



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**TESIS**

COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES CON  
ALTA Y BAJA SATISFACCION LABORAL DE UNA EMPRESA  
PRIVADA EN SURQUILLO, LIMA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**AUTORA**

LUISA FERNANDA CONTRERAS MORÓN

**ASESORA**

MG. LINDA GIOVANNA QUIÑONES GONZALES

**LINEA DE INVESTIGACION**

COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS Y  
ORGANIZACIONES

**LIMA, PERÚ, AGOSTO DE 2020**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a Dios, quien con su infinita sabiduría ha sabido guiar todo mi camino.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios quién me ha brindado fortaleza, sabiduría y paciencia en todo momento; para poder lograr todos mis objetos de vida entre ellos el académico.

A mis padres por estar presente en cada etapa de mi vida, por sus sacrificios, por su amor incondicional, por su apoyo constante, por infundirme sus valores y principios, y por guiarme en este largo camino que me ha permitido alcanzar uno de mis metas.

Asimismo, agradezco a mis amigos y compañeros que han estado presentes, a aquellos que fueron mi soporte en los momentos difíciles, a quienes invirtieron su tiempo y me brindaron el apoyo constante en el desarrollo de la presente investigación.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>RESUMO</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	15
1.2. Justificación de la investigación .....	17
1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos .....	18
1.4. Limitaciones de la investigación .....	19
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la investigación .....	21
2.2. Bases teórico científicas.....	26
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada .....	55
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	57
3.2. Población y muestra.....	57
3.3. Hipótesis de la investigación .....	59
3.4. Variables – Operacionalización.....	59
3.5. Métodos y técnicas de investigación .....	63
3.6. Técnicas del procesamiento y análisis de datos .....	70
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1. Resultados descriptivos e inferenciales .....	73
4.2. Contrastación de hipótesis .....	76
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1. Discusiones.....	84
5.2. Conclusiones .....	88
5.3. Recomendaciones.....	89
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la muestra según grupos.....	58
Tabla 2	Operacionalización de la variable compromiso organizacional.....	61
Tabla 3	Operacionalización de la variable satisfacción laboral.....	62
Tabla 4	Validez de constructo del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen.....	64
Tabla 5	Confiabilidad del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen.....	66
Tabla 6	Validez de constructo de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall.....	68
Tabla 7	Confiabilidad de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall.....	70
Tabla 8	Análisis de los estadísticos descriptivos del compromiso organizacional y sus dimensiones.....	73
Tabla 9	Frecuencias y porcentajes del compromiso organizacional y sus dimensiones.....	73
Tabla 10	Análisis de los estadísticos descriptivos de la satisfacción laboral y sus dimensiones.....	74
Tabla 11	Frecuencias y porcentajes de la satisfacción laboral y sus dimensiones.....	75
Tabla 12	Prueba de normalidad del compromiso organizacional y sus dimensiones.....	75
Tabla 13	Prueba de normalidad de la satisfacción laboral y sus dimensiones.....	76
Tabla 14	Comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función del sexo.....	76
Tabla 15	Comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función de la edad.....	77
Tabla 16	Comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función al tiempo de servicio.....	78
Tabla 17	Comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones.....	79

Tabla 18	Comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones en función de la edad.....	79
Tabla 19	Comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones en función del tiempo de servicio.....	80
Tabla 20	Análisis del compromiso organizacional en el grupo con bajo nivel de satisfacción laboral.....	81
Tabla 21	Análisis de las dimensiones del compromiso organizacional en función al nivel de la satisfacción laboral.....	82

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo estructural del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen.....	65
Figura 2	Modelo estructural de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall.....	69

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES CON ALTA Y BAJA  
SATISFACCION LABORAL DE UNA EMPRESA PRIVADA EN SURQUILLO,  
LIMA**

**LUISA FERNANDA CONTRERAS MORÓN**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESUMEN**

Se determinaron las diferencias del compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en surquillo, empleando un marco metodológico de tipo comparativo, con diseño no experimental y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 103 trabajadores de la empresa Alimentos Kerrys SAC ubicada en el distrito de Surquillo en donde el 48% fue de sexo femenino y 55% masculino, presentando además un rango de edad entre los 18 a 58 años. Se aplicaron el Cuestionario de compromiso organizacional y la Escala de satisfacción laboral. Los resultados indicaron que para el compromiso organizacional el 13.6% fue muy bajo, el 21.4% bajo, el 19.4% moderado, el 31.1% alto y el 14.6% muy alto; así mismo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en función a las variables sociodemográficas. Para la satisfacción laboral el 11.7% fue muy bajo, el 17.5% bajo, el 21.4% moderado, el 27.2% alto y el 22.3% muy alto; así mismo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en función a las variables sociodemográficas, sexo, edad y tiempo de servicio. Finalmente, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el compromiso organizacional en los colaboradores con alto y bajo nivel de satisfacción laboral. Se concluyó que los trabajadores que se encuentren en el grupo con alta satisfacción laboral, tuvieron mayor puntuación en el compromiso organizacional en comparación al grupo con baja satisfacción laboral.

**Palabras clave:** compromiso organizacional, satisfacción laboral, trabajadores

# ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN COLLABORATORS WITH HIGH AND LOW JOB SATISFACTION OF A PRIVATE COMPANY IN SURQUILLO, LIMA

LUISA FERNANDA CONTRERAS MORÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

## ABSTRACT

The differences of the organizational commitment in collaborators with high and low job satisfaction of a private company in Surquillo were determined, using a methodological framework of a comparative - quantitative type, with non-experimental design and cross section. The sample was made up of 103 workers from the Alimentos Kerrys SAC company located in the Surquillo district where 48 were female and 55 male, also presenting an age range between 18 to 58 years. The Organizational Commitment Questionnaire and the Job Satisfaction Scale were applied. The results indicated that for the organizational commitment 13.6% was very low, 21.4% low, 19.4% moderate, 31.1% high and 14.6% very high; likewise, no statistically significant differences were found based on sociodemographic variables. For job satisfaction, 11.7% was very low, 17.5% low, 21.4% moderate, 27.2% high, and 22.3% very high; likewise, no statistically significant differences were found based on sociodemographic variables, sex, age and length of service. Finally, statistically significant differences were found in organizational commitment among employees with high and low levels of job satisfaction. It was concluded that the workers who are in the group with high job satisfaction had a higher score in organizational commitment compared to the group with low job satisfaction.

**Keywords:** organizational commitment, job satisfaction, obrers

**COMPROMISSO ORGANIZACIONAL EM COLABORADORES COM  
SATISFAÇÃO DE ALTO E BAIXO TRABALHO DE UMA EMPRESA PRIVADA EM  
SURQUILLO, LIMA**

**LUISA FERNANDA CONTRERAS MORÓN**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESUMO**

Foram determinadas as diferenças do comprometimento organizacional de colaboradores com alta e baixa satisfação no trabalho de uma empresa privada em Surquillo, utilizando um arcabouço metodológico de tipo comparativo - quantitativo, com desenho não experimental e seção transversal. A amostra foi composta por 103 trabalhadores da empresa Alimentos Kerrys SAC, localizada no distrito de Surquillo, onde 48 eram do sexo feminino e 55 do sexo masculino, apresentando também faixa etária entre 18 e 58 anos. Foram aplicados o Questionário de Compromisso Organizacional e a Escala de Satisfação no Trabalho. Os resultados indicaram que para o comprometimento organizacional 13,6% foi muito baixo, 21,4% baixo, 19,4% moderado, 31,1% alto e 14,6% muito alto; Da mesma forma, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas com base nas variáveis sociodemográficas. Para satisfação no trabalho, 11,7% foram muito baixos, 17,5% baixos, 21,4% moderados, 27,2% altos e 22,3% muito altos; Da mesma forma, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas com base nas variáveis sociodemográficas, sexo, idade e tempo de serviço. Por fim, foram encontradas diferenças estatisticamente significantes no comprometimento organizacional entre funcionários com altos e baixos níveis de satisfação no trabalho. Concluiu-se que os trabalhadores do grupo com alta satisfação no trabalho apresentaram maior pontuação no comprometimento organizacional em relação ao grupo com baixa satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, trabalho

## INTRODUCCIÓN

El análisis del compromiso organizacional viene siendo uno de los elementos favoritos para prevenir la rotación laboral y garantizar que el fortalecimiento del recurso humano que generará retribución sobre los esfuerzos para conseguir las metas dentro de una empresa. Los trabajadores son imprescindibles, es necesaria su confianza y motivación para que dentro de sus respectivas áreas den lo mejor de sí mismos y luchen por fortalecer el sistema diseñado. El compromiso organizacional a menudo es referido como un fenómeno psicológico que incrementa en la medida que la visión y valores de la organización coinciden o se complementan con los ideales del trabajador, quienes en este caso verían trabajar para dicha empresa como algo muy provechoso y una labor que trasciende de su generación, adoptando los logros de la empresa como algo suyo e incrementando su motivación. Los trabajadores se encontrarían más motivados y tendrían un fuerte vínculo con la organización, ello disminuye la posibilidad a ser tentados por las ofertas laborales de otras empresas, las cuales están al pendiente de aquellos elementos que pueden brindarles información de la competencia, superándola así dentro del rubro donde trabajan.

Para obtener trabajadores que adquieran un alto nivel de compromiso organizacional hay que hacer un proceso de selección minucioso y sensible ante el choque de ideas, pues si la empresa tienen como fin generar determinado producto o servicio y este es considerado como nocivo o perjudicial para el mundo, la motivación por remuneración que recibe el trabajador se ve opacado por la falta de trascendencia que experimentan quienes están orgullosos del trabajo que realizan, siendo muy probable que dejen de trabajar en ese lugar y pasen a otras ofertas laborales. El compromiso organizacional no solo indicaría el fuerte vínculo existente en la relación trabajador – organización, sino que, da a entender que las condiciones con las cuales se le están manejando a dichos recursos es la más apropiada, logrando que ellos a su vez se desempeñen con eficiencia dentro de sus funciones específicas y experimenten el sentimiento de autoeficacia y logro personal. Como se ha mencionado en otros trabajos, cuando no se experimenta autorrealización personal (indicador relacionado al síndrome de Burnout) la motivación por permanecer en ese puesto laboral decae, pues al ser el desempeño mucho menor, el trabajador se observa a sí mismo como una carga y un elemento no productivo, considerando que

lo mejor es la separación de dicha entidad. De esta forma conocer que elemento puede facilitar o modular la presencia de compromiso organizacional dentro en los trabajadores cobra mayor importancia; además, los estudios encontrados en la literatura científica más hacen énfasis en la relación por coincidencia en lugar de proponer evidencias sobre la modulación de un elemento en la otra variable.

