



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Satisfacción laboral y compromiso organizacional en la  
generación 'Y' de las instituciones bancarias colonia copilco el Alto,  
Ciudad de México.**

## **T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**  
**Campo de conocimiento: Organizaciones**

Presenta:

**Fátima Johana Arteaga Chere**

Tutora:

**Dr. José Enrique Santos Gaona Muñoz**  
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad De México, agosto 2022



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Capítulo I: Introducción .....  | 1  |
| 1.1 Antecedentes .....  | 1  |
| 1.2 Planteamiento del problema .....                                    | 4  |
| 1.3 Preguntas de investigación .....                                    | 7  |
| 1.3.1 Pregunta general .....  | 7  |
| 1.3.2 Preguntas específicas.....  | 7  |
| 1.4 Hipótesis de investigación .....                                    | 7  |
| 1.5 Objetivos.....  | 8  |
| 1.5.1 Objetivo general.....   | 8  |
| 1.5.2 Objetivos específicos .....                                       | 8  |
| 1.6 Justificación de la investigación .....                             | 8  |
| 1.7 Aporte .....  | 10 |
| 1.8 Delimitación de la investigación .....                              | 10 |
| <br>  |    |
| Capítulo II: Marco Teórico.....   | 11 |
| 2.1 Satisfacción laboral.....   | 11 |
| 2.1.1 Introducción .....  | 11 |
| 2.1.2 Definiciones de Satisfacción laboral .....                        | 12 |
| 2.1.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg .....            | 15 |
| 2.1.4 Teoría ERC de Clayton Alderfer .....                              | 20 |
| 2.1.5 Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke.....                | 23 |
| 2.1.6 Niveles de Satisfacción laboral .....                             | 27 |
| 2.2 Compromiso organizacional .....                                     | 28 |
| 2.2.1 Introducción .....  | 28 |
| 2.2.2 Definiciones del Compromiso organizacional .....                  | 29 |
| 2.2.3 Teoría del refuerzo de Frederick Skinner.....                     | 32 |
| 2.2.4 Teoría de los tres Componentes de Meyer John y Allen Natalie .... | 35 |
| 2.2.5 Componentes del compromiso organizacional .....                   | 36 |
| 2.2.5.1 Compromiso afectivo .....                                       | 36 |
| 2.2.5.2 Compromiso de continuidad .....                                 | 37 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.5.3 Compromiso normativo.....   | 38 |
| 2.2.6 Componentes del Comportamiento Organizacional.....                    | 38 |
| 2.3 Generación 'Y' .....  | 39 |
| <br>  |    |
| Capítulo III: Metodología de la Investigación .....                         | 46 |
| 3.1 Tipo de investigación .....   | 46 |
| 3.2 Metodología .....   | 46 |
| 3.3 Diseño de la investigación .....  | 47 |
| 3.4 Muestra.....  | 47 |
| 3.5 Operacionalización de variables .....                                   | 48 |
| 3.5.1 Satisfacción laboral.....   | 50 |
| 3.5.2 Compromiso Organizacional.....  | 50 |
| 3.6 Instrumentos de medición.....   | 51 |
| 3.6.1 Cuestionario de Satisfacción laboral (Overall Job Satisfaction) ..... | 51 |
| 3.6.2 Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen .....      | 53 |
| <br>  |    |
| Capítulo IV: Análisis de Resultados.....                                    | 55 |
| 1. Aspectos sociodemográficos .....   | 55 |
| 2. Variables de estudio .....   | 60 |
| Discusión de los Resultados.....  | 74 |
| Conclusiones .....  | 75 |
| Referencias.....  | 77 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Definiciones de Satisfacción laboral.....                               | 13 |
| Tabla 2 Definiciones de Compromiso .....  | 29 |
| Tabla 3 Operacionalización de variables .....                                   | 48 |
| Tabla 4 Género .....  | 55 |
| Tabla 5 Edad.....   | 56 |
| Tabla 6 Antigüedad.....   | 57 |
| Tabla 7 Nivel educativo.....  | 58 |
| Tabla 8 Distribución de factores intrínsecos (motivacionales) .....             | 60 |
| Tabla 9 Distribución de factores extrínsecos (higiénicos) .....                 | 62 |
| Tabla 10 Nivel de satisfacción laboral.....                                     | 64 |
| Tabla 11 Distribución de frecuencias y promedio del componente afectivo .....   | 65 |
| Tabla 12 Distribución de frecuencias y promedio del componente normativo .....  | 67 |
| Tabla 13 Distribución de frecuencias y promedio del componente de continuidad . | 69 |
| Tabla 14 Global de compromiso organizacional .....                              | 70 |
| Tabla 15 Tabla de relación .....  | 72 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Teoría de Motivación-Higiénicos .....                             | 16 |
| Figura 2 Visiones contrastantes sobre la satisfacción-insatisfacción. .... | 18 |
| Figura 3 Aplicación de las tres necesidades de Alderfer .....              | 21 |
| Figura 4 Teoría del establecimiento de metas.....                          | 26 |
| Figura 5 Comparación de refuerzo y reforzadores .....                      | 33 |
| Figura 6 Componentes del Compromiso Organizacional .....                   | 35 |
| Figura 7 Género de la generación ' Y' .....                                | 56 |
| Figura 8 Edades en el rango de la generación ' Y' .....                    | 57 |
| Figura 9 Antigüedad en su institución la generación ' Y' .....             | 58 |
| Figura 10 Nivel educativo de la generación 'Y'.....                        | 59 |
| Figura 11 Factores intrínsecos .....                                       | 61 |
| Figura 12 Factores extrínsecos .....                                       | 63 |
| Figura 13 Nivel de satisfacción laboral.....                               | 64 |
| Figura 14 Compromiso afectivo.....   | 66 |
| Figura 15 Compromiso normativo .....                                       | 68 |
| Figura 16 Compromiso de continuidad.....                                   | 70 |
| Figura 17 Compromiso organizacional.....                                   | 71 |

## DEDICATORIA

Gracias señor Dios por concederme la oportunidad de vivir y guiarme para cumplir mis metas. Sé que pido de más, pero tú me otorgas lo que necesito como esta Maestría increíble.

A mí amado padre Julio que me insistió para que luchara por mis sueños. A mi maravillosa madre Carmen y mi confidente Rosi que son el motor silencioso para continuar en este arduo camino, les agradezco su amor, paciencia y apoyo.

A mí amado esposo Andrés por su amor verdadero, tolerancia, lealtad y apoyo incondicional, caminamos juntos de la mano en esta divertida travesía para lograr las metas que nos planteamos.

A mí preciado bebé que es y serás el motor que inspira nuestro amor e impulso para crecer personal y profesionalmente.

**¡ESTE LOGRO ES POR TODOS!**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración por concederme la oportunidad de aprender en las aulas y recibir enseñanzas de sus eruditos maestros.

Mi agradecimiento al excelentísimo Dr. Santos Gaona José Enrique, mi asesor de investigación y docente de materia, por su estupenda calidad profesional, por su interés y motivación constante desde el inicio de la Maestría, que sin su apoyo, no habría sido posible culminar con el objetivo establecido.

Al grupo de Coordinadores que conforman la Maestría de Organizaciones y al excelente grupo de sinodales que me apoyaron, sustentaron, impulsaron y educaron en cada gestión para la realización de mi proyecto y en el trayecto de los semestres cursados. Infinitas gracias.

## **Capítulo I: Introducción**

### **1.1 Antecedentes**

Las organizaciones son estructuras sociales que agrupan talento humano con fines económicos, sociales y políticos. Esto es un grupo de personas con funciones determinadas, regidas a una cooperación sistemática con tendencia a crear un producto o brindar un servicio.

La concepción actual de organización empresarial se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales para operar en el cluster del conocimiento. La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (Velásquez, 2007, p. 130)

La organización es un sistema que agrupa conocimiento, innovación tecnológica, información y capital para mejorar los procesos de su propio sistema y asegurar su permanencia en el mercado. Por ello, las organizaciones, aunque sean unidades sociales creadas deliberadamente para alcanzar objetivos, tienen determinados fines cuyo logro puede ser obtener una ganancia o generar beneficios para grupos vulnerables.

Así, la necesidad de fomentar compañías de servicios que solucionan carencias de una demanda insatisfecha.

Por consiguiente, entre ellas destacan las instituciones bancarias sus inicios se remontan desde la época de los griegos en las que había prestamistas que hacían estas funciones.

Luego se desarrolló la época mercantilista en la que surgió la necesidad de guardar los metales valiosos que trasladaban desde Sudamérica a ciertos países europeos. De esta manera se creó la figura de bancos privados.

En México, las primeras organizaciones bancarias iniciaron con prácticas informales a través del trueque, luego con el pago de monedas metálicas nacionales y extranjeras, también, pagarés y vales endosos. (Ortega & Alberto , 2012)

El primer banco privado comercial del país fue el Banco de Londres y México, abrió sus puertas el 1 de agosto de 1864, su fundación dejó atrás un largo período de inestabilidad y anarquía monetaria. Entre sus servicios estaba propiciar créditos, giros, cobranzas, depósitos a plazo fijo, préstamos sobre prenda y sobre consignación. Así pues, los bancos transformaron la capacidad de ahorro e inversión en las personas y empresas. Además, la banca permite la expansión del dinero a través de la capacidad de captar recursos; sin embargo, si no existieran las normas y autoridades reguladoras pondría en riesgo los depósitos de los clientes. De ahí que el dinamismo de la banca es importante por el desarrollo económico. Ahora bien, en todas las organizaciones y no menos en las instituciones bancarias el activo principal es el humano para ello se debe contar con estrategias que respondan las necesidades de las instituciones bancarias y lograr un alto desempeño para alcanzar la permanencia en el mercado y cumplir con los objetivos planteados. (Aguilera, 2014)

Evidentemente las estrategias deben estar en consonancia. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (cómo se citó en Kelly Mercadotecnia, 2016), la banca debe estar estructurado en torno a tres pilares: optimización del talento, organización de alto desempeño y fortalecimiento de la capacidad de gestión y liderazgo.

Estos pilares proporcionan que las instituciones bancarias tengan la capacidad de atender las necesidades de los clientes y anticiparse los riesgos futuros.

Los pilares mencionados se apoyan en el compromiso de la fuerza laboral, porque aseguran que un personal fiel se desempeñe de la mejor manera en la institución.

Actualmente, la institución bancaria se encuentra en constante evolución para adaptarse a las necesidades de los clientes y facilitar las operaciones con el fin de permanecer en el mercado. En este contexto, la nueva adaptación se debe al ininterrumpido cambio de los mercados, por ello las instituciones deben enfrentar nuevos retos y estar preparadas para no perecer.

Así, las relaciones entre funciones, niveles y actividades de elementos materiales y humanos se equiparán para lograr la mayor eficiencia en los planes y objetivos señalados. Lo que incide que para alcanzar los objetivos es importante mantener a sus colaboradores sobre todo de la nueva generación, en otras palabras, valorizar el esfuerzo que los colaboradores aportan a la entidad, ya que si se menosprecia el esfuerzo del empleado aparece la insatisfacción laboral porque sienten un impacto negativo por parte de los empleadores, por consiguiente, afectan a los objetivos estratégicos.

Debido a lo anterior, el factor humano y su desenvolvimiento se convirtieron en una de las preocupaciones más actuales de las instituciones bancarias. En consecuencia, recursos humanos es el área más importante pues gestiona todo lo relacionado con las personas que laboran en ella. En este departamento se incluye desde el reclutamiento hasta la capacitación del individuo, incluso despidos.

Por tanto, la administración de personal que labora en una organización requiere contar con un grado complejo de capacitación, para responder de forma adecuada al talento de los trabajadores, que respondan a la metas fijadas, compromiso y satisfacción propia, de esta manera estará preparado ante las nuevas tendencias.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Un sistema es un ente complejo en el que sus partes o componentes se pueden interrelacionar entre sí.

En México el sistema financiero puede definirse como un “conjunto ordenado de instituciones tanto públicas como privadas, así como medios y mercados a través de los cuales fluye el dinero al país.” (Álvarez, 2019).

Entre sus funciones se encarga de atraer, administrar y encauzar para la inversión y el gasto. Esta integrado por la banca comercial, las sociedades inversoras, las aseguradoras, entre otras.

Las instituciones bancarias “Son Instituciones de carácter financiero que se encarga de la captación del dinero de sus clientes mediante la oferta de productos y servicios bancarios para, más tarde, ponerlo de nuevo en circulación en la economía” Llaveró (2020).

Esto es, que las instituciones bancarias ejecutan operaciones de intermediación financiera emplean operaciones activas o de otorgamiento de crédito a terceros.

En México el sistema financiero está compuesto por instituciones y organismos que puedan operar independientemente, sin embargo, todas se mueven dentro de un mismo marco.

La principal actividad de la banca comercial es captar dinero del depósito para conceder créditos en diversas modalidades y sujetos a riesgos de mercado. Para alcanzar este fin, las instituciones adoptan nuevas modalidades, tratan de fomentar la seguridad, la adaptabilidad al mercado laboral y una fuerza laboral que se adapte e incorpore capacidades para dar valor a la empresa.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020)<sup>1</sup> el sector económico terciario reportó en el período de noviembre la mayor parte de población ocupada, con una 60,9% de participación. Este sector incluye servicios profesionales, financieros y corporativos con el 6.7%, representando una de las actividades que contribuyen a la economía mexicana y concentrando una significativa fuerza laboral.

Por ello, los empleados bancarios son importantes porque se encargan de tener contacto con los clientes, las actividades laborales se derivan en realizar transacciones automáticas de un cliente a otro en un rango mínimo de tiempo, crear y cerrar cuentas, promover los servicios financieros, gestión, venta y validación de ventas, entre otras.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) - Comunicado de prensa 660/20 - Indicadores de Ocupación y empleo, 2020, p. 8.

A más tener la habilidad para manejar el sistema bancario, comunicarse de forma clara y ser tolerantes. Por este motivo, los empleados para realizar estas funciones deben estar satisfechos ya que este estímulo expresa aptitud positiva, ingenio y motivación para realizar las metas dispuestas.

Además, influye en el compromiso del colaborador, visto que emerge del interior y aporta un plus que transporta a la excelencia, brindando más de lo esperado.

De ahí, cuando los empleados no se encuentran satisfechos y comprometidos, lo manifiestan en que la Generación “Y”, no se esfuerce por hacer un mejor trabajo, y por ausentarse del banco. Los trabajadores pueden tener jornadas extensas e incluso ser sancionados en las metas fijadas que deben cumplir cada mes. A las instituciones les preocupa retener su talento más joven e intentar aumentar su lealtad. En cuanto a este grupo generacional, como unidad de análisis que ameriten investigarse,

La generación 'Y' son parte importante del mundo laboral en el mundo, muchos están incursionando o establecidos en cargos de liderazgo y algunos otros como practicantes. Los Millennials expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades. Esta generación prioriza sus intereses personales a los de la compañía. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constantemente retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional. (Díaz, et al., 2017, p. 198)

Por ello, la generación busca disfrutar de su trabajo y se caracterizan por encontrar su vocación que los haga felices. Comprenden que ingresar a laborar requiere que el empleador satisfaga sus necesidades básicas y deseos elevados.

