

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **CARLA VALERIA ARÉVALO BENALCÁZAR** con CC. **172325114-4**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES DE UN INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LA CIUDAD DE QUITO**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Carla Valeria Arévalo Benalcázar", written over a horizontal line.

CARLA VALERIA ARÉVALO BENALCÁZAR
CC. 172325114-4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
COMPROMISO DE LOS COLABORADORES DE UN INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR DE LA CIUDAD DE QUITO.**

AUTORA: CARLA VALERIA ARÉVALO BENALCÁZAR

DIRECTORA: Mtr. KATIA NARANJO ESPÍN

Quito, 2019

DEDICATORIA

A mi “Comandante Trueno” por enseñarme desde siempre la dualidad que existe en el universo, y creer en mí eternamente.

AGRADECIMIENTOS

A mi papá por su apoyo incondicional,

A mi familia por estar siempre,

A Henry por acompañarme en cada paso,

Al Instituto por abrir sus puertas y permitir el desarrollo del presente trabajo,

A mis profesores, amigos, y compañeros universitarios por brindarme una experiencia inolvidable en la PUCE.

Tabla de contenido

Índice de Tablas.....	iii
Índice de Figuras.....	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Capítulo I Marco Introdutorio.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Datos de la organización	1
1.2.1 Nombre	1
1.2.2 Actividad.....	1
1.2.4 Características	1
1.2.5 Contexto	1
1.2.6 Misión.....	1
1.2.7 Visión	2
1.2.8 Organigrama:.....	2
1.3 Justificación	2
1.4 Antecedentes	3
1.5 Planteamiento del problema	5
1.6 Objetivos	6
1.6.1 Objetivo General	6
1.6.2 Objetivos Específicos.....	6
Capítulo II Marco Teórico.....	7
2.1 La Satisfacción Laboral	7
2.1.1 La Insatisfacción Laboral	8
2.1.2 Teorías de la satisfacción	9
2.1.2.1 Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow	9
2.1.2.2 Teoría de los dos factores	11
2.1.2.2.1 Factores Motivadores	12
2.1.2.2.2 Factores Higiénicos	12
2.1.3 Factores que influyen en la satisfacción laboral	14
2.1.4 Posibles causas y consecuencias de la satisfacción laboral o insatisfacción laboral ..	16
2.2 El Compromiso Organizacional	18
2.2.1 Características del compromiso	20
2.2.2.1 Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.....	21
2.2.2.2 Teoría moderna del Compromiso Organizacional	22
2.2.3 Engagement	23
2.3.4 Importancia del compromiso laboral.....	24

2.3. Relación entre la Satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional	25
Capítulo III Marco Metodológico	27
3.1 Hipótesis.....	27
3.2 Operacionalización de las variables	27
3.3 Alcance	27
3.4 Diseño.....	27
3.5 Población y muestra.....	27
3.6 Fuentes de información	28
3.7 Instrumentos	28
3.7.1 Instrumento de medición para la Satisfacción Laboral.....	28
3.7.2 Instrumento de medición del Compromiso Laboral	29
3.8 Matriz Metodológica.....	31
3.9. Recolección de datos.....	32
3.10 Procesamiento de datos.....	33
3.11 Coeficiente de Cronbach	36
3.12 Resultados Satisfacción Laboral	37
3.13 Resultados Compromiso	46
3.14 Correlación	51
Capítulo IV Propuesta	53
Capítulo V	61
Conclusiones y Recomendaciones	61
Bibliografía.....	63
ANEXOS.....	66

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables	27
Tabla 2 Matriz Metodológica de la Investigación	31
Tabla 3 Edades Generacionales	34
Tabla 4 Alfa de Cronbach de cada Dimensión	36
Tabla 5 Niveles de iluminación mínima para trabajos específicos y similares.	42
Tabla 6 Correlación entre variables	51
Tabla 7 Plan de Mejora.....	58

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de Instituto Superior Tecnológico ISMAC	2
Figura 2 Pirámide de Maslow	10
Figura 3 Teoría de los dos factores.....	11
Figura 4 Factores de Satisfacción y Factores de Insatisfacción	14
Figura 5 Respuestas ante la Insatisfacción	17
Figura 6 Diferencia entre Motivación, Satisfacción y Compromiso	19
Figura 7 Porcentajes de Género.....	33
Figura 8 Porcentaje de edades.	34
Figura 9 Porcentaje de áreas de trabajo	35
Figura 10 Porcentaje de Satisfacción Laboral General	37
Figura 11 Porcentaje de Dimensiones de Satisfacción Laboral	38
Figura 12 Pregunta 6 de Satisfacción Laboral.....	39
Figura 13 Pregunta 7 de Satisfacción Laboral.....	39
Figura 14 Pregunta 8 de Satisfacción Laboral.....	40
Figura 15 Pregunta 9 de Satisfacción Laboral.....	40
Figura 16 Pregunta 10 de Satisfacción Laboral.....	41
Figura 17 Pregunta 4 de Satisfacción Laboral.....	43
Figura 18 Pregunta 11 de Satisfacción Laboral.....	44
Figura 19 Pregunta 12 de Satisfacción Laboral.....	44
Figura 20 Pregunta 22 de Satisfacción Laboral.....	45
Figura 21 Pregunta 23 de Satisfacción Laboral.....	45
Figura 22 Porcentaje de Compromiso Organizacional General	47
Figura 23 Porcentaje de Dimensiones de Compromiso Organizacional	47
Figura 24 Pregunta 3 de Compromiso Organizacional.	48
Figura 25 Pregunta 6 de Compromiso Organizacional	48
Figura 26 Pregunta 9 de Compromiso Organizacional.	49
Figura 27 Pregunta 11 de Compromiso Organizacional.	49
Figura 28 Pregunta 14 de Compromiso Organizacional	50
Figura 29 Pregunta 16 de Compromiso Organizacional.	50
Figura 30 Guía de interpretación	52

Resumen Ejecutivo

La presente disertación tiene como objetivo analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso de los colaboradores de un Instituto Superior Tecnológico de la ciudad de Quito, con el fin de desarrollar estrategias de mejora. Se llevó a cabo una investigación para definir conceptos y teorías acerca de estas variables, así como también un diagnóstico actual de los colaboradores del Instituto mediante cuestionarios estandarizados. Se utilizó el cuestionario S20-23 de Meliá y Peiró para la satisfacción laboral, y la escala de Bienestar y Trabajo UWES para la variable de compromiso. Se realizó un plan de mejora con estrategias acorde a la información obtenida del cuestionario y escala aplicados. Finalmente se realizó el análisis correlacional, el cual afirma la hipótesis de la presente investigación, puesto que, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se encuentran correlacionados positivamente.

Capítulo I Marco Introductorio

1.1 Tema

Análisis de la incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso de los colaboradores de un Instituto Tecnológico Superior de la ciudad de Quito.

1.2 Datos de la organización

1.2.1 Nombre: ISMAC

1.2.2 Actividad: Se trata de un Instituto Superior que inició en el 2010, ofrece educación superior (tecnologías) en distintas áreas.

1.2.3 Ubicación: Tumbaco, Calle Belermo S2-02 y Oswaldo Guayasamín.

1.2.4 Características: El Instituto Superior tiene la calificación más alta otorgada por el CEAACES y ofrece tecnologías en: Comercio Exterior, Administración de Empresas, Hotelería, Mercadeo, Turismo, Mecánica Automotriz, y Gastronomía. Además, ofrece certificaciones en diferentes temas como: contabilidad, organización o coordinador de eventos, guía nacional de turismo, turismo, mecánica automotriz, mantenimiento electromecánico de un vehículo, maquillaje, ventas y coordinación de centro del buen vivir.

1.2.5 Contexto: El Instituto Superior Tecnológico ISMAC fue fundado en el año que ha sido parte del Sistema de Educación Superior, aportando en el avance del conocimiento a los estudiantes y exestudiantes que han sido parte del mismo, así como también aportando al progreso de la parroquia de Tumbaco en la cual se encuentra ubicado (Instituto Superior Tecnológico ISMAC, 2017).

1.2.6 Misión:

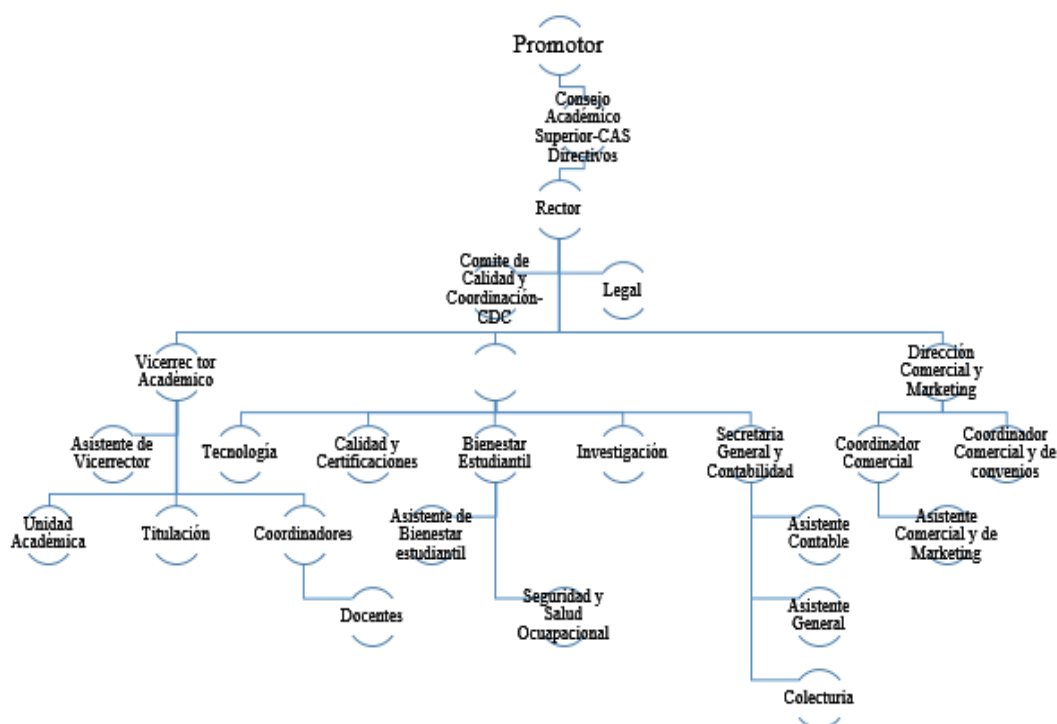
“Formar de manera integral estudiantes tecnólogos emprendedores a través de la ciencia, la cultura, la innovación y valores éticos, que contribuyan al desarrollo social y económico del país, comprometidos con la investigación, la sociedad y cuidado del ambiente; Incentivando la participación de empresas y profesionales

en todos los aspectos de nuestra institución.” (Instituto Superior Tecnológico ISMAC, 2017, pág. 2).

1.2.7 Visión: “Ser líderes en la formación de profesionales emprendedores a nivel superior, con calidad, innovación, responsabilidad y excelencia, para su reconocimiento y valoración en el mundo empresarial.” (Instituto Superior Tecnológico ISMAC, 2017)

1.2.8 Organigrama:

Figura 1 Organigrama de Instituto Superior Tecnológico ISMAC



Adaptado de Instituto Superior Tecnológico ISMAC (2017)

1.3 Justificación

Muchas veces en las organizaciones prima la generación de utilidad y la producción, sin tomar en cuenta el capital humano que hace esos objetivos posibles. Los trabajadores no son entes de producción, son seres humanos completos que se merecen una vida laboral saludable y por lo tanto sentir satisfacción en su lugar de empleo. Al igual que la variable de satisfacción laboral, el factor compromiso es de consideración para la organización, ya que ayudará al cumplimiento de metas de una manera fluida y deseable. Es así que ambos son de importancia para los colaboradores de las empresas, sin olvidar las necesidades de la organización.

Para el sustento teórico de la presente investigación se tomó en cuenta autores clásicos, así como también autores con investigaciones actuales. Es así que los estudios de Herzberg acerca de los factores higiénicos y los factores intrínsecos son parte del análisis del presente trabajo, así como también las ideas de Robbins sobre la satisfacción laboral y los factores que influyen en la misma. En tanto que se referirá al compromiso basándose en el compromiso afectivo de Meyer y Allen, ya que por medio de recientes investigaciones se ha determinado que es el verdadero compromiso organizacional, los otros pertenecen a otros conceptos como consentimiento y atrincheramiento organizacional (Nieto, 2017). Por otro lado para el desarrollo del plan de mejora se han tomado los pensamientos de Guizar acerca de la calidad de vida en el trabajo, la humanización de este y el enriquecimiento de puestos de trabajo, que sustenta la importancia del bienestar de los individuos para que posean satisfacción laboral y por ende demuestren un buen desempeño en sus actividades (Guizar, 2013).

Con el presente estudio se pretende correlacionar el compromiso laboral con la satisfacción laboral en los colaboradores del Instituto Superior de Quito, los mismos que serán beneficiados según el estudio con la propuesta de un plan de mejora, en los aspectos que se analicen y sea necesario su fortalecimiento. La autora también es parte de los beneficiarios, ya que además de aportar con conocimientos académicos, esta investigación permitió ampliar sus conocimientos mediante la indagación sobre el tema investigado y se brindó un favorable contexto para desarrollar sus capacidades.

Este estudio se llevó a cabo mediante la aplicación de dos encuestas, una de satisfacción laboral y otra de compromiso laboral. Estas encuestas fueron aplicadas a todo el personal del instituto. A partir de los resultados obtenidos, se procedió al análisis correlacional de las variables, en base al análisis realizado se presentó una propuesta de fortalecimiento o mejora en los factores que lo requieran. El Instituto se encontró dispuesto a apoyar en el desarrollo de este estudio, por lo que fue factible y además no representó gastos económicos.

1.4 Antecedentes

El Instituto Superior Tecnológico ISMAC no ha realizado investigaciones o estudios acerca de satisfacción laboral ni compromiso organizacional porque no existe

una persona encargada para el manejo de estos procesos. Esto ha provocado una alta rotación en los colaboradores, generando pérdidas en la institución. Además, al ser una institución que ha crecido con el paso de los años y poco a poco se ha multiplicado su capacidad, capital humano, la producción de servicios y ventas; es conveniente realizar estos estudios con el fin de brindar bienestar a los colaboradores y un ambiente apto para un buen rendimiento.

En la actualidad se ha estudiado e investigado dentro las organizaciones los factores de satisfacción y compromiso, por lo que existe una cantidad considerable de artículos y estudios sobre estos. Pasando por los autores clásicos como Robbins, Chiavenato, Allan y Meyer, entre otros, que sustentan la teoría clásica de satisfacción laboral y el compromiso organizacional; así como también nuevos estudios como los realizados en Brasil que determinan un concepto contemporáneo de compromiso organizacional. En cuanto a la satisfacción laboral, existen artículos actuales como el de Adalberto Maldonado en Forbes que habla acerca del impacto de la satisfacción laboral en la salud de los colaboradores, con la gran cantidad de artículos y estudios se evidencia que las grandes y pequeñas empresas están apostando por el bienestar de los colaboradores como herramienta para mejorar el desempeño y retención de talento humano.

Así también, existen tesis que proponen el diagnóstico y diseño de un plan de compromiso laboral en Desca, Metroagencia y S.J. Jersey de Ma. Belén Navarrete y Mariaelisa Palacios, en el que tuvieron éxito realizando el estudio y mediante los resultados obtenidos desarrollaron un plan de compromiso laboral según los factores y subfactores críticos de cada una de las empresas. Otro estudio similar se realizó en la ciudad de Cuenca, en la que se presentó una propuesta de mejora en la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista JEP, realizada por Lucía Méndez y Carla Urgirles, las cuales tuvieron éxito en su implementación. Sin embargo, también se han estudiado las variables antes mencionadas en un solo análisis como es el de Margarita Domínguez y otro de Erika Nieto; la primera investigación tiene como hipótesis: “La satisfacción laboral se relaciona con el compromiso organizacional” (Dominguez, 2017) en el estudio se concluyó que la satisfacción extrínseca se relaciona únicamente con el compromiso afectivo y normativo. La segunda investigación tiene

como hipótesis “La satisfacción laboral y el compromiso organizacional tienen relación positiva”, la cual se cumple de acuerdo a la investigación realizada (Nieto, 2017).

1.5 Planteamiento del problema

La satisfacción laboral se puede ver reflejada en la productividad de los colaboradores, es por esto que la satisfacción laboral debería ser un tema de gran importancia para las organizaciones. Por otro lado, está el compromiso de los empleados hacia la empresa, sus metas y sus objetivos, por lo tanto, el compromiso organizacional también se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización o institución.

Los colaboradores del instituto en el que se realizará el presente estudio, cumplen con el trabajo establecido y muestran responsabilidad sobre este. Sin embargo, se obtendrían mejores resultados si los colaboradores de la empresa incrementaran los niveles de compromiso. No obstante, si los niveles de satisfacción laboral fuesen más altos, existiría la posibilidad de que aumente el compromiso de los colaboradores, y de esta manera utilicen el esfuerzo discrecional, que son acciones espontáneas y voluntarias de los colaboradores que sobrepasan el nivel mínimo requerido para conservar el puesto de trabajo (Kruse, 2012).

Según Robbins diversos temas como la capacitación, la libre toma de decisiones, la no monotonía de las funciones en el área de trabajo y el planteamiento de retos estimulantes en el mismo, son elementos que ayudan a la satisfacción laboral; aunque aparte de los elementos mencionados también juega un papel importante la personalidad de los empleados, la ciudadanía organizacional y el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. (Robbins, 2009)

Claudia Peralta, Ana María Santofimio y Viviana Segura citan a Harter, Schmidt y Hayes (2002) que consideran que: “El compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. La satisfacción se relaciona, a su vez, con compromiso organizacional y con la rotación del personal” (pág. 98).

La empresa debe desarrollar y reforzar los niveles de satisfacción laboral, para que los niveles de compromiso aumenten de nivel y favorezcan la productividad y generación de utilidades en la compañía. El debido reforzamiento de la calidad de vida en el trabajo, como lo afirma Juana Patlán (2017) es “un constructo multidimensional relacionado con los aspectos del trabajo que influyen en la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral” (pág. 49), los colaboradores se sentirán satisfechos y pueden desarrollar el compromiso con una visión de crecimiento personal, profesional y organizacional.

Para mejorar los resultados se diseñó una propuesta de mejoramiento en las áreas de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso de los colaboradores de un Instituto Superior de la ciudad de Quito, con el fin de desarrollar estrategias de mejora.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Medir los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto durante el año 2019.
- Medir los niveles de compromiso laboral de los trabajadores del Instituto durante el año 2019.
- Analizar la importancia de la satisfacción laboral sobre el compromiso laboral de los colaboradores del instituto durante el año 2019.
- Proponer un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos.

