la motivación de logro. Encontraron que las correlaciones entre satisfacción laboral y trabajos enriquecidos, eran más altas para el grupo con alta motivación de logro ( $r = .67$ ) que para el grupo con baja

motivación de logro ( $r = .45$ ) los autores concluyen que son los trabajadores con alto logro los que aprovechan mejor los trabajos enriquecidos y se sienten más satisfechos.

Igualmente, Mathieu (1988, 1991) propone que las necesidades o disposiciones personales pueden afectar la forma como los trabajadores perciben el trabajo y por tanto ello ejerza una influencia directa sobre las reacciones afectivas. En un estudio con cadetes de la fuerza armada norteamericana y utilizando un modelo estructural, evaluó el efecto de la motivación de logro sobre la satisfacción y el compromiso, los resultados evidenciaron un efecto directo de la motivación al logro sobre el compromiso y un efecto indirecto sobre la satisfacción mediado por las características de la tarea.

A nivel nacional, Pérez Wulff y Salom de Bustamante (1992) probaron mediante análisis de regresión que la motivación de logro explica el 30% de la varianza en satisfacción laboral.

Con base en la revisión aquí presentada, se puede pensar que la motivación de logro constituye una variable capaz de afectar la satisfacción y el compromiso. La motivación de logro es concebida como "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal implicando el uso exigente de habilidades y destrezas para beneficio personal y colectivo" (Romero García, 1991). La persona orientada al logro se sentirá más satisfecha en su trabajo porque esta motivación le impulsa a plantearse metas de desarrollo con significado personal, retadoras, que impliquen dominio y maestría sobre el ambiente, es decir se exige a sí mismo Experticia en su

hacer. En este proceso disfrutará más porque él construye las tareas de una manera egoenvolvente, y probablemente tendrá éxito. Al activar sus habilidades, aprovechar al máximo sus recursos personales y ambientales, ser Eficiente, disfrutará de cada paso que implica búsqueda de la Excelencia, asumiendo la responsabilidad personal por los resultados obtenidos. En la medida que se sienta origen de su conducta, la satisfacción será mayor. El fracaso le sirve como un mecanismo disparador de nuevos intentos, su insatisfacción será momentánea hasta que logre el éxito y se produzca la satisfacción intrínseca por la tarea realizada.

En esta investigación se propone también que la motivación de logro tendrá un efecto directo sobre la satisfacción e indirecto, mediado por la actitud hacia el trabajo.

La actitud hacia el trabajo no ha sido una variable estudiada entre las características personales. Sin embargo, consideramos que la misma tiene propiedades que llevan a pensar que constituye una característica antecedente de la satisfacción y el compromiso.

Hackman y sus colegas también analizaron un gran número de empleos e identificaron dimensiones psicológicas básicas asociadas con la satisfacción laboral y la alta calidad de la tarea. Como más importante y crítico señalan la concepción del trabajo, específicamente, el trabajo tiene que ser percibido como algo que tiene significado, vale la pena y es importante. En segundo término, el trabajador debe percibir que es personalmente responsable del producto de su trabajo y, el tercer aspecto es que el trabajador tiene que sa-

ber cuál es el resultado de sus esfuerzos y, si ese resultado es de calidad o no. Es indispensable que el trabajador perciba su empleo como algo con significado. Si el trabajador está motivado por la necesidad de crecer y ve en el trabajo algo que le permite hacerlo, mucho se logrará en términos de satisfacción. Blood (1969) ha mostrado que los valores respecto al trabajo, los cuales pueden ser interpretados como una actitud, están asociados positivamente con la satisfacción laboral. Por investigaciones nacionales (Salom de Bustamante y Carrasco, 1990), se sabe que la motivación de logro explica buen parte de la varianza de la actitud hacia el trabajo, de tal manera que se esperaría un efecto directo del logro sobre la actitud.