Por tal motivo, resulta relevante evaluar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, debido a que los resultados podrían facilitar decisiones que favorezcan en la retención de los empleados que se encuentran en la generación 'Y'. Para este trabajo se considera a las instituciones bancarias que corresponden a HSBC, Santander y BBVA.

### **1.3 Preguntas de investigación**

#### **1.3.1 Pregunta general**

¿Cuál es el grado de relación entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional en la generación 'Y' de las instituciones bancarias, colonia Copilco el Alto?

#### **1.3.2 Preguntas específicas**

- ❖ ¿Cuáles son los niveles de satisfacción laboral?
- ❖ ¿Cuáles son los componentes de compromiso organizacional?
- ❖ ¿La satisfacción laboral y el compromiso organizacional son necesarias en la generación "Y" para desempeñar sus actividades?

### **1.4 Hipótesis de investigación**

Existe un alto grado de asociación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de la generación "Y" en las instituciones bancarias, colonia Copilco el Alto.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Identificar la relación entre satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la generación 'Y' de las instituciones bancarias, colonia Copilco el Alto.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ❖ Determinar los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de las instituciones bancarias.
- ❖ Establecer los componentes de compromiso organizacional de la generación 'Y' en las instituciones bancarias.
- ❖ Explicar la necesidad que tiene la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la generación "Y" al momento de desempeñar sus actividades.

## **1.6 Justificación de la investigación**

Social. - Las instituciones bancarias en México desempeñan un papel importante en el funcionamiento y desarrollo de la economía, lo integran diferentes intermediarios financieros como los bancos que ofrecen sus servicios al público transformando los depósitos de los clientes en fuentes de financiamiento para inversiones productivas.

Este sector se ve enfrentado a que los empleadores no continúan en el área, pues al ser explotados en las horas laborales y el alto rango de metas obligatorias para finalizar el mes esto es, la insatisfacción del colaborador de la generación 'Y' lleva a buscar otras alternativas profesionales.

“La insatisfacción laboral es una respuesta negativa por parte del empleado hacia su trabajo, ya que se encuentra condicionada por la actitud del empleado y por la organización de ciertos factores de la empresa”. (Pacheco, 2019).

Teórica. - Se analiza que la insatisfacción laboral puede afectar a muchos empleados, y esto provoca que las instituciones bancarias enfrenten constantemente cambios en el personal.

Esta investigación contribuye a la influencia del compromiso y la satisfacción laboral, de manera que si se demuestra que los trabajadores están comprometidos y satisfechos con las instituciones bancarias, alcanzarán buenos resultados económicos y productivos, es decir, surgirá la necesidad de sentirse identificados con la organización que vela por su bienestar.

Robbins (2004) “La satisfacción laboral es la actitud general de un individuo hacia su trabajo” (p.25). Entre los aspectos más relevantes, la satisfacción produce que el empleador, efectúe mayor dedicación a la tarea.

En ese sentido Neves, et al (2018) asegura que “el compromiso, es un constructo multidimensional, traductor de un estado psicológico asociado a la relación afectiva de los colaboradores con la organización la percepción de la obligación moral de permanencia, por lealtad y el costo/beneficio asociado a la salida” (p.5).

La satisfacción debe coexistir con el compromiso de los colaboradores, para alcanzar la continuación de los empleados. Según Oliveras (2015), “La satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa, a la

motivación y a la productividad”. Por tanto, entre mayor sea la satisfacción laboral de un colaborador podría aumentar su compromiso.

Metodológica.- La intención de la investigación es aplicar encuestas a los colaboradores de las instituciones bancarias con el fin de conocer y relacionar la satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Práctica.- La investigación servirá para la relación que existe entre satisfacción laboral y compromiso. Una vez que se obtengan los resultados se establecerán recomendaciones sujetas a las decisiones que elijan los directivos de las instituciones bancarias para mejorar.

### **1.7 Aporte**

Por medio de la investigación se pretende informar a las instituciones bancarias, el nivel de satisfacción y compromiso que tienen los colaboradores, así como beneficios y desventajas. Siendo una herramienta para consulta de estudios futuros, los resultados serán una ventaja para quienes deseen conocer acerca del tema relacionado.

### **1.8 Delimitación de la investigación**

La presente investigación pretende identificar la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, el estudio está dirigido a los empleados de la generación 'Y' en las instituciones bancarias ubicadas en la colonia Copilco el Alto, en la jurisdicción de la Alcaldía Coyoacán dentro de la Ciudad de México.

Por lo tanto, el estudio será viable para entidades semejantes, en las cuales los empleados tienen condiciones similares

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1 Satisfacción laboral**

#### **2.1.1 Introducción**

La satisfacción laboral es una de las grandes aspiraciones de las personas, al trabajo, porque lo más perdurable es laborar en algo estimulante, ilusionante y satisfactorio. Actualmente, los empleados pasan la mayor parte de su tiempo en sus puestos de trabajo, por lo que la satisfacción y la insatisfacción agregan valor, porque la experiencia laboral y sus consecuencias crean un estado emocional agradable o involuntario. La medición de la satisfacción laboral incluye las expectativas del individuo y el trabajo real.

Las expectativas del empleador se enfocan en la comparación con otros colaboradores porque si el trabajador se considera desfavorable, su nivel de satisfacción disminuirá. En otras palabras, a mayor satisfacción individual, mayor productividad; Sin embargo, si los empleados sienten que la empresa no se toma en serio la responsabilidad, es difícil que den lo mejor de sí en las actividades diarias.

Pérez & Gardey (2014) definen que la satisfacción laboral, es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. Esta incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo las relaciones humanas, la seguridad, etc. Además, incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. En cambio, según Sánchez & García (2017). “si el propósito de la organización es crecer estratégicamente, corresponde a la empresa conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral”. (p. 161).

Por lo tanto, el buen funcionamiento de las empresas depende de la actitud o bien el empeño de los colaboradores, así la atención que enmarquen en las necesidades sobre los subalternos será fundamental para que exista satisfacción en los mismos.

### **2.1.2 Definiciones de Satisfacción laboral**

La organización debe identificar una serie de factores que conducen a la satisfacción de los empleados tales como: ambiente de trabajo, condiciones de seguridad y salud, responsabilidad, estilo de liderazgo, grado de independencia, capacidad de formación, carga de trabajo, compensación, entre otras. Obviamente, no todos los factores hacen felices a los empleados, depende de cada individuo y su nivel de satisfacción. Por ello, una adecuada gestión de los recursos humanos puede elevar la satisfacción de la mayoría de los trabajadores; Por lo tanto, es necesario tener en cuenta los factores específicos de cada empleador y crear un ambiente que sea satisfactorio o al menos garantice que no haya factores de insatisfacción.

Para una visión más precisa de los diferentes significados, se indica

la siguiente tabla 1 que muestra la conformidad en las definiciones de satisfacción laboral con distintas concepciones; sin embargo, llegan a la misma idea.

**Tabla 1***Definiciones de Satisfacción laboral*

| <b>Autor</b>           | <b>Definiciones</b>  |
|------------------------|--|
| Weinert (1985)         | Las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus conductas frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo). |
| Loitegui (1990)        | Es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificadas del trabajo que se realiza.   |
| Muñoz (1990)           | El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa o una organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acorde con sus expectativas.  |
| Sáenz & Lorenzo (1993) | Experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento, de responsabilidad, de creación, de libertad científica, de disfrute en el trabajo.  |

|  |   |
|--|---|
| Peiró, Loscertales, Luque, & Mellá, (2000) | Es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo.  |
| Kinicki & Kreitner (2003)                  | Es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo.   |
| Caballero (2003)                           | La satisfacción tiene que ver con las situaciones específicas de su labor y con las características de su propia personalidad, en cuanto que todo ello repercute en su estabilidad emocional, creando tensión, estrés y produciendo malestar, tanto de una perspectiva personal como profesional. |
| Álvarez (2005)                             | Se caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización.  |
| Topa, Lisboa, Palacio, & Alonso (2009)     | Es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construida a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo.         |
| Robbins & Coulter (2014)                   | La actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.  |
| Guerrero (2016)                            | La satisfacción laboral es una de variables más relevantes en el contexto organizacional, ya que pone de manifiesto la multiplicidad de elementos que intervienen en la percepción de los trabajadores acerca de su trabajo y cómo estos afectan su desempeño laboral.                            |

La mayoría de los autores elaboran sus propias definiciones en función de las características de su investigación. Sin embargo, todos indican que la satisfacción laboral es una emoción o estado de ánimo relacionado con la salud mental y el ambiente laboral de los miembros participantes de la organización.

### **2.1.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg fue una de las figuras más reconocidas de la psicología industrial que influyó en la gestión administrativa de las empresas. Gracias a la teoría del factor dual, las organizaciones denotaron importancia en el bienestar de sus empleados. La noción de la satisfacción que fue elaborada por Herzberg junto a su grupo de investigación realizó una indagación en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos.

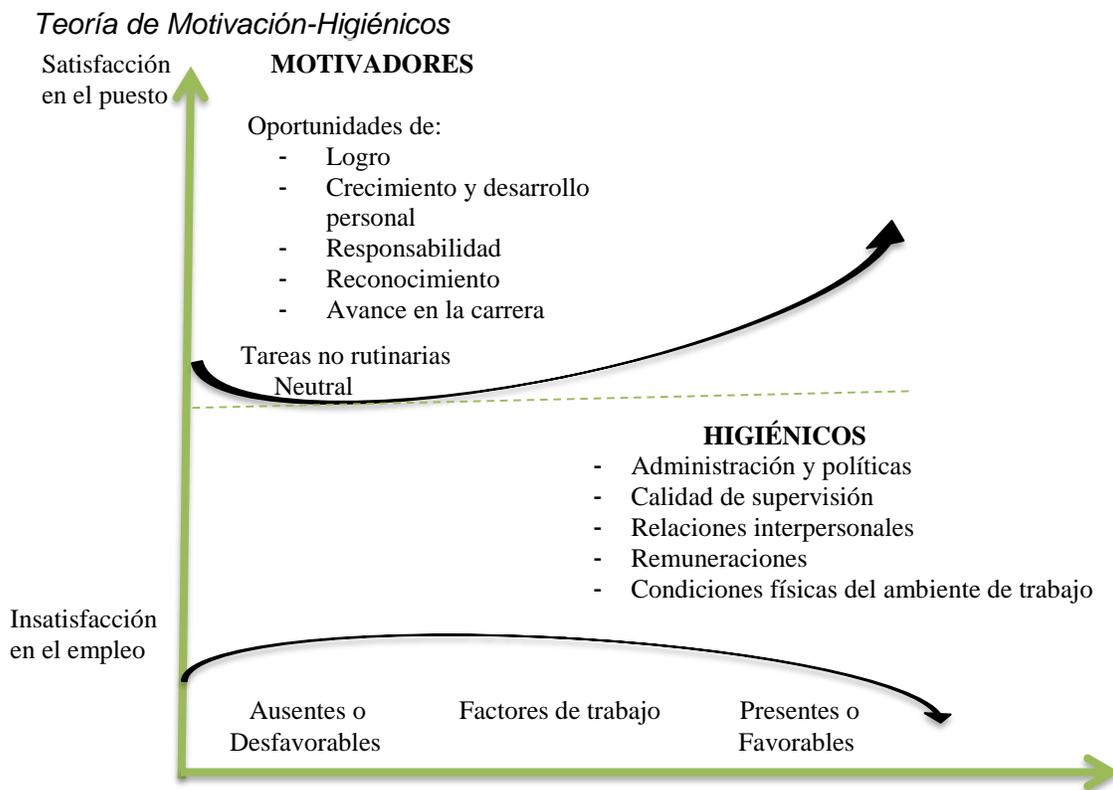
La investigación consistía en un cuestionario en el cual preguntaba a ingenieros y contables acerca de los factores de satisfacción e insatisfacción que influyen en el puesto de trabajo. Herzberg se centró a través de sus investigaciones en el ámbito laboral. Por medio de las encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.

En cambio, cuando se encontraban insatisfechos lo relacionaban con ciertos factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. (Gross, 2013).

El análisis de las contestaciones en la investigación llevó a concluir que los factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad se relacionan con la satisfacción laboral. No obstante, la eliminación de las cualidades insatisfactorias puede provocar un puesto satisfactorio, incluso depende de las cualidades del individuo. Los factores de higiene no necesariamente producen satisfacción, es más, pueden generar insatisfacción.

Los factores de motivación dan origen a la satisfacción, pero no en todos los casos. La figura 1 menciona la relación entre estos distintos factores.

**Figura 1**



Según Chiavenato (2007), la motivación para trabajar depende de dos factores:

**Figura 1.- Factores motivacionales:** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas, a las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.

Si los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción, por ejemplo:

Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

Delegación de responsabilidad.

Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.

Posibilidades de ascenso

Utilización plena de las habilidades personales.

Formulación de objetivos y evaluación relacionadas con éstos

Simplificación del puesto (por quién lo desempeña).

Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o vertical).

**Factores higiénicos:** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados.

La reflexión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio.

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción.

Comprenden:

Condiciones de trabajo y bienestar.

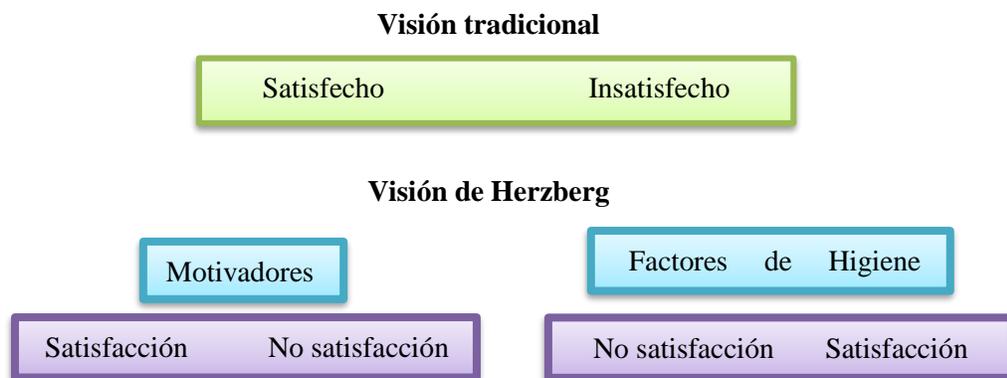
Políticas de la organización y administración.

- ❖ Relaciones con el supervisor.
- ❖ Competencia técnica del supervisor.
- ❖ Salario y remuneración
- ❖ Seguridad en el puesto.
- ❖ Relaciones con los colegas. (p.53)

La consecuencia de la teoría de Herzberg presenta a la gestión de recursos humanos dos ideas revolucionarias, la primera la satisfacción y la segunda la insatisfacción, dos ideas independientes, pero que aparecen con frecuencia en las instituciones. Cada una se presenta con su propias características.

**Figura 2.**

*Visiones contrastantes sobre la satisfacción-insatisfacción*



Nota: El gráfico representa la diferencia entre la visión tradicional y la visión de Frederick Herzberg. Tomado de *Administración, por Robbins & Coulter* (2014) Pearson.

En **la figura 2**, la visión de Herzberg consideraba que lo opuesto a satisfacción no era insatisfacción, como se solía creer. Disminuir las características insatisfactorias de un empleo implica una plaza de trabajo más satisfactorio o motivante. Por ello, el autor de la teoría especificó que existía un rango dual, lo opuesto a satisfacción es a no satisfacción y viceversa.