En la presente investigación se buscó evidencia sobre el tipo de vinculación que existiría entre el compromiso organizacional con otro elemento considerado esencial en los trabajadores, el cual viene a ser la satisfacción laboral. Dentro de la literatura científica, el contexto ha quedado enmarcado como un elemento que modifica o por lo menos influye de forma moderada sobre otras variables, de esta forma se han encontrado historias donde los trabajadores que experimentaban un sentimiento de realización personal en su trabajo (a pesar de no contar con las condiciones apropiadas) mantenían un fuerte sentimiento de compromiso afectivo; sin embargo, dicha información podría estar omitiendo información importante, ya que no es posible desempeñarse en una labor sin los materiales mínimos para ejecutarla. Ello quizás es una suerte de sesgo metodológico el cual se cubre con la mayor presencia de evidencias reportadas. La satisfacción laboral es un estado cognitivo que es la combinación entre elementos internos y externos, para ello debe existir una ausencia de creencias irracionales que distorsione su eficacia y se centren en lo negativo, contribuyendo a las actitudes hacia la prevención de accidentes laborales. La satisfacción laboral también puede mejorar en la medida de que el trabajador sienta que su trabajo es reconocido, valorado y apreciado dentro del procedimiento global en la organización.

De esta forma el interés de la investigación fue analizar en qué medida los trabajadores que poseen un alto nivel en su satisfacción laboral serían quienes han desarrollado un mayor vínculo con su empresa; es decir, la satisfacción laboral terminaría modulando y afectando el vínculo de los trabajadores e incrementando la forma como ellos interactúan y se sienten parte de la empresa. Es en este sentido que el objetivo de la investigación fue establecer la diferencia en el compromiso organizacional en colaboradores de una empresa privada en Surquillo con alta y baja satisfacción laboral, el cual fue desglosado en cinco capítulos.

En cuanto al capítulo uno, se establece la situación problemática acentuando la importancia del compromiso organizacional y las razones por las cuales se debe incrementar el análisis de esta variable y que otras pueden estar generando alguna influencia sobre ella; así mismo, se propone la importancia de la satisfacción laboral como un elemento necesario para fortalecer el compromiso organizacional; posteriormente se presenta la formulación del problema (general y específico) y los objetivos de la investigación (general y específico). Finalizando el capítulo con las justificaciones y limitaciones que se presentaron en el desarrollo del estudio.

En el capítulo dos se describen los estudios previos más relevantes donde se emplearon, tanto el compromiso organizacional como la satisfacción laboral; además, en las bases teóricas y científicas se analizan las principales definiciones y consecuencias negativas de cada una de las variables, además, se resumen los modelos teóricos que definen a estos elementos. Finalizando con una definición conceptual de la terminología empleada.

En el capítulo tres, se presenta el marco metodológico utilizado en la investigación, donde se menciona que el tipo fue comparativo – cuantitativo con un diseño no experimental y transversal; así mismo, se identifica a la población y muestra de la investigación. Se exponen las hipótesis y las variables. Finaliza con las técnicas e instrumentos de investigación; así como, el procedimiento de recolección y análisis estadísticos de los datos.

Finalmente, en el capítulo cinco, se presentan las principales conclusiones de la investigación, las cuales son discutidas y analizadas en el apartado de discusión, comprendiendo la implicancia de los datos hallados; finalmente, se plantean las recomendaciones tanto en la labor de la psicología organizacional como para el campo de la investigación vinculado a las variables analizadas.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Descripción de la realidad problemática

El déficit en cuanto al compromiso organizacional es uno de los problemas más vinculados con la alta presencia de deserción y rotación laboral, los datos indican que los trabajadores que no desarrollan un vínculo de afecto y de continuidad con la empresa se encuentran en la búsqueda de otras ofertas laborales, en su idea de que en ese lugar tendrán mayor satisfacción. Los problemas que aparecen en las empresas no se encuentran solo relacionados al campo psicológico, pues este a su vez facilita la aparición de otros problemas. Los problemas ligados al ámbito organizacional señalados por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2017), quien ha mencionado que el 70% de trabajadores en el mundo no posee seguro alguno, el 16.0% ha tenido pérdida de la audición por las condiciones laborales aversivas a las que eran sometidos, el 8.0% ha desarrollado depresión y 12.2 millones de personas hasta la fecha han perdido la vida en edad laboral, encontrándose en mayor o menor medida relacionada al estrés laboral al que eran sometidos.

El compromiso organizacional es el estado psicológico que garantiza un fuerte vínculo entre el trabajador y la empresa, de esta forma considera que sus metas personales pueden ser beneficiadas por las metas que se presenten en la misión de la empresa, desarrollándose una relación de mutua contribución entre ambos. Cuando el vínculo entre ambos se deteriora, la probabilidad de renunciar a la empresa crece, no solo ello, pues el efecto inmediato es el descenso en la motivación y esfuerzo por cumplir con sus responsabilidades, los trabajadores ya no se sienten en la obligación de hacer méritos, pues saben que en cuestión de tiempo ya no serán parte de la organización (Pérez, 2018; Pinzón, 2016). El compromiso también puede disminuir por las políticas mal empleadas de la empresa, en la cual se estarían realizando actividades cuyo impacto son valoradas como negativas en los trabajadores, pues al final ellos desistirán e incluso intentarán sabotear los resultados. Es necesario que las empresas incentiven la integración y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, de tal forma que se sientan orgullosos por los logros que consiguen en conjunto. En ocasiones los trabajadores se encontrarían sometidos a condiciones laborales que afectan su motivación, pues no logran sentirse eficaces en sus labores, baja autorrealización en el trabajo, llegando incluso al sentimiento de incompetencia, sintiéndose una carga entre todos

los procesos que han de seguirse, todo ello como producto de una mala gestión del recurso humano (Nieto, 2017).

En el ámbito nacional, existen reportes donde mencionan que algunas empresas continúan sometiendo a sus trabajadores a condiciones laborales que no resultan óptimas para su compromiso organizacional, ni satisfacción laboral; es más son una amenaza en si para su vida, pues el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019) afirmó que hasta el mes de marzo se habían registrado 3,381 incidentes denominados como accidentes laborales y enfermedades facilitadas por la exposición a sustancias peligrosas en el ambiente laboral; así mismo, en el departamento de Arequipa se registraron el 5.0% de los accidentes; mientras que en Piura, el 3.9% de los mismos.

El rubro de la empresa tiene impacto sobre el vínculo a desarrollar por parte del trabajador, por ejemplo en aquellas donde las actividades requieren de un mayor esfuerzo físico o se les expone a situaciones de mayor peligro, los trabajadores deberían recibir un mayor incentivo monetario; sin embargo, es menos probable que dichos trabajadores deseen permanecer en los mismos puestos laborales por el resto de su vida, en caso contrario al observar en aquellos donde se den mejores condiciones laborales, comenzarán a sentir mayor tranquilidad y comodidad, estos elementos favorecen la satisfacción y hasta la remuneración juega un papel relativamente importante en el vínculo emocional entre trabajador – organización; de esta forma es el vínculo más fuerte que puede asegurar la permanencia del trabajador, aunque la remuneración económica descienda, sería el compromiso afectivo (Ramos, 2005; Zuasnabar, 2018). El problema es que en muchas organizaciones existe la presencia de trabajadores con compromiso de continuidad, solo por una cuestión económica y de comodidad, quienes solamente verían el puesto como nexo para seguir percibiendo una remuneración económica estable; sin embargo, no han desarrollado ningún otro vínculo con la empresa, incrementando así la probabilidad de optar por otras ofertas laborales con una remuneración más elevada, renunciando a su puesto y adquiriendo el otro empleo, lo cual daría a entender que durante su estancia del primer trabajo no ofreció el 100% de su esfuerzo, pues desde el inicio fue considerado como temporal y no importante. Algo

peculiar en estos trabajadores con menor compromiso organizacional es la baja presencia en su satisfacción laboral (Pérez, 2018; Quintos, 2018).

Cuando los trabajadores han desarrollado una estructura cognitiva inflexible y con tendencia a la economía cognitiva, suelen descargar los eventos positivos a los que son expuestos, y por el contrario sobrevaloran aquellas situaciones que ha representado algo aversivo y desagradable para ellos, en los trabajadores con ideas irracionales se ha observado que el vínculo con la empresa no llega a darse, pues no se sienten satisfechos con su desempeño, ya que ante cualquier minúsculo error o circunstancia no planificada ya es razón suficiente para sentirse mal y auto culparse; por lo tanto, la satisfacción laboral es un fenómeno psicológico que resulta de la combinación de factores internos y externos, siendo estos últimos los más acentuados en las organizaciones, empleando remuneración, incentivos y reconocimientos a sus trabajadores que es por su excelente desempeño. Por lo que cabe formularse la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la diferencia del compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima?

## **1.2 Justificación de la investigación**

La investigación presentó pertinencia de tipo teórica, ya que con los datos hallados se dará nueva información sobre los niveles en cuanto al compromiso organizacional y la satisfacción laboral en una empresa privada de Surquillo, lo que dará mayor información sobre el comportamiento de ambas variables; así mismo, al encontrar que el grupo con alto nivel de satisfacción laboral es el que presenta mayor compromiso organizacional en comparación del grupo con baja satisfacción laboral, se da sustento a los autores que señalaron dicho efecto de la satisfacción sobre el desarrollo del compromiso organizacional en los trabajadores.

La investigación presentó pertinencia de tipo metodológica, ya que se revisaron las propiedades psicométricas del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1993); así como, de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979), siendo el análisis de la validez de constructo y la confiabilidad por

consistencia interna elementos que generan un aporte dentro de la literatura científica, pues se cuenta con datos previos a estudios psicométricos de mayor abordaje.