Capítulo II Marco Teórico

2.1 La Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es de gran importancia en la actualidad, antes no se daba tal valor a la persona, solo se observaba y atendía las necesidades de la organización. Sin embargo, en el presente se toma al colaborador por lo que es, un ser humano, y no solo como un recurso más de la empresa. Hoy en día como afirma Chiavenato (2009) “se sabe que las personas deben ser felices para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trate con equidad” (pág. 13), he aquí la importancia de la satisfacción laboral para las empresas y su productividad. Luis Gonzales (2001) habla sobre uno de los primeros experimentos sobre este tema, que fue realizado por Mayo y Roethlisberger en la planta de Western Electric Company en Hawthorne. Este estudio trató sobre la eficiencia de los colaboradores y su relación con otros factores, como la satisfacción. En la investigación se realizaron varios experimentos que concluyó que la situación social y el grado de satisfacción de los empleados son elementos clave para el rendimiento. Motivo por el cual se ha venido dando importancia a las necesidades de las personas que son parte de la empresa u organización.

Clásicamente la satisfacción laboral se puede definir como el sentimiento positivo de los colaboradores con respecto a su trabajo. Dentro del trabajo existe diferentes factores que influyen en la satisfacción, según Chiavenato (2009) son: la idoneidad de los puestos, los salarios, la infraestructura del lugar de trabajo, las relaciones interpersonales dentro de la empresa, los procesos que se manejan en la compañía, la forma de liderazgo, entre otros. De la misma manera Hellriegel & Slocum (2009) describen a la satisfacción laboral como un factor en el que se manifiesta el grado de satisfacción de las personas con respecto a su trabajo.

Jhon Newstrom (2011) considera que la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (pág. 218). También considera la satisfacción laboral como un elemento multidimensional y dinámico; Multidimensional puesto que la satisfacción se apoya en diferentes ámbitos de la vida del colaborador, pudiendo estos pertenecer o no a cuestiones

del entorno laboral; y dinámico porque las necesidades de los individuos se transforman y fluctúan repentinamente.

Según Griffin, Phillips y Gully (2017) la satisfacción laboral indica las actitudes y sentimiento que los trabajadores tienen hacia el trabajo. Estos autores toman en cuenta ciertos elementos que inciden en la satisfacción, siendo los factores que más influyen: el trabajo en sí mismo, las actitudes, los valores y la personalidad. Sin embargo, dan importancia al elemento del trabajo en sí mismo como el más preponderante para la satisfacción laboral, ya que si a una persona no le gusta el trabajo que realiza es complicado que se sienta satisfecho. Los componentes que permiten el incremento de la satisfacción son los desafíos, la autonomía, la variedad y el alcance del trabajo; además, las relaciones interpersonales también son un elemento prevalente que influyen en la satisfacción. Los jefes y subordinados inciden sobre la percepción del trabajo, ya que las actitudes y percepciones de estos son contagiosas (Griffin, Phillips, & Gully, 2017).

La satisfacción laboral es un factor multidimensional y dinámico, que permite conocer el grado de satisfacción que un individuo tiene con su trabajo y empresa, mediante sentimientos que pueden ser favorables o no con respecto a estos. Existiendo elementos que permiten que la satisfacción se incremente tales como el trabajo en sí mismo, las relaciones interpersonales, el entorno, las condiciones físicas, las condiciones de la organización, entre otras.

2.1.1 La Insatisfacción Laboral

La satisfacción laboral son sentimientos positivos y actitudes favorables hacia la organización; mientras que la insatisfacción laboral es todo lo contrario. La insatisfacción laboral es el sentimiento de estar insatisfecho con factores del trabajo, de la empresa, del puesto o de los compañeros, que dan origen a actitudes y comportamientos desfavorables. Granda (2006) define a la insatisfacción laboral “como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo” (pág. 118). La insatisfacción laboral es un factor importante de estudio ya que puede afectar de una manera negativa a la empresa, produciendo comportamientos como: desmotivación, mala actitud hacia el trabajo, estrés, etc, que consecuentemente conllevan a un rendimiento deficiente. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que según la teoría de Herzberg la insatisfacción es otro factor o dimensión, y no se encuentra determinado dentro de la satisfacción laboral.

Según Carazas (2006) los principales factores de la insatisfacción son:

- La insatisfacción con el puesto de trabajo.
- La insatisfacción con la empresa.
- La insatisfacción con el salario.
- La insatisfacción con la política de ascensos.
- La insatisfacción con el jefe o supervisor.

Así como también menciona tres aproximaciones teóricas de la satisfacción laboral, que son:

- Del trabajo en sí mismo, en este apartado tiene consideración por los elementos de autonomía, creatividad, responsabilidad y la variedad de la tarea.
- De las relaciones humanas, en este apartado tiene consideración por la relación que el colaborador tiene con los compañeros, la relación entre los jefes o subordinados.
- Y por último de la aproximación físico-estructuralista, en la que considera factores como las políticas de la organización sobre los salarios prestaciones y ascensos.

Finalmente se observa que la insatisfacción al igual que la satisfacción laboral puede ser influenciada por factores tanto internos como externos, y puede afectar al desempeño y rendimiento de la organización.

2.1.2 Teorías de la satisfacción

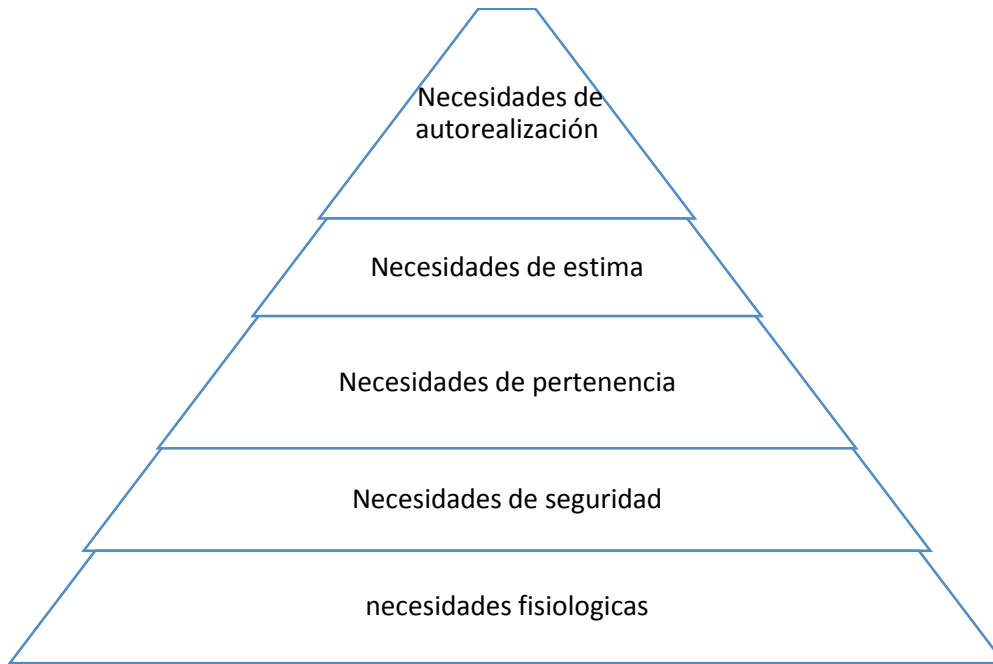
La teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg originariamente pretenden dar explicación a la motivación, sin embargo, dentro de su explicación también interviene la descripción del factor satisfacción laboral.

2.1.2.1 Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow

La teoría de necesidades fue desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow en el año 1940; según Griffin, Phillips y Gully (2017), Maslow fue influido por la escuela de relaciones humanas y argumentó que los seres humanos son animales que cuentan con

deseos innatos para ser satisfechos por un conjunto determinado de necesidades ordenadas jerárquicamente. Maslow organizó las necesidades de acuerdo al nivel de importancia con respecto a la conducta humana (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011). Así se tiene la llamada pirámide de necesidades de Maslow:

Figura 2 Pirámide de Maslow



Adaptado de Griffin, Phillips, & Gully (2017)

En los escalones se puede reflejar las necesidades traducidas para el ambiente laboral. La base de la pirámide sobre las necesidades fisiológicas se traducen al deseo de encontrar un trabajo sin preocuparse por su calidad y duración de contrato. El segundo escalon de las necesidades de seguridad se trasladan a la seguridad de conseguir un trabajo estable con la retribución adecuada. En tanto que el tercer nivel se traducen como la aceptación de los compañeros de trabajo y su apropiada relación. En el siguiente nivel que pertenece a las necesidades de estima se traducen al trabajo como el deseo que surge de lograr prestigio, admiración y consideración profesional. Por último, en el quinto nivel de la necesidad de autorrealización se traducen como alcanzar puestos de responsabilidad y liderazgo dentro de la organización. (Porret, 2015)

La teoría antes descrita se relaciona con la satisfacción ya que es imprescindible que los colaboradores enfoquen la atención hacia la consecución o satisfacción del

siguiente grupo de necesidades. Es importante que la empresa u organizacion permita y facilite el alcance y desarrollo de los colaboradores para llegar a la cima.

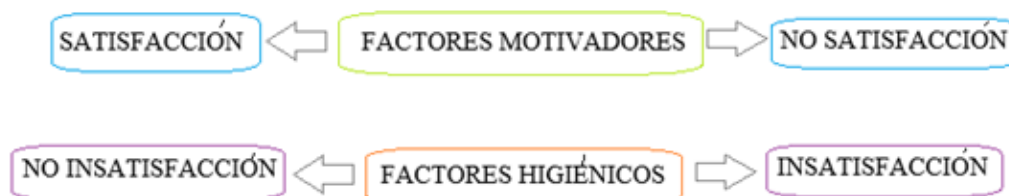
2.1.2.2 Teoría de los dos factores

A principios de 1950 Herzberg y colaboradores desarrollaron esta teoría, por medio de la aplicación de entrevistas a 200 ingenieros y contadores. Como resultado de las entrevistas determinaron la existencia de dos conjuntos de factores diferentes, asociados a la motivación que también permiten evidenciar la significancia de la satisfacción e insatisfacción (Griffin, Phillips, & Gully, 2017).

Según Miquel Porret Gelabert (2015), Herzberg partió de los estudios de Maslow con cierta diferencia, para Maslow las personas tienen necesidades que al ser suficientemente colmadas la persona se siente satisfecha y estas necesidades al no ser atendidas hacen sentir insatisfecha a la persona. Herzberg sostiene que los factores que crean satisfacción en el trabajo son diferentes a los que crean insatisfacción, es decir, existen necesidades que al no estar colmadas producen insatisfacción, pero al estar saciadas no producen particular satisfacción, a estas se las denomina factores higiénicos. Los otros factores denominados motivadores derivan de aquellas necesidades que si no son suficientemente atendidas hacen que el colaborador no se sienta insatisfecho, pero al ser colmadas producen una gran satisfacción en el ser humano.

Para Griffin, Phillips, & Gully (2017) esta teoría es dual; la satisfacción se relaciona con los factores motivadores y la insatisfacción se entrelaza con los factores higiénicos.

Figura 3 Teoría de los dos factores.



Adaptado de Griffin, Phillips, & Gully (2017)

Si los factores motivadores existen en el puesto de trabajo producen satisfacción, su inexistencia conlleva a la no satisfacción. Por otro lado, si no existen factores

higiénicos o son deficientes, estos dirigen a la insatisfacción de los colaboradores, y si estos factores si se desarrollan no producen insatisfacción, pero tampoco satisfacción. Es así que estos autores consideran que la satisfacción e insatisfacción son dimensiones diferentes; donde el lado positivo de la primera es la satisfacción y el lado negativo es la no satisfacción, y en la dimensión de insatisfacción el lado positivo es la no insatisfacción y el opuesto es la insatisfacción.

2.1.2.2.1 Factores Motivadores

Según Hellriegel y Slocum estos factores están relacionados con sentimiento positivos y se encuentran asociados a la experiencia de la persona en cuanto al trabajo como: los logros, el reconocimiento y la responsabilidad, es decir, “son factores que se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona” (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 78), por lo tanto se los llama factores intrínsecos. Estos factores son los responsables de generar satisfacción laboral y mayor motivación; al estar ausentes o en menor intensidad, los colaboradores no se encontrarán motivados lo suficiente para desarrollar sus actividades con toda su capacidad (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016). Algunos de los factores motivadores son detallados por Daniel Jiménez (2016), quien los precisa así:

- Tareas estimulantes, por medio de las que el colaborador tenga la oportunidad de expresar su personalidad y estimular su desarrollo pleno.
- El sentimiento de autorrealización se refiere a “la certeza de contribuir en la realización de algo de valor” (Jiménez, 2016, pág. 37).
- El reconocimiento de una labor bien hecha, por el cual se expresa la confirmación de un trabajo que se ha realizado eficaz y eficientemente.
- El logro y el cumplimiento del desarrollo de cosas interesantes.
- La responsabilidad que es el logro de tareas y labores que permiten la ampliación del puesto y otorgan un mayor control del mismo.

2.1.2.2.2 Factores Higiénicos

Hellriegel y Slocum (2009) consideran que los factores higiénicos están relacionados con los sentimientos negativos vinculados con el trabajo y su relación con el contexto en el que este se desarrolla. Los sentimientos negativos que se menciona “surgieron de las preguntas realizadas por Herzberg en su estudio, sobre insatisfacción y

falta de motivación” (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 179), es decir que hacen referencia a la insatisfacción.

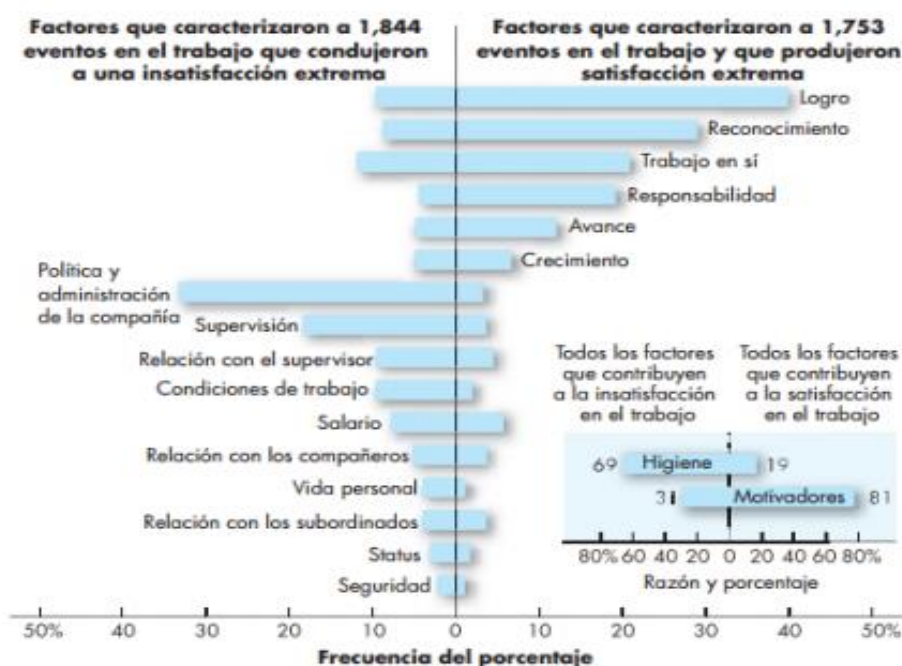
Los factores higiénicos están relacionados con el entorno laboral y no con el fuero interior de la persona, por lo que se los llama factores extrínsecos. La falta de estos factores puede causar insatisfacción y baja motivación, pero cuando estos son óptimos no causa satisfacción, solo no existe insatisfacción, por lo que también se los llama factores de mantenimiento.

Para Daniel Jiménez (2016) pueden ser:

- Factores económicos, refiriéndose a los sueldos, salarios y prestaciones que otorga la empresa.
- Condiciones físicas del trabajo, en general se trata del entorno físico seguro. Por ejemplo: la iluminación, la temperatura, ventilación, entre otros.
- La seguridad encerrando los elementos como las políticas y los procedimientos de la organización.
- Los factores sociales como la oportunidad de mantener relaciones con los compañeros, jefes y subordinados.
- El status, tomando a este como la oportunidad de tener oficinas propias, títulos de puesto y privilegios de prestigio.
- Y por último que exista un control técnico.

En la figura 4 se observa que los factores que inciden en la satisfacción labora son motivadores, y los que influyen en la insatisfacción del trabajo son higiénicos.

Figura 4 Factores de Satisfacción y Factores de Insatisfacción



Tomado de Margarita Domínguez (2017) citando de Robbins y Judge (2009, pág. 179)

Finalmente, se evidencia que la satisfacción e insatisfacción no son elementos de la misma escala. Por lo que el contrario a satisfacción es no satisfacción, y en el caso de la insatisfacción el opuesto es no insatisfacción. Además, se sostiene que la motivación y satisfacción de los colaboradores puede ser influenciada por factores tanto externos como internos. También se puede mencionar que los factores motivadores como el contenido del trabajo y las actividades desafiantes se encuentran en estrecha relación con la satisfacción que tiene el colaborador sobre el cargo; En cambio, la insatisfacción en el cargo es en función del contexto general de la organización, como: el ambiente, la cultura, los colegas o la supervisión, estos son llamados los factores higiénicos.

2.1.3 Factores que influyen en la satisfacción laboral

Como ya se ha mencionado anteriormente existen diferentes elementos que influyen o intervienen en la satisfacción e insatisfacción laboral. Hellriegel & Slocum (2009) consideran que el factor de trabajo en sí produce satisfacción, es decir que las actividades desafiantes y desempeñarse con éxito produce bienestar. Si el trabajo corresponde a los intereses personales de los colaboradores y la organización favorece las condiciones para el logro de objetivos, las personas se sentirán satisfechas.

Las condiciones físicas son otro factor que influye en el bienestar de los colaboradores. Es decir, si las condiciones físicas del trabajo son incongruentes con la función que se desempeñan genera incomodidad y descontento en el profesional (Hellriegel & Slocum, 2009).

Por otro lado, las recompensas son otro factor relacionado con la satisfacción e insatisfacción personal. Cuando estas son justas y representan el desempeño del trabajador en la organización, generan satisfacción. Las recompensas pueden ser monetarias y no monetarias, las primeras no influyen mayormente en la satisfacción cuando hay recompensas no monetarias (Hellriegel & Slocum, 2009).

Las relaciones entre los compañeros del trabajo, jefes y subordinados también son un factor de interés para la satisfacción e insatisfacción organizacional (Hellriegel & Slocum, 2009). Puesto que una buena relación entre compañeros permite un desarrollo cómodo de las actividades y facilita la solución de problemas e inconvenientes.

Por otro lado, se menciona que las personas se sienten más satisfechas en organizaciones que contengan: políticas estructuradas, procedimientos claros y que su diseño permita conseguir recompensas (Hellriegel & Slocum, 2009).