Herzberg citado en (Robbins & Coulter 2014, p.344) explica que llamó factores de higiene a los factores extrínsecos que generaba insatisfacción laboral.

Cuando estos factores son adecuados, las personas no se sienten insatisfechas, pero tampoco se sienten satisfechas (o motivadas). Además, sugirió enfatizar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos.

La mayoría de los CEO buscan eliminar los factores que llevaban a la insatisfacción laboral ya que podían evitar que los colaboradores redujeran su desempeño en el área de trabajo. Para esto se identificaron una serie de conclusiones. Tales como:

- ❖ Un mal ambiente laboral provoca insatisfacción, pero no necesariamente el ambiente determinará la satisfacción. Más bien, depende de la motivación del individuo.
- ❖ Los factores de motivación e higiene se activan y desactivan de manera independiente, sin embargo coligadas en las cualidades de una persona.
- ❖ Los factores de higiene tiene la misma importancia, pues el perfeccionamiento y desarrollo tienen efectos positivos a corto plazo.
- ❖ Motivar al personal es significativo asignar las labores para demostrar sus habilidades y progresar.

## **2.1.4 Teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERC) de Clayton Alderfer**

Clayton Alderfer remodeló la jerarquía de las necesidades de Maslow para ajustarla como resultados de la investigación empírica. Creó sus tres categorías de factores de motivación humana, a las que denominó como existencia, relación y crecimiento de ahí las siglas ERC.

La aportación no solo fue reasignar a los elementos de la pirámide de Maslow, sino que los tres campos podían trabajar de manera continua. La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow es una continuidad estricta en escalones. La teoría ERC no supone que el escalón inferior de la pirámide deba quedar suficientemente satisfecho, es decir que, un individuo puede trabajar sobre la necesidad de crecimiento, cuando las de existencia y relación todavía estén insatisfechas.

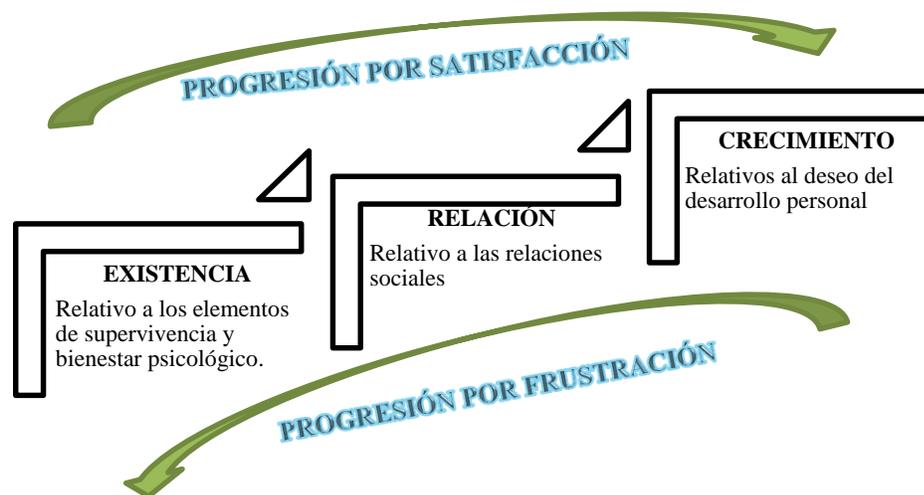
En otras palabras, la satisfacción de las necesidades no debe tener ningún orden, si se frustra la necesidad de un escalón superior puede repercutir en la necesidad de otro escalón, pero la teoría ERC analiza que un individuo puede trabajar en otra necesidad y mejorarla para luego fijarse en la necesidad faltante y colocar ahí para superarla. Además, influyen los antecedentes familiares o culturales y las circunstancias en las que se encuentre cada persona.

La gran aportación de Alderfer no fue sólo la resignación de elementos, sino a su vez la afirmación de que a diferencia de la rigidez de Maslow, el crecimiento no era piramidal y exclusivo, sino que podían trabajar en tres campos a la vez de manera continua. Esto significa que la motivación seguiría respondiendo a un patrón de necesidades, pero el individuo pone el foco sobre el elemento que verdaderamente le incita a la acción, y no en el siguiente escalón.

Además añadió dos indicadores que ayudaban a localizar las situaciones particulares de la motivación de un trabajador cuando desde un bloque de necesidades pasaba por otro, ya que si este movimiento se promovía de manera ascendente, esto respondía a la progresión por satisfacción; es decir, tras ver satisfechas sus expectativas, avanzaba a una realización superior. Por otro lado, si era descendente, podía referirse a una regresión por frustración, debido a no haber podido cumplir o satisfacer a las necesidades superiores, y el individuo se refugia en elementos más básicos. Alderfer mejoró de esta forma los postulados de Maslow, su teoría es más dinámica y adaptativa e introduce los factores de crecimiento y decrecimiento que, sin duda, marcan un camino para desentrañar las particularidades individuales de cada miembro de equipo. (Turienzo, 2016, párr. 2-3).

### Figura 3

*Aplicación de las tres necesidades de Alderfer*



En la figura 3, se demuestra la continuidad de la progresión por satisfacción y la relación entre el bienestar psicológico, la interacción con los compañeros de trabajo y la autorrealización en la vida profesional y personal de los miembros de la organización.

Según Amorós (2007) explica que Alderfer:

Estaba en concordancia con Maslow en el sentido que los individuos poseen una jerarquía de necesidades, no obstante, Alderfer sostiene que no son cinco grupos sino tres necesidades.

**Necesidades Básicas:** Que son las necesidades materiales, que satisfacen con el alimento, el agua, el aire, las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo adecuadas.

**Necesidades de relación:** Se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes, subordinadas, amigos y la familia.

**Necesidades de crecimiento:** Son aquellas que se expresan a través de las tentativas de la persona, a fin de hallar oportunidades para desarrollarse cuando hace contribuciones creativas o productivas al trabajo. (pp. 85-86)

Esta es muy semejante a la jerarquía de las necesidades de Maslow, pero une algunas de las jerarquías para formar al final solo tres: necesidades de existencia que son las fisiológicas y de seguridad de Maslow; la necesidad de relacionarse llamada de asociación en el subtema anterior y las necesidades de crecimiento que son las relacionadas con la estimación y autorrealización, aquellas que despiertan la necesidad de desarrollo personal, competitividad y competencia. (Naranjo, 2009).

En conclusión, la teoría ERC argumenta que múltiples necesidades actúan simultáneamente como motivadores y que la infelicidad al tratar de satisfacer necesidades de nivel superior puede conducir a la regresión de las necesidades de nivel inferior. Esto representa una versión más correcta de la jerarquía de Maslow. (Su teoría afirma que las necesidades insatisfechas inferiores motivan y que las necesidades de nivel superior no se satisfacen hasta que se satisfacen otras necesidades).

En cambio, Alderfer es muy claro al señalar todas las necesidades se pueden trabajar a la par, como las necesidades fisiológicas o la necesidad de sentirse seguros en el trabajo, o necesidad de sentirnos integrados socialmente.

### **2.1.5 Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke**

Locke fue un famoso psicólogo y sugirió la intención de lograr objetivos a través de la motivación. Las mejores metas son aquellas que son difíciles de alcanzar. El rol fortalece los vínculos con las personas en las actividades que se realizan. Las metas y objetivos alcanzados por cada individuo representan el nivel de esfuerzo mostrado en los trabajos desarrollados.

Es decir, la fijación de objetivos aumenta la productividad de los empleados. Según Martín (2018), menciona que “la satisfacción de los trabajadores de cualquier organización se encuentra intrínsecamente relacionada con la consecución de diferentes objetivos”.

Las organizaciones deben elaborar un programa de objetivos bien estructurados y que estos se presenten lo suficientemente interesantes para que los trabajadores se sientan motivados en la consecución de los mismos. Si la organización presenta objetivos abstractos o complejos aumentan la posibilidad de que los trabajadores tengan la necesidad imperiosa de lograrlos.

Según Robbins & Coulter (2014):

Una meta es una fuente principal de motivación en el empleo. Dichas metas producen un resultado más grande que la meta generalizada “haga lo mejor posible”. La especificación de la meta en sí actúa como un estímulo interno. En algunos casos, las metas establecidas, en conjunto provocan un desempeño superior; en otros casos, los individuos se desempeñan mejor cuando su gerente le asigna las metas. Sin embargo, quizá sea preferible la participación en vez de la signación de metas cuando los empleados pudieran resistirse a aceptar retos difíciles (p. 511).

Locke plantea que las metas deben ser claras, desafiantes, alcanzables y que es indispensable una retroalimentación.

Fregoso (2016), explica cinco principios fundamentales

### **Claridad**

Comenzar por definirlo de manera clara y concisa. Las metas que son demasiado generales conducirán a una pérdida de enfoque y motivación. Es importante establecer objetivos temprano para no distraerse.

### **Fijarse retos**

Los retos planteados siempre juegan un papel crucial en la empresa ya que es necesario darse cuenta de que la rentabilidad sigue siendo alta.

Está claro que el reto debe ser realista, cuanto mayor sea la meta, mayor será la satisfacción que logrará.

### **Comprometerse**

Los empleadores motivarán a los empleados para crear automáticamente una mayor productividad y eficiencia en el trabajo. No se debe obligar al equipo a trabajar si no les satisface. Es importante aprender a escuchar las necesidades del equipo, de esta manera los empleados se mantendrán comprometidos y la productividad aumentará, logrando así las metas deseadas.

Los empleadores deben fomentar un entorno acogedor en el que los empleados puedan participar verdaderamente y mantener o, en algunos casos, aumentar su productividad.

## **Retroalimentación**

Al valorar al equipo de trabajo reconociéndolo por su esfuerzo y dedicación hará que este lo tome de una manera sumamente positiva, en cambio cuando los colaboradores no cumplen con lo establecido será necesario darles indicaciones necesarias para que su desempeño no sea mermado.

Establecer este instrumento valioso es relevante para que los grupos de trabajos cumplan la meta final, si hacen bien sus tareas y se esfuerzan al máximo, es necesario que los empleadores retroalimenten las actividades positivas.

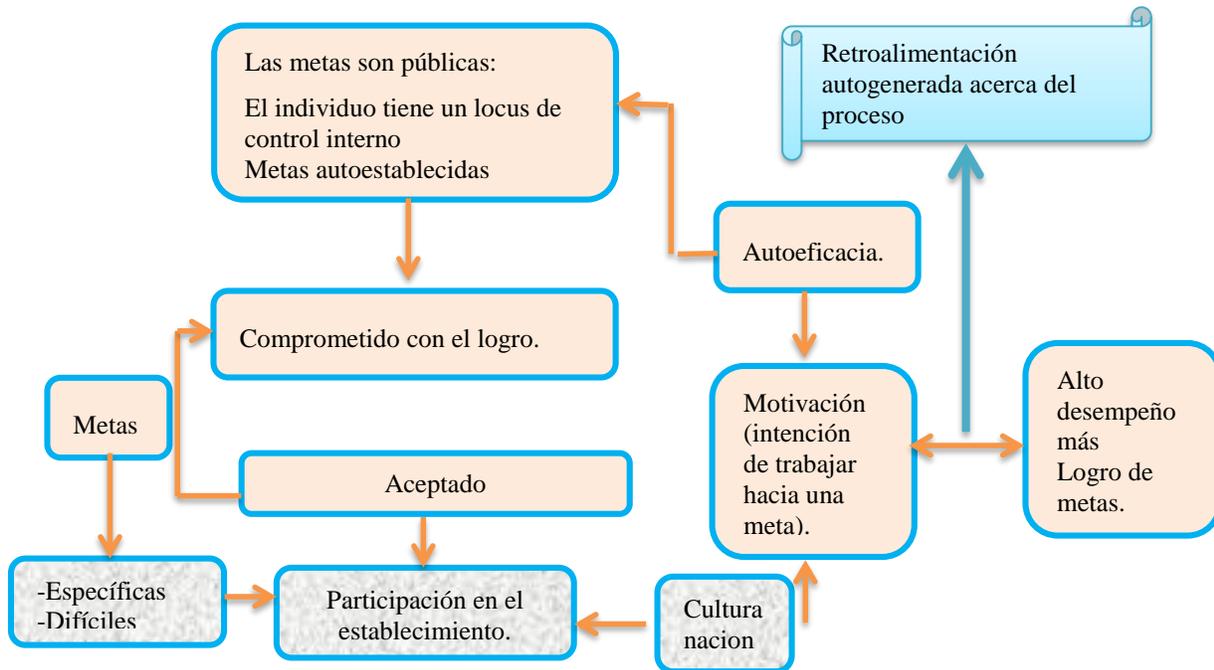
## **Complejidad en las tareas**

Identificar tareas que son muy complejas y pueden paralizar a personas o equipos. Es recomendable dividir los objetivos en categorías más pequeñas y tratarlos como objetivos individuales para un mejor control y mejores comentarios. Es necesario determinar si las capacidades del grupo de trabajo son las óptimas para alcanzar las metas planteadas o si se requiere de mayor capacitación para poder lograr dichas metas.

Es necesario separar las metas individuales por categoría, esto ayuda a la organización. Se debe brindar el apoyo necesario para evitar el trabajo mal hecho, es necesario crear una cultura organizacional adecuada. Locke argumenta que las metas deben ser específicas, claras y alcanzables para mantener motivados a los empleados. Las metas siempre deben ir de las más sencillas a las más difíciles, ya que deben plantearse y alcanzarse de forma paulatina. Con esto, hay un mejor rendimiento y un mayor nivel de recompensa.

**Figura 4**

*Teoría del establecimiento de metas*



La **figura 4**, Analizar las relaciones entre metas, motivación y desempeño. La intención de establecer metas desafiantes y específicas para los empleados es el factor motivador. Si la organización tiene las condiciones adecuadas, esto puede conducir a un alto rendimiento. Evidentemente, esta teoría te permite alcanzar tus objetivos de manera más satisfactoria, pero depende de las características culturales de cada país. En resumen, los objetivos impulsan el comportamiento, sin embargo, necesita comentarios sobre el progreso. Cuanto más complejas sean las metas, más intenso será el esfuerzo o intentarán adoptar una nueva estrategia que les permita mejorar su desempeño. Locke afirmó que la combinación de objetivos y retroalimentación genera más motivación y esfuerzo que establecer metas sin retroalimentación.

### 2.1.6 Niveles de Satisfacción laboral

Aunque hay varios autores para determinar las Componentes Locke (1976)<sup>2</sup> distingue:

- ❖ La satisfacción con el trabajo (interés intrínseco, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad, posibilidad de éxito o dominio de los métodos).
- ❖ La satisfacción con el salario tiene en cuenta el factor cuantitativo del salario y la forma en que se distribuyen los empleados (cantidad, equidad y forma de distribución).
- ❖ Satisfacción con la promoción (oportunidades de formación y criterios sobre promoción).
- ❖ Satisfacción con el reconocimiento (elogios por el desempeño, premios y críticas).
- ❖ Satisfacción con los beneficios (pensión, seguro médico, vacaciones).
- ❖ Satisfacción con las condiciones de trabajo (horas, descanso, condiciones físicas, ventilación y temperatura).
- ❖ Satisfacción con la supervisión (estilo de supervisión. habilidades, técnicas, de relaciones humanas y directivas).
- ❖ Satisfacción con los compañeros (competencia, apoyo, amistad y aceptación por parte de ellos).