Finalmente, la investigación presentó pertinencia de tipo práctica, pues al encontrar evidencias de que el grupo con bajo nivel de satisfacción laboral tuvo a los colaboradores con menor compromiso organizacional en comparación al grupo con alto nivel de satisfacción, se daría el sustento suficiente para fortalecer la satisfacción laboral en la empresa analizada, pues de esta forma se conseguiría incrementar el nivel de compromiso de sus trabajadores.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la diferencia del compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

1. Describir los niveles del compromiso organizacional y sus dimensiones en colaboradores de una empresa privada en Surquillo.
2. Describir los niveles de la satisfacción laboral y sus dimensiones en colaboradores de una empresa privada en Surquillo.
3. Identificar la diferencia que existe al comparar el compromiso organizacional y sus dimensiones en colaboradores de una empresa privada en Surquillo en función del sexo, edad y tiempo de servicio.
4. Identificar la diferencia que existe al comparar la satisfacción laboral y sus dimensiones en colaboradores de una empresa privada en Surquillo en función del sexo, edad y tiempo de servicio.

5. Determinar la diferencia en las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima.

#### **1.4 Limitaciones de la investigación**

La investigación presenta limitaciones en cuanto a la evidencia de propiedades psicométricas de ambos instrumentos, pues en el área organizacional resulta más complicado hacer grandes estudios para revisar las propiedades psicométricas, motivo por el cual en la presente investigación se analizó la validez de constructo y la confiabilidad por consistencia interna de ambos instrumentos, dando garantía de la objetividad de los resultados encontrados.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes de la investigación**

### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Pedraza (2019) realizaron una investigación con el objetivo de establecer la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una muestra de trabajadores en México. La metodología fue de tipo correlacional – cuantitativo con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 196 trabajadores donde 35 fueron de género masculino y 35 femenino, quienes trabajan en una empresa de Rio verde en México. Administraron la Escala de satisfacción laboral y el Cuestionario de compromiso organizacional. Tras el análisis estadístico, encontraron que en cuanto a la satisfacción laboral la media aritmética fue  $M=3.66$ ; mientras que, para el compromiso organizacional fue  $M=3.41$ ; así mismo, en las dimensiones de la satisfacción con la supervisión ( $M=3.61$ ); con satisfacción con el ambiente físico de trabajo ( $M=3.85$ ); y satisfacción con las prestaciones recibidas ( $M=3.51$ ); así mismo, para las dimensiones del compromiso organizacional, en la dimensión afectivo ( $M=3.54$ ); en la dimensión continuidad ( $M=3.39$ ); y en la dimensión normativo ( $M=3.26$ ). Encontró relación estadísticamente significativa y directa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores. Concluyó que a mayor presencia del compromiso organizacional muestren los trabajadores, alta será la presencia de satisfacción laboral que experimenten.

Nieto (2017) realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en un grupo de trabajadores que laboran como colaboradores de un instituto técnico en Ecuador. Empleó una metodología de tipo correlacional – cuantitativo con un diseño no experimental y de corte transversal. Su muestra estuvo compuesta por 126 adultos (femeninos y masculinos) que laboran como colaboradores en una institución tecnológica superior técnico, los cuales son mayores a 45 años. Administró la Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) y la Escala Utrecht de Engagement. En cuanto a los resultados se obtuvo que en la satisfacción laboral el 11.0% fue muy insatisfecho, el 8.0% fue bastante insatisfecho, el 7.0% algo insatisfecho, el 0.0% indiferente, el 49.0% algo satisfecho, el 23.0% bastante

satisfecho y el 2.0% muy satisfecho. así mismo, para el compromiso organizacional resaltó que en el ítem una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí, en donde el 11.0% fue en total desacuerdo, el 6.0% en moderado desacuerdo, el 9.0% en ligero desacuerdo, el 14.0% indiferente, el 11.0% en ligero acuerdo, el 19.0% en moderado acuerdo y el 30.0% en total acuerdo. Finalmente, encontró evidencia de que existe relación estadísticamente significativa y directa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Concluyó que a mayor satisfacción laboral reporten, mayor fue la presencia de compromiso organizacional que tenían.

Fernández (2017) investigó como se manifiesta el compromiso organizacional y sus dimensiones en una muestra de trabajadores y su comparación en función del sexo en España. Su método fue de tipo descriptivo – cuantitativo y con un diseño no experimental – transversal. Su muestra fue de 22 trabajadores de una empresa distribuidos entre hombres y mujeres. Aplicaron el Cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997). Sus resultados mostraron que en cuanto al compromiso organizacional la media aritmética fue 4.033; así mismo, en sus dimensiones compromiso afectivo ( $M=4.841$ ), compromiso de continuidad ( $m=3.848$ ); y compromiso normativo ( $m=3.409$ ). Al realizar la comparación En función del sexo encontró que en la dimensión afectivo no existieron diferencias significativas; así mismo, existieron diferencias significativas en las dimensiones de continuidad, normativo quienes tuvieron mayor nivel los varones en comparación de las mujeres. Concluyó que no fueron diferencias al comparar el compromiso organizacional en entre varones y mujeres.

Gallardo y Sandoval (2016) realizaron una investigación en donde tuvieron como objetivo identificar el grado de relación entre las dimensiones de la satisfacción en la empresa y el compromiso organizacional en una empresa pública y privada en Chile. Lo metodológica empleada fue de tipo correlacional cuantitativo con un diseño no experimental y de corte transversal. Su muestra estuvo formada por 85 trabajadores, donde fueron mujeres y 4 varones. Aplicaron la Escala de Satisfacción laboral y el Cuestionario de compromiso organizacional. Sus resultados mostraron que en cuanto a la satisfacción laboral general la media aritmética fue de 4.29; en la dimensión

satisfacción con el trabajo (M=3.99); en satisfacción con el ambiente físico (M=4.33); en la dimensión satisfacción con la forma en como realiza el trabajo (M=4.08); en la satisfacción con la oportunidad de desarrollo (M=3.97); en la satisfacción con la relación con el jefe (M=3.96); en la satisfacción con la remuneración (M=4.03); en la satisfacción con la autonomía (M=3.98); en la satisfacción con el reconocimiento (M=4.08), en la satisfacción con el grupo de trabajo (M=4.25). mientras que para el compromiso organizacional en la dimensión afectivo la media aritmética fue M=3.85, en normativo (M= 3.23) y en continuidad (M=2.98). Encontró que la dimensión satisfacción con las oportunidades de desarrollo presentaban relación estadísticamente significativa y directa con el compromiso afectivo; la dimensión satisfacción con el reconocimiento presentó relación estadísticamente significativa y directa con el compromiso afectivo; finalmente la satisfacción con el grupo de trabajo presentó relación estadísticamente significativa y directa con el compromiso afectivo. Concluyó que la mayor presencia de satisfacción con las oportunidades laborales, con el reconocimiento y con el grupo de trabajo incrementarán el compromiso afectivo.

Zurita, et al. (2015) realizaron una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en trabajadores de los juzgados en España. La metodología empleada fue de tipo correlacional – cuantitativo con un diseño no experimental y de corte transversal. Su muestra estuvo conformada por 80 trabajadores de los juzgados con edades comprendidas entre los 35 a 58 años, donde 25 fueron varones y 55 mujeres. Utilizó para recolectar los datos el Cuestionario de Satisfacción laboral (Meliá y Peiró, 1989) y el Cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997). Tras el análisis de los datos encontró que la media en el compromiso organizacional fue (M=4.30; DS= 0.827) y en la satisfacción laboral (M= 3.87; DS= 0.811); así mismo, no encontró diferencias estadísticamente significativas en el compromiso organizacional ( $t=1.051$ ;  $p>.05$ ) y en la satisfacción laboral ( $t=0.819$ ;  $p>.05$ ) en función del sexo. Encontró relación estadísticamente significativa y directa ( $r=0.410$ ;  $p<0.01$ ) entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Concluyó que a mayor presencia de satisfacción laboral, los trabajadores presentaron un mayor compromiso organizacional.

### 2.1.2 Antecedentes nacionales

Melgarejo (2018) realizó una investigación para determinar la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción marital en el personal que labora en un hospital ESSALUD en la provincia constitucional del Callao, en donde utilizó una metodología de tipo correlacional con un diseño no experimental y transversal. Su muestra estuvo conformada por 184 trabajadores del hospital ESSALUD en Callao, de las áreas de traumatología, gineco-obstetricia, medicina general. Utilizó la Escala de satisfacción laboral SL – SPC y la Escala de satisfacción marital. Encontró que en cuando a la satisfacción laboral el 5.0% fue alta insatisfacción, el 2.0% parcialmente satisfecho, el 38.0% regular satisfacción, el 54.0% parcial satisfecho, el 1.0% alta satisfacción; así mismo, para el nivel de satisfacción laboral el 7.0% fue bajo, el 66.0% fue moderado y el 27.0% alto; así mismo encontró diferencias estadísticamente significativas en el nivel de satisfacción laboral en función del sexo; sin embargo, no encontró diferencias estadísticamente significativas en función de la edad, estado civil, y tiempo de servicio. Finalmente, encontró relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y la satisfacción marital. Concluyó que al presentar un mayor nivel de satisfacción laboral, se consiguió un mayor nivel de satisfacción marital.

Quintos (2018) realizó una investigación con el objetivo de establecer la relación entre satisfacción laboral y compromiso organización en una muestra de trabajadores de droguería del distrito del cercado de Lima. Su metodología empleada fue de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo; así mismo, para el diseño empleó uno no experimental de corte transversal. Su muestra fue de 35 trabajadores que laboran como personal administrativo de la Droguería A. Tarrillo Barba S.A. del Cercado – Lima. Aplicó la Escala de satisfacción laboral y el Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Sus resultados mostraron que para la satisfacción laboral general el 0.0% fue bajo, el 97.1% fue moderado y el 2.9% fue alto; así mismo, en la dimensión factor intrínseco el 88.6% fue moderado. Para el compromiso organizacional el 22.6% fue bajo, el 66.6% fue moderado, el 8.6% fue alto; así mismo, en la dimensión afectivo el 45.7% fue moderado, en la dimensión normativo el 77.1% fue moderado y en la dimensión de continuidad el 54.3% fue bajo. Así mismo encontró relación estadísticamente significativa e inversa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, además, sus dimensiones (afectivo, normativo y de

continuidad) presentaron relación estadísticamente significativa e inversa con la satisfacción laboral. Concluyó que a mayor compromiso organizacional muestra, tendría una menor satisfacción laboral.