Los factores que influyen en la satisfacción según Robbins y Judge (2013, pág. 89) son:

- Autonomía e independencia.
- Prestaciones.
- Oportunidades de avance profesional.
- Oportunidades de desarrollo profesional.
- Remuneración o salario.
- Comunicación entre los empleados y la gerencia.
- Contribución del trabajo a las metas de negocios de la organización.
- Sensación de seguridad en el ambiente laboral.
- Capacitación específica para el puesto.

- Reconocimiento de la gerencia del desempeño del trabajador en el puesto.
- Significatividad del trabajo.
- Formación en redes.
- Oportunidades para utilizar aptitudes-habilidades.
- Compromiso de la organización con el desarrollo profesional.
- Cultura corporativa general.

2.1.4 Posibles causas y consecuencias de la satisfacción laboral o insatisfacción laboral

La satisfacción e insatisfacción laboral son un factor de importancia dentro de las organizaciones ya que estos tienen repercusiones en el comportamiento de los empleados.

El resultado del desempeño laboral es una consecuencia de la satisfacción e insatisfacción laboral. Robbins & Judge (2013) sostienen que las empresas tienden a ser más eficientes si los colaboradores se encuentran satisfechos, pues el desempeño tiende a estar en los estándares deseables. Sin embargo, para Sánchez y García (2017), la relación satisfacción-desempeño puede ser inversa tomando al desempeño como causa para la satisfacción laboral. Es decir, el desempeño puede dirigir a recompensas que a su vez producen contento, siendo las recompensas intrínseca y extrínsecas variables de refuerzo.

La ciudadanía organizacional es otro factor que es tomado como consecuencia de la satisfacción, puesto que los colaboradores al estar satisfechos tienden a: hablar de manera benéfica de la empresa, ayudar a los demás, y en general poseen este tipo de conductas, de tal forma que se sobrepasa las expectativas normales de su puesto. Díaz, Pecino, & Mañas (2016), afirman que uno de los determinantes más importantes de las conductas de ciudadanía organizacional es la satisfacción laboral.

Si bien existe una relación positiva entre la satisfacción y otros temas asimismo existe una relación negativa. Robbins & Judge (2013) explican un modelo teórico (figura 5) que describe las consecuencias de la insatisfacción.

Figura 5 Respuestas ante la Insatisfacción

Respuestas ante la Insatisfacción		
	Constructiva	Destructiva
Activa	VOZ	SALIDA
Pasiva	LEALTAD	NEGLIGENCIA

Tomado de Robbins y Judge (2013)

Este modelo se basa en dos dimensiones: constructiva-destructiva y activa-pasiva. Donde la voz es un comportamiento activo-constructivo de los colaboradores frente a la insatisfacción, que de esta manera contribuyen a la mejora de las condiciones de la organización. Por ejemplo realizan sugerencias o análisis de los problemas conjuntamente con los supervisores o de manera individual (Robbins & Judge, 2013).

La forma pasiva-constructiva es la lealtad. Esta es la respuesta que los empleados dan mediante un comportamiento pasivo pero optimista referente a las condiciones laborales si estas fueren deficientes. Un colaborador que se encuentre en esta posición hablará con fervor de la organización frente a críticas externas (Robbins & Judge, 2013).

En cuanto a los comportamientos destructivos esta la salida, que es la acción activa y se trata del abandono a la organización, ya sea por despido o en busca de una nueva oportunidad. También está la negligencia que es un comportamiento negativo para la empresa, puesto que permite que las condiciones que la originan empeoren, conllevando conductas de ausentismo e impuntualidad crónicas, además de poco esfuerzo y una mayor tasa de errores en el área laboral (Robbins & Judge, 2013).

Tanto la salida como la negligencia dan a lugar a comportamientos que representan variables de desempeño tales como la productividad, el ausentismo y la rotación del personal. En el caso del ausentismo, tienen una correlación de moderada a baja, ya que la satisfacción no es el único factor que influye en este. De diferente modo, la rotación del personal y la satisfacción tiene una relación con mayor relevancia. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013)

Dado que la satisfacción e insatisfacción es un tema vertebral para el comportamiento organizacional son argumentos suficientes para que la organización los considere factores críticos para la gestión de recursos humanos, así como también es el tema del compromiso organizacional del cual se hablara más tarde. Tanto la satisfacción como la insatisfacción están relacionados con todas las áreas de la organización; y por lo tanto su estudio y mejoramiento apoya y dirige a un óptimo desempeño y buen rendimiento de los colaboradores y consecuentemente de la empresa. A diferencia de lo que los gerentes piensan con lo que en realidad está pasando, los cuestionarios y estudios de estas variables sirven para “cerrar estas brechas y mejorar los puntos encontrados” (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 86).

2.2 El Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es un factor que muchas veces se confunde con satisfacción organizacional o con la motivación, pues es preciso diferenciar estos factores para tener claro la idea de compromiso. Si bien es cierto que los elementos mencionados anteriormente se diferencian entre sí también tienen similitud, ya que son potenciadores de una buena gestión de talento humano y pueden llegar a convertirse en ventaja competitiva para la organización.

David Reyro (2015), magister con amplia experiencia en el área de gestión de personas, indica la diferencia entre estos elementos:

Figura 6 Diferencia entre Motivación, Satisfacción y Compromiso

Motivación	Satisfacción	Compromiso
<ul style="list-style-type: none"> • “Conjunto de estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación” (pág. 1). 	<ul style="list-style-type: none"> • “Sensación de autorrealización, relacionada con el cumplimiento actual de expectativas o necesidades, pero no conlleva necesariamente una implicación a medio o largo plazo” (pág. 1). 	<ul style="list-style-type: none"> • “Vinculación laboral a nivel racional, emocional y trascendente, con una búsqueda del beneficio mutuo empleado-organización, mediante una actitud proactiva por ambas partes para mantener la calidad de este vínculo a largo plazo” (pág. 1).

Realizado por la autora.

La motivación difiere del compromiso puesto que la primera está conformada por estímulos que devienen en acciones para realizar su trabajo con ganas, mientras que la segunda es el vínculo laboral que busca un beneficio mutuo entre el colaborador y la organización (Reyero, 2015).

Refiriéndose a la diferencia entre el satisfacción y compromiso, la primera se encuentra ligada al entorno laboral, mientras que para promover el compromiso en la organización es necesario fomentar los valores y propósito de la organización ya que está más ligada a la institución en sí (Opere, 2018). Esta diferencia se evidencia en que “un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido” (Frías, 2014, pág. 10).

Para Márquez (2002) el compromiso laboral es el nivel en el que un colaborador puede identificarse con la organización o compañía, así como también con sus metas. Consecuentemente la persona desea formar parte de la empresa y ser uno de sus miembros. Cuando un empleado se siente tomado en cuenta, y sus necesidades tanto personales como profesionales estén satisfechas, se encontrará comprometido con la organización; y la misma estará comprometida con el colaborador para lograr que las metas sean tanto personales como profesionales, que además dirigen al adecuado

desempeño. Por lo tanto, se puede tomar al compromiso como una acción de doble vía, tanto el colaborador como la institución están comprometidos con el otro, es una relación de dar y recibir.

Para Newstrom (2011) el compromiso o lealtad del colaborador es una conexión entre él y la empresa, es la medida en que el colaborador se identifica y participa activamente en la organización, así como también el interés de este en seguir perteneciendo a la misma. Se menciona que existe la presencia de compromiso si las convicciones del individuo son reflejadas por la misión, visión y metas de la organización.

Por lo tanto, el compromiso laboral se definirá como la relación bidireccional entre colaborador y organización, en el que ambas partes encuentran un beneficio mutuo, y se busca la continuidad de este vínculo mediante una actitud adecuada. Donde el colaborador se siente identificado con la empresa y es placentero pertenecer a la misma, así como también para la organización es beneficioso puesto que el compromiso se convierte en una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, consiguiendo que sus colaboradores se “pongan la camiseta”.

2.2.1 Características del compromiso

El compromiso laboral se caracteriza por la aceptación y el apoyo del colaborador con los valores y las metas que tiene la organización, así como el deseo de permanecer en la empresa y la disposición que tiene al realizar un mayor esfuerzo en la institución. Cuando un individuo se encuentra comprometido, se refiere a la organización y a él con un *nosotros*; por ejemplo, dice: *Nosotros realizamos el mejor producto dentro del mercado*; Y por el contrario la aclamación de un colaborador que no se encuentra comprometido utiliza la palabra *ellos*, así: *Ellos (la empresa) tienen el mejor producto dentro del mercado* (Hellriegel & Slocum, 2009).

Cuando los colaboradores son parte de la empresa durante un largo período tienden a estar más comprometidos con esta, al contrario que si pertenecieran a la institución por un corto tiempo. Esto sucede ya que, durante el tiempo transcurrido dentro de la organización se fortalecen los vínculos, además de formarse lazos profundos con las personas que forman parte de la misma. Otra de las razones de un nivel elevado de compromiso con la empresa es que las oportunidades de trabajo disminuyen

considerablemente gracias al factor de la edad, por lo que las personas se sienten más unidas a la institución en la que han estado laborando por años (Hellriegel & Slocum, 2009).

2.2.2 Teorías del Compromiso Organizacional

2.2.2.1 Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen

Para John Meyer y Natalie Allen, citados por Báez, Velázquez & Lao (2017) el compromiso organizacional es un estado psicológico que por medio de una relación entre la organización y los colaboradores, nacen expectativas de la otra. La empresa espera buen rendimiento, lealtad, generación de utilidad y los colaboradores esperan buen trato y recompensas. Meyer y Allen proponen un modelo de compromiso Organizacional basando en tres conceptos, que son: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad. Para Báez, Velázquez & Lao (2017) el modelo tridimensional del compromiso organizacional de Meyer y Allen, es el más aceptado en la actualidad, ya que sobre este se han basado más investigaciones y estudios, además es el que más soporte ha recibido.

Compromiso Afectivo. - Se trata de un vínculo emocional que los colaboradores sienten con respecto a la empresa, para Báez, Velázquez & Lao (2017) el compromiso afectivo se caracteriza por la identificación e implicación que tiene el colaborador con la organización, por ende se desarrolla el deseo de permanecer y pertenecer a la empresa.

Compromiso Continuo. - Para Newstrom (2011), se trata del compromiso que estimula a los individuos a permanecer en la empresa debido a las inversiones que tiene en ella como lo son el tiempo y el esfuerzo dedicados. Además, también consideran así las pérdidas económicas (salario) y sociales (compañeros) que representaría salir de la organización. Por lo tanto, el compromiso de continuidad se caracteriza por el apego que el colaborador tiene con la empresa gracias al tiempo y trabajo invertido en la misma. Opere (2018) menciona que otro factor notable para este tipo de compromiso es la escases de oportunidades laborales en el exterior, por lo que no abandonan su actual puesto de trabajo.

Compromiso Normativo.- Baez, Zayas, Velázquez, & Lao (2017) mencionan que este tipo de compromiso se caracteriza por un sentimiento de obligación que el colaborador posee hacia la empresa. El empleado se siente fuertemente involucrado en la organización ya sea por recibir una oportunidad o algún tipo de recompensa de la compañía que considera debe retribuir.

El modelo tridimensional de Meyer y Allen propone que las personas se encuentran comprometidas con la organización por tres razones: porque lo quieren, que se explicaría en el compromiso afectivo; porque lo necesitan, que se explica en el compromiso de continuidad; o porque sienten que deben hacerlo, como se explica en el compromiso normativo.

2.2.2.2 Teoría moderna del Compromiso Organizacional

En la actualidad existen nuevas teorías sobre el Compromiso Organizacional, con sus respectivas investigación y validación. Para Erika Nieto (2017) estas investigaciones han sido mayormente desarrolladas en Brasil; donde se sostiene que el compromiso afectivo (mencionado en la teoría de Allen y Meyer) es el verdadero compromiso organizacional, ya que este nace y se desarrolla a medida del nivel de satisfacción que el colaborador tiene en la empresa. En sí, el compromiso organizacional es aquel que nace de un vínculo afectivo del colaborador con la organización en la que labora.

En la actualidad el compromiso normativo es conocido como consentimiento organizacional y el compromiso de continuidad es considerado como atrincheramiento organizacional.

Existe un estudio en el que se diferencia al compromiso del consentimiento organizacional. El compromiso organizacional es un vínculo activo del colaborador hacia la organización de naturaleza afectiva, mientras que el consentimiento organizacional es la obediencia que la organización espera que el colaborador adopte, es decir, es un vínculo de naturaleza pasiva (Alves, Bittencourt, Dorea, & Rodríguez, 2015). Como lo menciona Nieto (2017) citando a Alves, Bittencourt, Dorotea & Rodríguez el consentimiento organizacional es bi-factorial, que está compuesto por obediencia ciega y aceptación íntima, este se desarrolla cuando existe una tendencia del colaborador a acatar al superior jerárquico.

Atrincheramiento organizacional es el término que se da actualmente al compromiso de continuidad propuesto por Meyer & Allen. Este vínculo ya no es llamado compromiso puesto que, no nace de la fuerza interna del colaborador. El atrincheramiento deriva de la necesidad de quedarse en la compañía, ya que no desea enfrentarse a la pérdida de todo lo invertido en la misma. Este término nació con los estudios realizados por Carson e Bedeian (1994) y Carson, Carson e Bedeian (1995) citados por Moreno, Bittencourt & Okazaki (2015) quienes introdujeron el termino atrincheramiento en vez de compromiso con la carrera, estos autores adaptaron la misma base teórica del compromiso de continuación para explicar por qué los alumnos no se cambiaban de carrera, y concluyeron que era debido a la falta de oportunidades laborales de la profesión o el desperdicio de todo lo invertido en ella. Más adelante en el año 2008 Bastos adapta el término atrincheramiento para el área organizacional. En el año 2014 Pinho realiza una investigación empírica de este constructo basada en la escala, aplicada a 268 colaboradores (Moreno, Bittencourt, & Okazaki, 2015).

Se definirá al atrincheramiento organizacional como aquel vínculo entre el colaborador y la organización que nace de la situación del colaborador al no querer sentir pérdidas si sale de la empresa. Es el “sentimiento de pertenecía” basado en dar valor a todo lo atribuido a la institución, en general no sentir que todo fue una pérdida de tiempo.

2.2.3 Engagement

El pensamiento actual de compromiso organizacional se puede mencionar que también se lo conoce por su significado en inglés: *engagement*. Algunos autores dividen su significado, es decir, que para algunos el engagement es algo diferente del compromiso organizacional. Por ejemplo, para Carvajal (2017) el engagement es algo más allá del compromiso, refiriéndose a que no es lo mismo estar comprometido con algo que enganchado con ello, de esta manera los empleados pueden estar dispuestos a realizar cosas que van más allá de su puesto de trabajo, a sentirse bien en el trabajo, sentir apego a la compañía y pueden dar más de lo que reciben.

Para Benavides, Fraiz, & Porto-Martins (2009), el *engagement* es el sentido de conexión energética y afectiva que las personas siente con su trabajo, esta definición tiene

similitud con lo que es el compromiso organizacional moderno o compromiso afectivo como era conocido anteriormente.

En general “El *engagement* es un estado positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (Benavides, Fraiz, & Porto-Martins, 2009, pág. 6).

El vigor se refiere a la energía que los colaboradores tienen para desarrollar las diferentes responsabilidades sin fatigarse difícilmente, además presentan resiliencia y persistencia. (Benavides, Fraiz, & Porto-Martins, 2009)

La absorción se trata de la manera en que el trabajador se encuentra inmerso y sumido en el trabajo, esto indica que la persona está involucrada (Benavides, Fraiz, & Porto-Martins, 2009).

La dedicación alude al sentido de identificación de los colaboradores con su trabajo, así como también el significado su labor los hace sentir orgullosos, inspirados y desafiados (Benavides, Fraiz, & Porto-Martins, 2009).

El *engagement* y compromiso tienen diferentes conceptos, pero con un mismo fin. Es decir, para estar comprometido con la organización primero se debe estar enganchado con esta. La palabra enganchado explica la manera de mostrar afección y dedicación al trabajo al que se está dedicando, y consiguientemente mostrar orgullo de pertenecer a esta institución.

2.3.4 Importancia del compromiso laboral

Dentro de las organizaciones el factor de compromiso es importante puesto que se perciben beneficios, como lo menciona Opere (2018), estos son:

- Los equipos de trabajo son más productivos.
- Existe satisfacción del consumidor, porque “se sienten mejor atendidos por parte de los empleados y reflejan su satisfacción en fidelidad y recomendación hacia la marca” (Opere, 2018, pág. s.p).
- Mayor autonomía.

- Salud emocional
- Seguridad laboral.
- Menor rotación de personal y menor absentismo.
- Felicidad dentro y fuera de la oficina.
- Beneficios económicos.

Para David Reyero (2015) la importancia del compromiso radica en la buena gestión, que brinde beneficios de doble vía. En este sentido la empresa se favorece con la mejora de los ratios clave de la reputación externa e interna, como son: empleador, productividad, nivel de esfuerzo discrecional de los colaboradores, ventas y calidad de servicio al cliente. Y por otro lado los colaboradores se ven beneficiados con numerosos impactos positivos, por ejemplo: “la autorrealización con el trabajo, comprensión del impacto de su trabajo para el éxito colectivo, sensibilidad ante retos corporativos globales, menor estrés y mejor salud de los trabajadores, entre otras” (Reyero, 2015, pág. 3)

2.3. Relación entre la Satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional

En la actualidad, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son dos importantes variables, investigadas e impulsadas por las empresas gracias al impacto que estas tienen en los colaboradores. Sin embargo, estas variables también son estudiadas conjuntamente dado que su relación es una fuente de investigación. Es así que existen varios trabajos desarrollados en torno a la relación entre la satisfacción y el compromiso organizacional, como se explican en los 3 ejemplos siguientes:

En la ciudad Rio Verde, México (2013) se realizó un estudio en el cual se determinó que existe una relación que oscila entre débil y moderada entre las dimensiones de estos constructos, afirmando la hipótesis principal: “Existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores en las organizaciones de Rio Verde S.L.P” (Gómez, Recio, Avalos, & Gonzáles, 2013).

En la ciudad de Lima, Perú se realizó el mismo estudio en la DIRTEPOL (Dirección Territorial Policial) y se encontró que la satisfacción laboral se relaciona significativamente en el compromiso organizacional, el coeficiente de correlación (Spearman) es de 0.825, lo que demuestra una alta asociación entre las variables (Díaz J. , 2016).

En el Ecuador se realizó un estudio de la relación de las variables antes mencionadas en los colaboradores de una entidad pública, en este estudio se obtuvo la correlación positiva de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional, es decir, el cambio de una de estas variables predice los cambios en la otra variable. Teniendo finalmente como conclusión del estudio que los colaboradores al estar satisfechos, también tienden a estar comprometidos organizacionalmente (Salazar Cueva, 2018).