---

<sup>2</sup> Ruiz Carol Marlenne (2009) *Nivel de Satisfacción Laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán* (Tesis de grado) Universidad del BÍO-BÍO, Chile.

- ❖ Satisfacción con la empresa y la gestión (beneficios organizacionales y política salarial).

## **2.2 Compromiso organizacional**

### **2.2.1 Introducción**

Una organización es exitosa mediante un activo significativo que es el talento humano, debido a que es uno de los mecanismos que le da dirección y esta acoplada a la lealtad y vinculación de los empleados, se lo conoce como compromiso organizacional. Es indispensable para las instituciones saber el grado de compromiso de sus colaboradores.

El compromiso en el trabajo: se refiere al nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación. (Amorós , 2007, p.17)

Pues, cuando las personas se sienten parte de una entidad tienden a mejorar los resultados organizacionales. Así es fácil denotar que el compromiso reconoce las percepciones, sentimientos y aptitudes de los colaboradores, es decir, el involucramiento de los individuos con los grupos que la integran.

Según Robbins (2004) el comportamiento organizacional “es un campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones” (p. 8).

Notoriamente, se observa cómo repercuten las acciones del empleador sobre el trabajador, si la entidad se preocupa por ellos el desempeño será óptimo.

### 2.2.2 Definiciones del Compromiso organizacional

A lo largo de los años ha sido definido de varias maneras, aunque todos los autores suponen una vinculación entre el individuo y la organización, esto es, la actitud positiva de un empleador predispone de tal manera al beneficio de la entidad.

**Tabla 2**

*Definiciones de Compromiso*

| <b>Autor</b>                                   | <b>Definiciones</b>  |
|--|--|
| Becker (1960)                                  | El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de intereses, permanece con una consistente línea de actuación.  |
| Sheldon (1971)                                 | Es la actitud u orientación hacia la organización, la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.  |
| Porter, Steers,<br>Mowday, & Boulian<br>(1974) | Cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, y, en definitiva, desea seguir siendo miembro de la misma. |
| Mowday, Steers, &<br>Porter (1979)             | Compromiso organizativo es la fuerza que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella.   |

|  |   |
|--|---|
| Morris & Sherman<br>(1981)               | Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.  |
| Wiener (1982)                            | La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que corresponde con las metas y objetivos.  |
| Dwyer & Oh (1987)                        | El compromiso como promesa implícita o explícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.  |
| Meyer & Allen (1990)                     | Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la misma.  |
| Caldwell, Chatman, &<br>O' Reilly (1991) | Vínculo psicológico sentido por una persona hacia la organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.                                  |
| Arias (1998)                             | Se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o institución.   |
| De frutos, Ruiz, & San<br>Martín (1998)  | Como un mecanismo que produce comportamientos sólidos, que favorecen al desenvolvimiento de las personas con líneas consistentes de actividad, que ellos mismos eligieron para la obtención propósitos.                     |
| Chiavenato (2001)                        | El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Kinicki & Kreitner<br>(2003)    | Simboliza el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos.   |
| Díaz & Montalbán<br>(2004)      | Es la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.  |
| Pineda (2006)                   | Un colaborador está o no comprometido con su organización es muy importante para percibir y explicar su forma de actuar con sus compañeros, con sus jefes, con sus subordinados, considerando que el nivel de compromiso tiene influencia en el nivel de competitividad de la organización. |
| Aduato & Bittencourt,<br>(2010) | Los individuos son una de las fuerzas relevantes que componen la vitalidad competitiva de la organización.  |

En consecuencia, en la tabla 2, se menciona la variedad de autores que van desde la década de los sesenta hasta la década actual; todos llegan a la conclusión de que el compromiso organizacional consiste en la satisfacción y el orgullo que sienten los individuos por pertenecer a un grupo de trabajo. Se puede suponer con esa frase coloquial que se utiliza en las instituciones como “ponerse la camisa”, verse como para de la entidad. Las organizaciones se ven beneficiadas por contar con colaboradores comprometidos, laborando no solo por lograr el éxito personal, sino, también por conseguir la prosperidad organizacional.

### **2.2.3 Teoría del refuerzo de Frederick Skinner**

La teoría de Skinner, también es conocida como la teoría del condicionamiento operante, en psicología cognitivo conductual es uno de los pedestales. Basándose en la ley del efecto de Thorndike (es la teoría de estímulo-respuesta, es decir, el comportamiento puede ser modificado por sus consecuencias), comenzó a indagar cómo los animales se aleccionaban a efectuar diferentes conductas, es así que el individuo bien estimulado destacará en sus funciones. Es relevante considerar que el efecto puede ser positivo o negativo, y por lo tanto es más factible que vuelva a producirse en el futuro.

Skinner fundamenta que los actos anteriores de un individuo producen cambios en los comportamientos posteriores mediante un proceso de carácter cíclico. En otras palabras, el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Sí los resultados son positivas aumentan la probabilidad de que sean repetidas o llamadas reforzadores.

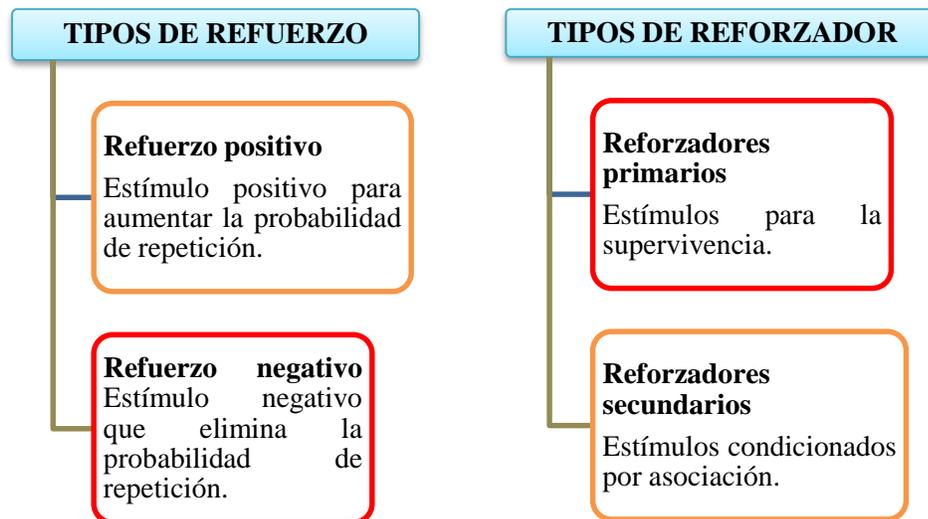
El responsable de una organización no necesita conocer a fondo las necesidades de los empleados. Menciona que el encargado de un determinado grupo de trabajo debe conocer la relación entre las conductas y consecuencias, para crear condiciones de trabajo que estimulen las actitudes positivas y eviten las actitudes negativas que no desean.

Robbins & Coulter (2014) identifica que:  
Es más probable que las personas adopten comportamientos deseables si se les recompensa por ello. Estas recompensas son más efectivas si siguen inmediatamente al comportamiento deseado; y el comportamiento que no se recompensa o que se castiga tiene menos probabilidades de repetirse. Con la teoría del refuerzo, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados si utilizan reforzadores positivos para las acciones que contribuyan a que la organización alcance sus objetivos. Los gerentes deben ignorar, no castigar, el comportamiento no deseable. Aun cuando el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápidamente que el no reforzamiento, su efecto es a menudo, temporal. Incluso, puede tener efectos colaterales desagradables, como comportamientos disfuncionales, conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación. Aunque el refuerzo es una influencia importante en el comportamiento laboral, no es la única explicación para las diferencias en la motivación de los empleados. (p. 348).

El comportamiento humano es complejo, sin embargo, mediante el estudio de las respuestas en un entorno controlado si se presenta estímulos positivos es muy probable que ésta ocurra nuevamente en el individuo.

**Figura 5**

*Comparación de refuerzo y reforzadores*



En la **figura 5**, se indica que los tipos de refuerzo permiten entender el proceso responsable de respuesta, el que aumenta una probabilidad de repetición.

Mientras que el reforzador es el estímulo que se promulga después de la respuesta para hacer una comparación y determinar la conducta humana que se mantiene en períodos prolongados de tiempo y una asociación entre ellos.

Debido a este análisis los individuos en la organización pueden intervenir a cambios de conducta favorables que acentúen el aprendizaje social, eso sí involucrando a los jefes y subalternos atribuyendo a implantar valores o juicios éticos para que los refuerzos realmente favorezcan al comportamiento.

Skinner planeó tres metodologías del refuerzo (cómo se citó en Turienzo 2016).

Refuerzo continuo. O lo que es lo mismo, compensación constante de esfuerzos por una acción; cada vez que un acto era realizado, el sujeto inmediatamente y siempre recibió un refuerzo. Si bien este método sirve para lanzar promociones, cambios culturales o de actitud, es poco práctico para usar a medio plazo, pues se acaba atribuyendo la recompensa a la obligatoriedad, y no al esfuerzo por parte del líder o la compañía. Como ejemplo podemos marcar las recompensas económicas por consecución de un objetivo. Refuerzo intervalo. Para esta metodología se establece un refuerzo bajo un parámetro de duración determinada, si es intervalo fijo, o alrededor de un valor promedio, si es variable. Por ejemplo, si alguien durante una semana realiza sobreesfuerzo, se lo recompensa por alcanzar los siete días (si es fijo) o, según el rendimiento, puede establecerse en ocasiones un esfuerzo a los cinco o a los ocho días (si es variable). Refuerzo proporción. Es decir, se establece un sistema de esfuerzo que premia el número de acciones realizadas, para de este modo establecer un sistema proporcional.  
(párr. 1).

La conducta o personalidad depende mucho de los refuerzos que la organización brinde a sus empleados, pues en los propósitos obtenidos se observará que tipo de refuerzo expresan los colaboradores.

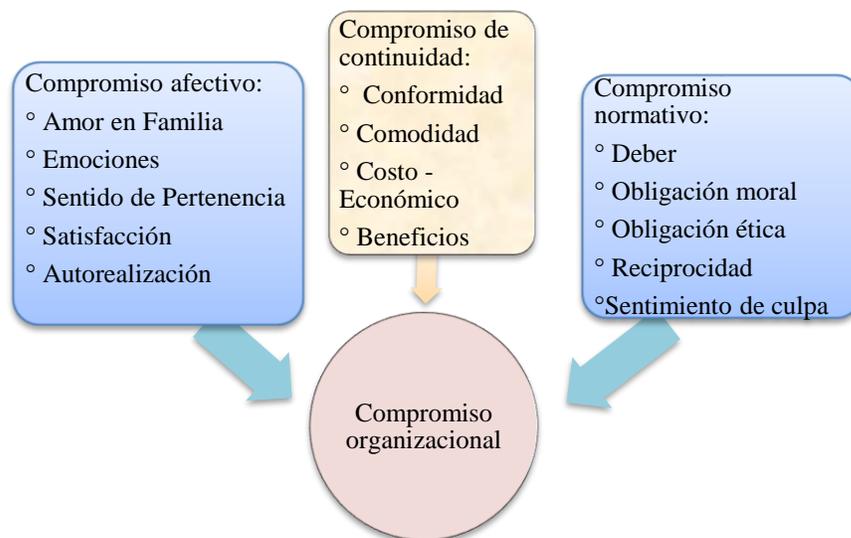
## 2.2.4 Teoría de los tres Componentes de Meyer John y Allen Natalie

Meyer & Allen (1990) caracterizan al compromiso organizacional como un estado psicológico entre un individuo y la organización, lo que es vital porque presenta la decisión de continuar en la organización o dejarla. Los primeros estudios realizados en 1960 vinieron marcados por el impacto que tiene la actitud de los trabajadores comprometidos para que efectúan sus labores de forma más eficiente.

Sin embargo, aparecen nuevos temas relacionados como la rotación, el ausentismo en la productividad, la satisfacción laboral, el estrés, entre otros. Por ello, los autores Meyer y Allen crearon un modelo tridimensional compuesto de tres Componentes del compromiso como: afectivo, de continuidad y normativo. Se pueden asumir estos componentes de diferentes maneras porque depende de las instituciones relacionadas, bien sea el grupo de trabajo o los jefes inmediatos.

**Figura 6**

*Componentes del Compromiso Organizacional*



En la **figura 6**, evidenciamos los componentes que corresponden al compromiso organizacional. Además, intervienen los tipos de empleados para cada dimensión. Tales como:

Lovemarks: Empleados muy comprometidos con la empresa debido a la grata experiencia laboral. Los convertibles: No están comprometidos con la organización pero podrían llegar a estarlo si su experiencia laboral mejora.

Los desenganchados: No están comprometidos con la organización, comprometerlos con la empresa solo será posible si se llevan a cabo grandes actuaciones. Martinez (2016)

Entonces, la relación de las Componentes agrega los diferentes tipos de empleados que posee la empresa y la vinculación que pueden significar.

## **2.2.5 Componentes del compromiso organizacional**

Veamos ahora, cada uno de los componentes del Compromiso Organizacional con mayor detalle:

### **2.2.5.1 Compromiso afectivo**

Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Significa también que el empleado se sienta identificado con los valores de la empresa, sintiendo orgullo de pertenecer a la organización y sintiéndose preocupado por la empresa cuando la misma tiene problemas.

(Meyer & Allen , 1997 citado por Blanco & Castro, 2011, p. 217). “Es el vínculo emocional que las personas forjan con la entidad, refleja el afecto que demuestran porque la organización percibe la satisfacción de las necesidades psicológicas y expectativas, con ello logran un disfrute en su puesto de trabajo”. Es relevante reforzar y mejorar el departamento de recursos humanos, pues en gran medida de este depende para que éste tenga un interés positivo en el desarrollo en los empleados y la integración de los grupos de trabajo.

#### **2.2.5.2 Compromiso de continuidad**

Para el trabajador con alto grado de compromiso o de continuidad, su nivel para laborar es bajo, restringiéndose solo hacer las actividades indispensables dentro de la organización. Es decir, abandonar el puesto laboral representa altos costos para la empresa, además relaciona la inversión que se hace cuando un colaborador es antiguo o el nivel jerárquico es alto, por ello el empleado espera que la retribución económica al salir sea bien recompensada. (Meyer & Allen, 1990). La persona se siente obligada a pertenecer a la organización porque sus alternativas son peores – si por ejemplo las condiciones labores son objetivamente buenas.

Simón (2015). Empareja el reconocimiento del empleador con los costos (financieros, físicos y psicológicos) y las mínimas oportunidades de encontrar otro empleo en caso de renunciar. Así, un colaborador se siente comprometido por el hecho de invertir tiempo, dinero y esfuerzo, y cesar sus actividades implica perderlo todo.

### **2.2.5.3 Compromiso normativo**

Desarrolla un fuerte sentimiento de establecerse en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorado por la empresa. Entonces, el compromiso normativo es emocional porque el empleado siente la obligación de no dejar la organización por estar en “deuda” con la misma. Meyer & Allen (1990). Se podría decir, que el compromiso normativo es la lealtad del empleado con la organización, como pago, probablemente por ciertas bonificaciones, prestaciones y capacitaciones.

### **2.2.6 Componentes del Comportamiento Organizacional**

Macro perspectiva o como le denominan nivel de sistema de la organización, se basa en comunicar, liderar, tomar decisiones, y manejar los conflictos y el estrés.