Pérez (2018) realizó una investigación para establecer el grado de relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en una muestra de personal asistencial dentro del Hospital Nacional Dos de Mayo. Su metodología empleada fue de tipo correlacional con un alcance descriptivo y un diseño no experimental con un corte transversal. Su muestra fue de 179 trabajadores que trabajan como personal asistencial dentro del Hospital Nacional Dos de Mayo. Administró el Cuestionario de compromiso organizacional y el Cuestionario de satisfacción laboral. Identificó para sus resultados que en cuanto al nivel del compromiso organizacional el 53.1% fue bajo, el 31.8% fue moderado y el 15.1% fue alto; así mismo, en la dimensión afectivo el 46.4% fue bajo, en la dimensión continuidad el 48.6% fue bajo, y en normativo el 55.3% fue bajo. Para la satisfacción laboral el 53.1% fue bajo, el 25.1% fue moderado y el 21.8% fue alto. En la dimensión condiciones físicas el 49.2% fue bajo; en la dimensión beneficios laborales el 45.3% fue bajo; en la dimensión políticas administrativas el 49.7% fue bajo; en la dimensión relaciones interpersonales el 57.5% fue bajo; en la dimensión desarrollo personal el 59.8% fue bajo; en la dimensión desempeño de tareas el 52.0% fue bajo; y en la dimensión relación con la autoridad el 53.6% fue bajo. Finalmente, encontró relación estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Concluyó que, a mayor presencia de compromiso organizacional, habrá una mayor satisfacción laboral.

Zuasnabar (2018) realizó una investigación para determinar la relación entre el estrés laboral y la satisfacción laboral en una muestra de docentes de nivel secundario en la provincia de Huancayo. Su metodología fue de tipo correlacional – descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental y de corte transversal. Su muestra fue conformada por 221 trabajadores docentes de nivel secundario de una institución educativa ubicada en Huancayo. Administró el Cuestionario de estrés laboral de Maslach y la Escala de satisfacción laboral SL – SPC. Encontró que en cuanto al estrés laboral el 33.94% tiene bajo estrés mientras que el 66.6% tiene moderado estrés; así mismo, en la dimensión agotamiento emocional el 12.22% fue bajo y 87-78% moderado; en despersonalización el 56.56% fue bajo y 43.44%

moderado; en falta de realización personal por trabajo el 87.78% bajo, el 10.41 moderado y 1.81% alto estrés. Mientras que, para la satisfacción laboral el 6.79% fue baja satisfacción, el 33.03% moderada satisfacción, el 41.18% alta satisfacción y el 19.0% fue muy alta satisfacción; además, en la dimensión políticas administrativas el 61.4% fue moderado, en relaciones sociales el 46.79% fue bajo; en desarrollo personal el 52.94% fue moderado; en desempeño de tareas el 60.63% fue bajo; en relación con la autoridad el 37.56% fue bajo. Finalmente, encontró relación estadísticamente significativa y negativa entre la satisfacción laboral y el estrés laboral. Concluyó que, a mayor presencia de estrés, menor fue la satisfacción que mostraron.

Agurto (2017) realizó una investigación para analizar en qué medida la motivación laboral se relaciona con la satisfacción laboral en una muestra de jóvenes trabajadores que participan en un programa laboral juvenil de consumo masivo en la provincia constitucional del Callao. Su metodología fue de nivel correlacional con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de corte transversal. Su muestra estuvo constituida por 258 jóvenes siendo el 60.5% entre 18 a 20 años, el 22.9% de 21 a 23 años, y el 16.7% de 24 a 25 años. Aplicó la Escala de motivación por el trabajo y la Escala de satisfacción laboral SL-ARG. Encontró que en cuanto a la motivación laboral el 17.1% fue bajo, el 32.6% fue moderado y el 50.4% fue alto; así mismo, para la satisfacción laboral el 19.8% fue bajo, el 30.2% fue moderado y el 50.0% fue alto; así mismo, tras el análisis de correlación, detecto que existe relación estadísticamente significativa y directa entre la satisfacción laboral y la motivación laboral en los trabajadores. Concluyó que a mayor presenta de satisfacción laboral tengan los estudiantes, mayor será la presencia de motivación laboral que reporten.

## **2.2 Bases teóricas y científicas**

### **2.2.1 Compromiso organizacional**

#### **Aproximación conceptual del compromiso organizacional**

El vínculo que establece el empleado con la empresa ha sido uno de los elementos de mayor interés por parte de las empresas, pue esto garantizaría la mayor

permanencia del trabajador, por lo tanto, la empresa podría contar con sus servicios durante un largo periodo, siendo un elemento beneficioso para el progreso de la empresa. Cuando el vínculo está centrado solo en la remuneración o el miedo de no encontrar otras oportunidades laborales y encontrarse desamparado, aparecen temores que prácticamente obligan al trabajador a permanecer laborando en ese lugar, lo cual no sería beneficioso y sería una motivación muy débil, pues cuando aparezca otra oportunidad laboral u otro cambio para conseguir recursos económicos, no lo pensará dos veces y dejará su puesto, ocasionando un desequilibrio a la organización la cual deberá de iniciar todo un proceso de selección para cubrir dicho puesto (Mendoza, 2018; Chiavenato, 2004; Cornejo, 1998).

Para Meyer, Allen y Smith (1993) el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Asumen que el compromiso organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones o empresas cualquiera que sea. Para estos autores cuando el compromiso que han desarrollado los trabajadores es mayor, más confianza pueden tener con ellos, ya que estaría asegurada su fidelidad y el deseo por ver crecer a la empresa. Finalmente, entienden que, de no mejorar el compromiso organizacional, las posibilidades de desistir a permanecer laborando para la empresa son altas, porque el vínculo es débil y si aparecen otras alternativas laborales, el trabajador optaría por buscarlas.

El compromiso organizacional es definido como el fuerte vínculo que une al trabajador con la empresa, funcionando como un hilo grueso que los une, siendo muy difícil separar al trabajador de su puesto laboral. Si los colaboradores tienen ideales que coinciden con los planteados por la empresa, los hace sentir realizados en su puesto. Por ejemplo, en las empresas japonesas se observó que los trabajadores permanecieron trabajando a pesar de las bajas económicas pues estaban convencidos que al trabajar en dicha compañía contribuirían a mejorar la económica de país, dejándole mejores oportunidades a sus hijos. Este último es uno de los casos que llamó la atención sobre la fuerza que hace a los trabajadores permanecer trabajando, ser fieles dar la cara por la organización, desarrollando el concepto de compromiso organizacional (Mendoza, 2018; Marín, 2003).

El compromiso organizacional es el reflejo del grado de responsabilidad y unión entre un trabajador con la organización donde se desempeña, este vínculo asegura la estabilidad entre ambos, pudiendo contar con este elemento organizacional por años, sabiendo que no habrá rotación laboral y que se apoyará en los objetivos de la empresa, aunque esta se encuentre atravesando por momentos tensos o desagradables. El vínculo puede ser centrado en el salario; es decir, trabajadores que solo den lo mejor de sí en función a ser más remunerados; sin embargo, se trataría del vínculo más débil que puede existir entre ambos, de esta forma al aparecer otra posibilidad laboral con mejores prestaciones económicas, cederá ante ellas (Mathieu y Zajac, 1990).

Por su parte Arias (2001) mencionó que el compromiso organizacional se presenta como la fuerza relativa de identificación y el grado de involucramiento que un trabajador determinado desarrolla dentro de la organización donde labora; es decir, ellos sienten que las metas que persigue la empresa son las correctas y le harán un bien a la sociedad, motivo por el cual no solo obtiene una remuneración económica de la empresa; sino que, obtienen una fuente de satisfacción personal. Mientras que, el grado de involucramiento se da en la idea de que los trabajadores sientan que sus acciones, funciones, resultados o contribuciones son significativas para el éxito de la empresa, consiguiendo de esta forma sentirse orgullosos de pertenecer a esa firma.

El compromiso organizacional es un estado psicológico, una respuesta que nace a partir de la evaluación de múltiples sucesos dentro del área de trabajo. De esta forma para que exista un mayor compromiso organizacional los trabajadores deben de identificarse con las metas de la empresa, y como resultado final experimentar las ganas de querer permanecer en ella, aunque se atraviesen por situaciones adversas (Robbins, 2004). De esta forma el compromiso organizacional es algo espontáneo, puede variar dependiente del puesto, las condiciones laborales y las necesidades que tenga el trabajador ese momento; sin embargo, cuando todos estos elementos coinciden, no deseará renunciar al trabajo y optará por seguir contribuyendo a la causa de la organización. Para este autor los trabajadores que sienten un compromiso afectivo, coinciden con los valores de la empresa, al punto de desear permanecer en ella por motivación interna. Los trabajadores analizan la situación laboral constantemente, y cuando encuentran incongruencias con sus expectativas

personales, el desarrollo de un sólido compromiso organizacional se vería en desagrado y perdería motivación para dicho acto (Marín, 2003).

El compromiso organizacional es uno de los mejores elementos predictores para la rotación laboral, pues cuando los trabajadores no han desarrollado ninguno de los tres principales vínculos (afectivo, de continuidad, normativo) es muy probable que terminen renunciando a la organización que los contrate, pues ellos no sienten que pierdan algo si renuncian, y menos que ganen algún acto significativo si permanecen en el mismo puesto por más tiempo, de tal forma que las otras opciones laborales suenan mucho más atractivas que seguir trabajando en dicho lugar (Mathieu y Zajac, 1990).

Para Bayona y Goñi (2007) el compromiso organizacional es una variable que más dependen de elementos personales de cada trabajador, pues algunos han de desarrollar mayor responsabilidad y perseverancia para conseguir sus metas; mientras que, otros tendrían como característica personal el abandono de actividades agradables que pasar a volverse tensas o moderadamente demandantes; esto se debería a la pobre tolerancia a la frustración con el que han sido formados. Los sujetos con un mayor compromiso organizacional tendrían una historia de perseverancia en cuestión a sus metas personales, siendo más complicado el hecho de que abandonen las tareas que se les ha asignado; así mismo, en cuanto a sus características psicológicas se muestran mucho más estables que los trabajadores menos perseverantes, quienes podrían dejarse manipular por el estado emocional subjetivo del momento e iniciar discusiones con sus compañeros.