Hellriegel y Slocum manifiestan que la relación entre satisfacción y compromiso es clara puesto que “los mismos factores que influyen en la satisfacción laboral, influyen al compromiso, como son: la remuneración, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y oportunidades de avanzar” (Hellriegel & Slocum, 2009), lo que evidencia una congruencia entre las variables, ya que, los factores se pueden evaluar dentro de ambas dimensiones. Por lo que la satisfacción organizacional y el compromiso organizacional tienen relación entre sí.

Capítulo III Marco Metodológico

3.1 Hipótesis

Mientras mayor sea la satisfacción laboral, el compromiso tendrá un nivel más alto.

3.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1 Operacionalización de Variables

Variable	Concepto	Dimensiones	Técnicas	Instrumentos	Indicadores
Satisfacción Laboral Variable Independiente	Según Robbins (1998) la satisfacción es la actitud general de un individuo hacia su empleo.	<ul style="list-style-type: none">• La naturaleza y contenido de trabajo.• El trabajo en grupo y sus directivos• Las condiciones de trabajo• El esfuerzo y los resultados individuales.• Las condiciones de bienestar.	Cuestionario	S20/23 elaborado por Meliá y Peiró	Número de cuestionarios realizados.
Compromiso Laboral Variable Dependiente	Robbins (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo focalizado.• Apoyo interpersonal.• Valor individual.	Cuestionario	Uwes-17 (<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>)	Número de cuestionarios Realizados

3.3 Alcance

El alcance de esta investigación es correlacional, ya que mediante ésta se pretende evaluar la relación y analizar las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, por lo que se medirá cada una de estas.

3.4 Diseño

Esta investigación es no experimental, ya que solo se observará la influencia de una variable sobre la otra, sin manipular ninguna. Se trata de una investigación con un diseño correlacional, en el que se estudiará la influencia de la satisfacción laboral sobre el compromiso laboral.

3.5 Población y muestra

En la presente investigación no se realizará una muestra, debido a que los cuestionarios serán aplicados al universo de la población. El número total de la población es de 52 colaboradores del instituto.

3.6 Fuentes de información

La fuente de información primaria será la que se obtendrá mediante la aplicación de cuestionarios a los colaboradores del Instituto. La fuente de información secundaria será la tomada de artículos, investigaciones y libros.

3.7 Instrumentos

3.7.1 Instrumento de medición para la Satisfacción Laboral

Para el presente estudio se tomaron en cuenta los cuestionarios: de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró S20/23, S4/82 y S10/12, la Escala General de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall y la Escala de Caras de Kunin.

En 1986 Meliá, Peiró y Calatayud fueron los responsables de la elaboración del cuestionario de Satisfacción laboral S4/82; es un instrumento con un índice de fiabilidad de 0.95, que permite evaluar la satisfacción laboral global de una empresa, el mismo presenta la escala de Likert de 7 puntos (Franco, Montesinos, Magaña, & Refugio, 2010). Consta de 82 ítems distribuidos entre 6 factores que son: la satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, la satisfacción con el ambiente físico de trabajo, la satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias recibidas de la empresa (excepto el salario), la satisfacción intrínseca del trabajo, la satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo y la satisfacción con las relaciones interpersonales. El cuestionario de satisfacción laboral S4-82 brinda un diagnóstico global, así como información detallada de cada factor, lo que lo hace idóneo para una intervención pertinente en el área de satisfacción laboral (Meliá & Peiró, Factores del Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82., 1998).

Después Meliá y Peiró realizaron la Escala de Satisfacción Laboral S20/23 a partir del S4/82, cuestionario tiene 0,92 de fiabilidad y consta de 23 ítems. Permite la obtención de una medida global de satisfacción, además de la medida de los 5 factores que son: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación (Meliá & Peiró, 1989).

La Escala de Satisfacción Laboral S10/12 es una versión reducida y desarrollada a partir del S4/82 y el S20/23. Contiene 12 ítems que corresponden a tres factores que

son: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones percibidas. Esta escala está constituida para ser calificada mediante la escala de Likert de 7 y la fiabilidad de la consistencia interna es de 0.88 (Meliá & Peiró, 1989).

La Escala General de Satisfacción Laboral desarrollada por Warr, Cook y Wall en el año 1979 adaptado al español por Pérez-Bilbao y Fidalgo, permite conocer el índice de satisfacción mediante un cuestionario formado por 15 ítems distribuidos en dos dimensiones, de satisfacción intrínseca y extrínseca. Este cuestionario tiene escala de Likert de 7 niveles y un índice de confiabilidad de 0,763 (Arias & Arias, 2014).

Por último, la Escala de Caras de Kunin que fue creada en 1995, para medir la satisfacción laboral, la cual mide: satisfacción global muestra, satisfacción global caritas, el índice de fluctuación potencial, así como también diferentes aspectos de la satisfacción como: compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, supervisión, promoción, retribución y trabajo en sí. Se trata de un cuestionario no verbal, en el que se debe elegir una cara que se asemeje al sentimiento que el colaborador sienta en cuanto al trabajo (Paredes, 2013).

Con el análisis de los cuestionarios y escalas descritas anteriormente se ha seleccionado la Escala de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró. Se trata de una escala con 23 ítems, lo que la hace fácil de desarrollar en un tiempo razonable, además de que el índice de fiabilidad es de 0,92. Igualmente se califica por medio de la escala de Likert lo que facilita su tabulación. Por otro lado, es importante mencionar que en varios trabajos e investigación esta Escala es la seleccionada para medir la Satisfacción laboral, y así mismo es congruente con los elementos de satisfacción que se podrían relacionar con elementos que forman parte de la variable de compromiso organizacional que es parte de este estudio.

3.7.2 Instrumento de medición del Compromiso Laboral

Para a medición del compromiso laboral se han tomado en cuenta dos cuestionarios enfocados en este tema, estos son el UWES y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, de los que se escogió al más idóneo.

Primero, el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen creado en 1991 con el fin de medir el compromiso organizacional y las tres dimensiones que los

autores mencionan: Compromiso de continuidad, Compromiso afectivo y compromiso normativo. En la investigación de Montoya (2014) se describe el cambio que esta escala ha temido a lo largo de los años y se ha ido modificando según las nuevas teorías y críticas de autores. En su última versión cuenta con 18 ítems que serán calificados por medio de la escala de Likert con 7 opciones de respuesta y el índice de fiabilidad es de 0,90.

La segunda opción es el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), llamado Escala de Engagement en el Trabajo. Es un cuestionario desarrollado por Wilmar Schaufeli y Arnold Baker, contiene 17 ítems distribuidos en 3 dimensiones, las que son: vigor (preguntas 1,4,8,12,15,17), dedicación (preguntas 2,5,7,10,13) y absorción (preguntas 3,6,9,11,14,16) (Benavides, Fraiz, & Porto-Martins, 2009). El vigor se refiere a los niveles de energía y resiliencia, las personas que presentan alto nivel generalmente poseen energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan. La dedicación “se refiere al sentido del trabajo, es decir, a sentirse entusiasmado, orgullos, retado e inspirado por el trabajo que realiza” (Benavides, Fraiz, & Porto-Martins, 2009). Y la dimensión de absorción, apunta a que la persona se encuentra felizmente inmerso en su trabajo y que presenta dificultad para dejarlo (Benavides, Fraiz, & Porto-Martins, 2009). Este auto informe tiene una escala de Likert de 7 niveles y el índice de fiabilidad es de 0,87 (Oramas, Marrero, Cepero, del Castrillo, & Vergara, 2014)

El cuestionario de Meyer y Allen contempla tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad; sin embargo, con la teoría moderna los dos últimos ya no son considerados como compromiso, por lo que se eligió como herramienta de medición al UWES, puesto que proporciona elementos que se relacionan con la presente investigación y su índice de fiabilidad es alto.

3.8 Matriz Metodológica

Tabla 2 Matriz Metodológica de la Investigación

Objetivos	Descripción narrativa	Actividades	Insumos/recursos	Metodología/técnicas	Indicador	Medios de verificación	Productos	Supuestos	Presupuesto
Objetivo General	Analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso de los colaboradores del instituto superior con el fin de desarrollar estrategias de mejora.	N/A	N/A	N/A	Porcentaje del avance sobre el análisis de la incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso.	Documento del análisis de la incidencia sobre satisfacción laboral en el compromiso	Informe de la incidencia sobre satisfacción en el compromiso laboral.	Contar con el apoyo del instituto superior.	0\$
Objetivo Específico	Medir los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del instituto superior durante el año 2019.	* Aplicar el cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y Peíro S20/23. *Tabular los resultados. *Interpretar resultados.	Cuestionarios, Computadores, internet.	Cuestionarios	Número de cuestionarios realizados.	El informe online de googleforms.	Informe de los niveles de satisfacción laboral	Contar con el apoyo del instituto superior o su personal.	0\$
Objetivo Específico	Medir los niveles de compromiso laboral de los trabajadores del instituto superior durante el año 2019.	*Aplicar el cuestionario UWES. *Tabular los resultados. *Interpretar resultados.	Cuestionarios, Computadores, internet.	Cuestionarios	Número de cuestionarios realizados.	El informe online de googleforms.	Informe de los niveles de compromiso laboral	Contar con el apoyo del instituto superior o su personal.	0\$
Objetivo Específico	Analizar la importancia de la satisfacción laboral sobre el compromiso de los colaboradores del instituto superior durante el año 2019.	*Analizar y correlacionar los resultados obtenidos de los cuestionarios. *Interpretar. * Verificar Hipótesis.	Resultados de los cuestionarios, Computador.	Análisis Correlacional.	Los factores correlacionados	Informe del análisis correlacional de las variables medidas.	Informe de análisis correlacional de las variables	Obtener información suficiente para el análisis.	0\$
Objetivo Específico	Proponer un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos.	*Buscar información. *Proponer estrategias de mejora. *Diseñar un plan de mejora.	Resultados de los cuestionarios, Informe de análisis correlacional, Internet, Libros, computador.	Análisis Documental	Porcentaje del avance sobre plan de mejora según los resultados de los cuestionarios.	Bitácora del avance sobre plan de mejora.	Plan de mejora	Obtener información suficiente de las encuestas y el análisis.	0\$

3.9. Recolección de datos

Para desarrollar el presente trabajo primero se realizó una investigación exhaustiva y profunda de las dos variables que son: satisfacción y compromiso. La información fue revisada de libros, tesis y estudios desarrollados en diferentes empresas. Consiguientemente se procedió a definir los test o cuestionarios que fueron tomados, esto se realizó mediante un análisis comparativo de los test que miden satisfacción laboral y compromiso organizacional. En el análisis se tomó en cuenta:

- El índice de confiabilidad del test.
- De qué manera son calificados.
- Las dimensiones que se estudian en cada uno de los cuestionarios.
- El tiempo en el que se resuelve el test o cuestionario.

El jueves 16 de mayo del 2019 se firmó el consentimiento informado con el Vicerrector académico del Instituto, donde se desarrolló esta investigación. En esta reunión se acordó que la población a analizar sería: administrativos y profesores de tiempo completo; Sin embargo, después de unos días en otra reunión se acordó que los cuestionarios serán aplicados a toda la población, por las razones que se explican más adelante. Por otro lado, también se determinó que los cuestionarios serían aplicados manualmente.

El siguiente día, viernes 17 de mayo se procedió a la aplicación de los cuestionarios, pero existieron complicaciones en el instituto, ya que se encontraban en el inicio del semestre y la mayoría de colaboradores no contaban con tiempo para desarrollar los mismo. Ante esta situación, mediante una reunión con el vicerrector se acordó que los cuestionarios se desarrollarían de manera virtual por medio de *Gloogleforms*.

El 20 de mayo del 2019, por medio del correo institucional del vicerrector se envió el link de los cuestionarios para ser resueltos, con fecha límite a contestar 28 de mayo. En el mail que fue enviado a los colaboradores para la investigación, se detalló el estudio y los fines que este representa. El consentimiento informado se encontró como la primera pregunta dentro de los cuestionarios.

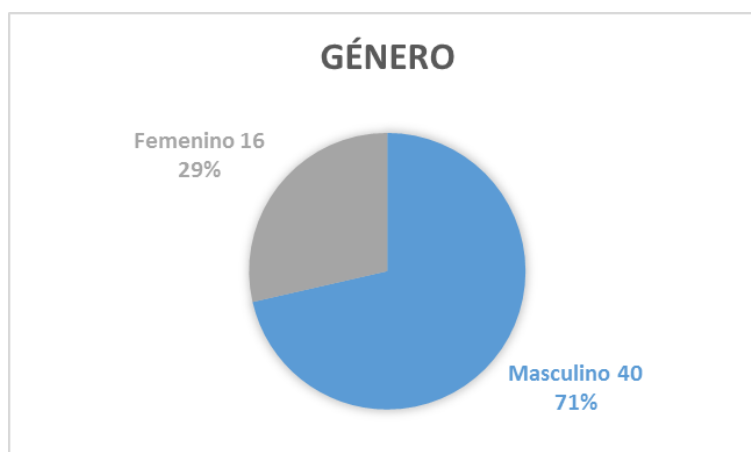
Conjuntamente con la directora de esta investigación se determinó que no era suficiente para este estudio aplicar los cuestionarios a los administrativos y solo una parte de los profesores, puesto que lo ideal es tomar la información de la población total, que es de 62 personas. Por lo tanto, el día 29 de mayo se envía el correo con la solicitud para realizar los test a la parte restante de profesores de tiempo parcial. Se obtuvieron 56 respuestas, los colaboradores que no respondieron los cuestionarios son profesores nuevos, lo que no afecta el resultado del presente estudio puesto que no poseen el 100% de conocimiento acerca de la realidad del instituto.

Hasta el 4 de mayo se esperaban los cuestionarios completos, sin embargo, hubo un problema con los correos institucionales, por lo que la información no había llegado a algunos colaboradores. Por esta razón la información de los cuestionarios fue receptada hasta el 10 de junio, se obtuvieron 61 respuestas, 5 personas realizaron 2 veces el cuestionario, por lo que se trabajó con una muestra de 56 de un total de 62 personas.

3.10 Procesamiento de datos

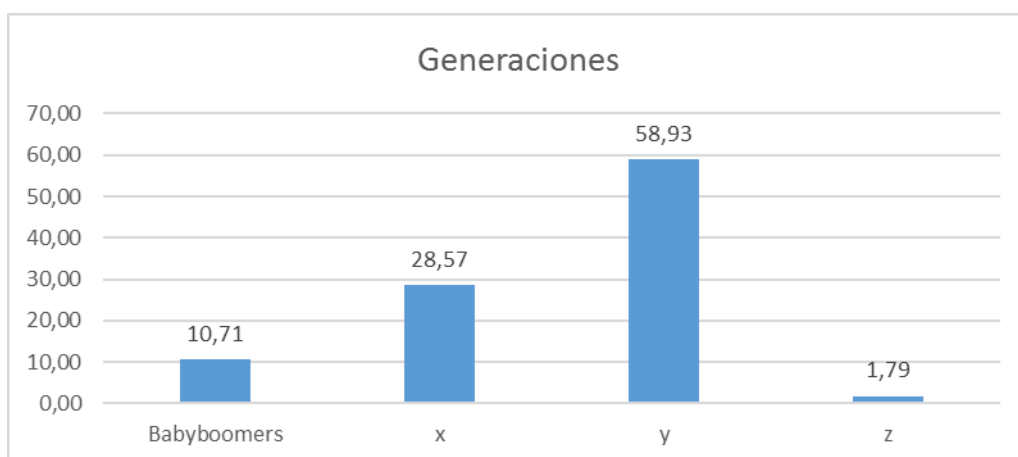
Se tomaron los datos demográficos de los participantes en la investigación y se obtuvieron los siguientes resultados.

Figura 7 Porcentajes de Género



En el Instituto la carrera de Mecánica Automotriz ha estado liderando la demanda de estudios, se trata de una profesión estereotipada, debido a lo cual los docentes en lo particular son de género masculino. Por esta razón se evidencia en la figura 7 que el género masculino es mayor que el femenino.

Figura 8 Porcentaje de edades.



Las edades de los colaboradores se distribuyeron mediante generaciones, que son: *Baby Boomers*, X, Y, Z. Las edades que comprenden cada generación fueron tomadas de Lancaster & Stillman (2007), se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3 Edades Generacionales

Año	Edad	Generación	Frecuencia
1946-1964	74-55	Babyboomers	6
1965-1980	54-39	x	16
1981-1999	38-20	y	33
2000	19	z	1

En la figura 8 se muestra que el 10,71% pertenecen a la generación *baby boomers*. Esta generación se caracteriza por tener un alto compromiso con el trabajo y son considerados como personas de valores éticos fuertes y leales; a pesar de los cambios tecnológicos se han adaptado para aportar sus conocimientos a la organización a la que pertenecen (Fustillos, 2017). En el Instituto los colaboradores que forman parte de esta generación desarrollaron habilidades tecnológicas para ajustarse al rol (educacional) que desempeñan.

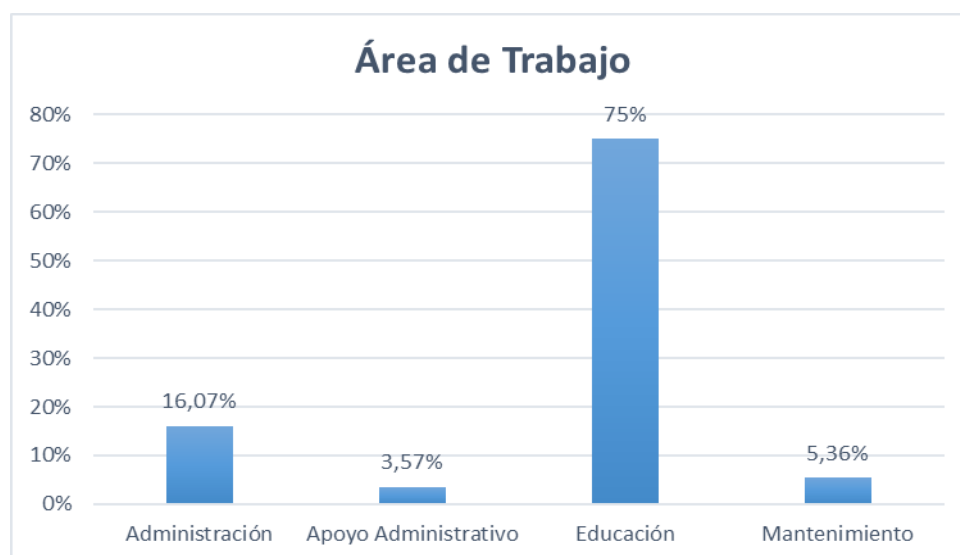
De acuerdo a la información tomada el 28,57% son de generación Y. Esta generación presencio grandes cambios tecnológicos, sociales y políticos; son personas de familias conservadoras, independientes y disfrutaban de las relaciones interpersonales (Fustillos, 2017). Dentro del Instituto este grupo se caracteriza por la facilidad de trabajar en equipo y utilizar herramientas tecnológicas sin mayor esfuerzo.