Al referirse a la perspectiva intermediaria o también denominada grupos para la capacidad en toma de decisiones busca formas de socialización para aumentar la productividad y combinar las aptitudes del equipo de trabajo. Según Robbins & Judge (2009) “Alcanzar su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo”. (p.32).

Robbins & Judge (2009) mencionan que “El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta”. (p.30). Microperspectiva o también denominada individuos, analiza al individuo que trabaja en la organización se enfoca en la percepción, motivación y satisfacción, es decir, cómo se sienten o perciben el trabajo.

Robbins & Judge (2009) “Las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo” (p.81).

### **2.3 Generación 'Y'**

Los estudios generacionales se han asociado durante mucho tiempo con eventos notables que impulsan el cambio en los miembros de su grupo. Se utiliza el concepto de generación como un conjunto de cosas específicas que, al mismo tiempo, nacen y participan de un cambio cualitativo en un campo de su interés. De hecho, estos grupos comparten experiencias históricas, principios que caracterizan visiones de vida similares y, por supuesto, valores similares.

La transformación digital ha traído innovaciones en la era moderna con cambios profundos y devastadores en las personas. Como resultado, las organizaciones han tenido que crear nuevas estrategias de reclutamiento, selección y capacitación para adaptarse a los empleados en su campo. Hay grupos de generaciones que conviven en las empresas.

Al tener expectativas e intereses distintos se convierte en un desafío total que los jóvenes, adultos y veteranos formen equipos productivos; sin embargo, para que alcancen un máximo desempeño es lograr que cada empleado comprenda la lógica del comportamiento de los demás.

Actualmente en la historia de las empresas, coexisten cuatro grupos generacionales compartiendo e interactuando en el trabajo:

- ❖ Los veteranos (nacidos entre 1925 – 1944)
- ❖ Los baby boomers (nacidos entre 1945 – 1964)

- ❖ La generación X ( nacidos entre 1965 – 1981)
- ❖ La generación Y (nacidos entre 1981 – 1996)
- ❖ La generación Z (nacidos entre 2000 - 2015)

No obstante, la generación de los veteranos no los encontramos en todas las compañías, sí vamos a una entidad envejecida, es decir, de más de 40 años podemos encontrarlos aún.

Lafuente & Sánchez (2015) explican que las “tres generaciones relevantes son baby boomers, generación X y la generación Y. Cada generación fue impactada por diferentes hechos sociales, políticos y económicos que son un factor influyente en las características del grupo, más allá de la fecha de nacimiento”. (p. 2).

Los veteranos o generación silenciosa son los individuos que crecieron tras la Segunda Guerra Mundial. Las condiciones de vida fueron complicadas, y se vieron enmarcadas por muchas carencias económicas. Concejo (2018). Esta generación se caracteriza por valorar el trabajo en equipo y el sacrificio para lograr las metas que se propusieron. Prefieren el hermetismo y el aislamiento, así en las organizaciones demuestran lealtad y prefieren una sola entidad. Es importante la retribución económica, pues se han dedicado a entregar su mayor esfuerzo, incluso el reconocimiento público los hace notar como los mejores.

Los baby boomers fueron los primeros en vivir en paz y en un período de bonanza tras la postguerra. Concejo (2018). Es una de las generaciones que dominan el mercado en poder adquisitivo. Mantienen la mente activa por eso se han adaptado a las tendencias digitales. Su salud es prioridad y quieren sentirse jóvenes e integrados.

La mayoría de los miembros de esta generación ocupan actividades de liderazgo, son competitivos y tienen una fuerte ética en los empleos. Estas dos generaciones valoran la especie monetaria, ascender en los puestos de trabajo y el reconocimiento por su esfuerzo en la empresa. Sin embargo con la época digital han tenido que adaptarse y desenvolverse en la época actual.

La generación X vivieron en el esplendor del consumismo y la obsesión de localizar el éxito. Se adecuaron muy bien a los ordenadores como herramienta de trabajo. Concejo (2018). Esta generación se interesa en la convivencia de los e-commerce y a las cajas por suscripción. Tener una vida social es parte de su estilo de vida saludable. Además, la salud física es ideal para mantener un estilo de vida ideal.

La generación Y o Millennials es la trascendental de la presente investigación. Han crecido en el ciclo de la digitalización y su entrada al mercado laboral estuvo marcada por la crisis económica. Son estigmatizados como una generación haragana, individualista, pero también estos jóvenes son los que impulsaron a la vida sana y al ecologismo. Concejo (2018). Como nativos digitales, están hiperconectados, y al nivel laboral tienen parámetros, valoran su tiempo libre y no les gusta trabajar bajo presión. Son miembros pragmáticos e irreverentes.

Quieren trabajos “con sentido” y ambientes propicios para la colaboración. Desean tener el control económico de sus vidas y hacen mucho hincapié en el equilibrio entre la vida laboral y personal. (Lafuente & Sánchez, 2015, pp. 2-3).

Finalmente, se señala que una serie de rasgos peculiares y relizan el interés y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Están habituados a comunicarse, relacionarse, generar, compartir contenido, buscar y hallar lo que demandan en tiempo real. Sin esperas, sin pausas. (Pérez et al., 2016, citado por Álvarez et al., 2019, p. 2)

Las cualidades adscritas a este grupo generacional son:  
Respuesta rápida e inmediata y un deseo de estar en continúa interacción con los demás. Son expertos y competentes deo uso de las TIC a las que han accedido de manera autodidacta. Muestran una clara preferencia por lo visual y por lo tanto, tienen facilidad para desenvolverse en entornos digitales.  
Álvarez et al. (2019, p. 2)

Para comprender más a la generación 'Y', son hijos de los 'baby boomers' pero según la experiencia de vida han evidenciado que no están dispuestos a tener las mismas expectativas que sus progenitores. Esta generación también se la conoce como la Generación del Milenio o Generación Google, entre otras denominaciones. Esta generación se diferencia por buscar vivir bien en la época contemporánea. El tiempo es esencial para buscar placer en las actividades que les gusta hacer, muy distintos a sus padres. Su centro de atención no es el trabajo. Razón por la cual se les culpa de no comprometerse con el trabajo. La generación Net o generación 'Y' son ávidos para compartir en redes sociales sus estilos de vida y momentos. Son los principales en consumir productos o conceptos novedosos.

Además son personas que han desarrollado habilidades de multitasking, eso es, la facultad para manejar muchas actividades a la vez, ya que crecieron en un entorno lleno de estímulos.

No es de sorprenderse que tengan déficit de atención, lo que provoca que a niveles superiores o jefes deben cumplir el rol de coach, contribuyendo a que sus subordinados tomen decisiones estratégicas e impulsen el empoderamiento. Un rasgo que resaltan es el individualismo, por lo que reclaman la independencia en sus acciones y opiniones, asentando su ámbito personal por encima de la situación social y laboral.

Evidentemente, la autonomía refleja la tendencia al montaje de micro empresas, al ser sus propios jefes y disponer del tiempo según su ideología.

En el ámbito organizacional se caracterizan:

- ❖ Las horas laborales y la presión son fuertes, lo que entorpece la vida personal y profesional.
- ❖ Hay escasez de profesionales en las áreas de trabajo, debido a que se sienten poco valorados y siempre están en busca de nuevas empresas.
- ❖ Examinan organizaciones en las que puedan desarrollarse en un entorno de flexibilidad, libertad y responsabilidad.
- ❖ Se desenvuelven en contextos creativos, donde sus esfuerzos individuales e iniciativas sean reconocidos públicamente y bien remunerados, pues su principal motivación es escalar posiciones.

(Dytchwald, et al., 2006 citado por Simón & Allard 2007) las expectativas de los jóvenes en el trabajo son las siguientes:

- ❖ Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- ❖ Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales.
- ❖ Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- ❖ Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- ❖ Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.
- ❖ Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- ❖ Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo.
- ❖ Retribución por resultados.
- ❖ Flexibilidad temporal y espacial.

Pues se trata de una generación que se introduce en la fuerza laboral, con cualidades distintas a la cooperación, disfrutar sus actividades en el trabajo, y sentirse con autonomía para desenvolverse. Por ejemplo, en sus ratos libres quieren tomar un descanso digital, pero tiene un choque por los procedimientos y normas organizacionales, debido a que en la mayoría de empresas está prohibido usar redes sociales en horas de trabajo. En relación a las instituciones bancarias los jóvenes de la relación 'Y' viven en el mundo de las comunicaciones y de la informática que condicionen sus hábitos de vida.

En conclusión, la generación 'Y' tiene diversas denominaciones, pero se caracterizan por ser nativos digitales el mundo online y el offline se integran en una misma realidad. Para este grupo las empresas deben utilizar una amplia gama de canales para mantener una comunicación canalizada.

Además, los empleadores deben enfocar actividades para el conjunto generacional y ayudar a los millennials a expresar su creatividad y empoderamiento en las funciones en el área de trabajo. Tienen altas expectativas y les interesa sentirse satisfechos, motivados y libres; si no sienten estímulos por las instituciones tienden a buscar nuevas opciones.

## **Capítulo III: Metodología de la Investigación**

### **3.1 Tipo de investigación**

El propósito de la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Hernández, et al. (2014, p. 92).

Se plantea un estudio correlacional porque conoce la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos. Hernández, et al. (2014, p. 93).

El estudio que se llevó a cabo es de tipo descriptivo - correlacional. Descriptivo porque se buscó recolectar información de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional. Y correlacional porque pretende analizar la relación entre las dos variables.

### **3.2 Metodología**

“La metodología de investigación es aquel conjunto de técnicas y procedimientos que se obtienen de forma sistemática y ordenada en la elaboración de un estudio”. Rimelque (2018, párr 2).

Con la metodología se pretende en la investigación otorgar validez y rigor a los resultados alcanzados en el proceso de estudio y análisis. El método de investigación cuantitativa se utilizó en la investigación debido a que se busca examinar cuestiones que sean ciertas o no, a través de la recolección de datos. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan el conocimiento existente. (Creswell, 2013, citado por Hernández, et al., 2014, p. 5).

### **3.3 Diseño de la investigación**

En la investigación, Hernández (2018) menciona que el diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que intentamos obtener respuestas a preguntas como: Contar, medir y describir. El diseño que se aplica es de tipo no experimental, ya que no existe manipulación de las variables; incluso se emplea un estudio de campo, pues la información se extrae de los lugares donde se desenvuelven los sujetos que conforman la muestra. Además, es un estudio de tipo transeccional o transversal, debido a que la recolección de datos se conduce en un mismo período de tiempo y se pueden observar las diferentes variables.

### **3.4 Muestra**

En la presente investigación la técnica de muestreo es de tipo no probabilístico intencional, debido a que depende de las características que implican la generación “Y”.

Según (Otzen & Manterola, 2017), permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra solo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña (p. 2). La muestra está conformada por 16 trabajadores que pertenecen a los criterios de esta generación en las tres instituciones bancarias que nos permitieron realizar las encuestas.

### 3.5 Operacionalización de variables

La identificación de las variables para la presente investigación

**Tabla 3**

*Operacionalización de variables*

| Variable                    | Definición conceptual   | Niveles              | Indicador   | Ítems              |
|-----------------------------|---|----------------------|---|--------------------|
| <b>Satisfacción Laboral</b> | Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas. | Factores intrínsecos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Promoción</li> <li>- El trabajo en sí mismo</li> <li>- La posibilidad de desarrollo personal</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>                          | 1,3,5,7,9,11,13,15 |
|                             |   | Factores extrínsecos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones interpersonales con el supervisor</li> <li>- Relaciones interpersonales con los compañeros</li> <li>- Remuneración</li> <li>- Seguridad en el trabajo</li> <li>- Condiciones laborales</li> </ul> | 2,4,6,8,10,12,14   |

| Variable                         | Definición conceptual  | Dimensión                 | Indicador   | Ítems           |
|----------------------------------|--|---------------------------|---|-----------------|
| <b>Compromiso Organizacional</b> | Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la misma. | Compromiso afectivo       | Puntaje obtenido en cuánto al apego emocional del individuo hacia la organización.                                      | 6,9,12,14,15,18 |
|                                  |  | Compromiso normativo      | Puntaje obtenido por la reciprocidad que requiere el individuo por el intercambio del esfuerzo hacia su puesto laboral. | 1,3,4,5,16,17   |
|                                  |  | Compromiso de continuidad | Puntaje obtenido por la obligación que la empresa debe tener por la separación de un empleado.                          | 2,7,8,10,11,13  |

### **3.5.1 Satisfacción laboral**

**Definición conceptual:** (Hannoun, 2011 citado por Lacayo , 2017) “Actitud general de la persona hacia su trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores de cada individuo” (p.13)

**Definición operacional:** La satisfacción laboral es la actitud desplegada por la persona hacia su entorno de trabajo. Por ello, en el cuestionario se fija en una escala aditiva, la que se obtiene de los posicionamientos del encuestado que va desde un valor 1 de muy insatisfecho hasta asignar el valor 7 de muy satisfecho.

### **3.5.2 Compromiso Organizacional**

**Definición conceptual:** Meyer & Allen (1990). “Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la misma”. (párr. 1)

**Definición operacional:** La encuesta se consigna mediante los tres componentes de compromiso organizacional que establece Meyer & Allen (1990). Los puntajes obtenidos se fijan con la escala de likert que captura las respuestas según la intensidad de los sentimientos del encuestado, que se encuentran entre totalmente desacuerdo con el valor 1 y totalmente de acuerdo con el valor 5.

### **3.6 Instrumentos de medición**

En la presente investigación se utilizó el siguiente instrumento:

Cuestionario: Se aplicó un conjunto de preguntas con respecto a los factores de satisfacción laboral y compromiso organizacional de la generación 'Y' en las instituciones bancarias, colonia Copilco el Alto.

#### **3.6.1 Cuestionario de Satisfacción laboral (Overall Job Satisfaction)**

Título: Escala de Satisfacción Laboral

Autores: Warr, Cook y Wall

Año: 1979

Administración: Individual

Edades de aplicación: Adultos de 24 a 39 años

Numero de ítems: 15 ítems. Subescala de factores intrínsecos (8 ítems)

Subescala de factores extrínsecos (7 ítems)

#### **Descripción**

El instrumento consta de 15 ítems. La escala se fija en aspectos intrínsecos y extrínsecos de las condiciones laborales. Formada por dos subescalas.

Subescala de factores intrínsecos que aborda el reconocimiento, la promoción, responsabilidad, entre otras.

Subescala de factores extrínsecos que aborda la satisfacción del trabajador con aspectos relacionados al horario, sueldo, condiciones laborales, entre otras.

## **Escala**

Se posiciona en una escala de siete puntos

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1 | Muy insatisfecho              |
| 2 | Insatisfecho                  |
| 3 | Moderadamente insatisfecho    |
| 4 | Ni satisfecho ni insatisfecho |
| 5 | Moderadamente satisfecho      |
| 6 | Satisfecho                    |
| 7 | Muy satisfecho                |

## **Corrección**

Satisfacción general se caracteriza por una escala aditiva, por lo cual la puntuación total oscila entre 15 y 105 puntos. Por ello, una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción laboral considerando satisfacción laboral baja de 15-35 puntos, satisfacción laboral media de 36-70 puntos, y de satisfacción laboral alta 71-105 puntos,

## **Datos técnicos**

La consistencia interna de los factores intrínsecos y extrínsecos con un Alpha de Cronbach, señala 0,82 señala alta confiabilidad.