Como se mencionó anteriormente, se espera que la motivación de logro tenga un efecto directo sobre el compromiso. Si el compromiso con la organización implica identificación y involucramiento, es esperable que los trabajadores con alto logro necesiten pertenecer a organizaciones que le permitan desarrollar sus habilidades y destrezas. Cuando esto ocurre, la persona siente que existe acoplamiento entre sus necesidades y las de la organización. Además, para la persona con alto logro, el trabajo constituye el centro de su vida, es allí donde se siente digno como ser humano y capaz de desplegar sus más profundas potencialidades. Se compromete con las metas que enfrenta, porque las hace suyas. El compromiso pareciera ser inherente a la condición de estar motivado por el logro. No se podría concebir una persona con alto logro sin estar involucrado o envuelto en su hacer, en este caso con la organización, representada por las metas,

las actividades, el aporte para vencer obstáculos, y ofrecer alternativas para el desarrollo. Involucramiento significa concentración, inspiración, persistencia. Y la persona con logro cuando trabaja se envuelve en lo que hace. A nivel de la empresa trabajará para lograr las metas trascendentales, que a largo plazo impliquen ganancias tanto para la organización como para el trabajador.

También se asume en esta investigación que la motivación de logro tendrá un efecto indirecto sobre el compromiso, mediado por la actitud hacia el trabajo y la satisfacción laboral, aunque se espera que dicho efecto sea de menor magnitud que el directo.

En resumen, se espera: (a) un efecto directo de la motivación al logro sobre el compromiso y (b) un efecto indirecto de la motivación al logro sobre el compromiso mediado por la actitud hacia el trabajo y la satisfacción con el trabajo.

## **METODO**

### **Sujetos y Procedimiento**

Los Sujetos fueron 163 trabajadores de una planta química, pertenecientes a diferentes departamentos, con un promedio de 30 años de edad, 6 años de experiencia en la empresa y 10 años de escolaridad. Todos los Sujetos eran de sexo masculino.

La aplicación de los instrumentos se realizó dentro de la empresa en aulas apropiadas para tal fin a grupos de aproximadamente 25 sujetos.

### **Instrumentos**

**Escala de Logro del Inventario MOSAL** (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Mide la motiva-

ción al logro (M Logro). Está conformada por tres subescalas que miden los componentes de Experticia (12 ítemes), Eficiencia (9 ítemes) y Excelencia (15 ítemes). Todos los ítemes (36) están fraseados en formato tipo Likert de 6 puntos, variando de completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6). La confiabilidad es de .80 (Spearman-Brown) y .74 (Cronbach). Presenta indicadores de validez convergente (con Internalidad .31) y discriminante (con Creencias Inhibidoras de Logro .26).

**Escala ACTRA** (Salom y Carrasco, 1990). Mide la Actitud hacia el trabajo. Consta de dos subescalas con siete ítemes cada una, escritos en formato tipo Likert de seis puntos.

La subescala CNT mide la Concepción Negativa del Trabajo en función de sus consecuencias: el trabajo envejece, enferma y enloquece. La subescala EVITRA mide la Evitación del Trabajo en términos de tendencias a evadir situaciones que exijan uso del esfuerzo, energía y dedicación. La confiabilidad es de .80 (Spearman-Brown) y .72 (Cronbach). La correlación con motivación al logro (.37) se presenta como prueba de validez convergente y con creencias inhibitoras de logro (-.30) como prueba de validez discriminante.

**Escala SATRA** (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Mide la satisfacción con el trabajo. Consta de seis ítemes escritos en formato tipo Likert de seis puntos derivados factorialmente mediante el método de Componentes Principales. La confiabilidad fue determinada mediante los índices Spearman-Brown y Cronbach, resultando ambos significativos (.71 y .69 respectivamente). Como indicador de validez conver-

gente presenta una correlación de .46 con actitud hacia el trabajo y como indicador de validez discriminante presenta una correlación de -.53 con estrés.

**Escala COMPRO** (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Mide el compromiso con la empresa. Consta de 6 ítemes fraseados en formato tipo Likert de 6 puntos que van de completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6). Los índices de confiabilidad determinados mediante los métodos Spearman-Brown y Cronbach son .75 y .72 respectivamente. La correlación entre COMPRO y SATRA (.33) se presenta como prueba de validez concurrente.