Por su parte Mottaz (1988) señalaba que el compromiso organizacional se da a partir que la empresa logra que los valores, misión y objetivos organizacionales sean asimilados por los trabajadores, desarrollando una sincronización entre las metas de los dos, motivo por el cual el trabajador volverá a sus funciones como algo propio que no desea abandonar, incrementando su vínculo con la empresa. Para alcanzar este nivel, la empresa debe considerar los valores personales de cada trabajador, de tal forma que se sientan escuchados y puedan responder mucho mejor ante las situaciones demandantes que afronten en el trabajo. Finalmente, cabe mencionar la postura de Mathieu y Zajac (1990), quienes mencionaban que los trabajadores en la

medida que desarrollaban un mayor compromiso organizacional aceptaban las normas y reglas establecidas en el ambiente laboral (Pérez, 2002).

### **Modelo teórico del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es considerado a partir del modelo de Meyer y Allen (1991), quienes definen al compromiso organizacional como una situación psicológica que establece un estrecho vínculo entre el empleado y la organización, creando impacto en la determinación del individuo de seguir en dicha institución (Meyer y Allen, 1991).

- **Compromiso afectivo:** Es el lazo emocional que la persona tiene referente a la organización. Estará relacionada a la satisfacción de necesidades y expectativas del empleado.
- **Compromiso de continuidad:** Es un estado de dependencia a los intereses del empleado siendo una de las bases la conveniencia y el coste económico que implica seguir en la organización o dejando claro las consecuencias ante la toma de decisiones.
- **Compromiso normativo:** Indican que la adhesión del empleado con su organización se da cuando se siente en deuda con ella por haberle dado una oportunidad de trabajo o recompensa.

### **Importancia del compromiso organizacional**

La importancia del desarrollo del compromiso organizacional dentro de una empresa está enmarcada en el grado de lealtad que es posible conseguir de los colaboradores, toda empresa desea confiar en su personal, pudiendo confiar en ellos los secretos que los hacen tan eficientes, sin embargo, el temor siempre reside en la fuga de información que puede existir al contar con trabajadores que no han desarrollado ningún tipo de lealtad hacia la empresa, siendo ello uno de los principales problemas que se buscan reducir en el proceso de selección y admisión de nuevos trabajadores (Bayona, Goñi, y Madorrán, 2000). Por su parte Varona (1993)

mencionaría que el compromiso organizacional es un concepto psicológico englobado por varios sub conceptos que pueden ser entendido como pequeños compromisos que asume el trabajador con la empresa, tanto en el compromiso de dar un buen desempeño, de brindar calidad en su servicio, de manejar buenas relaciones con sus compañeros, de conservar el material comprado por la empresa, entre otros. Se podría decir que el compromiso vendría acompañado de mayor responsabilidad por parte de los trabajadores, quienes se asegurarían de cuidar las instalaciones ofrecidas para trabajar; así como, cuidar los materiales (Ramos, 2005).

Dentro de las empresas se debe seguir una jerarquía la cual permite una mejor organización y por lo tanto un desarrollo de las actividades mucho más efectivo en comparación de las empresas donde reina la anarquía. Los trabajadores con alto compromiso organizacional estarían interesados en colaborar a los objetivos generales de la empresa, por lo que se dejaría someter ante las normas esenciales de la organización, respetando sus políticas y acuerdos, evitando dar problemas a los otros miembros, quienes podrían concentrarse en su propia eficiencia (Álvarez, 2008). El compromiso organizacional permite identificar que trabajadores permanecerán trabajando en la empresa y que otros trabajadores pueden encontrarse en la búsqueda de otras oportunidades laborales, por lo tanto, es motivo de mucho interés para los objetivos de las empresas, las cuales estarían interesada en conseguir un capital humano mucho más leal y que se interese por las metas de la empresa (Bayona, Goñi, y Madorrán, 2000). El trabajo de equipo es otro de los grandes pilares que puede favorecer o perjudican el desempeño de una empresa, cuando existen trabajadores con una mayor tendencia hacia el conflicto interno, suele ser muy complicado formar grupos, recurriendo al trabajo más individualista lo que terminara provocándole grandes sumas de pérdidas a la empresa por el incremento en el tiempo necesario para cumplir con los plazos de entregas.

La versatilidad que se le pide a los trabajadores cada vez es mayor, para lo cual necesitan continuar capacitándose y mejorar en el área donde se desempeñen; ello involucra en igual medida el manejo de las nuevas tecnologías como herramientas para agilizar el trabajo; sin embargo, sin el compromiso organizacional ello podría tener dos consecuencias negativas, por un lado se podría caer en la idea de padecer problemas en el ámbito de la eficacia, ya que no habría interés alguno en los

trabajadores, pues ellos saben que no se encontrarán mucho tiempo laborando en esa organización y por el otro la fuga de información valiosa como una receta importante o la fórmula para alcanzar desarrollar un perfume. Para Soberanes y De la Fuente (2009) el compromiso organizacional garantizaría unas mejores actitudes de los trabajadores hacia las actividades que desempeñan, las cuales se encontrarían en mayor medida favorable en el papel de asumir roles o funciones que no siempre corresponden dentro de su puesto, pero son necesarias para suplir la ausencia de algún compañero.

El compromiso organizacional viene acompañado de la experiencia de orgullo y bienestar que sienten los trabajadores dentro de una determinada empresa, la cual los lleva a sentir gozo cuando ejecutan las actividades planteadas por la misma, de esta forma ellos experimentarían emociones positivas mientras cumplen con sus obligaciones, aunque dejarían de ser entendidas como obligaciones y pasarían a ser sus motivaciones, pues al desarrollar tal vínculo con la empresa, ellos desean la estabilidad de la misma para continuar laborando en ella (Balderas, 2011). Por su parte Peiró, Gonzales, Zurriaga, Ramos y Bravo (1989) mencionaba que la realización personal que consiguen los trabajadores al coincidir con una actividad o puesto laboral acorde con sus necesidades les daba a ellos la posibilidad de mejorar la vinculación dentro de la organización, al punto de sentir que es la posición ideal y que deben permanecer en el mismo, deseando permanecer a pesar de que las situaciones se tornen un poco difíciles, como por ejemplo: Sentir que la remuneración no crecerá por un tiempo o que hay riesgo de que la empresa quiebre, pues el vínculo afectivo desarrollado será un motivante constante a entregar todo de sí mismo para conseguir su objetivo (Ramos, 2005).

Las empresas no pueden aspirar a grandes metas si no han considerado el compromiso organizacional de sus trabajadores, siendo un requisito mínimo el compromiso de los altos funcionarios, pues ellos son una especie de grupo de confianza del gerente general. Cuando no se ha desarrollado tal compromiso, es muy probable que existan traiciones o muestras de competencia desleal dentro de una misma organización, lo cual puede traer retrasos en la finalización de los proyectos, así como, el aplazamiento de tareas. La empresa en general se perjudica, siendo este uno de los motivos por los cuales el foco de interés ha pasado de ser los

consumidores a los trabajadores dentro de una misma entidad. Por ello se menciona que dentro de las organizaciones deben de existir estrategias que incrementen la satisfacción de los trabajadores, incrementando su bienestar y compromiso laboral, con lo cual se estaría consiguiendo mejores resultados en cuanto a la producción, aunque los resultados observados de ello también se han manifestado en la mejora del clima laboral, siendo ambientes de solidaridad y contribución en equipo, permitiendo la posibilidad a los trabajadores de colaborar entre sí para conseguir las metas empresariales que se han trazado en conjunto, de esta forma las empresas consiguen mejorar la calidad de quienes hacen posible alcanzar sus metas; es decir, sus propios trabajadores, y al mismo tiempo ellos se sienten queridos por la organización, logrando mejorar su manejo y fuerza al desarrollar sus actividades (Mahiro, Takashi y Satoko, 2014).

Para Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) los elementos que fortalecen en mayor medida el vínculo entre el trabajador y la empresa serían el compromiso afectivo y la normativa, pues el primero estaría caracterizado por los sentimientos de asimilación, adquisición de los valores, orgullo por laborar para dicha firma, fortaleza emocional y sensación de que obtiene muchos beneficios al seguir laborando en la empresa. Por otro lado, el compromiso normativo sería la parte moral de los trabajadores, la responsabilidad que han adquirido a lo largo de su desarrollo, la cual les dicta que han de continuar trabajando a pesar de que las condiciones no sean las adecuadas por que han dado su palabra y hay un acuerdo expreso, es decir, desearían no fallar a las reglas ni sentir que han traicionado la confianza de quienes lo contrataron. Ambos componentes del compromiso organizacional son importantes en el desarrollo de trabajadores con alto nivel de fidelidad hacia los objetivos de la empresa, siendo ellos quienes darían todo porque dicha organización cumpla con todos sus objetivos (Zuasnabar, 2018).

El compromiso organizacional puede también incrementar el vigor, la fijación y la energía que ponen los trabajadores para el cumplimiento de las actividades dentro de una empresa, pues estarían dando más allá de lo solicitado, porque desean ver crecer a la empresa que los contrató. El compromiso organizacional es importante porque reduce la rotación laboral, lo cual a su vez reduce costos para la empresa que decidió contar con los servicios de un trabajador determinado, a su vez estas

organizaciones consiguen mejorar el bienestar psicológico de los trabajadores, quienes no se sentirían presionados, rechazados u obligados a cumplir sus actividades; es decir, no las verían como una carga, sino que tal motivación estaría surgiendo desde el fondo de su ser, haciendo posible que consiguiesen grandes resultados para sí mismos, a la vez que los van consiguiendo para la empresa en general; así mismo, estas organizaciones se encontrarían en la posibilidad de ascender a estos elementos humanos, pues a pesar de no tener tanta experiencia en el nuevo cargo laboral, serían sujetos confiables a los cuales revelarles los secretos y fortalezas en la empresa, pues han adquirido un alto nivel de fidelidad, lo que los vuelve en los trabajadores ideales (Torp, Grimsmo, Hagen, Duran y Gudbergsson, 2013).