### **3.6.2 Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen**

Título: Escala de Compromiso Organizacional

Autores: Meyer & Allen

Año: 1990

Administración: Individual o Colectiva

Edades de aplicación: Adultos de 24 a 39 años

Numero de ítems: 18 ítems. Subescala de compromiso afectivo (6 ítems)

Subescala de compromiso de continuidad (6 ítems)

Subescala de compromiso normativo (6 ítems)

#### **Descripción**

Los puntajes obtenidos se fijan con la escala de likert que captura las respuestas según la intensidad de los sentimientos del encuestado se encuentran entre totalmente desacuerdo con el valor 1 y totalmente de acuerdo con el valor 5.

Compromiso afectivo: El individuo desarrolla sentimientos de afecto y pertenencia hacia la organización.

Compromiso normativo: El individuo requiere reciprocidad por parte de la organización, debido a entregar su esfuerzo y conocimiento.

Compromiso de continuidad: Tiene relación con las renunciadas o despidos, ya que vincula la percepción de los costos económicos que se derivan por la separación de los individuos

## **Escala**

Se posiciona en una escala de cinco puntos, y para los ítems de escala negativa las puntuaciones se consideran de escala inversa.

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo       |
| 2 | Moderadamente en desacuerdo    |
| 3 | Débilmente en desacuerdo       |
| 4 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 5 | Moderadamente de acuerdo       |
| 6 | Débilmente de acuerdo          |
| 7 | Totalmente de acuerdo          |

## **Corrección**

Con respecto al puntaje oscila entre 18 y 126 puntos. Los indicadores de las variables son bajo entre 18 y 54 puntos, promedio medio entre 55 y 91 puntos, promedio alto entre 92 y 126 puntos.

## **Datos técnicos**

El método que es utilizado para esta escala es el Alfa de Cronbach, con el fin de medir la confiabilidad, el componente afectivo – normativo tiene un coeficiente de consistencia interna de 0,89, el componente de continuidad tiene un coeficiente de consistencia interna de 0,78.

## Capítulo IV: Análisis de Resultados

La interpretación de resultados se las representa con gráficos y tablas para una mejor interpretación. Se utilizó el programa de IBM SPSS Statistics versión 24 y pruebas de Rho Sperman. En el presente capítulos los datos están divididos de la siguiente manera:

- Primero, se analiza los aspectos sociodemográficos indagados en el cuestionario.
- Segundo, los niveles de satisfacción laboral.
- Tercero, contiene la descripción de las Componentes de compromiso organizacional.
- Por último, la relación de ambas variables.

### 1. Aspectos sociodemográficos

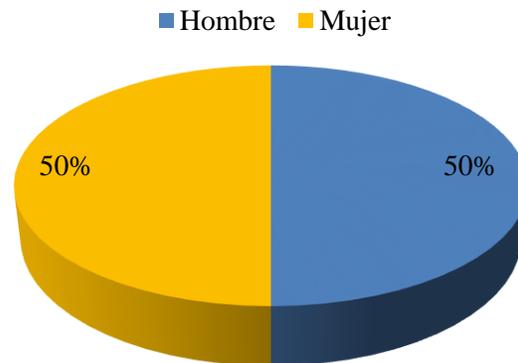
**Tabla 4**

*Género*

| <b>Género</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------|-------------------|
| Hombre        | 8               | 50%               |
| Mujer         | 8               | 50%               |
| <b>Total</b>  | <b>16</b>       | <b>100%</b>       |

**Figura 7**

*Género de la generación ' Y'*



### **Interpretación**

En la figura 7, en el análisis de la muestra de acuerdo a las tres instituciones bancarias de la colonia Copilco El Alto podemos asegurar la representatividad de la población, ya que en la figura 7, se observa una paridad entre el género masculino y femenino que labora en el rango de la generación 'Y'.

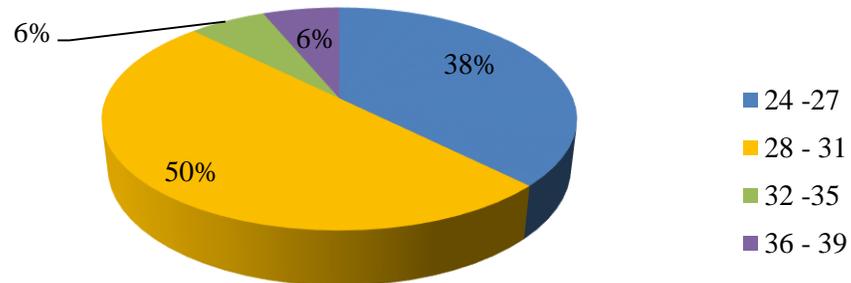
**Tabla 5**

*Edad*

| <b>Edad</b>  | <b>Años</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------|-------------|-------------------|
| 24 -27       | 6           | 38%               |
| 28 - 31      | 8           | 50%               |
| 32 -35       | 1           | 6%                |
| 36 - 39      | 1           | 6%                |
| <b>Total</b> | <b>16</b>   | <b>100%</b>       |

**Figura 8**

*Edades en el rango de la generación 'Y'*



### **Interpretación**

En la figura 8, los datos obtenidos según la edad, se contempla que en la generación 'Y' los rangos de edad van de 24 años a 39 años, analizando que el 50% de empleados se encuentran entre los 28 y 31 años.

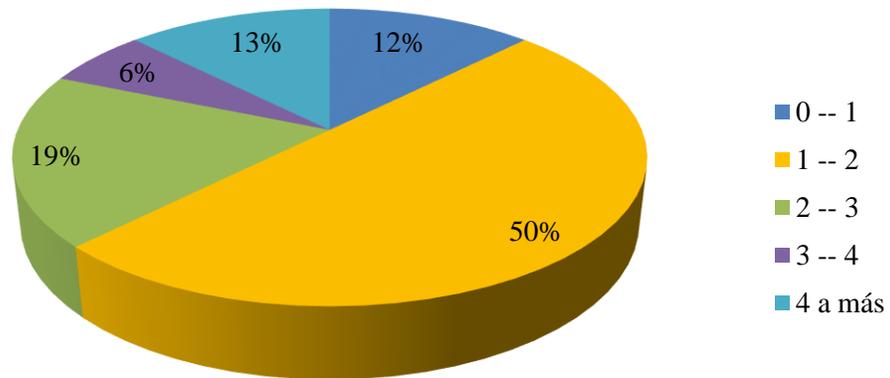
**Tabla 6**

*Antigüedad*

| <b>Años</b>  | <b>Tiempo</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------|---------------|-------------------|
| 0 -- 1       | 2             | 13%               |
| 1 -- 2       | 8             | 50%               |
| 2 -- 3       | 3             | 19%               |
| 3 -- 4       | 1             | 6%                |
| 4 a más      | 2             | 13%               |
| <b>Total</b> | <b>16</b>     | <b>100%</b>       |

**Figura 9**

*Antigüedad en su institución la generación ' Y'*



### Interpretación

En la figura 9, puede observarse que el 50% de los empleados laboran entre uno o dos años en las instituciones bancarias, pero el descontento de los trabajadores los lleva a buscar otras oportunidades de trabajo.

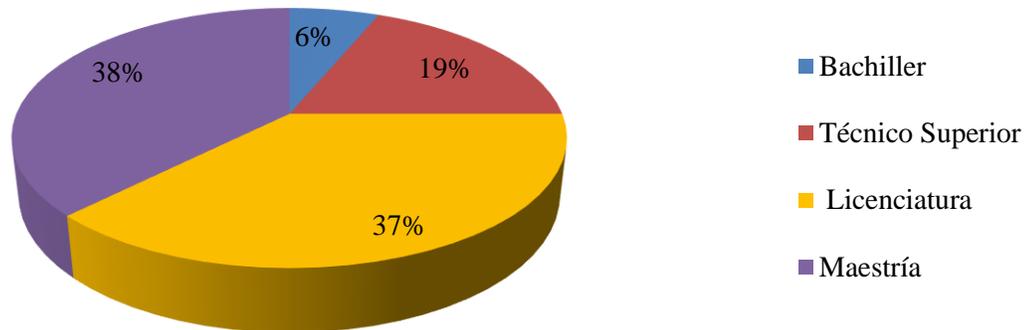
**Tabla 7**

*Nivel educativo*

| Nivel educativo  | Tiempo    | Porcentaje  |
|------------------|-----------|-------------|
| Bachiller        | 1         | 6%          |
| Técnico Superior | 3         | 19%         |
| Licenciatura     | 6         | 38%         |
| Maestría         | 6         | 38%         |
| <b>Total</b>     | <b>16</b> | <b>100%</b> |

**Figura 10**

*Nivel educativo de la generación 'Y'*



### **Interpretación**

En la figura 10, el nivel educativo en las instituciones bancarias situadas en el sector, indica que el 38% se concentra en profesionales que cuentan con títulos maestría y por una mínima diferencia, el 37% pertenece a empleados con estudios universitarios. Podemos asegurar que estamos ante empleados que tienen un alto grado de formación académica, además se puede presumir que cuentan con un criterio amplio para las condiciones laborales.

## 2. Variables de estudio

### Satisfacción laboral

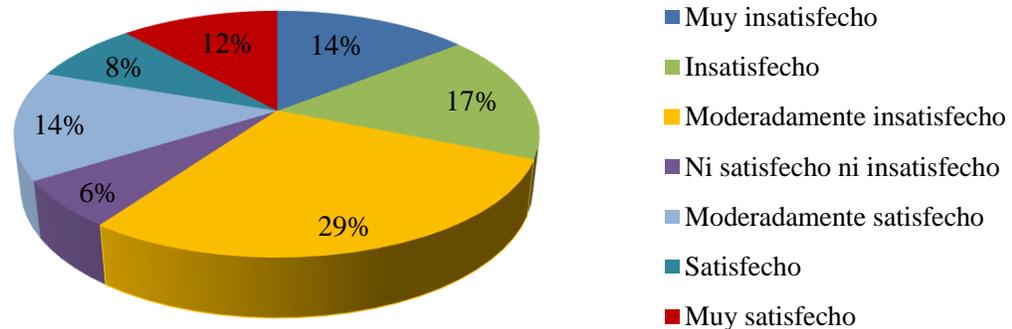
**Tabla 8**

*Distribución de frecuencias y promedio de los factores intrínsecos (motivacionales)*

| Preguntas                 |   | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Moderadamente insatisfecho | Ni satisfecho ni insatisfecho | Moderadamente satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho | Total |
|---------------------------|---|------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------|----------------|-------|
| <b>2. Libertad</b>        | n | 1                | 3            | 3                          | 1                             | 3                        | 1          | 4              | 16    |
|                           | % | 6,25%            | 18,75%       | 18,75%                     | 6,25%                         | 18,75%                   | 6,25%      | 25,00%         | 100%  |
| <b>4. Reconocimiento</b>  | n | 3                | 4            | 3                          | 1                             | 5                        | 0          | 0              | 16    |
|                           | % | 18,75%           | 25,00%       | 18,75%                     | 6,25%                         | 31,25%                   | 0,00%      | 0,00%          | 100%  |
| <b>6. Responsabilidad</b> | n | 2                | 5            | 4                          | 2                             | 1                        | 2          | 0              | 16    |
|                           | % | 12,50%           | 31,25%       | 25,00%                     | 12,50%                        | 6,25%                    | 12,50%     | 0,00%          | 100%  |
| <b>8. Capacidades</b>     | n | 3                | 0            | 4                          | 2                             | 4                        | 1          | 2              | 16    |
|                           | % | 18,75%           | 0,00%        | 25,00%                     | 12,50%                        | 25,00%                   | 6,25%      | 12,50%         | 100%  |
| <b>10. Promoción</b>      | n | 3                | 2            | 4                          | 1                             | 0                        | 3          | 3              | 16    |
|                           | % | 18,75%           | 12,50%       | 25,00%                     | 6,25%                         | 0,00%                    | 18,75%     | 18,75%         | 100%  |
| <b>12. Sugerencias</b>    | n | 3                | 2            | 6                          | 0                             | 2                        | 1          | 2              | 16    |
|                           | % | 18,75%           | 12,50%       | 37,50%                     | 0,00%                         | 12,50%                   | 6,25%      | 12,50%         | 100%  |
| <b>14. Tareas</b>         | n | 1                | 3            | 8                          | 0                             | 1                        | 1          | 2              | 16    |
|                           | % | 6,25%            | 18,75%       | 50,00%                     | 0,00%                         | 6,25%                    | 6,25%      | 12,50%         | 100%  |

**Figura 11**

*Factores intrínsecos*



### **Interpretación**

Los factores motivacionales o intrínsecos se vinculan de la relación del individuo con la labor en sí mismo. En la figura 11, se advierte que los empleados de las instituciones bancarias situadas en la colonia Copilco el Alto se encuentran moderadamente insatisfechos con un 29%; la otra alternativa que le sigue es la representación de insatisfechos con el 17%, revelando que en los individuos existe una insatisfacción en lo que respecta a los factores motivacionales.

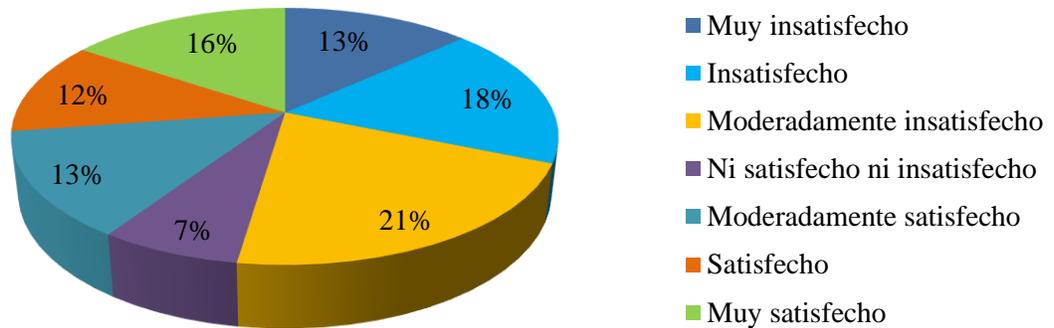
La tabla 8, muestra que en el ítem libertad para elegir su método de trabajo se sienten en su mayoría satisfechos. En cambio, la responsabilidad asignada, la facultad para sugerir, reconocimiento por su labor, posibilidad de promocionar y la variedad de tareas influye en la insatisfacción en los empleados de las instituciones bancarias. Por el contrario, respecto a la utilización de su capacidad, los empleados se encuentran segregados entre agrado y desagrado.