### **Variables, Diseño y Análisis de los Resultados**

Cuatro variables conforman el modelo de la investigación, una exógena (M Logro) y tres endógenas (ACTRA, SATRA y COMPRO). Para someter a prueba las hipótesis se empleó la técnica estadística del Análisis de Pasos (Path Analysis), la cual permite determinar la porción de la correlación entre dos variables que es debida al efecto directo de una causa y la porción debida al efecto indirecto. Primero se calcularon las correlaciones entre todas las variables. Posteriormente, se realizaron dos análisis de regresión múltiple ( $R_{4,123}$  y  $R_{3,12}$ ) a fin de calcular los coeficientes de regresión estandarizados que se corresponden con los coeficientes de paso necesarios para el análisis. Los coeficientes de paso así obtenidos cuantifican los efectos directos (ED). El efecto indirecto (EI) se cuantifica por el producto de los sucesivos coeficientes de paso, e indica el efecto de una variable sobre otra mediada por una o más variables.

## RESULTADOS

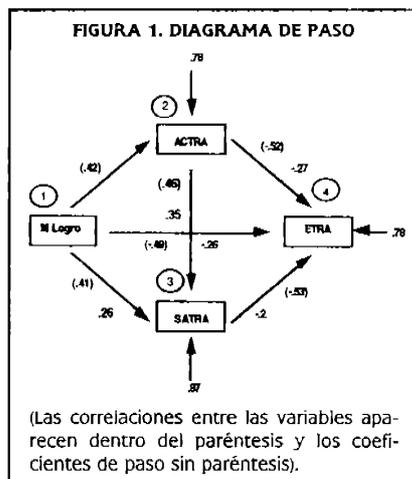
### Correlación entre las Variables

En la Tabla 1 se reportan las correlaciones entre las variables del modelo. Todas las asociaciones resultaron en la dirección esperada y con un nivel significativo  $< .05$ .

	M LOGRO	ACTRA	SATRA	COMPRO
M LOGRO	1			
ACTRA	.37	1		
SATRA	.45	.48	1	
COMPRO	.38	.28	.35	1

### Efectos Directo e Indirecto del Motivo de Logro sobre el Compromiso

Los resultados del modelo causal hipotetizado que vincula las cuatro variables del estudio se muestran en la Figura 1.



El 18% de la varianza observada en COMPRO es explicada por el M Logro, ACTRA y SATRA,  $R^2 = .18$ ,  $F(3.162) = 17.9$   $p < .0001$ .

Tal como lo establecía el modelo, se encontró un efecto directo del Motivo de Logro sobre el compromiso, expresado mediante el coeficiente de paso  $p_{41} = .27$ , ( $p < .01$ ). Igualmente, los resultados reflejan el efecto indirecto del motivo de logro sobre el compromiso mediado por la actitud hacia el trabajo y la satisfacción. Esto es  $(.37)(.36)(.23) + (.32)(.23)$ , siendo el resultado del efecto indirecto  $= .10$ , también significativo. El efecto directo de ACTRA sobre COMPRO no resultó significativo, por lo cual no aparece en el diagrama de trayectoria la flecha que conecte ambas variables.

La correlación entre M Logro y COMPRO prácticamente se reproduce mediante la descomposición de los efectos directo e indirecto; esto es,  $.27 + .10 = .37$ . Ya que la diferencia  $(.01)$  entre la correlación real ( $r = .38$ ) y la correlación reproducida ( $r = .37$ ) es menor a  $.05$ , se puede concluir que el modelo se ajusta a los datos (Kerlinger y Pedhazur, 1973, p. 318).

Los efectos directos e indirectos del motivo de logro sobre el compromiso, también fueron calculados en términos de la varianza explicada. Los resultados señalan que del 18% de varianza explicada por los tres predictores de COMPRO, la M Logro explica el 72% directamente, el 26% es explicada por el efecto indirecto de ACTRA y COMPRO y el 2% restante es explicada por un efecto no causal.