Dentro del estudio el grupo más grande es el de 58,93% correspondiente a la generación Y (*millennials*). Esta generación creció conjuntamente con gran parte de las innovaciones tecnológicas, su independencia recae en la diversidad que ofrecen la sociedad, cultura y organizaciones. Los *millennials* son personas que buscan cambios constantes que aporten a su desarrollo, se adaptan en función de sus intereses y son multitarea (Fustillos, 2017). La mayoría de colaboradores en el instituto pertenecen a esta generación, la utilización de tecnología para realizar su trabajo es evidentemente cómodo para estas personas, por otro lado, es difícil su retención, porque están sujetos a condiciones de mejora personal y profesional constante.

La generación Z (*centennials*) se caracteriza por ser nativos tecnológicos, en el instituto existe un colaborador. Por sus habilidades tecnológicas se encuentra en el área de Marketing Digital.

Todas las generaciones aportan con sus conocimientos y experiencia, por lo que son un complemento que ayudan al desarrollo del Instituto.

Figura 9 Porcentaje de áreas de trabajo



En el instituto los colaboradores están distribuidos de la manera: el 75% de colaboradores pertenecen al área de educación, puesto que se trata de una organización que brinda servicios de educación y la mayoría son docentes, el 16,07% pertenecen al área de administración, el 5,36% pertenecen al área de mantenimiento del instituto que se encargan de la limpieza, arreglos físicos y guardianía. El 3,57% son de apoyo

administrativo, como Gestor de Servicios y la persona encargada de la Seguridad y Salud Ocupacional del Instituto.

3.11 Coeficiente de Cronbach

Consiguientemente, una vez obtenidos los resultados de cada variable se procedió al cálculo del alfa de Cronbach. Este coeficiente mide la fiabilidad de cada escala, teniendo que si el valor del alfa es mayor a 1 tiene consistencia interna (Hidrovo & Naranjo, 2016). Se tomaron como criterios las recomendaciones de Gliem y Gliem (2003) para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach, estos son:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Para el cuestionario de S20-23 el alfa de Cronbach es 0,90 y para UWES es de 0,86. Estos datos afirman que ambos cuestionarios tienen un nivel de consistencia bueno y excelente.

Para medir la confiabilidad de cada una de las dimensiones también se aplicó el Alfa de Cronbach, los coeficientes se muestran en la tabla 4.

Tabla 4 Alfa de Cronbach de cada Dimensión

Dimensión	Alfa de Cronbach
Satisfacción Intrínseca	0,86
Satisfacción con Prestaciones Recibidas	0,80
Satisfacción con el Ambiente	0,86
Satisfacción con la Supervisión	0,85
Satisfacción con la Participación	0,84
Vigor	0,86
Dedicación	0,87

Absorción	0,72
-----------	------

El índice de Alfa de Cronbach de las variables en general es bueno, por lo que es fiable trabajar con esta información, puesto que si el alfa de Cronbach es menor a 0,7 se considera cuestionable. Al tener un valor mayor a 0,7 refleja una fuerte relación entre las preguntas y consiguientemente es fiable.

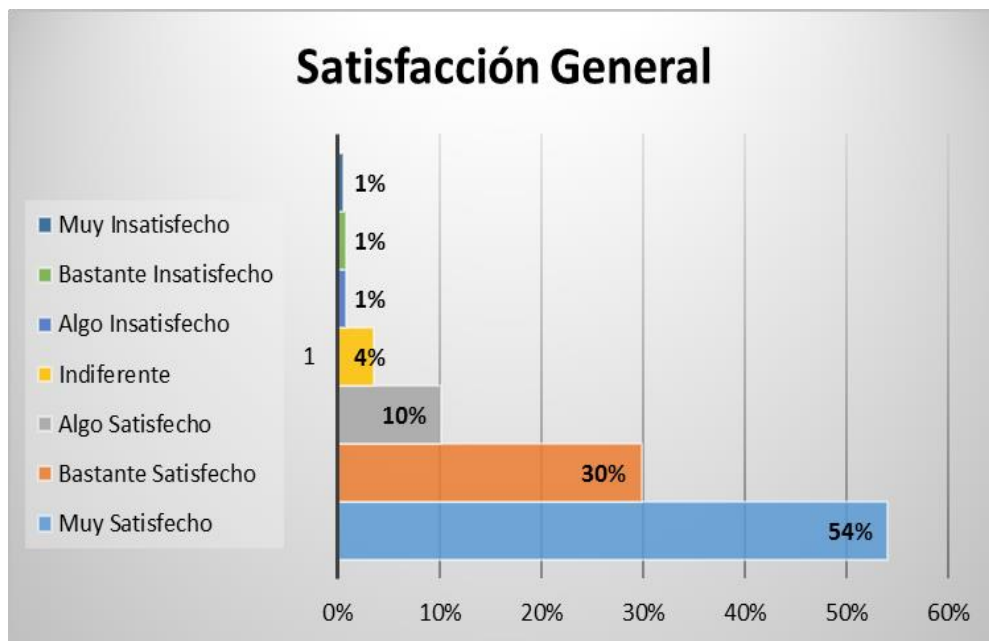
Cabe mencionar que el coeficiente de Cronbach de la dimensión correspondiente a dedicación de 0,67 a saber bajo, y eliminando la pregunta 13 se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,87. Lacave, Molina, Fernández, & Redondo (2015) aconsejan eliminar del cuestionario aquellos ítems que no reflejan la homogeneidad del grupo.

Por medio de herramientas de Excel se realizó la tabulación de los cuestionarios y después la correlación entre las dimensiones de cada una de las variables entre sí, se explica en los siguientes puntos.

3.12 Resultados Satisfacción Laboral

Una vez tomados los datos del cuestionario S20-23 se obtuvieron los siguientes resultados.

Figura 10 Porcentaje de Satisfacción Laboral General



De los datos obtenidos, la Satisfacción General de los colaboradores es: el 84% se encuentra entre muy satisfecho y bastante satisfecho, lo que evidencia que en general más de la mitad de los colaboradores se encuentran satisfechos.

El S20-23 de Melía y Peíro permite observar los niveles de las diferentes dimensiones de la satisfacción laboral. Estas se muestran la figura 12.

Figura 11 Porcentaje de Dimensiones de Satisfacción Laboral



El constructo con menor puntaje es el de satisfacción con las prestaciones recibidas, le sigue la variable de satisfacción con el ambiente. En cuanto a la satisfacción con la supervisión y satisfacción intrínseca son las variables que tienen el mayor puntaje, y la variable de satisfacción con la participación tiene un rango medio entre las demás variables.

Se realiza un análisis acerca de las variables con menor nivel de satisfacción respecto a las otras. Estas son: satisfacción con el ambiente y satisfacción con las prestaciones recibidas.

Satisfacción con el ambiente. - Tomado esta variable como una de las más baja, se analizaron todas las preguntas que corresponden a este constructo, se muestran a continuación:

Figura 12 Pregunta 6 de Satisfacción Laboral

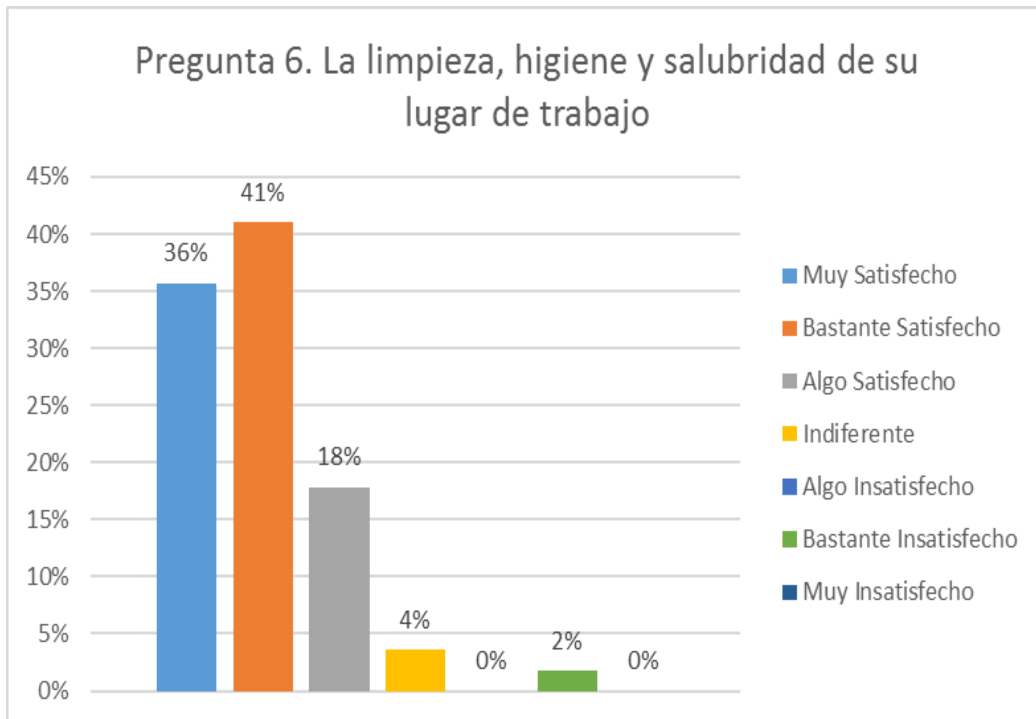


Figura 13 Pregunta 7 de Satisfacción Laboral

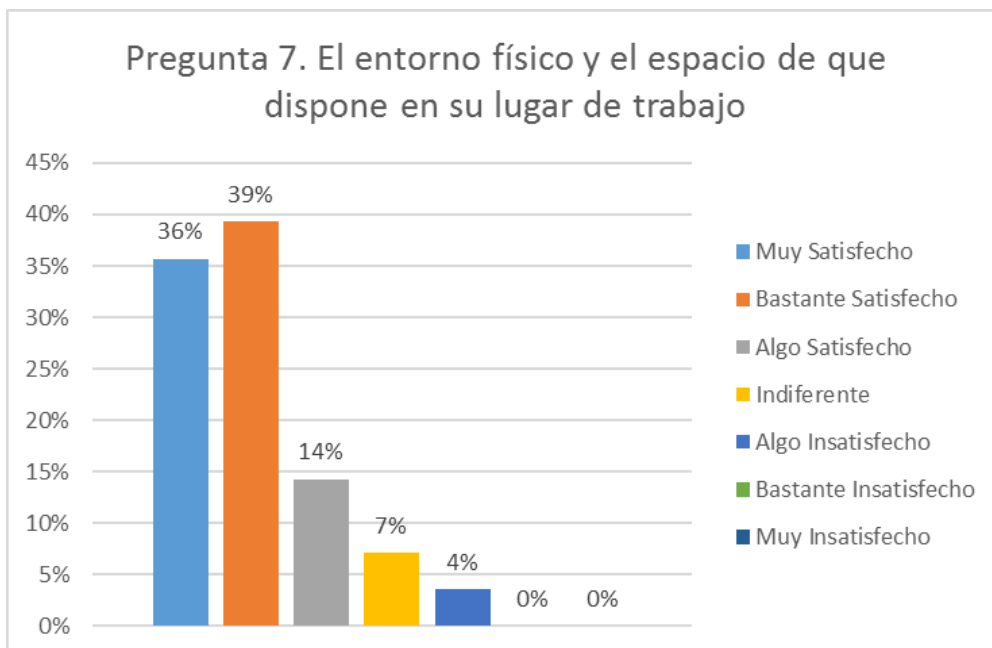


Figura 14 Pregunta 8 de Satisfacción Laboral

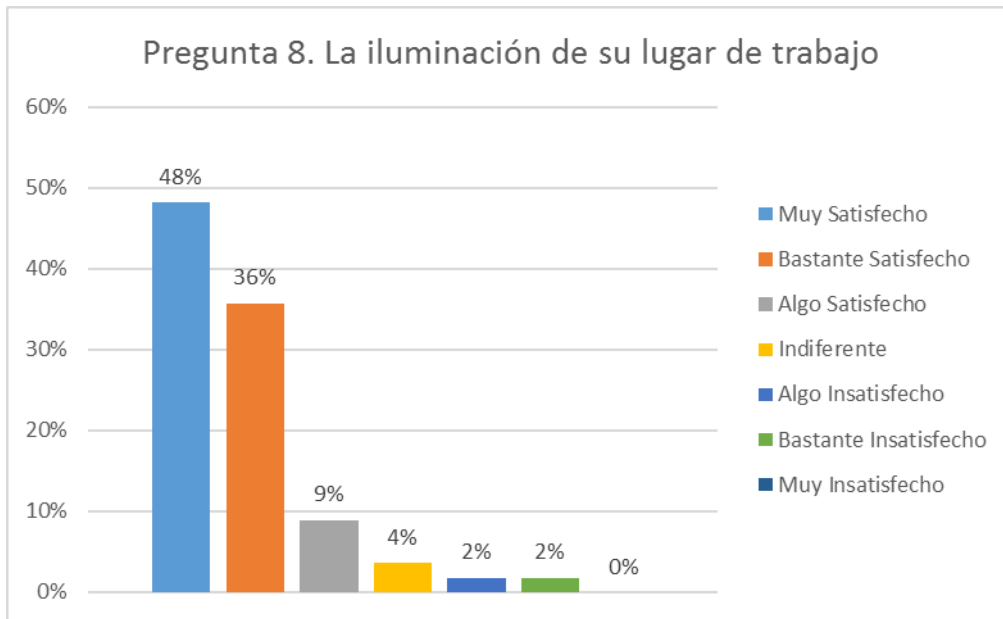


Figura 15 Pregunta 9 de Satisfacción Laboral

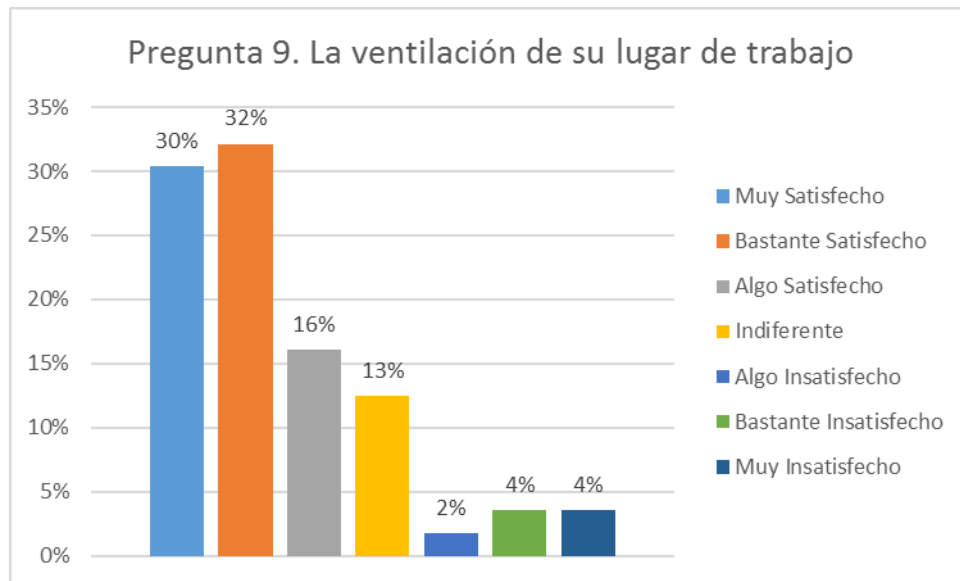
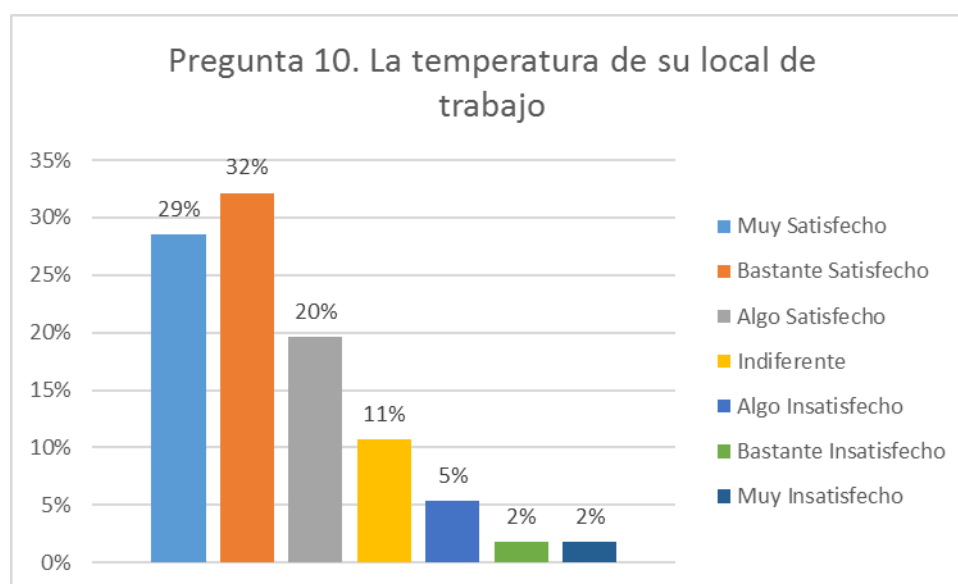


Figura 16 Pregunta 10 de Satisfacción Laboral



De acuerdo a los resultados existe insatisfacción en temas de la limpieza, ventilación, iluminación y temperatura del lugar de trabajo, los porcentajes de colaboradores que representan esta incomodidad no sobrepasan el 10%. Sin embargo, son aspectos que se debe tomar en cuenta para que todos los trabajadores desarrollen sus actividades y se sientan a gusto con ello.

La limpieza del lugar de trabajo es un factor en el que el 77% de colaboradores se sienten satisfechos, sin embargo, el 2% se encuentran bastante insatisfechos. Los estudiantes no contribuyen para la mantener limpio del lugar, sin embargo, el personal de aseo se ocupa de esto dos veces al día. La higiene del lugar donde se desarrollan las actividades laborales es importante puesto que permite optimizar la calidad de vida y el buen desempeño de los colaboradores (Haro, 2015). La limpieza e higiene del lugar de trabajo afecta a la salud física y mental de los trabajadores, la productividad y la venta o captación de posibles clientes (Prevecon, 2018).

Con respecto a la ventilación el 8% de los colaboradores se sienten bastante y muy insatisfechos. Este resultado tiene relación con las aulas de clase, porque es en estos lugares donde se da la falta de ventilación, por otro lado, en el área servicio al cliente y colecturía no cuentan con ventanas ya que se trata de un corredor con *counters* de atención sin embargo este lugar tiene adecuadas condiciones térmicas por la estructura del edificio. Al igual que la limpieza e higiene del lugar de trabajo, la ventilación, puede afectar en la

salud física y mental así como también en la productividad de los colaboradores (Prevecon, 2018).