**Tabla 9***Distribución de frecuencias y promedio de los factores extrínsecos (higiénicos)*

| Preguntas                     |   | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Moderadamente insatisfecho | Ni satisfecho ni insatisfecho | Moderadamente satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho | Total |
|-------------------------------|---|------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------|----------------|-------|
| <b>1. Condiciones físicas</b> | n | 1                | 2            | 3                          | 0                             | 4                        | 2          | 4              | 16    |
|                               | % | 6,25%            | 12,50%       | 18,75%                     | 0,00%                         | 25,00%                   | 12,50%     | 25,00%         | 100%  |
| <b>3. Compañeros</b>          | n | 1                | 4            | 2                          | 0                             | 2                        | 3          | 4              | 16    |
|                               | % | 6,25%            | 25,00%       | 12,50%                     | 0,00%                         | 12,50%                   | 18,75%     | 25,00%         | 100%  |
| <b>5. Superior</b>            | n | 1                | 1            | 5                          | 2                             | 3                        | 2          | 2              | 16    |
|                               | % | 6,25%            | 6,25%        | 31,25%                     | 12,50%                        | 18,75%                   | 12,50%     | 12,50%         | 100%  |
| <b>7. Salario</b>             | n | 2                | 5            | 3                          | 0                             | 2                        | 2          | 2              | 16    |
|                               | % | 12,50%           | 31,25%       | 18,75%                     | 0,00%                         | 12,50%                   | 12,50%     | 12,50%         | 100%  |
| <b>9. Relación empresa</b>    | n | 4                | 2            | 2                          | 1                             | 4                        | 1          | 2              | 16    |
|                               | % | 25,00%           | 12,50%       | 12,50%                     | 6,25%                         | 25,00%                   | 6,25%      | 12,50%         | 100%  |
| <b>11. Modo de gestión</b>    | n | 2                | 3            | 5                          | 1                             | 0                        | 2          | 3              | 16    |
|                               | % | 12,50%           | 18,75%       | 31,25%                     | 6,25%                         | 0,00%                    | 12,50%     | 18,75%         | 100%  |
| <b>13. Horarios</b>           | n | 3                | 3            | 4                          | 3                             | 0                        | 2          | 1              | 16    |
|                               | % | 18,75%           | 18,75%       | 25,00%                     | 18,75%                        | 0,00%                    | 12,50%     | 6,25%          | 100%  |
| <b>15. Estabilidad</b>        | N | 3                | 3            | 3                          | 2                             | 2                        | 1          | 2              | 16    |
|                               | % | 18,75%           | 18,75%       | 18,75%                     | 12,50%                        | 12,50%                   | 6,25%      | 12,50%         | 100%  |

**Figura 12**

*Factores extrínsecos*



### **Interpretación**

El factor higiénico o extrínseco se vincula al entorno que rodea al individuo, es decir, esta fuera del control de las personas. En la figura 12, se advierte que el 21% se encuentran insatisfechos. De ahí que los empleados muestran insatisfacción con un 18% con las condiciones laborales que las instituciones bancarias les proporcionan.

Se muestra que en la tabla 9, los ítems que corresponden a la condición física los compañeros de trabajo influye la satisfacción. Mientras que el salario, la relación entre dirección y empleados, el horario y la estabilidad preponderan la insatisfacción. Así pues, en el ítem inmediato superior los empleados están divididos entre gusto y disgusto.

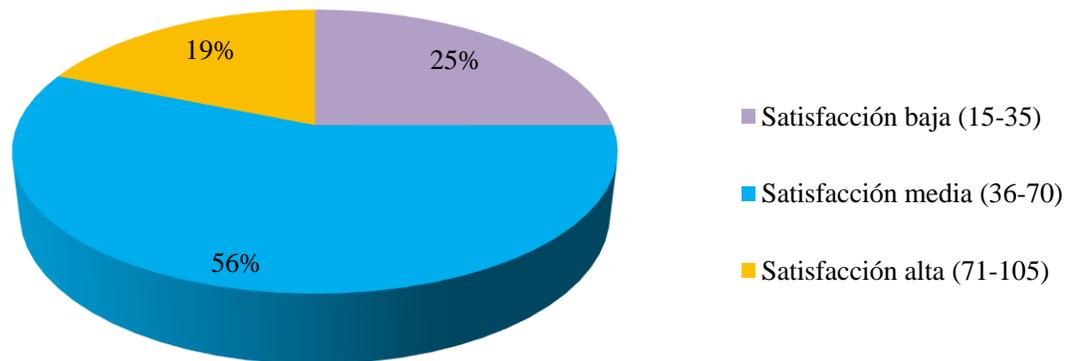
**Tabla 10**

*Nivel de satisfacción laboral*

| <b>Nivel de Satisfacción Laboral</b> | <b>n</b>  | <b>%</b>       |
|--------------------------------------|-----------|----------------|
| Satisfacción baja (15-35)            | 4         | 25,00%         |
| Satisfacción media (36-70)           | 9         | 56,25%         |
| Satisfacción alta (71-105)           | 3         | 18,75%         |
| <b>Total</b>                         | <b>16</b> | <b>100,00%</b> |

**Figura 13**

*Nivel de satisfacción laboral*



### **Interpretación**

La satisfacción laboral es un factor que influye en los empleados para que se desenvuelvan mejor en sus funciones. En la figura 13 se evidencia que el 56% de los encuestados presenta un nivel de satisfacción medio, lo que explica la insatisfacción en los factores motivacionales (intrínsecos) y factores higiénicos (extrínsecos). Por ello, el nivel de conformidad respecto a los anhelos de autorrealización y los laborales son importantes para el progreso de la institución. Cuando uno de los factores falla en el individuo, se genera desconformidad y atrae problemas en las funciones laborales.

## Compromiso Organizacional

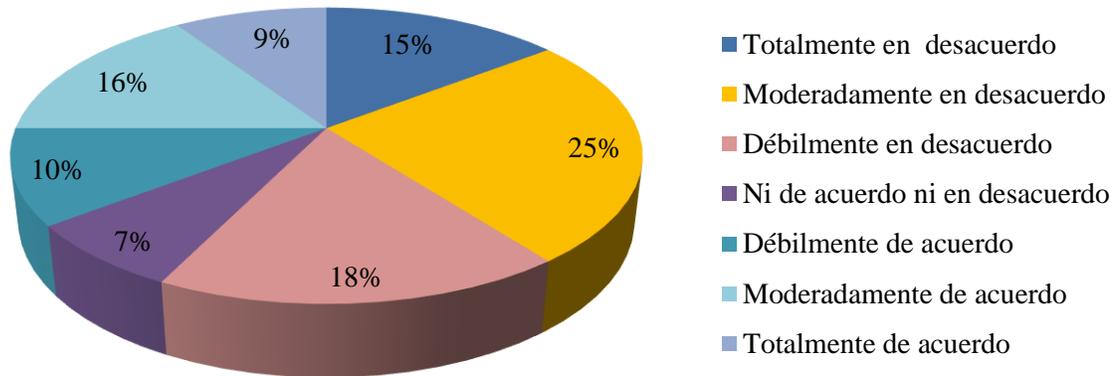
**Tabla 11**

*Distribución de frecuencias y promedio del componente afectivo*

| Preguntas                |   | Totalmente<br>en<br>desacuerdo | Moderadamente<br>en<br>desacuerdo | Débilmente<br>en desacuerdo | Ni de<br>acuerdo ni<br>en<br>desacuerdo | Débilment<br>e de<br>acuerdo | Moderadamente<br>de acuerdo | Totalmente<br>de acuerdo | Total |
|--------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------|
| <b>6. Felicidad</b>      | N | 1                              | 6                                 | 1                           | 1                                       | 1                            | 3                           | 3                        | 16    |
|                          | % | 6,25%                          | 37,50%                            | 6,25%                       | 6,25%                                   | 6,25%                        | 18,75%                      | 18,75%                   | 100%  |
| <b>9. Identificación</b> | N | 2                              | 4                                 | 3                           | 2                                       | 2                            | 1                           | 2                        | 16    |
|                          | % | 12,50%                         | 25,00%                            | 18,75%                      | 12,50%                                  | 12,50%                       | 6,25%                       | 12,50%                   | 100%  |
| <b>12. Significado</b>   | N | 4                              | 3                                 | 2                           | 0                                       | 2                            | 5                           | 0                        | 16    |
|                          | % | 25,00%                         | 18,75%                            | 12,50%                      | 0,00%                                   | 12,50%                       | 31,25%                      | 0,00%                    | 100%  |
| <b>14. Familia</b>       | N | 3                              | 4                                 | 3                           | 0                                       | 1                            | 3                           | 2                        | 16    |
|                          | % | 18,75%                         | 25,00%                            | 18,75%                      | 0,00%                                   | 6,25%                        | 18,75%                      | 12,50%                   | 100%  |
| <b>15. Pertenencia</b>   | N | 1                              | 5                                 | 5                           | 0                                       | 2                            | 2                           | 1                        | 16    |
|                          | % | 6,25%                          | 31,25%                            | 31,25%                      | 0,00%                                   | 12,50%                       | 12,50%                      | 6,25%                    | 100%  |
| <b>18. Vinculación</b>   | N | 3                              | 2                                 | 3                           | 4                                       | 2                            | 1                           | 1                        | 16    |
|                          | % | 18,75%                         | 12,50%                            | 18,75%                      | 25,00%                                  | 12,50%                       | 6,25%                       | 6,25%                    | 100%  |

**Figura 14**

*Compromiso afectivo*



### **Interpretación**

El compromiso afectivo influye en el empleado a través de su apego emocional hacia la institución. En la figura 14, se revela en la encuesta realizada que el 26% se encuentra moderadamente en desacuerdo, por el contrario, el 18% siente un desacuerdo débil. Interviene en los empleados un desapego afectivo hacia las instituciones bancarias a las que pertenecen.

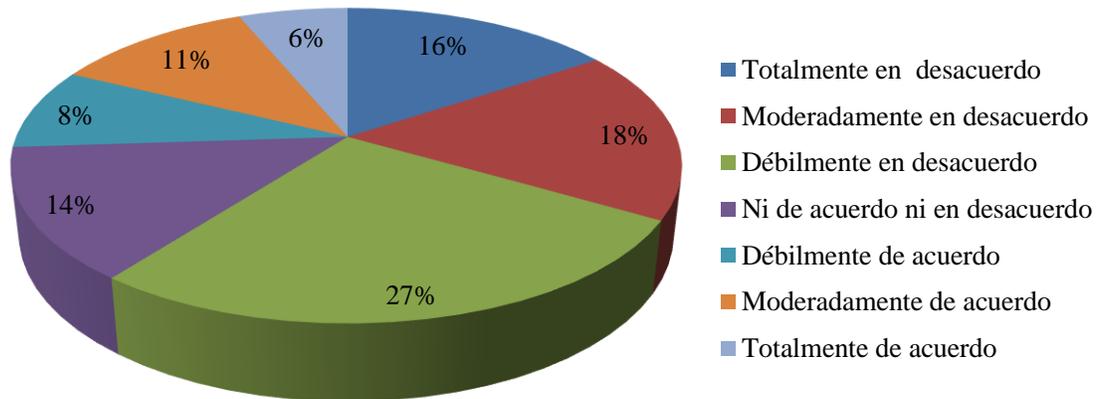
Con respecto a los ítems felicidad, identificación, familia, pertenencia, significación personal, vinculación prevalece un desacuerdo. Así pues, se evidencia que en cuanto al componente de compromiso afectivo, existe una falta de vinculación en la mayoría de empleados.

**Tabla 12***Distribución de frecuencias y promedio del componente normativo*

| Preguntas              |   | Totalmente en desacuerdo | Moderadamente en desacuerdo | Débilmente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Débilmente de acuerdo | Moderadamente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|------------------------|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------|
| <b>1. Necesidad</b>    | n | 3                        | 2                           | 4                        | 3                              | 0                     | 2                        | 2                     | 16    |
|                        | % | 21,43%                   | 14,29%                      | 28,57%                   | 7,14%                          | 0,00%                 | 14,29%                   | 14,29%                | 100%  |
| <b>3. Renunciar</b>    | n | 5                        | 4                           | 3                        | 2                              | 2                     | 0                        | 0                     | 16    |
|                        | % | 31,25%                   | 25,00%                      | 18,75%                   | 12,50%                         | 12,50%                | 0,00%                    | 0,00%                 | 100%  |
| <b>4. Permanencia</b>  | n | 2                        | 3                           | 6                        | 1                              | 0                     | 2                        | 2                     | 16    |
|                        | % | 12,50%                   | 18,75%                      | 37,50%                   | 6,25%                          | 0,00%                 | 12,50%                   | 12,50%                | 100%  |
| <b>5. Alternativas</b> | n | 2                        | 3                           | 6                        | 2                              | 2                     | 1                        | 0                     | 16    |
|                        | % | 12,50%                   | 18,75%                      | 37,50%                   | 12,50%                         | 12,50%                | 6,25%                    | 0,00%                 | 100%  |
| <b>16. Opciones</b>    | n | 2                        | 2                           | 4                        | 3                              | 1                     | 3                        | 1                     | 16    |
|                        | % | 12,50%                   | 12,50%                      | 25,00%                   | 18,75%                         | 6,25%                 | 18,75%                   | 6,25%                 | 100%  |
| <b>17. Dejar</b>       | n | 1                        | 3                           | 3                        | 2                              | 3                     | 3                        | 1                     | 16    |
|                        | % | 6,25%                    | 18,75%                      | 18,75%                   | 12,50%                         | 18,75%                | 18,75%                   | 6,25%                 | 100%  |

**Figura 15**

*Compromiso normativo*



### **Interpretación**

El empleado se siente obligado a permanecer en la institución porque sabe que es lo correcto, según la descripción del componente normativo. En la figura 15, los resultados expresan que el 27% se encuentran débilmente en desacuerdo. Sin embargo, los empleados en el 18% enuncian que están moderadamente en desacuerdo. El porcentaje demuestra que la mayoría de empleados no anhela permanecer en las instituciones bancarias.

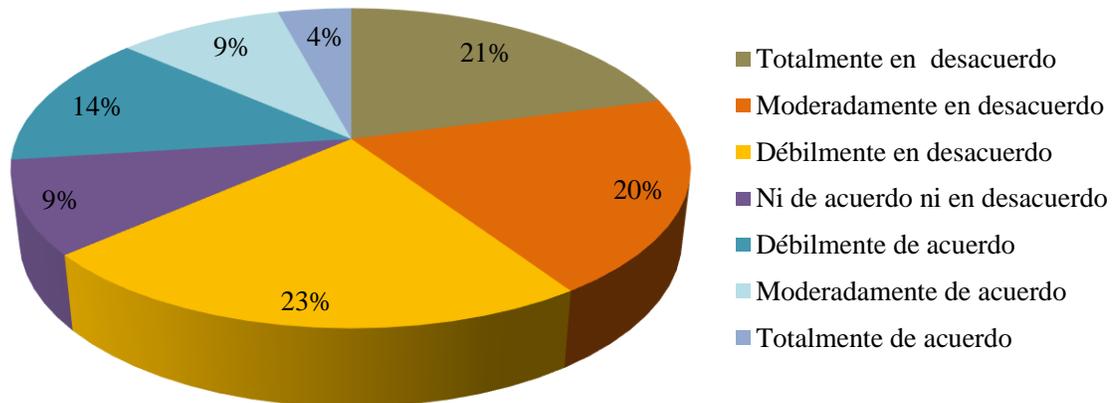
Al referirse a los ítems (necesidad, renunciar en el momento, permanecer y opciones laborales) que se establece en la encuesta los empleados de la generación 'Y' sienten inconformidad.