En la Tabla 2 se resume la información obtenida en el Análisis de Paso.

**TABLA 2**  
**COEFICIENTE DE PASO DE LOS EFECTOS**  
**HIPOTETIZADOS EN EL MODELO**

Variable Dependiente	Variable Predictora	Efecto Directo	Efecto Indirecto	Efecto Causal
COMPRO	M LOGRO	.27	.15	.01
	ACTRA	-	.08	-
	SATRA	.23	-	.12
SATRA	M LOGRO	.32	.13	.02
	ACTRA	.36	-	.12
ACTRA	M LOGRO	.37	-	-

## DISCUSION

El interés fundamental de esta investigación fue el estudio de la variable compromiso con la organización. Pensamos que el compromiso puede constituir un factor importante en el conocimiento y explicación del comportamiento humano dentro del ámbito laboral venezolano. Posiblemente, y esto no es más que una hipótesis, parte de los problemas y dificultades en la consolidación de empresas altamente productivas se deba, en parte, a la falta de compromisos de sus líderes y trabajadores con las organizaciones en las cuales trabaja. Es frecuente oír decir "yo trabajo para tal empresa" y menos frecuente "yo trabajo en tal empresa". El "para" tiene una connotación de no pertenencia, de falta de identificación, de no vinculación, de trabajo para otro. Y este tipo de construcción, vista motivacionalmente, no es capaz de generar eficiencia en el hacer, no es capaz de propiciar la creatividad e innovación para mejorar la organización, no permite proponer metas retadoras para alcanzar niveles más altos de productividad. Dada su relevancia y trascendencia, pensamos que era necesario comenzar a investigar científicamente esta variable. Así, los ha-

llazgos anteriores, producto de las investigaciones en el campo laboral y educacional y, la revisión de la literatura extranjera, ofrecían un buen antecedente para abordar el estudio del compromiso organizacional desde una óptica motivacional.

El objeto fue evaluar un modelo causal según el cual se propuso que la motivación de logro tiene un efecto directo sobre el compromiso e indirecto, mediado por la actitud hacia el trabajo y la satisfacción laboral.

Los resultados del estudio revelaron que la motivación de logro tiene un efecto directo sobre el compromiso con la organización. Este hallazgo significa que las personas altamente orientadas al logro se identifican y se envuelven más con la organización en la cual trabajan que las personas con baja motivación de logro. Establecen fuertes vínculos cognitivos, afectivos y conductuales con "su" organización. Ello tiene sentido sabiendo que para las personas con alta motivación de logro, las metas que se proponen alcanzar deben tener significado personal representando ganancias personales inmediatas o instrumentales para el logro de metas superiores. De tal manera que sienten la necesidad de convertir las metas de la organización en propias, no hay espacio para la inconsistencia. Si existiese incompatibilidad, las personas con logro instrumentarán acciones que le permitan encajar con la organización, porque su norte es el éxito, es el desarrollo mediante el uso eficiente de sus habilidades y destrezas. Para lograr este desarrollo es importante un ambiente propiciador y estimulador dentro de la organización de la cual forman parte. La motivación de logro exige

realismo para aceptar las incompatibilidades y aprovecharlas de una manera positiva, pero ese realismo también es impulsador para proponerse metas de mayor alcance, que signifiquen retos y progresos para él y la organización.

La persona con alto logro cuando trabaja, se sumerge en su mundo, busca la Experticia que significa dominio y maestría en el hacer. Para ello necesita implementar estrategias de acción y contar con recursos que le permitan actuar de manera eficiente. Evaluando constantemente los resultados y exigiéndose cada vez niveles superiores de ejecución para alcanzar la excelencia. Este proceso motivacional, implica involucrimiento, no sólo con la tarea, sino también con todas las áreas de funcionamiento de la organización a la cual pertenece.