El compromiso organizacional es un elemento que ya va desarrollándose en los individuos desde muy pequeños, pues como se mencionó, el componente normativo es el caracterizado por la moralidad, la responsabilidad y la intención de no fallar al trato que se ha llevado con el contratando, por lo tanto estos valores han tenido que haber sido adquiridos en otras etapas mucho más tempranas, siendo la familia entre otros factores psicosociales los que han dado la posibilidad del desarrollo de estos elementos dentro de la vida del individuo, al punto de permitirle sentirse mucho más contento y satisfecho cuando ve cumplir sus ideales de moralidad en su accionar diario, lo que también se traduce en el desempeño y vínculo que desarrolla con la empresa con la cual ha decidido trabajar; así mismo, da la posibilidad de continuar capacitándose y mejorar sus habilidades para realizar un desempeño laboral que contribuya de formas cada vez más significativas dentro de la empresa, siendo con el paso del tiempo un elemento imprescindible (Kuusio, Heponiemi, Sinervo y Elovainio, 2010).

Los beneficios que trae en la empresa la mayor presencia de compromiso organizacional se encontrarían vinculados a la colaboración entre los trabajadores, lo que consigue un clima afectivo mucho más cálido, reduciendo toda posibilidad de ausencia laboral; además, conseguirían en grupo desarrollar nuevas estrategias que mejoren el desempeño de los trabajadores. El compromiso organizacional es uno de los mejores elementos predictores para la rotación laboral, pues cuando los trabajadores no han desarrollado ninguno de los tres principales vínculos (afectivo,

de continuidad, normativo) es muy probable que terminen renunciando a la organización que los contrate, pues ello no sienten que pierdan nada si renunciar o que ganen algún significativo si permanecen en el mismo puesto por más tiempo, de tal forma que las otras opciones laborales suenan mucho más atractivas que continuar laborando en dicho lugar (Mathieu y Zajac, 1990).

### **Factores que incrementan el compromiso organizacional**

El compromiso organizacional puede ser incrementado por aquellas empresas que han desarrollado estrategias de mantenimiento del recurso humano; es decir, las organizaciones que evalúan qué medidas tienen para retener el potencial humano que tanto les ha costado identificar, pues el proceso de selección y mantenimiento de los trabajadores representa un gasto de tiempo y recursos económicos para la empresa; así mismo, las posibilidades que se pierden al contar con trabajadores sin compromiso con la empresa se hacen notar a mediano y largo plazo, siendo principalmente la inestabilidad del proceso al no contar con un elemento y la necesidad de cubrir dicho puesto, volviendo así a realizar los gastos para ocupar dicho vacío (Baron y Greenberg, 1995). Para Mathieu y Zajac (1990) las empresas deberían revisar los tres rasgos que poseen los trabajadores con mayor compromiso organizacional, siendo el constante deseo de aportar a la organización para alcanzar sus metas; así como, la disposición de ser perseverante y entregar más de sí mismo para ver cumplir todos sus sueños dentro de la organización; finalmente, el rasgo de desear permanecer por voluntad propia el mayor tiempo que logre ser posible dentro de la organización, pues el concepto desarrollado en él fue el mejor.

Por su parte Wallace (1997) mencionaría que todos los individuos buscamos la autorrealización, siendo un deseo constante el de continuar mejorando a lo largo de las actividades que se realizan, siendo una constante motivación ser mejor día tras día, al punto de conseguir obtener todas las metas deseadas a lo largo del tiempo; así mismo, para este autor la empresa debe de ir incrementando la importancia del puesto en el cual se encuentran los trabajadores, quienes experimentarían que el grado de responsabilidad que se les ha asignado dentro de la empresa iría incrementando. También este autor habla de la importancia de los ascensos; sin embargo, puntualiza que no siempre son posibles o para tal caso llegan a tener un tope del cual no pueden

superarse, por lo tanto, debe de buscar otras fuentes de estímulo que no dependan del cargo o remuneración económica que obtenga. Para Contreras y Lujano (1999) resulta necesario que las empresas empleen un sistema de recompensas y reconocimiento para sus trabajadores, consiguiendo de esta forma que ellos estén motivados y estimulados para continuar permaneciendo en ese lugar; es decir, ellos no sentirían la rutina sin propósito alguno, es la empresa la que debe elaborar sistemas para brindarles a los trabajadores un mayor propósito en el alcance de sus metas personales y laborales, es combinando ambas. Otros de los autores que resultan importante mencionar son Atencio y Ortega (2009) quienes hicieron hincapié en la socialización que se da dentro de las organizaciones, pues para estos autores es importante asignar grupos de trabajo que sean emocionalmente equilibrados, de lo contrario se estaría dando todo el campo necesario para iniciar conflictos entre los mismos trabajadores, los cuales comenzarían por comentarios hirientes y sin sustento alguno que dividirían al equipo de trabajo en bandos, motivo por el cual más de uno desearía ya no permanecer en un ambiente tan nocivo.

Algo interesante es lo manifestado por Mathiu y Zajac (1990) quienes expresan que los trabajadores que se encuentren en una relación de matrimonio presentaría mayor compromiso organizacional que las personas sin tal compromiso, lo cual invitaría reflexionar dos aspectos: En primer lugar las necesidades económicas de estas personas serían moderadas, debiendo considerarse bien la cantidad a pagar para que ellos a su vez puedan cubrir sus necesidades básicas, de lo contrario buscaran otro empleo con mayor remuneración; además, cuando la empresa a la cual se encuentran prestando sus servicios ofrece beneficios familiares y seguridad laboral, el compromiso puede incrementarse como una conexión de mutuo respeto y agradecimiento hacia la empresa. Finalmente uno de los puntos más resaltantes es el expresado por Cardozo y Goncalvez (1998) quienes mencionaron que aquellos trabajadores que alcanzaban un nivel educativo elevado no necesariamente presentarían mayor compromiso organizacional, pues sería lo contrario, no desearían estancarse en un solo puesto laboral y buscarían arriesgarse cambiando de puesto hasta alcanzar una denominada superación personal, lo cual terminaría dejando vacíos dentro de las empresas al contar con personal calificado que los termina defraudando.

Finalmente, cabe mencionar la reflexión de Allen y Meyer (1990) sobre los factores personales que al estar presentes en los trabajadores pueden facilitar la adquisición de un compromiso organizacional: en primer lugar mencionar la experiencia y tiempo que se lleva laborando en una organización, lo cual se inclinaría más a fortalecer su compromiso organizacional dentro de la misma; además, la edad es otro de los factores mencionados, expresando que los trabajadores más adultos tienen mayor probabilidad a presentar un alto nivel de compromiso organizacional; finalmente mencionaron el sexo como un elemento que incrementa el compromiso organizacional, siendo las mujeres las que presentarían una mayor presencia a fortalecer su compromiso organizacional en comparación de los hombres, quienes a su vez tendrían una mayor posibilidad de movilización laboral, búsqueda de otras ofertas laborales, entre otros. Finalmente, expresó que estos elementos no constituyen determinantes del compromiso organizacional, sino factores que facilitarían su desarrollo.

### **Beneficios del compromiso organizacional**

Siendo uno de los elementos más solicitados en el ámbito organizacional, el compromiso que muestran los trabajadores presentarían beneficios en dos direcciones, en primer lugar estarían mostrando beneficios para sí mismos, siendo una mayor tranquilidad y salud psicológica; mientras que, para la organización habría un vínculo positivo que facilitaría el aprendizaje de nuevas habilidades y garantizaría a ambos la tranquilidad de una relación fiel, donde ambos se cubrirían en las buenas y las malas (Gómez, 2013). Los beneficios dentro del campo empresarial están principalmente direccionadas a la mayor producción de la organización, seguida de la mayor fidelidad y la elaboración de estrategias innovadoras por parte de los mismos trabajadores, siendo algunos de ellos que no les compete dicha responsabilidad; sin embargo, la desarrollan porque tienen un vínculo fuerte con la empresa, al punto de sentir que deben esforzarse más allá de sus responsabilidades.

### **Compromiso organizacional y salud psicológica**

El compromiso organizacional es el resultado de una interacción positiva entre la empresa, sus decisiones y los valores del trabajador, habiendo una simetría entre

ellos, pudiendo acoplarse de forma complementaria, facilitando de dicha forma el alcance de sus metas tanto personales como organizacionales. Para estos trabajadores los objetivos organizacionales irían de la mano con las posibilidades personales, pues el trabajador desea sentirse competente, útil, necesario, apreciado, entre otras expectativas, de lo contrario las sensación y percepciones negativas como sentirse una carga para la empresa facilitarían en un mal manejo del estrés y experiencias frecuentes de ansiedad (Bayona, Goñi, y Madorrán, 2000).

El correlato entre salud psicológica y compromiso organizacional a su vez tiene importancia por el creciente interés en los problemas orgánicos y desordenes psicológicos presentados en los trabajadores que se encuentran sometidos a una gran presión laboral, siendo ellos quienes tendrían una alta presencia de tensión emocional y se mostrarían en desacuerdo con varias de las acciones tomadas por la empresa, al punto de desear no volver a realizarlas. La insatisfacción y deseo por ya no trabajar en dicho contexto facilitaría la presencia de conductas negativas como rumiación en pensamientos sobre sí mismos como una carga para la empresa, o los demás como una actitud hostil hacia él (Varona 1993).

El impacto que tiene la calidad de la relación establecida entre la empresa y los trabajadores tiene un efecto sobre su propio bienestar, al punto de que el trato despectivo, autoritario y desleal puede generar secuelas en la autoestima y autoconcepto del propio trabajador, quienes comenzarían a creer que sus funciones son prescindibles y no tendrían importancia alguna dentro de la organización (Soberanes y De la Fuente, 2009). Álvarez (2008) mencionaría que los trabajadores que no tiene un compromiso con la empresa, saben a su vez que la empresa no tiene un buen concepto sobre ellos, llegando a incomodarse por su presencia dentro de la organización, de esta forma buscarían abandonar las labores que ejerzan, sin embargo, por motivos de contrato deberían permanecer bajo sus servicios por un tiempo moderadamente breve, siendo un periodo de angustia y sensación de rechazo por parte del trabajador, quien habría ofrecido lo mejor de sí mismo, sin embargo, percibiría la relación entre ambos como poco saludable (Anaya y Suarez, 2006; Arias, 2001).