**Tabla 13***Distribución de frecuencias y promedio del componente de continuidad*

| Preguntas              |   | Totalmente       | Moderadamente | Débilmente       | Ni de                          | Débilmente | Moderadamente | Totalmente | Total |
|------------------------|---|------------------|---------------|------------------|--------------------------------|------------|---------------|------------|-------|
|                        |   | en<br>desacuerdo | en desacuerdo | en<br>desacuerdo | acuerdo ni<br>en<br>desacuerdo | de acuerdo | de acuerdo    | de acuerdo |       |
| <b>2. Ventajoso</b>    | n | 0                | 3             | 5                | 0                              | 4          | 3             | 1          | 16    |
|                        | % | 0,00%            | 18,75%        | 31,25%           | 0,00%                          | 25,00%     | 18,75%        | 6,25%      | 100%  |
| <b>7. Culpabilidad</b> | n | 5                | 2             | 3                | 2                              | 2          | 1             | 1          | 16    |
|                        | % | 31,25%           | 12,50%        | 18,75%           | 12,50%                         | 12,50%     | 6,25%         | 6,25%      | 100%  |
| <b>8. Lealtad</b>      | n | 5                | 4             | 3                | 2                              | 0          | 2             | 0          | 16    |
|                        | % | 31,25%           | 25,00%        | 18,75%           | 12,50%                         | 0,00%      | 12,50%        | 0,00%      | 100%  |
| <b>10. Obligación</b>  | n | 3                | 3             | 4                | 2                              | 2          | 2             | 0          | 16    |
|                        | % | 18,75%           | 18,75%        | 25,00%           | 12,50%                         | 12,50%     | 12,50%        | 0,00%      | 100%  |
| <b>11. Deber</b>       | n | 3                | 4             | 3                | 2                              | 2          | 1             | 1          | 16    |
|                        | % | 18,75%           | 25,00%        | 18,75%           | 12,50%                         | 12,50%     | 6,25%         | 6,25%      | 100%  |
| <b>13. Deuda</b>       | n | 4                | 3             | 4                | 1                              | 3          | 0             | 1          | 16    |
|                        | % | 25,00%           | 18,75%        | 25,00%           | 6,25%                          | 18,75%     | 0,00%         | 6,25%      | 100%  |

**Figura 16**

*Compromiso de continuidad*



### Interpretación

El compromiso de continuidad se vincula directamente al tiempo que el empleado pretende continuar en la institución debido a que los individuos sienten apego.

En la figura 16, prevalece el 23% que se encuentra débilmente en desacuerdo, seguido del 21% que se siente totalmente en desacuerdo. La diferencia es significativa en los trabajadores, ya que prevalece la idea de optar por otras opciones.

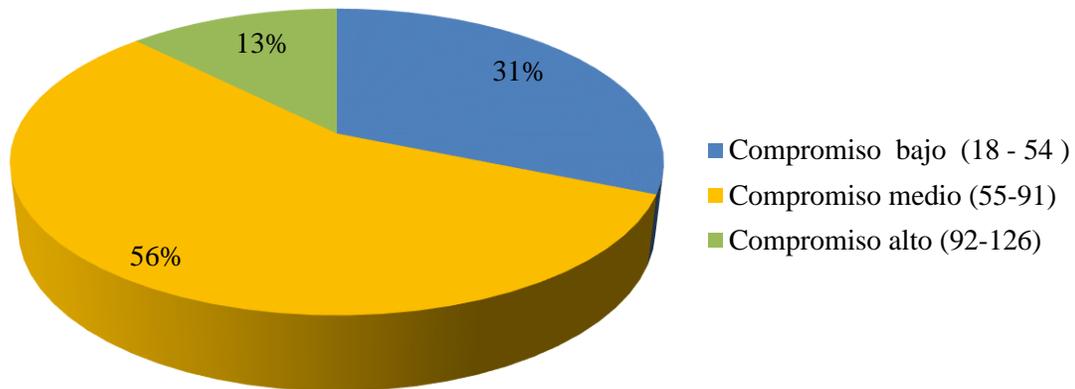
**Tabla 14**

*Global de compromiso organizacional*

| Compromiso Organizacional  | n         | %              |
|----------------------------|-----------|----------------|
| Compromiso bajo (18 - 54 ) | 5         | 31,25%         |
| Compromiso medio (55-91)   | 9         | 56,25%         |
| Compromiso alto (92-126)   | 2         | 12,50%         |
| <b>Total</b>               | <b>16</b> | <b>100,00%</b> |

**Figura 17**

*Compromiso organizacional*



### **Interpretación**

En la figura 17, se evidencia que el compromiso en los empleados de las instituciones bancarias situadas en la Colonia Copilco el Alto es de grado medio, esto es, no se sienten comprometidos debido a que existen elementos deficientes en los componentes afectivo, normativo y de continuidad.

La relación de la empresa con los empleados es crucial porque de esto depende la lealtad, el entusiasmo en realizar sus actividades y el tiempo que decidan permanecer en ella.

## Relación entre la Satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional

Para evidenciar la hipótesis planteada se utilizó la prueba de Rho de Spearman, de prueba no paramétrica debido a que se busca una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal.

**Tabla 15**

*Tabla de relación entre Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional*

*Correlación*

|                    |                              |                               | Satisfacción<br>laboral | Compromiso<br>organizacional |
|--------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Satisfacción laboral         | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                   | ,865**                       |
|                    |                              | Sig. (bilateral)              | .                       | ,000                         |
|                    |                              | N                             | 16                      | 16                           |
|                    | Compromiso<br>organizacional | Coeficiente de<br>correlación | ,865**                  | 1,000                        |
|                    |                              | Sig. (bilateral)              | ,000                    | .                            |
|                    |                              | N                             | 16                      | 16                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para el análisis de la tabla 15, se plantea lo siguiente:

La hipótesis general: Existe un alto grado de asociación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de la generación “Y” en las instituciones bancarias, colonia Copilco el Alto.

La hipótesis nula: No existe un grado de asociación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de la generación “Y” en las instituciones bancarias, colonia Copilco el Alto.

Regla de decisión: Si  $p \leq 0,01$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ .

El resultado del coeficiente de relación de Rho Serman es de 0,865 indicando que existe correlación positiva muy fuerte entre ambas variables en el nivel de relación alta. También, el nivel de significancia es de 0,00 siendo menor que 0,01 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, entonces, se concluye que existe una relación lineal entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional hacia la generación ‘Y’.

## Discusión de los Resultados

El presente estudio con el título “Satisfacción laboral y Compromiso organizacional en la generación 'Y' de las instituciones bancarias Colonia Copilco el Alto, Ciudad de México” tuvo como objetivo la relación que tienen las variables antes citadas en los empleados de la generación 'Y' de las instituciones bancarias.

Aunado a las variables, se decidió tomar en cuenta aspectos sociodemográficos, como la edad, debido a que prevalece el rango de la generación 'Y', aspecto significativo para determinar cuán satisfechos y comprometidos se encuentran los empleados de este nivel.

Los resultados indican que en los empleados de la generación antes mencionada en las instituciones bancarias localizadas en la colonia Copilco el Alto prevalece el (56,25%) que siente satisfacción moderada, esto implica que los factores motivacionales tales como: realización personal, reconocimiento, promoción, entre otros, no han sido prioridad para las instituciones bancarias; así mismo los factores higiénicos tal como: remuneración, estabilidad en el empleo, relaciones interpersonales, entre otras, han sido desatendidas. También el (56%) de empleados está comprometido moderadamente, pues el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad en la generación Y no influye totalmente al realizar las actividades. Por otro lado, se evidencia un 0,865 esto significa que existe una correlación positiva fuerte entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; resultado que reafirma la hipótesis, en consecuencia, existe un alto grado de asociación entre variables de este estudio.

## Conclusiones

**Primera.** - Los empleados pertenecientes a las instituciones bancarias poseen un compromiso organizacional general de un nivel medio, lo que evidencia, un sentido de pertenencia aparente, además, la reciprocidad por el esfuerzo que los compromete es débil, y que se sienten obligados de continuar con las organizaciones, ya que renunciar implicaría dificultades.

**Segunda.** - La variable de satisfacción laboral general presenta niveles medios, lo que indica que un porcentaje más alto siente insatisfacción de los factores intrínsecos (motivacionales) y factores extrínsecos (higiénicos).

**Tercera.** - En el presente trabajo de investigación se evidencia que los encuestados sienten un nivel intermedio de satisfacción laboral y compromiso organizacional, por lo que esto no asegura la permanencia de dicha generación en las entidades. Además de ser una generación propensa al cambio laboral.

**Cuarta.** - Se comprueba que si existe relación entre las variables mediante análisis no paramétrico conocido como Rho de Spearman en el que se obtuvo un coeficiente  $\rho=0,865$  consistente a una relación positiva fuerte, lo cual permitió confirmar la hipótesis planteada.

**Quinta.** - El nivel de satisfacción de los empleados de las instituciones bancarias, pertenecientes a los rangos de edad de la generación “Y”, que prestan sus servicios, depende del grado de compromiso organizacional, esto demuestra que la satisfacción depende del compromiso y viceversa, esto fomenta que los empleados laboren con más ahínco desarrollando sus funciones.

**Sexta.**- Es de vital importancia para las empresas conocer cómo se sienten los empleados de todas las generaciones para saber si realmente cuentan con ellos cuando las instituciones bancarias se enfrentan a desafíos de corto, mediano y largo plazo, por tanto el estudio puede integrarse con estudios de compromiso organizacional.

## Referencias

- Adauto Ribeiro, J., & Bittencourt Bastos, A. V. (2010). Comprometimiento y justicia organizacional: un estudio de sus relaciones con recompensas asimétricas. *Hemeroteca Scielo*, 4 - 21.
- Aguilera, M. (2014). *La banca en México : origen, evolución y perspectivas : economía política de las finanzas*. México: México : Universidad Nacional Autónoma de México.,
- Álvarez López, L. F. (17 de Abril de 2005). *Gestiopolis*.  
<https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- Álvarez, J. L. (27 de Mayo de 2019). *El contribuyente*.  
<https://www.elcontribuyente.mx/2019/05/%F0%9F%92%B5-que-es-el-sistema-financiero-y-como-se-compone-en-mexico/>
- Álvarez, R. E., Heredia, P. H., & Romero, O. M. (2019). La Generación Z y las Redes Sociales. Una visión desde los adolescentes en Esapaña. *Revista Espacios*, 40(20), 9.
- Amorós , E. (2007). *Compromiso organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayequé - Perú: Escuela de Economía USAT.
- Andrade Espinoza , S. (2015). *Diccionario de la Economía*. Lima: Andrade.
- Arias, G. (1998). *Adminstración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32 - 40.
- Blanco, M., & Castro, P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu*, 215-233.
- Brunet, L. (1996). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Sexta ed.). México: Trillas.
- Caballero Martínez. (2003). Satisfacción e insatisfacción. *Revista de Investigación Educativa*, 415-435.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O' Reilly, C. A. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization. *Academy of Management Journal*.

- Carballo Barcos, M., & Guelmes Valdés, E. L. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad*, 15-30.
- Chiang, M., & Hidalgo, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 39-60.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Concejo, E. (09 de Abril de 2018). *La vanguardia*.  
<https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>
- De frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización . *Universidad Autónoma de Madrid*, 345-366.
- Díaz Bretones, F., & Montalbán Peregrin , M. (2004). El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral . *UOC*, 125 -166.
- Díaz Sarmiento , C., López Lambraño, M., & Rocanllo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 188 -204.
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (2020). *RAE*.  
<https://dpej.rae.es/lema/edad#:~:text=1.,una%20persona%20expresado%20en%20a%C3%B1os.>
- Dwyer, R., & Oh, S. (1987). Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 347 - 358.
- Fregoso, L. (11 de Febrero de 2016). *The black lion*. <http://info.premo.mx/5-principios-para-la-fijacion-de-metas/>

- Gross, M. (21 de Octubre de 2013). *Pensamiento Imaginactivo*.  
[https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/E/CO/AM/09/Las\\_8\\_teorias.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/E/CO/AM/09/Las_8_teorias.pdf)
- Guerrero Arenas, N. (2016). *Medición de la Satisfacción Laboral en una institución del sector financiero*. Bogotá: Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud, Programa de Psicología.
- Hernández, N. A. (27 de Septiembre de 2018). *Diseño de investigación I*. [http://www.aniortenic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_4.htm](http://www.aniortenic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6ta edición). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Indicadores de Ocupación y Empleo*. Ciudad de México: INEGI.
- Kelly Mercadotecnia. (30 de Marzo de 2016). *Kelly Mercadotecnia*.  
<https://blog.kellyservices.com.mx/pilares-de-la-estrategia-de-capital-humano-en-la-banca>
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Lacayo, J. (2017). Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo y operativo. Guatemala de la Asunción.
- Lafuente, F., & Sánchez, H. (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. *Solo Consultores de Cambio*, 1-15.
- Llavero, J. (22 de Abril de 2020). *HelpMyCash*. <https://www.helpmycash.com/banco/entidades-bancarias/>
- Loitegui Aldaz. (1990). Tesis Doctoral Inédita. *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Madrid : Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid.
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*, 80-86.
- Martín, J. (31 de Diciembre de 2018). *CEREM International Business School*.  
<https://www.cerem.mx/blog/tener-metas-te-hara-mas-feliz>
- Martinez, S. (01 de Agosto de 2016). *Superrhheroes* <https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1 - 18.
- Morris, J., & Sherman, J. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *The Academy of Management Journal*, 512 - 526.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224 - 247.
- Muñoz Adánez. (1990). Tesis Doctoral Inédita. *Satisfacción laboral*. Madrid: Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 2(33), 153-170.
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., & Marôco, J. (junio de 2018). Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invarianza del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros portugueses. *Latino-Americana de Enfermagem*, 26, 1-11.
- Oliveras, E.-F. (26 de Noviembre de 2015). *P & A Group*. <https://blog.grupo-pya.com/la-satisfaccion-laboral-hace-que-las-empresas-sean-mas-productivas/>
- Ortega, H., & Alberto, M. (2012). Breve historia de la banca de desarrollo mexicana. *Anàlisis econòmico*, XXVII, 171-206.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población o estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.
- Pacheco, J. (06 de Junio de 2019). *Web y Empresas*. <https://www.webyempresas.com/insatisfaccion-laboral-y-como-suele-expresarse/>
- Peiró, J., Loscertales, F., Luque, O., & Mellá, J. (2000). *El estrés de enseñar*. Sevilla: Alfar.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2014). *Definición de satisfacción laboral*. Recuperado el 07 de Julio de 2020, de <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Pineda, L. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista De Investigación En Psicología*, 37 - 67.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rimelque, M. (6 de Marzo de 2018). *Web y Empresas*. <https://www.webyempresas.com/metodologia-de-la-investigacion/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Ruíz, C. (2009). Nivel de Satisfacción Laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán. *Tesis de grado*. Chillán: Universidad del BÍO-BÍO, Chile.
- Sáenz, O., & Lorenzo, M. (1993). La satisfacción del profesorado universitario. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada*.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 2(22), 161-166.
- Sheldon, M. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Simón, C., & Allard, G. (2007). Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. *Instituto de Empresa Business School*, 1-78.
- Simón, C. (04 de Octubre de 2015). *El Nuevo Herald*.  
<https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/article37718463.html>
- Topa, G., Lisboa, A., Palaci, F., & Alonso, E. (2009). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo. *Psicothema*, 16(3), 363-368.
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. España: Alienta.
- Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Escuela de Administración de Negocios*, 129-155.
- Weinert, A. (1985). *Manual de psicología de la organización: la conducta humana en las organizaciones*. España: Barcelona, Herder.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 418 - 428.