La persona realmente comprometida con su organización se entrega a ella, siente que es ella, sufre sus derrotas y disfruta sus triunfos. Crece con ella. La defiende ante cualquier amenaza. Se siente orgullosa de pertenecer a ella. Si para la persona con alto logro, el trabajo constituye un área importante de su vida, no tendría sentido imaginar a una persona con logro permaneciendo en la organización, ajena a sus metas, sus creencias y valores. A sus formas de comportamientos. En palabras llanas, la persona con alto logro construye la organización como su "segunda casa".

El efecto indirecto de la motivación de logro sobre compromiso mediado por la actitud hacia el trabajo y la satisfacción laboral también fue apoyado por los resultados. Aunque dicho efecto fue de menor magni-

tud, es explicable. La secuencia sería la siguiente. La persona con alto logro tienen una actitud favorable hacia el trabajo. Este es un hallazgo previamente confirmado por Salom de Bustamante y Carrasco (1990). La persona altamente motivada por el logro, construye el trabajo como un medio para alcanzar las metas de crecimiento personal, que significa, y a través del cual puede desarrollar sus más profundas potencialidades. Para la persona con alto logro, el trabajo no es un castigo que envejece o enloquece, o un mal necesario. Es valorado porque cree en él. Esta construcción del trabajo explica por qué la persona motivada por el logro tiene mejores actitudes hacia el trabajo. Ella despliega gran cantidad de energía para alcanzar el éxito, para rendir y ejecutar con excelencia. Por tanto necesita creer en lo que hace y valorarlo para ser consistente. Para la persona con bajo logro, quien no está centrada en su crecimiento, el trabajo es construido como algo a evitar, despreciar. Trabaja simplemente porque hay que hacerlo. De allí que tenga una actitud hacia el trabajo más desfavorable. Cuando la persona valora lo que hace, por el hacer mismo, se sentirá más satisfecha, experimentará mayores sentimientos de agrado y disfrute. Se sentirá complacida, pero, no sólo con su hacer sino también con el resultado de su esfuerzo, el cual generalmente es de éxito y servirá como un refuerzo a su motivación y su actitud. De hecho los resultados de investigación extranjera indican que la satisfacción es función de la importancia que se le dé al trabajo (Rice, Gentile y McFarlin, 1991). Al sentirse más satisfecho, se comprometerá más con la organiza-

ción. Esto significa que el disfrute de su trabajo generará un mayor vínculo psicológico con la organización. En otras palabras, el compromiso es, en parte, función de la satisfacción. Quien está satisfecho por las condiciones intrínsecas de su trabajo podrá más fácilmente ser "arte y parte" de su organización.

### **Implicaciones**

Si bien esta investigación constituye una primera aproximación al estudio del compromiso con la organización, ofrece resultados que pueden ser aprovechables por las organizaciones interesadas en el Recurso Humano. Quizá algunos gerentes preocupados por la permanencia y productividad de sus empresas, por la rotación de personal o por el alto ausentismo laboral, se preguntará qué hacer para que el personal se sienta más identificado con la empresa, qué hacer para que internalice los valores de la empresa, qué hacer para que sienta a la empresa como suya. Una primera respuesta es la intervención a nivel motivacional. Claramente el hallazgo más importante en este estudio así lo sugiere. Probablemente, se invierten grandes sumas de dinero en campañas de corte propagandístico para acercar al trabajador a su organización, o se enriquece el trabajo con planes de formación o aumento de salario. Esto es positivo, pero si no existe en el trabajador la necesidad o la disposición para aprovechar estos recursos no se garantiza la efectividad del resultado. De allí que la tarea fundamental es la intervención a nivel de la persona, del trabajador. Instrumentar para aumentar la motivación de logro y reconstruir la actitud hacia el trabajo. Ello redundará en mayor satisfacción y también en mayor compromiso.