## **Consecuencias negativas del bajo compromiso organizacional**

Las empresas en ocasiones fallan en las estrategias que buscan para mejorar el nivel que presentan los trabajadores en cuanto al compromiso organizacional. Para Robins y Judge (2009) los trabajadores que no logran desarrollar un alto nivel de compromiso organizacional se aíslan de las metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa, pues ellos estarían deseando que su estancia en dicha organización sea de condiciones óptimas, se encontrarían insatisfechos y no desearía permanecer laborando; además este autor menciona que los trabajadores con bajo nivel de compromiso organizacional comienzan a ver sus funciones como una carga sin una recompensa significativa, realizándolas con cada vez menor nivel de motivación, lo que finalmente tendría repercusiones dentro de la forma como se vinculan a la empresa; finalmente, mencionó que el compromiso organizacional incrementaría el riesgo de movilización laboral.

Por su parte Arias (2001) manifestó que cuando existe un déficit en el compromiso organizacional, la fuerza y vigor mostrada por los trabajadores se ve marcadamente perjudicada, al punto de ver sus metas cada vez más lejanas, además ellos estarían percibiendo que la distribución de actividades dentro de la organización se vendría dando de forma injusta y que, esta manera de tratar a los empleados no es la adecuada, desarrollando una perspectiva en cuanto al vínculo trabajador – organización. Mowday, Steers y Porter (1979) mencionan que los trabajadores que logran aprender muchas nuevas habilidades en un determinado puesto laboral pero no han fortalecido el compromiso afectivo con la organización, buscarían como vender esta información, consiguiendo un mayor logro personal, a la vez se sentirían mucho más motivados en el alcance de las metas personales, visualizándolas como independientemente de las metas de la empresa. Bayona y Goñi (2007) puntualizan que la empresa o puesto laboral es observado como un escalón para alcanzar sus objetivos personales, por lo tanto, no se permitirían encariñarse o coger cierto aprecio por el cargo laboral, siendo después fácilmente reemplazable por otras actividades, que vendrían acompañadas de otras prestaciones económicas en empresas alternativas. Finalmente, Allen y Meyer (1990) afirmarían que contar con trabajadores con un bajo nivel en su compromiso organizacional indicaría que existe una fuerte vulnerabilidad a padecer problemas futuros por la forma como se estarían manejando

dentro de la organización, siendo en mayor medida trabajadores sin un verdadero vínculo emocional con la empresa.

## **2.2.2 Satisfacción laboral**

### **Aproximación conceptual de la satisfacción laboral**

El concepto que se busca entender y comprender en las siguientes líneas hace alusión a la parte afectiva y cognitiva de los trabajadores, quienes son un recurso fundamental que debe ser valorado dentro de las empresas; sin embargo, entender en qué medida pueden estar satisfechos con su desempeño y las condiciones laborales que se le ofrece ayuda a la empresa a confiar más en él, sospechando que las probabilidades de abandono de puesto se reducen. El concepto de satisfacción laboral dentro de la literatura científica tiene algunas diferencias; sin embargo, la mayoría de los autores tiene muchas similitudes en sus conceptos, diferenciándose en aspectos secundarios como las causas o determinantes de una mejor satisfacción laboral (Anaya y Suarez, 2006; Eslava, 2016).

La satisfacción laboral es entendida como un elemento construido por los trabajadores, los cuales combinan sus experiencias con la idea del desempeño que creen tener, de esta forma al sentirse que son efectivos y útiles para los fines de la empresa y sienten una retroalimentación positiva por parte de esta su nivel satisfacción laboral se incrementa; es por ello que, la satisfacción laboral es construida por los mismos trabajadores, ya que en ocasiones el negativismo puede afectar los incentivos dados por la empresa, los cuales serían tomados como una muestra de burla y misericordia por aquellos trabajadores con ideas irracionales. En esta medida, los trabajadores emocionalmente estables podrán adaptarse fácilmente a las metas de la empresa, consiguiendo un mayor ajuste y sintiéndose realizados laboralmente, motivo por el cual la satisfacción laboral se encontraría presente en ellos. a diferencia de aquellos trabajadores con una mayor inestabilidad emocional (Kreitner y Kinicki, 1997; Davis y Newstrom, 1991).

Para Eslava (2016) la satisfacción laboral debería ser una de las principales metas constantes en las organizaciones a nivel mundial, pues él afirma que aquellas

empresas que han alcanzado el éxito son porque han sabido darle un lugar privilegiado a sus propios trabajadores, quienes serían señalados como los máximos responsables del éxito de la empresa, tanto en el alcance de sus metas a corto, mediano y largo plazo. Además, mencionó que los trabajadores más satisfechos tienen a esforzarse más, asimilar las metas de la empresa como propias; así mismo, están en una plena comodidad, lo cual facilita el desarrollo de sus procesos cognitivos en la solución de la empresa, pues se sienten respaldados por la misma. Finalmente, señala que el ambiente laboral ejerce una fuerte influencia sobre el trabajador y su percepción de satisfacción, motivo por el cual colocarlo en un equipo tóxico o con algún elemento que desmotive a los demás o estimule el conflicto terminaría reduciendo la satisfacción laboral.

Por su parte, Balderas (2011) expresó que la satisfacción laboral refleja el grado de pertenencia y aprobación que tiene un trabajador sobre todos los aspectos vinculados a la empresa donde labora, pues considera que el trato que se le ofrece, así como la estabilidad económica son muy importantes, motivo por el cual se siente cómodo y motivado a dar la cara. Cuando las empresas buscan el beneficio individual, estimulan la competitividad tóxica entre los trabajadores, para lo cual ellos comenzarán a asociar emociones de tensión con su ambiente laboral, siéndoles más complicado planificar y priorizar el éxito laboral, pues estarían más a la expectativa del riesgo a ser despedidos. La satisfacción laboral refleja la gratitud del trabajador, lo que se manifiesta en acciones a beneficio a la empresa y hacia sus compañeros, volviéndose un agente activo del desarrollo. También es un indicador de un buen trato y la consideración de las necesidades de los empleados, siendo el polo opuesto la percepción de rechazo y aislamiento que experimentan los trabajadores con baja satisfacción.

Para Peiró, Gonzales, Zurriaga, Ramos y Bravo (1989) la satisfacción laboral responde esencialmente a un estado de placer y comodidad dentro de un determinado contexto laboral, el trabajador manifiesta sentirse tranquilo y gustoso de la calidad en los compañeros de trabajo, quienes tendrían un patrón adecuado de comunicación, reduciéndose la posibilidad de conflicto internos o laborales entre ellos. Se lograría tener relaciones sociales formales y de calidad con los miembros de trabajo, lo cual daría la percepción del clima agradable. La satisfacción laboral

también incluye un elemento cognitivo esencial, el cual son las expectativas que haya desarrollado el empleado previo a su desempeño real, pues cuando se tiene una valla muy elevada sobre la eficiente o condiciones de un puesto, y ellos no coinciden con lo encontrado en un grado moderado o alto, comienza a experimentar decepción y valora menos la oportunidad laboral que se ofreció, caso contrario a los trabajadores más flexibles, quienes al tener expectativas más cercanas a la realidad lograrían sentirse optimistas con su propio rendimiento y manejarían proactivamente las deficiencias encontradas.

La satisfacción laboral es el producto entre lo que desea sobre el contexto laboral y lo que se obtiene, de esta forma los individuos que son más realistas y comprenden que el trabajo depende en mayor medida de ellos en lugar de las facilidades que le entregue la empresa, logran desarrollar mayor satisfacción que aquellos acostumbrados a obtener todos los beneficios posibles, en este último grupo habría dificultad en cuanto a la permanencia laboral, pues son los trabajadores que mayor rotación laboral muestran. No se sienten satisfechos con las condiciones que se le ofrece, por el contrario, mientras se encuentran ocupando una posición laboral buscan a la vez, otras ofertas.

Para Doef y Maes (1999) el concepto de satisfacción laboral en realidad encierra la satisfacción que tiene el trabajador con respecto a su propio desempeño, por ello quienes no consideran que contribuyen a los objetivos generales de la empresa presienten que serán despedidos, o que son una carga para la misma, en cualquiera de los dos casos estos autores refieren que aparecen sentimientos de inseguridad y culpa, los cuales dificultan en gran medida experimentar satisfacción en ese ambiente laboral. Aclara además que estos vendrían a ser factores internos, los cuales no necesariamente irían de la mano con una pobre gratificación que experimente, los sesgos cognitivos estarían influyendo en descartar el reconocimiento que se le trata de hacer, por lo tanto, padece una mayor insatisfacción en su puesto laboral.

Por su parte Anaya y Suarez (2006) enfatizaron en el aspecto emocional de la satisfacción laboral, pues manifestó que los trabajadores que desarrollan una mayor satisfacción encuentran un cariño especial con la empresa, se sienten parte de ella incrementando el vínculo que reduce la posibilidad de renunciar. La satisfacción

emocional respondería a un estado emocional positivo producto de la cálida interacción entre trabajador – empresa. En términos sencillos estos autores mencionaban que los trabajadores aprendan a sentirse complacidos en su trabajo, les gusta las labores que realizan y sienten que son efectivos y útiles para los objetivos de la organización. Por su parte Anaya y Suarez (2006) afirmaban que resulta conveniente para las empresas incrementar el nivel de emociones positivas dentro de los trabajadores, mejorando la visión que ellos han construido de la empresa, pues para estos autores ello les permitiría llegar a disfrutar su trabajo, siendo el mismo una fuente de refuerzo para continuar mejorando su rendimiento. Estos autores mencionaron que, de no protegerse la relación con la empresa, el trabajo puede volverse algo desagradable y en lugar de incrementar la motivación del trabajador, esta puede reducirla y hacer que no dese pasar tanto tiempo en ella. Muchas veces el sueldo no suele ser suficiente para que los empleados den lo mejor de sí, es necesario que aprendan a sentir gratificación personal en la misma elaboración de sus trabajos, ya que, al no disfrutarla, la observan como pesada y estresante.