El 4% de trabajadores se encuentran algo y bastante insatisfechos con respecto a la iluminación del lugar de trabajo. En el Art. 56 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Ambiente de Trabajo (1998) menciona que: “Todos los lugares de trabajo y tránsito deberán estar dotados de suficiente iluminación natural o artificial, para que el trabajador pueda efectuar sus labores con seguridad y sin daño para los ojos”, también indican los niveles lumínicos mínimos y máximos (tabla 5) para realizar las diferentes funciones tomando en cuenta análisis cuantitativos y cualitativos.

Según la información sobre la iluminación mínima se tiene que en las aulas y oficinas son permitidos hasta 300 luxes.

Tabla 5 Niveles de iluminación mínima para trabajos específicos y similares.

ILUMINACIÓN MÍNIMA	ACTIVIDADES
20 luxes	* Pasillos, patios y lugares de paso.
50 luxes	*Operaciones en las que la distinción no sea esencial como manejo de materias, desechos de mercancías, embalaje, servicios higiénicos.
100 luxes	* Cuando sea necesaria una ligera distinción de detalles como: fabricación de productos de hierro y acero, taller de textiles y de industria manufacturera, salas de máquinas y calderos, ascensores.
200 luxes	Si es esencial una distinción moderada de detalles, tales como: talleres de metal mecánica, costura, industria de conserva, imprentas.
300 luxes	Siempre que sea esencial la distinción media de detalles, tales como: trabajos de montaje, pintura a pistola, tipografía, contabilidad, taquigrafía.
500 luxes	Trabajos en que sea indispensable una fina distinción de detalles, bajo condiciones de contraste, tales como: corrección de pruebas, fresado y torneado, dibujo.
1000 luxes	Trabajos en que exijan una distinción extremadamente fina o bajo condiciones de contraste difíciles, tales como: trabajos con colores o artísticos, inspección delicada, montajes de precisión electrónicos, relojería.

Tomado de Higiene Industrial Ambiental (s.f.).

La temperatura del lugar de trabajo es un factor que incide en el rendimiento y satisfacción de los colaboradores. Los resultados que se muestran en la pregunta 10, son que el 9% de personas se encuentran insatisfechas con respecto a las condiciones térmicas de su lugar de trabajo. Esto se puede deber a que los techos de aulas son bajos y construidos con eternit, por lo que en las horas de mayor concentración de calor como el medio día, afecta a la temperatura del aula.

Satisfacción con las prestaciones recibidas. - Otra variable donde se advierte menor satisfacción es la relacionada con las prestaciones recibidas. A continuación, se muestran los resultados de esta dimensión.

Figura 17 Pregunta 4 de Satisfacción Laboral

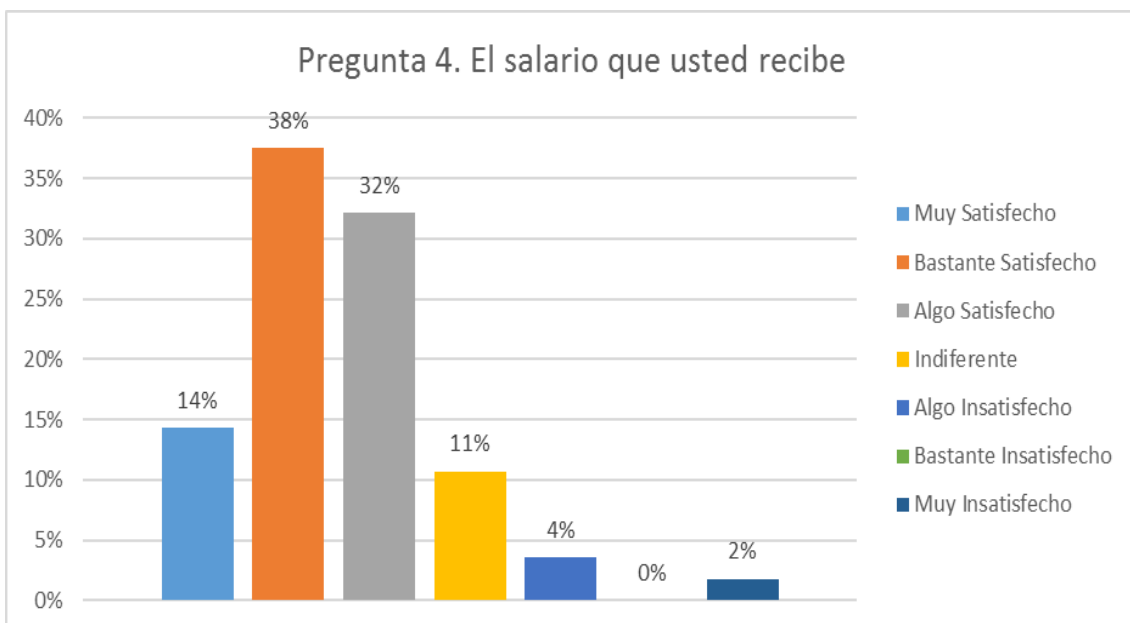


Figura 18 Pregunta 11 de Satisfacción Laboral

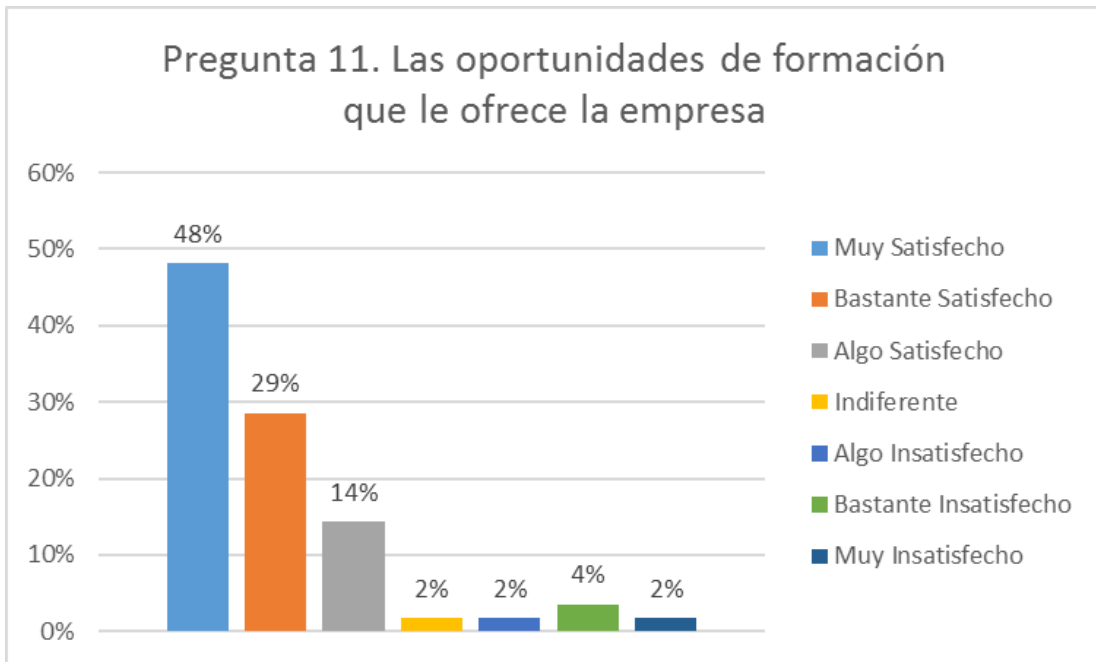


Figura 19 Pregunta 12 de Satisfacción Laboral

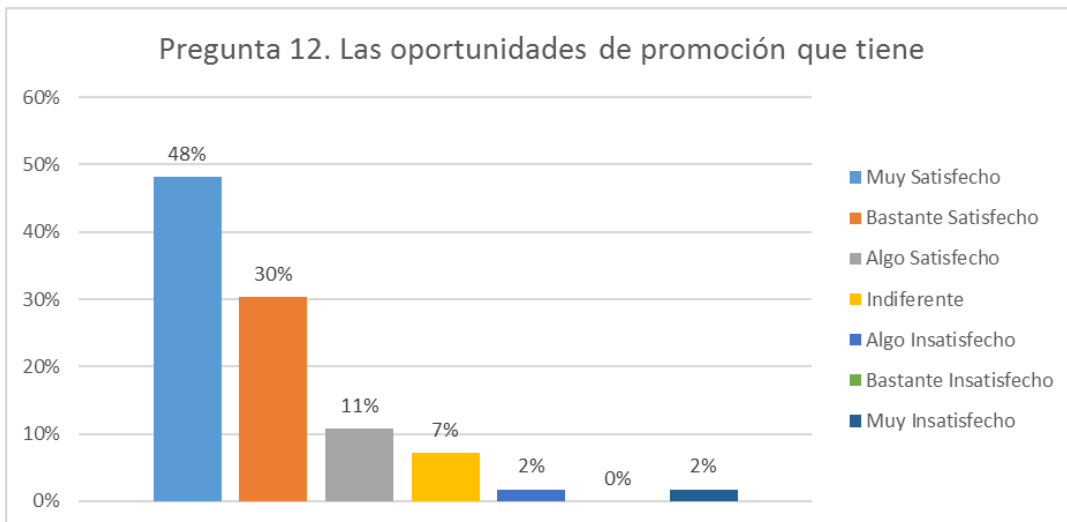


Figura 20 Pregunta 22 de Satisfacción Laboral

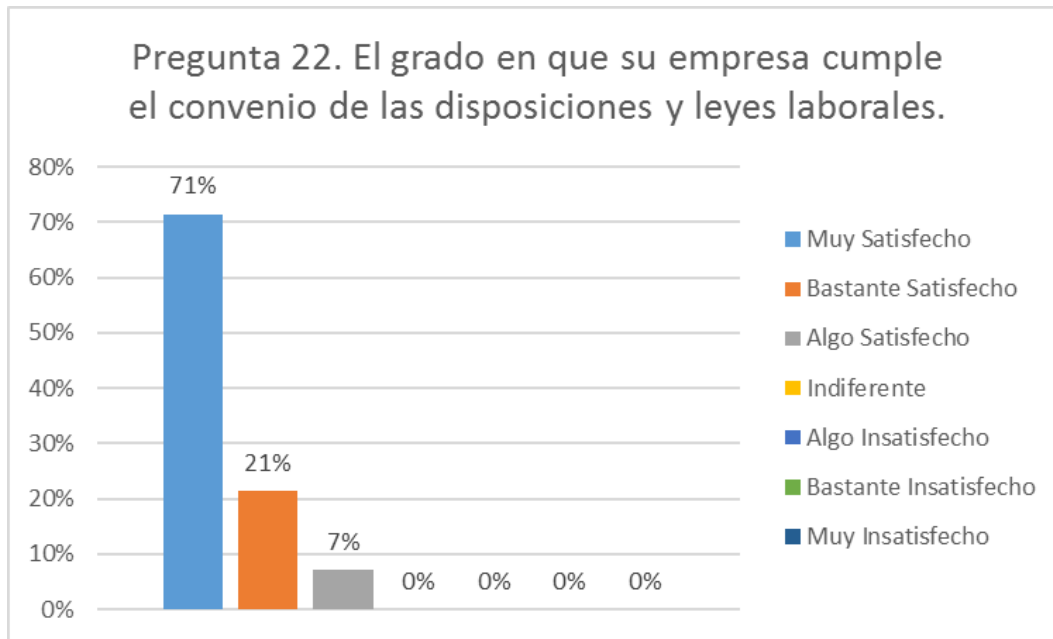
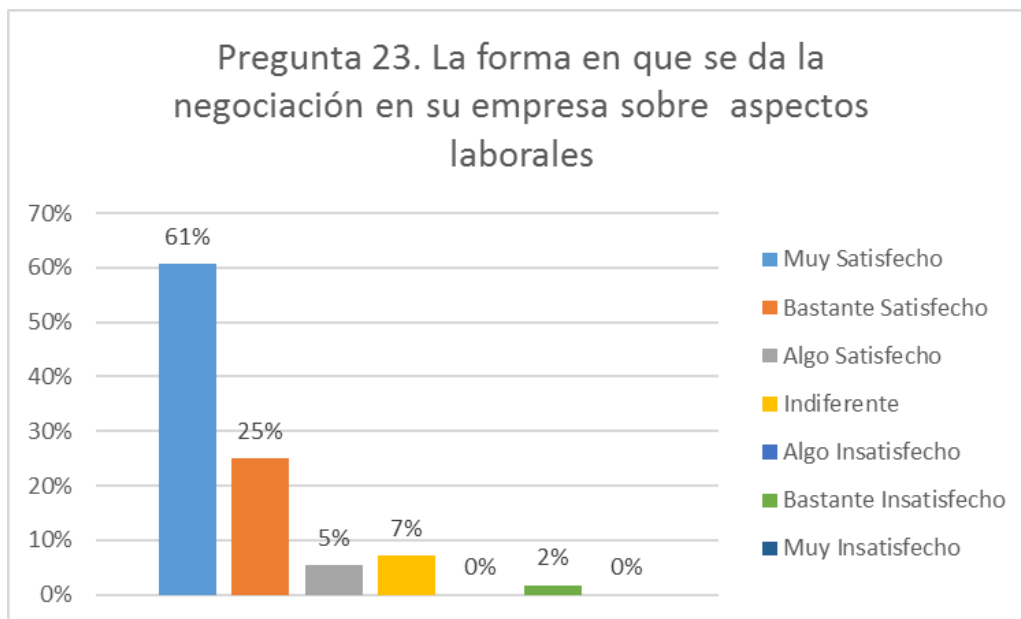


Figura 21 Pregunta 23 de Satisfacción Laboral



De acuerdo a la información recabada por medio de las anteriores preguntas se obtiene que en la pregunta 4 el 2% de los colaboradores se encuentran muy insatisfechos con el salario que perciben, el 4% algo insatisfechos, mientras que para el 11% este tema les es indiferente y el porcentaje restante se encuentran entre muy, bastante y algo satisfechos. Para Nieto (2017) este factor no es determinante para la satisfacción laboral, “con su puesto de trabajo este si tiene cierta influencia en la variable de satisfacción,

puesto que si los empleados sienten que las actividades laborales que realizan no son bien remuneradas se crea cierta insatisfacción en los mismos” (Nieto, 2017, págs. 43,44). Cabe recalcar que los colaboradores del Instituto perciben remuneración acorde a su puesto, contrato y perfil.

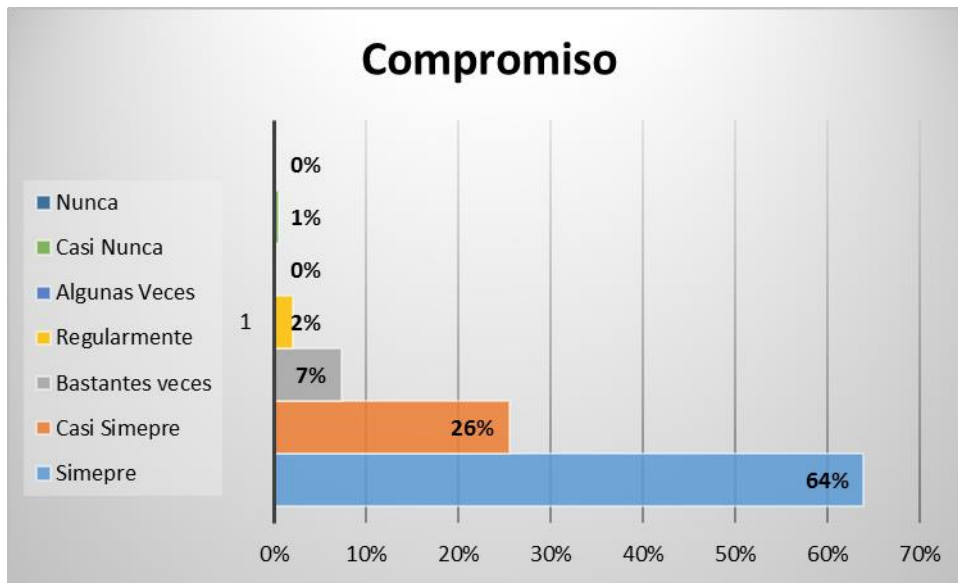
Otra de los factores donde se evidencia insatisfacción es el que corresponde a las oportunidades de formación que ofrece la empresa. El 77% de colaboradores se encuentra entre muy y bastante satisfecho, mientras que en la escala de muy insatisfecho hay 2% de colaboradores, bastante insatisfecho el 4% y el 2% está algo insatisfecho. La formación es una herramienta para el desarrollo de las personas dentro de la institución, actualmente se trata de una estrategia competitiva para las organizaciones (Organización de Estados Iberoamericanos, 1996).

En cuanto a las oportunidades de promoción que tiene la institución se obtuvo que el 2% se encuentra muy insatisfecho, otro 2% algo insatisfecho y el otro porcentaje se encuentra entre las escalas de muy, bastante y algo satisfecho. Este factor se trata de las oportunidades de ascenso que tiene la organización, el instituto es un negocio familiar por lo que el ascenso a mandos altos es complicado en este tipo de organización.

3.13 Resultados Compromiso

Una vez tomados los datos del cuestionario UWES se recabo la siguiente información:

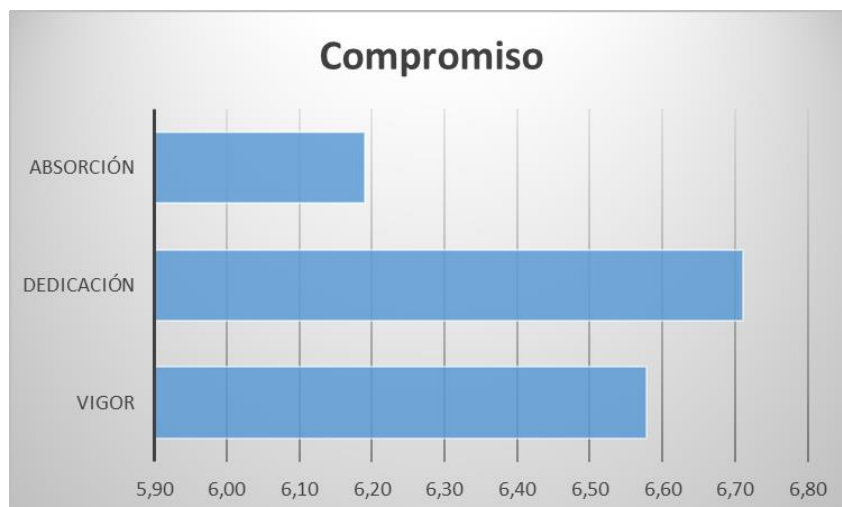
Figura 22 Porcentaje de Compromiso Organizacional General



Este gráfico muestra cuan frecuentes se presentan los comportamientos que evidencian compromiso en los colaboradores. El 64% siempre se sienten comprometidos o presentan comportamientos que se evidencian en compromiso, el 26% casi siempre y el 9 % se encuentra entre bastantes veces y regularmente. Por lo que se puede sostener que en general los colaboradores del instituto sienten compromiso o manifiestan estos comportamientos.