Es importante continuar investigando sobre la satisfacción y el compromiso con la organización. Sería interesante analizar sus relaciones con el desempeño y la productividad laboral. La manera como el tiempo de permanencia en la empresa afecta la satisfacción y el compromiso. El efecto combinado de variables contextuales y personales. El efecto de las motivaciones sociales de afiliación y poder sobre la construcción que hace el trabajador de la empresa. Todos ellos constituyen nuevos retos que nos permitirán acercarnos a un conocimiento más profundo del hacer laboral.

### **REFERENCIAS**

- Bateman, T. and Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, **27**, 95-112.
- Brooker, P. Russell, D., Price, J. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, **73**, 139-145.
- Farkas, A. and Tetrick, L. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. **Journal of Applied Psychology**, **74**, 855-868.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, **46**, 53-62.
- Hackman, J. and Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. **Journal of applied Psychology Monograph**, **55**, 259-286.

- Hackman, J. and Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, **60**, 159-170.
- Locke, E. (1969). What is job Satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, **4**, 309-336.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Ran McNally.
- Loher, B., Noe, R. Moeller, N. and Fitzgerald, M. (1985). A Meta-Analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, **70**, 280-289.
- Mathieu, J. (1988). A causal model of organizational commitment in a military training environmet. **Journal of Vocational Behavior**, **32** 321-335.
- Mathieu, J. and Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. **Journal of Vocational Behavior**, **34**, 299-317.
- Mathieu, J. and Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychology Bulletin**, **108**, 171-194.
- Mathieu, J. (1991). A Cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational Commitment and satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, **76**, 607-618.
- Mathieu, J. and Farr, J. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, **76**, 127-133.
- McFarlin, D. and Rice, R. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. **Journal of Organizational Behavior**, **13**, 41-54.
- Meyer, J. and Allen, N. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. **Journal of Applied Psychology**, **75**, 710-720.
- Meyer, J. Paunonen, S. and Gellatly, I. (1989). Testing the "side bet Theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, **74**, 152-156.
- Michaels, C. and Spector, P. (1982). Causes of emplofee turnover: A test of the Mobley, Griffet, Hand and Meglino model. **Journal of Applied Psychology**, **67**, 53-59.
- Morris, R. and Snyder, R. (1979). A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception-outcome relationships. **Journal of Applied Psychology**, **64**, 173-178.
- Mowday, R. Porter, L. Steers, R. (1982). **Employee Organization Linkages**. San Diego: Academic Press.

- O'Reilly, C. and Calcwell, D. (1979). Informational influence as a determinant of task characteristics and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, **64**, 157-165.
- Pérez Wulff, E. y Salom de Bustamante, C. (1992). Motivaciones sociales y satisfacción laboral. Memorias EVEMO 4.
- Porter, L. Steers, R., Mowday, R. and Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, **59**, 603-609.
- Price, J. and Mueller, C. (1986). **Absentism and Turnover of Hospital Employees**. Greenwich, CT: JAI Press.
- Romero García, O. (1991). **Motivaciones Sociales y Crecimiento Psicológico**. Mérida: Ediciones ROGYA, C. A.
- Romero García, O. y Salom de Bustamante, C. (1992). Estudio Técnico del Inventario MOSAL Mérida: ROGYA, C.A.
- Salom de Bustamante, C. y Carrasco, C. (1990). Motivos y actitud hacia el trabajo en Venezuela. Memorias EVEMO 3.
- Salom de Bustamante, C. y D'Anello, S. (1992). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y estrés. Memorias EVEMO 4.
- Steers, R. (1977). Antecedents and autocomes of organizational commitment. **Administrative Science Quartely**, **22**, 46-56.
- Steers, R. and Spencer, D. (1977). The role of achievement motivation in job design. **Journal of Applied Psychology**, **62**, 472-479.
- Wanous, J. (1974). Individual differences and reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, **59**, 616-622.
- Williams, L. and Haser, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. **Journal of Applied Psychology**, **71**, 219-231

Copias de este artículo pueden obtenerse escribiendo a las autoras a:  
 ROGYA C. A.  
 Centro Comercial Las Tapias  
 Piso 3º, Of. 51, Mérida - Venezuela  
 Fax 5874 - 66 32 96