El UWES mide tres dimensiones, las cuales tienen los siguientes resultados:

Figura 23 Porcentaje de Dimensiones de Compromiso Organizacional



En el gráfico la dimensión de absorción es la más baja con respecto a la dedicación y vigor. A continuación, se muestran las preguntas que midieron el factor de absorción:

Figura 24 Pregunta 3 de Compromiso Organizacional.

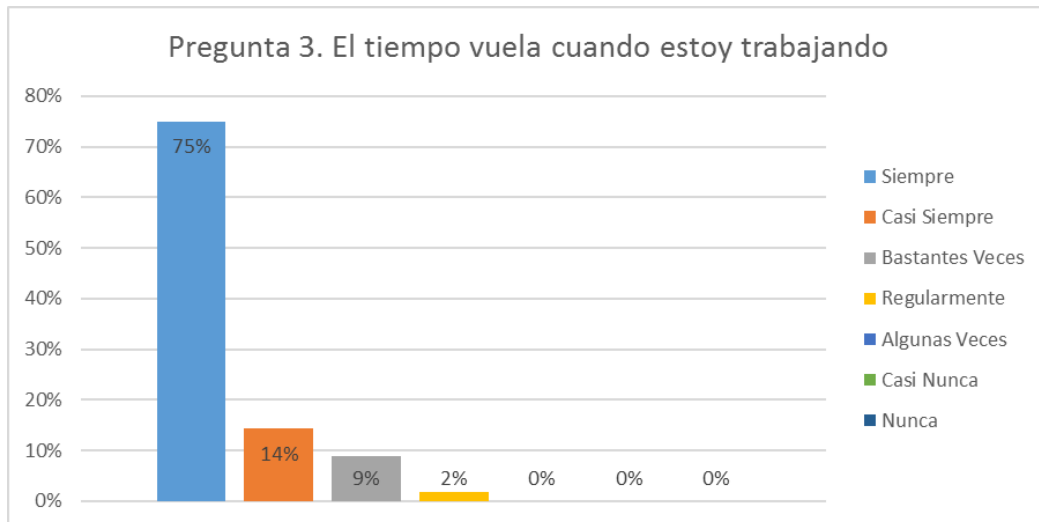


Figura 25 Pregunta 6 de Compromiso Organizacional

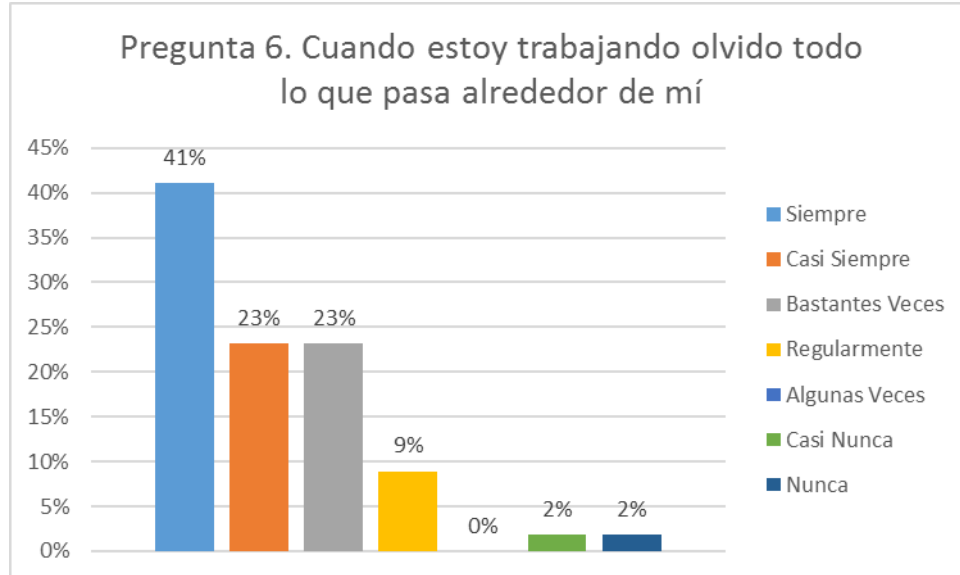


Figura 26 Pregnta 9 de Compromiso Organizacional.

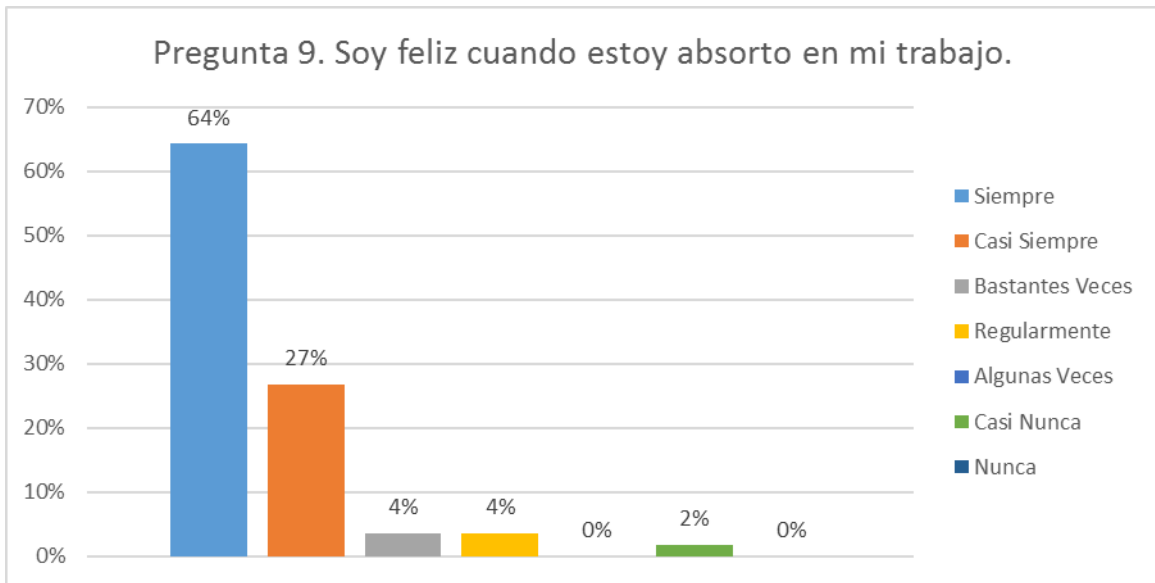


Figura 27 Pregnta11 de Compromiso Organizacional.

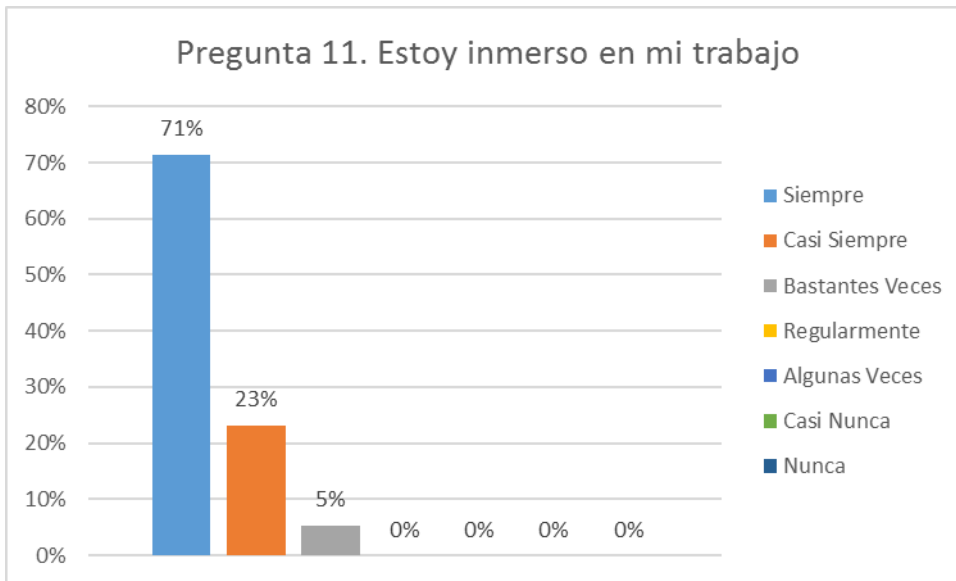


Figura 28 Pregunta 14 de Compromiso Organizacional

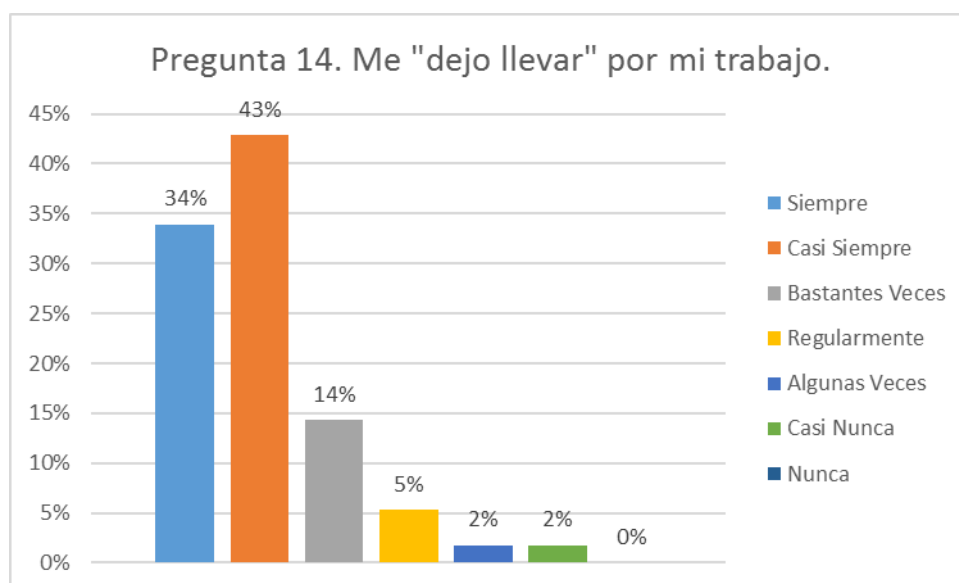
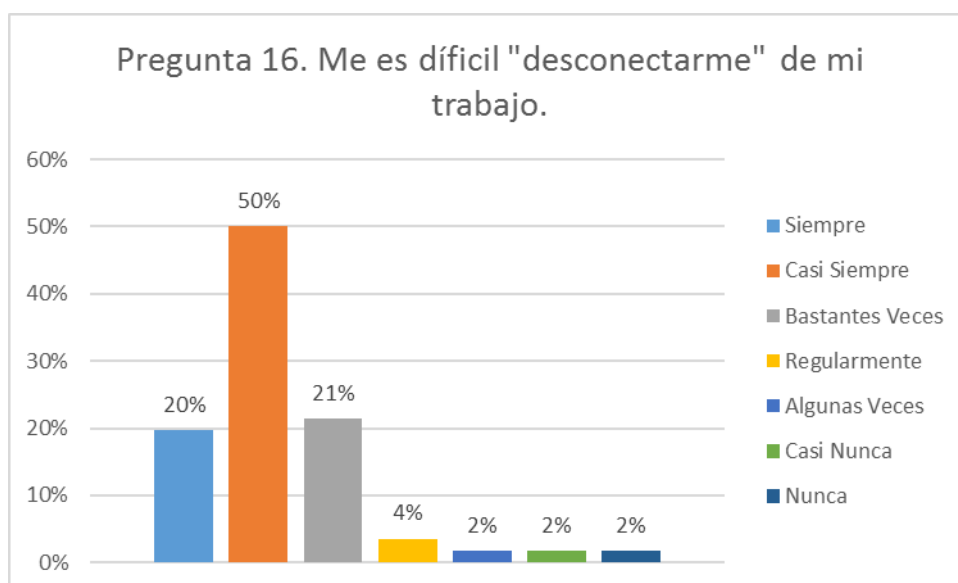


Figura 29 Pregunta 16 de Compromiso Organizacional.



La pregunta 6 se refiere a cuantas veces el colaborador se encuentra sumido en su trabajo, olvidando lo que pasa en otros aspectos fuera del trabajo. El gráfico representa que el 2% nunca presentaron este comportamiento, el 2% casi nunca, el 9% indiferente, el 23% bastantes veces, el 23% casi siempre y por último el 41% de los colaboradores del instituto siempre presenta este comportamiento.

La pregunta 14 explica en qué medida los colaboradores del instituto se “dejan llevar” por su trabajo. Los colaboradores del instituto en general presentan comportamientos

recurrentes que evidencian que “se dejan llevar por el trabajo”, pero otro grupo de alrededor del 4% no lo presentan.

En cuanto a la pregunta 16 se obtiene que el menor puntaje con respecto a las otras. Este apartado examina la facilidad con la que los colaboradores se desconectan de su trabajo. El 20% presenta que siempre se le es difícil desconectarse del trabajo siempre, el 50% casi siempre, el 21% bastantes veces, el 4% regularmente, mientras que el 2% algunas veces al igual que casi nunca y nunca.

La absorción se refiere a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar algún tipo de dificultad para “desengancharse” de él, de tal manera que el tiempo en el que se desempeña el trabajo pasa rápido y se olvida de todo lo que sucede alrededor (Schaufeli & Bakker, 2003). Se trata de un factor que permite evidenciar el compromiso del colaborador mediante comportamientos que indican que al colaborador se encuentra concentrado y embebido totalmente por su trabajo.

3.14 Correlación

Para saber la incidencia de la variable satisfacción sobre compromiso se correlaciono cada una de sus dimensiones, es decir, los factores de satisfacción laboral que son: satisfacción intrínseca, satisfacción con las prestaciones, satisfacción con el ambiente, satisfacción con la supervisión y satisfacción con la participación; y los factores de compromiso organizacional que son: vigor, dedicación y absorción. El resultado de esta correlación es:

Tabla 6 Correlación entre variables

	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción Prestaciones	Satisfacción Ambiente	Satisfacción Supervisión	Satisfacción Participación
Vigor	0,64	0,32	0,36	0,58	0,42
Dedicación	0,59	0,28	0,08	0,46	0,34
Absorción	0,45	0,25	0,54	0,36	0,32

Correlación Alta
Correlación Moderada
Correlación Baja
Correlación muy baja

Figura 30 Guía de interpretación

Coeficiente	Interpretación
$r=1$	Correlación perfecta
$0.80 < r < 1$	Muy alta
$0.60 < r < 0.80$	Alta
$0.40 < r < 0.60$	Moderada
$0.20 < r < 0.40$	Baja
$0 < r < 0.20$	Muy baja
$r = 0$	Nula

Adaptado de Figueiredo & da Silva (2009)

- La correlación de satisfacción intrínseca con vigor es alta como se muestra en el cuadro anterior, esta es la única correlación verdaderamente alta entre ambas variables. Por otro lado, la correlación entre satisfacción intrínseca con dedicación y satisfacción intrínseca con absorción son correlaciones moderadas.
- La correlación entre la variable de satisfacción con las prestaciones con vigor, dedicación y absorción respectivamente son bajas.
- Por otro lado, la correlación de satisfacción con el ambiente y dedicación es la más sobresaliente dentro de las otras correlaciones con las demás dimensiones ya que se trata de la única muy baja; la correlación con vigor y absorción son baja y moderada respectivamente.
- La correlación entre satisfacción con la supervisión y vigor y dedicación es moderada, de diferente manera la correlación con la absorción es baja.
- Satisfacción con la participación y vigor es una correlación moderada, en comparación con las correlaciones con dedicación y absorción que son bajas.

En concreto mediante estas correlaciones se evidencia que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se encuentran correlacionadas positivamente y se observa que en general tiene una correlación moderada. Teniendo como muy alta la correlación entre la satisfacción intrínseca y el vigor, además la satisfacción con el ambiente y dedicación presenta una correlación muy baja de 0,08.

Dado que las variables presentan una relación entre ellas, pero con una correlación baja-moderada se resolvió realizar un plan de mejora en las dimensiones de la satisfacción laboral, ya que esta incide en la variable de compromiso organizacional.

Capítulo IV Propuesta

Propuesta de intervención para la satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Introducción. - Esta propuesta de intervención se realizó para el uso del Instituto tecnológico Superior participante de la presente investigación y es para su beneficio. Aquí se describen algunas estrategias aplicables para la mejora o mantenimiento de las dimensiones analizadas.

Justificación. – Tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional son factores fundamentales a tomar en cuenta dentro de una organización, ya que su esencia es vital para el bienestar de los colaboradores de la institución. Consiguientemente los clientes externos también van a percibir los beneficios de un alto grado de estas variables por lo que, asimismo van a estar satisfechos con el servicio brindado; además estas variables influyen en el desempeño y consecuentemente en la productividad de la organización. Por otro lado, la intervención en la satisfacción y compromiso a manera de prevención no está demás, ya que al velar por el bienestar de los empleados de una manera integral se podrá ver evidenciado en el clima laboral, así como también en un aspecto personal.

Objetivos. -

Objetivo General. - Mejorar o mantener niveles óptimos de satisfacción laboral y compromiso organizacional por medio de actividades o implementación de procesos en el Instituto Tecnológico Superior.

Objetivos Específicos. –

- Determinar estrategias de mejora o mantenimiento de los niveles de las diferentes dimensiones de satisfacción laboral y compromiso organizacional basándose en los resultados obtenidos de los cuestionarios S20-23 y UWES respectivamente.
- Diseñar un plan de actividades o proceso para cada variable basándose en las estrategias determinadas.
- Definir los recursos necesarios, tiempo necesario y responsables para ejecutar las actividades y procesos mediante una matriz metodológica.

Conceptualización. – Cada ítem aquí descrito fue seleccionado a partir de la información recabada por medio de los instrumentos antes mencionados y analizados en el estudio ya realizado. En función de estos resultados se establecieron actividades para la mejora de variables que representan un nivel bajo y un mantenimiento para las variables que se encuentran en un nivel normal-alto.

Satisfacción laboral

a) Factor Satisfacción con las prestaciones recibidas

Para el cuestionario S20-23 este factor se refiere al salario que perciben las personas, las oportunidades de formación, las oportunidades de promoción y el grado en que la empresa cumple con disposiciones y leyes generales, además de cómo es la negociación en la empresa sobre aspectos laborales (Meliá & Peiró, 1989).

Estrategia 1

Desarrollar un plan de incentivos no monetarios en contraste con el cargo y las funciones que desempeña cada colaborador.

Actividades

- Analizar los perfiles de cargo para determinar el salario emocional adecuado para cada cargo.
- Establecer las diferentes posibilidades para un plan de incentivos general para los colaboradores del instituto.
- Implementar políticas de salario emocional.

Estrategia 2

Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores del instituto mediante un DNC.

Actividades

- Hacer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para los colaboradores de cada área o departamento del instituto.
- Diseñar el programa de capacitación basándose en los resultados del DNC.
- Definir los recursos necesarios para la ejecución del programa de capacitación.
- Elaborar un plan de evaluación y seguimiento de las capacitaciones.

Estrategia 3

Proponer un plan de carrera como estrategia para apoyar las necesidades de formación de los colaboradores y reforzar las oportunidades de promoción.

Actividades

- Desarrollar mapas de carrera.
- Identificar los posibles talentos para un plan de carrera.
- Potencializar las competencias de los talentos por medio de capacitación.
- Implementar un plan de acción.

b) Factor Satisfacción con el ambiente

En su nombre es explícito que este factor se refiere a las condiciones físicas del lugar donde se desarrolla el trabajo. La limpieza, la amplitud, la iluminación, la ventilación y la temperatura son sub-factores que conforman la satisfacción con el ambiente.

Estrategias 4

Implementar mejoras en el espacio físico del instituto.

Actividades

- Determinar las diferentes necesidades de los lugares físicos donde se labora.
- Designar los recursos necesarios para implementación de mejoras en aulas y oficinas.
- Implementar el plan de acción.

Estrategia 5

Promover una cultura de limpieza dentro y fuera del instituto.

Actividades

- Desarrollar charlas para clientes internos y externos acerca de la importancia de la limpieza.
- Designar “vigilantes de limpieza” (colaboradores y alumnos) rotativos para apoyar la cultura de limpieza y su inmersión en el tema.
- Implementar políticas de cultura de limpieza para clientes internos y externos del instituto.

Compromiso Organizacional

a) Absorción

Cuando la persona se encuentra inmersa y sumida en el trabajo, se encuentran involucrados en el, a esto se lo llama absorción (Benavides, Fraiz, & Porto-Martins, 2009).

En cuanto a estos factores se puede evidenciar que tienen relación con los factores de la satisfacción laboral, por lo que su mejora se encuentra entrelazada con la estrategia 4, acerca de mejorar el espacio físico del trabajo, de esta manera los colaboradores tendrán un ambiente propicio para concentrarse al realizar sus actividades.

Matriz Metodológica. – Aquí se encuentran descritos los aspectos necesarios para cumplir con las estrategias del plan. En esta, matriz esta sintetizada la información sobre cómo se van a realizar y que es lo necesario para llevar a cabo las actividades, así como también los medios de verificación y los productos que se van a obtener de estas.

Tabla 7 Plan de Mejora

Dimensión	Estrategia	Actividades	Insumos/ Recursos	Metodología/ Técnicas	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos	Productos	Presupuestos
Satisfacción con las Prestaciones Recibidas	Estrategia 1 Desarrollar un plan de incentivos no monetarios en contraste con el cargo y las funciones que desempeña cada colaborador.	Analizar los perfiles de cargo para determinar el salario emocional adecuado para cada cargo.	Perfiles de cargo.	Análisis deductivo	Número de cargos analizados.	Documento del informe	Desaprobación.	Informe sobre resultados obtenidos.	\$ 0,00
		Establecer las diferentes posibilidades para un plan de incentivos general para los colaboradores del instituto.	Listado de posibilidades de salario emocional.	Análisis deductivo	Porcentaje de las posibilidades seleccionadas para el plan de salario emocional.	Documento de informe, listado de posibilidades seleccionadas.	Desaprobación.	Informe sobre resultados obtenidos.	\$ 0,00
		Implementar políticas de salario emocional.	Informes y plan de salario emocional.	Análisis	Porcentaje de políticas establecidas.	Código de salario no monetario.	Desaprobación.	Políticas de salario emocional.	Dependerá de políticas aprobadas.
	Estrategia 2 Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores del instituto mediante un DNC.	Hacer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para los colaboradores de cada área o departamento del instituto.	Encuestas.	Encuestas	Número de encuestas realizadas.	Información tabulada.	Información falsa.	Informe del DNC (Diagnóstico de Necesidad de Capacitación).	\$ 25,00
		Diseñar el programa de capacitación basándose en los resultados del DNC.	Informe de DNC.	DNC	Número de colaboradores capacitados	Registro de capacitaciones.	No asistencia a las capacitaciones.	Programa de capacitación.	Dependerá del plan de capacitación.
		Definir los recursos necesarios para la ejecución del programa de capacitación.	Programa de capacitación.	Análisis	Porcentaje terminado del programa de capacitación.	Matriz del programa de capacitación.	No aprobación.	Informe sobre los recursos necesarios.	\$ 0,00
		Elaborar un plan de evaluación y seguimiento de las capacitaciones.	Registro de asistencia, prueba de reacción, evaluación de desempeño.	Prueba	Número de pruebas realizadas.	Informe de evaluación y desempeño de la capacitación.	Información falsa.	Plan de evaluación y seguimiento de la capacitación	\$ 25,00

Dimensión	Estrategia	Actividades	Insumos/ Recursos	Metodología/ Técnicas	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos	Productos	Presupuestos
Satisfacción con las Prestaciones Recibidas	Estrategia 3 Proponer un plan de carrera como estrategia para apoyar las necesidades de formación de los colaboradores y reforzar las oportunidades de promoción.	Desarrollar mapas de carrera.	Organigrama	Sintético, Flujograma.	Porcentaje terminado del mapa de carrera.	Documento del mapa de carrera.	Desaprobación.	Mapas de carrera.	\$ 0,00
		Identificar los posibles talentos para un plan de carrera.	Evaluaciones de desempeño, entrevistas.	Deductivo.	Número de talentos encontrados.	Lista de talentos (colaboradores adecuados).	Evaluaciones de desempeño no estandarizadas.	Informe de los talentos adecuados para el plan de carrera.	\$ 0,00
		Potencializar las competencias de los talentos por medio de capacitación.	Plan de capacitación.	DNC	Número de personas capacitadas.	Informe de evaluación y seguimiento de capacitación.	Inasistencia de capacitación.	Capacitaciones.	Dependerá de las competencias a capacitar y cada cargo.
		Implementar un plan de acción.	Plan de carrera	n/a	Número de talentos dentro del plan.	Documento de seguimiento del plan.	No vacantes o no nuevos cargos o puestos.	Plan de acción.	Dependerá
Satisfacción con el Ambiente	Estrategia 4 Implementar mejoras en el espacio físico del instituto.	Determinar las diferentes necesidades de los lugares físicos donde se labora.	Encuestas	Encuestas	Número de encuestas realizadas.	Tabulación de la información.	Información falsa.	Informe de necesidades físicas del instituto.	\$ 70,00
		Designar los recursos necesarios para implementación de mejoras en aulas y oficinas.	Informe de necesidades físicas del instituto, cotizaciones.	Análisis.	Número de cotizaciones.	Documento del informe, cotizaciones.	No aprobación, presupuesto.	Informe detallado sobre los recursos necesarios para mejoras.	\$ 0,00
		Implementar el plan de acción.	Los recursos necesarios para mejoras.	n/a	Número de mejoras implementadas.	Facturas de mejoras físicas.	No presupuesto.	Mejoras físicas del instituto.	Dependerá de informe de recursos necesarios.

Dimensión	Estrategia	Actividades	Insumos/ Recursos	Metodología/ Técnicas	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos	Productos	Presupue stos
Satisfacción con el Ambiente	Estrategia 5 Promover una cultura de limpieza dentro y fuera del instituto.	Desarrollar talleres para clientes internos y externos acerca de la importancia de la limpieza.	Capacitador, lugar, herramientas como micrófono, proyector, etc.	Focus Group	Número de talleres y participantes.	Fotos y video de talleres.	No asistencia.	Taller acerca de la importancia de la limpieza.	\$100.00 por taller
		Designar "vigilantes de limpieza" (colaboradores y alumnos) rotativos para apoyar la cultura de limpieza y su inmersión en el tema.	Lista de estudiantes y colaboradores.	Probabilístico-aleatorio.	Lista de personas designadas.	Documento del análisis probabilístico-aleatorio de estudiantes y colaboradores.	No compromiso.	Lista rotativa de los "vigilantes de limpieza".	\$ 0,00
		Implementar políticas de cultura de limpieza para clientes internos y externos del instituto.	Lista de posibles políticas de limpieza para el instituto.	Analítico	Número de políticas implementadas.	Código de políticas de limpieza.	No compromiso.	Políticas de la cultura de limpieza.	\$ 0,00

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión 1

El objetivo de esta investigación es determinar si existe incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional, lo que se comprobó mediante los resultados de la correlación realizada entre ambas variables (satisfacción laboral y compromiso organizacional). Se obtuvo un resultado de correlación de Pearson entre $r = 0,64$ y $r = 0,08$, lo que significa una correlación positiva de moderada a baja entre estas variables.

Recomendación 1

Al tener la incidencia positiva de la satisfacción laboral sobre el compromiso, se recomienda trabajar en la primera la primera variable para que el compromiso mejore conjuntamente.

Conclusión 2

Al evaluar la satisfacción laboral de los colaboradores del instituto superior tecnológico se obtuvo que en general el 84% de los colaboradores se encuentra satisfechos, el 15% moderadamente satisfechos y el 1% insatisfechos. Además, se observó que, en las dimensiones de satisfacción intrínseca, satisfacción con la supervisión y satisfacción con la participación los colaboradores se encuentran bastante satisfechos; pero en las dimensiones de satisfacción con las prestaciones recibidas y satisfacción con el ambiente se encuentran menos satisfechos. En cuanto al compromiso organizacional se obtuvo que los colaboradores del instituto superior tecnológico en general el 90% se encuentran comprometidos, el 9% moderadamente comprometidos y el 1% no comprometido. Además, se observó que, en las dimensiones que presenta el UWES de compromiso organizacional en general son altas; teniendo así que los comportamientos en donde se evidencia la absorción y el vigor se presentan casi siempre, y los comportamientos en los que se observa la dedicación se presentan con menor frecuencia.

Recomendación 2

Implementar el plan propuesto en este trabajo para el incremento de satisfacción en las dimensiones necesarias. El plan posee estrategias para mejorar y para mantener los

niveles de satisfacción de cada una de las dimensiones evaluadas según sea necesario. Además, con el plan presentado también se puede mejorar aspectos del compromiso organizacional, ya que los factores de satisfacción y compromiso están entrelazados.

Conclusión 3

En la actualidad las organizaciones grandes y pequeñas conciben a las personas que las conforman como prioridad dentro de la misma. Es decir, cuando los colaboradores se sienten satisfechos y comprometidos se observan mejores resultados. También se encontraron estudios acerca de la relación de estas variables (satisfacción laboral y compromiso organizacional) con el desempeño por lo que son tomados como agentes generadores de rentabilidad, eficiencia y buena imagen de la institución, organización o empresa.

Recomendación 3

Para futuros análisis dentro del instituto tecnológico superior utilizar herramientas de apoyo como cuestionarios, test o entrevistas para conocer mejor la realidad de la institución, y utilizar los resultados un punto estratégico para generar rentabilidad y buena imagen de la empresa.

Conclusión 4

Al realizar propuesta de mejora para el Institución Superior Tecnológico se tomaron en cuenta todas las dimensiones de la satisfacción laboral, ya que al observar la incidencia positiva de la satisfacción con el compromiso se determinó que, al dar apoyo a unas, los niveles de la otra se mantendrán o aumentar según sea el caso. Se proponen 8 estrategias que dan soporte a las diferentes dimensiones de la satisfacción laboral, además de una matriz metodológica para una comprensión sencilla de cómo llevar al cabo cada una de estas.

Recomendación 4

Se recomienda el análisis de otras variables que puedan o no incidir en las variables ya estudiadas, para estructurar y complementar el plan en beneficios de los colaboradores.

Bibliografía

- Alves, A., Bittencourt, A., Dorea, I., & Rodríguez, J. (2015). Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. *Scielo*, 51-61.
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 185-191.
- Baez, R., Zayas, P., Velázquez, R., & Lao, Y. (2017). Modelo Conceptual del Compromiso Organizacional en Empresas Cubanas. *Ingeniería Industrial*, 14-23.
- Benavides, A., Fraiz, D., & Porto-Martins, P. (2009). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Introducción a la primera versión al español*. GEPEB.
- Carazas, E. (2006). La Insatisfacción como Factor de Bajo Rendimiento del Trabajador. *Revista de Investigación UNMSM*, 116-122.
- Carvajal, R. (11 de 09 de 2017). *Engagement, más que un Compromiso*. Obtenido de La Razon: <https://www.larazon.es/economia/engagement-mas-que-un-compromiso-PL15962805>
- Chiavenato, I. (2009). Satisfacción Laboral. En I. Chiavenato, *Gestión de Talento Humano* (pág. 13). México: MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawhill.
- Díaz, J. (2016). Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de los Trabajadores de la VII-Dirección Territorial Policial de Lima. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Díaz, P., Pecino, V., & Mañas, M. Á. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público. *Revista de Psicología*.
- Dominguez, M. (2017). *Estudio de la Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Caso: Centro Educativo Integral Particular Hernán Malo González Periodo 2017*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Figueiredo, D., & da Silva, J. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson. *Revista Política Hoje*, 115-146.
- Franco, E., Montesinos, O., Magaña, M., & Refugio, H. (2010). Índice de Satisfacción Laboral. *Mercados y Negocios*, 72-95.
- Frías, P. (Mayo de 2014). Tesis de grado . *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Fustillos, R. (2017). *Brecha Generacional: Diferencia de Valores y sus Manifestaciones de Conflicto entre los Miembros de Grupos Generacionales Presentes en la Empresa JW Marriot Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Gliem, J., & Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education*, (págs. 82-88).
- Gómez, D., Recio, R., Avalos, M., & Gonzáles, J. (2013). Satisfacción Laboral y Compromiso en las Organizaciones de Rio Verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento* , 59-76.

- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Gonzales, L. (2001). *Satisfacción y Motivación en el Trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Granda, E. (2006). LA INSATISFACCIÓN LABORAL COMO FACTOR DEL BAJO RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR. *Revistas de Investigación UNMSM*, 116-122.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). En *Comportamiento Organizacional: Administración de personas y Organizaciones*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Guizar, R. (2013). En R. Guizar, *Desarrollo Organizacional*. México: MacGraw Hill.
- Haro, P. (18 de Marzo de 2015). *La Importancia de la Higiene en el Trabajo*. Obtenido de IRL Services: <http://integralderiesgoslaborales.com/la-importancia-de-la-higiene-en-el-trabajo/>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). En D. Hellriegel, & J. Slocum, *Comportamiento Organizacional* (págs. 138-140). México: CENGAGE Learning.
- Hidrovo, C., & Naranjo, K. (2016). *Relación entre las Percepciones de Justicia Organizacional y el Nivel de Compromiso en los Docentes de la PUCE Matriz Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Instituto Superior Tecnológico ISMAC. (2017). *Historia: Instituto Superior Tecnológico ISMAC*. Obtenido de Instituto Superior Tecnológico ISMAC: <http://www.tecnologicoismac.edu.ec/>
- Instituto Superior Tecnológico ISMAC. (2017). *Quiénes somos?: Instituto Superior Tecnológico ISMAC*. Obtenido de Instituto Superior Tecnológico ISMAC: <http://www.tecnologicoismac.edu.ec>
- Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid : ESIC.
- Kruse, K. (22 de Junio de 2012). *¿Qué es el compromiso de los empleados?* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#5fedd4e17f37>
- Lacave, C., Molina, A., Fernández, M., & Redondo, M. (2015). Análisis de la Fidelidad de Cuestionarios Docentes. *Jornadas de la Enseñanza Universidad de la Informática*, (págs. 136-143). Andorra.
- Lancaster, L., & Stillman, D. (2007). *When Generations Collide*. New York: HarperCollins.
- Legislación Referente a la Iluminación*. (s.f.). Obtenido de Higiene Industrial Ambiental: <http://www.higieneindustrialyambiente.com/analisis-medicion-monitoreo-luz-iluminacion-laboral-quito-guayaquil-cuenca-ecuador.php?tablajb=iluminacion&p=19&t=Legislaci%F3n-referente-a-la-iluminaci%F3n&>
- Márquez, M. (30 de Enero de 2002). *Satisfacción Laboral*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/satisfaccion-laboral/>

- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura Factorial, Fiabilidad y Validez . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 179-187.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 59-74.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1998). *Factores del Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82*.
- Montoya, E. (2014). *Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de myer y Allen en Trabajadores de un Contact Center*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Moreno, A., Bittencourt, A., & Okazaki, D. (2015). Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. *SCIELO*, 659-680.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: MacGrawhill.
- Nieto, E. (2017). *ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CENTRAL TÉCNICO, EN EL AÑO 2017*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Opere, M. (2018). *El Compromiso Laboral: La Llave del Éxito Empresarial*. Obtenido de Grupo A&B: <https://blog.grupo-pya.com/12984/>
- Oramas, A., Marrero, I., Cepero, E., del Castrillo, N., & Vergara, A. (2014). La Escala de "Work engagement" de Utrecht. Evaluación del "Work engagement" en Trabajadores Cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 47-56.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (1996). *Formación y Trabajo: de Ayer para Mañana*. Montevideo.
- Paredes, J. W. (2013). *Caracterización de la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Área de Producción de la Sección Soplado de la Empresa Plásticos Ecuatorianos S.A. Guayaquil, Año 2013*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Patlán, J. (2017). *Calidad de Vida en el Trabajo*. México: Manual Moderno.
- Peralta, C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (2013). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Revista Psicología Desde El Caribe*.
- Porret, M. (2015). *Gestión de Personas: Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. Madrid: Alfaomega.
- Prevecon. (10 de Abril de 2018). *La Importancia de la Limpieza en el Entorno de Trabajo*. Obtenido de PREVECON Seguridad y Salud: <https://prevecon.org/es/la-importancia-de-la-limpieza-en-el-entorno-de-trabajo/>
- Reglamento De Seguridad Y Salud De Los Trabajadores Y Mejoramiento Del Medio Ambiente De Trabajo. (3 de Febrero de 1998). *Decreto No. 2393*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Reyero, D. (Diciembre de 2015). *David Reyero*. (O. RRHH, Ed.) Obtenido de <https://davidreyero.com/mis-temas/compromiso-laboral-distintivo-de-las-mejores-organizaciones/>

- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: MacGrill.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Salazar Cueva, P. M. (2018). *Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional: Un Estudio en una Entidad Pública Ecuatoriana*. Quito: Universidad Simón Bolívar.
- Sánchez, M., & García, M. d. (2017). Satisfacción laboral en los Entornos de Trabajo: Una Exploración Cualitativa para su Estudio. *Scientia Et Technica*, 161-166.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Preliminary Manual UWES*.

ANEXOS