Para Kreitner y Kinicki (1997) la discrepancia entre el ideal del trabajador y las condiciones reales encontradas en su centro laboral estarían jugando un papel negativo del mismo, las condiciones que les le ofrecen al trabajador deben ser superior a las básicas, es decir contar con un ambiente ventilado, con señales de seguridad e implementos de protección; así mismo, como minimizar la exposición a sustancias tóxicas, entre otros. Los trabajadores perciben estas condiciones como una falta de interés por parte de los altos mandos, lo cual en algunos que no consideran dicho elemento como algo importante no verían afectada su satisfacción; sin embargo, otros trabajadores que consideren mejorar su relación con la empresa, no podrán sentirse satisfechos con ella.

## **Modelos explicativos de la variable satisfacción laboral**

### **Enfoque breve de la satisfacción laboral**

La comprensión de la satisfacción laboral de los trabajadores parte de su propia experiencia con respecto a la remuneración que estén obteniendo y de los beneficios empresaria que bajo su propia percepción la empresa esté haciendo posible obtener

(Warr et al., 1979). Para estos autores la satisfacción laboral es el producto de la combinación entre dos factores principales en los trabajadores. Se trata de un modelo basado en los postulados de Herzberg, sin embargo, solo adoptan la explicación de la satisfacción laboral como una óptima combinación entre factores intrínsecos con factores extrínsecos los cuales dan la posibilidad de obtener una mayor experiencia de satisfacción laboral en la comprensión de su propio desarrollo en los trabajadores.

Es la respuesta emocional subjetiva que sienten los trabajadores en función a la valoración de los eventos que ocurran en torno a la empresa donde trabaja y su desempeño; así mismo. La satisfacción laboral se puede generar por el factor intrínseco, mientras que la insatisfacción por el factor extrínseco (Warr et al.,1979).

- **Factores intrínsecos:** Aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. (Warr et al.,1979).
- **Factores extrínsecos:** Indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. (Warr et al.,1979).

### **Importancia de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un indicador de placer y experiencia agradable de los trabajadores durante su permanencia en la empresa, motivo por el cual consideraran permanecer en ella y trabajar para mejorar los objetivos laborales que se les planteen; así mismo, habrá menor frustración y mayor eficacia en su desempeño, pues poseen la seguridad de que no serán despedidos y logran sentirse autoeficaces con respeto a su labor (Anaya y Suarez (2006). Además, una mayor satisfacción laboral les brinda la oportunidad a los trabajadores de continuar capacitándose, pues no deberían de tener inseguridad en cuanto a la permanencia que tengan en sus puestos laborales; ellos observaran que su trabajo es seguro y pueden concentrarse en adquirir nuevos conocimientos, los cuales a su vez contribuyen a la empresa al agilizar el proceso de producción (Blach, Espuny, Gala y Artiles, 2003)

Para Eslava (2016) la satisfacción laboral es un elemento importante dentro de aquellas empresas que han alcanzado el éxito, pues sus trabajadores llegaron a desempeñarse como uno solo, priorizando los objetivos de la empresa, pues ya no eran asumidos como tal; sino que, estos eran asimilados por cada uno de los trabajadores. Los trabajadores ven como la empresa y los niveles estratégicos se preocupan por su bienestar, se interesan por que estén contentos e invierten en su capacitación constante, ello llega a sentir mayor responsabilidad siendo una retroalimentación mutua que a grandes rasgos mejora el alcance de logros (Nieto, 2017).

Para Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) es importante revisar el grupo de trabajadores que presentan una menor satisfacción laboral, ya que ellos estarían presentando problemas con la forma en como la empresa está manejando las normas, salarios, tratos, y la misión general; por ello, analizar a estos trabajadores daría las respuestas necesarias para mejorar la satisfacción laboral de sus empleados y así, conseguir mejores resultados dentro del rubro que se desempeñe. Por otro lado, para estos autores la satisfacción laboral estaría anunciando que los trabajadores se sienten a gusto con los logros que consiguen día tras día y el cargo que se encuentran desempeñando. La satisfacción laboral está relacionada a las oportunidades de crecimiento personal que brinda la empresa, que no solo están ligadas a una capacitación continua, sino las posibilidades que le brinda para mejorar su calidad de vida familiar.

De igual forma, para Peiró, Gonzales, Zurriaga, Ramos y Bravo (1989) la satisfacción laboral permite a los trabajadores sentir mucho más placer y gratificación cuando se encuentran laborando en una determinada empresa; así mismo, esta satisfacción hace que valoren en mayor medida su puesto laboral, priorizando las funciones que ellos desempeñan y sintiendo que el esfuerzo realizado contribuye al alcance de los objetivos generales para la empresa; además, estos autores planteaban que cuando los trabajadores se sentían satisfechos con la eficacia mostrada, teniendo una expectativas más elevadas, las cuales terminaban generando un mejor impacto sobre su desempeño, siendo un proceso cíclico donde la motivación y perseverancia laboral terminaban siendo las más beneficiadas.

La importancia de la satisfacción laboral para Pinzón (2016) radica en el incremento del valor asignado que brinda el trabajador que ha pasado por eventos favorables, sintiéndose reconocido y orgulloso de la entidad a la que representa. Cuando los trabajadores logran identificar aquellos elementos que más los motivan, es porque han tenido la oportunidad de valorarse como competentes, creyendo que el fruto de su esfuerzo comienza a reflejarse en el producto final. Resulta mucho más fácil sentirse orgulloso de la empresa cuando los objetivos y métodos por los cuales los persigue son honestos y sinceros; así mismo, cuando la empresa respeta los códigos de ética general, da una imagen de orgullo a sus trabajadores, quienes optarían por sentirse orgullosos de encontrarse laborando de dicho lugar.

Así mismo, percibir que el clima en donde se labora funciona en su conjunto de una forma tan positiva que se muestra como constantemente productiva, los trabajadores se encuentran satisfechos con el desempeño que han alcanzado. Este sentimiento a su vez hace que se identifiquen como recursos de valor para sus jefes. El ambiente les permite a los trabajadores sentirse valorados, queridos, apreciados, ello se refleja en sus rostros y en la energía que ponen para alcanzar sus metas, siendo en su conjunto un motor de incansable fuerza que impulsa a la empresa en el alcance de sus objetivos, los cuales a esta altura pasarían a ser no solo de la empresa, sino también de cada uno de los trabajadores. La baja presencia de satisfacción laboral puede traer eventos negativos como la estimulación de la competencia desleal entre compañeros de trabajo, pues estaría explícito el deseo de todos los trabajadores por agradar dentro de la estructura laboral donde se ubiquen, cuando no se asume la importancia de la satisfacción laboral, un grupo de individuos puede optar por perjudicar a sus compañeros, de tal forma que su desempeño resalte en comparación al de los demás, obtenido bajo su percepción una mayor presencia ante los altos mandos (Nieto, 2017).

La importancia de la satisfacción laboral para Pinzón (2016) también residiría en la búsqueda de la excelencia por parte de los trabajadores, quienes llegarían a experimentar mayor responsabilidad y compromiso con las empresas que les brinden mucho mayor respaldo en sus decisiones y actitudes; así mismo, ellos conseguirían tener un sentimiento de pertenencia a la organización, dándole un impulso por mejorar y obtener mejores resultados para la empresa como una forma de agradecimiento por

el buen trato y oportunidades ofrecidas a su persona. Cuando la interacción con los compañeros de trabajo se da de tal forma que estos le permiten al trabajador estar mucho más relajado y tranquilo en su puesto laboral, él puede optar por buscar otras metas personales aparte de permanecer en un puesto que le brinde seguridad. Se trataría de un sentimiento de confianza y agrado con el propio desempeño y las consecuencias que estaría obteniendo, siendo una atribución a sus acciones personales, por lo tanto, el siguiente paso sería animarse hacia la realización en el trabajo (Anaya y Suarez, 2006).

Las funciones ejecutadas dentro del puesto laboral, independientemente del rubro al cual esté involucrada, significan para el empleado una fuente de motivación o desagrado, pues él como cualquier individuo se encontraría evaluando constantemente tanto su desempeño como los gestos y lenguaje no verbal de sus compañeros y personas a fines del trabajo, logrando sentir una mayor realización personal o por el contrario, sintiendo que estas acciones no tienen ninguna repercusión ni contribución al desarrollo personal (Anaya y Suarez, 2006). El sentimiento de adecuación que aparece en los trabajadores con un mayor nivel de satisfacción laboral se trataría de las sensaciones, actitudes y creencias en torno a la adaptabilidad en un determinado puesto laboral, el cual puede apreciarse en mayor medida cuando los trabajadores están contentos y cómodos con el equipo donde les ha tocado trabajar, sienten que el ambiente ofrece un clima positivo y acogedor, el cual vuelve las actividades laborales como placenteras.

Otro de los puntos importantes considerados por Anaya y Suarez (2006) es la visión de equidad que existe en las empresas que consiguen una mayor satisfacción laboral, donde los trabajadores encuentran la distribución de las responsabilidades, esfuerzo y toma de decisiones distribuidas de forma justa, siendo los altos mandos quienes por la experiencia y habilidades adquirirían la toma de decisiones en elecciones de gran responsabilidad, mientras que los de menor nivel se limitarían a cumplir sus funciones sin tener el estrés de tomar tal responsabilidad en dichas decisiones; así mismo, se considera desde los trabajadores de más alto nivel como el evaluado en cuestión para casos importantes en la empresa, volviéndose a dar el sentimiento de adecuación.

Por su parte Meliá y Peiró (1989) hicieron una reflexión sobre el nivel de satisfacción laboral y la relación que desarrollaban los trabajadores con sus respectivos supervisores, quienes se encontrarían en ocasiones en una posición de poder dominante y castrante sobre sus supervisados. La tensión y rigidez en las normas no es buena en el ambiente laboral, y de por sí son consideradas como tóxicas en cualquier tipo de actividad; por lo tanto, al contar con supervisores rígidos y con una alta inflexibilidad ante las equivocaciones de los trabajadores, el ambiente se volverá angustiante, lo que desencadenará una relación de toxicidad entre los miembros del equipo, pues no se desearía correr a alguno y por lo tanto aquellos trabajadores que los cometan serían aislados, provocando pequeñas rupturas en sus relaciones, lo que se traducirían en menor calidad de vida laboral.

La supervisión de los trabajadores debería darse de una forma flexible y cálida, siendo comprensible y dejando las reglas claras que se manejarán durante el horario de trabajo, dándole la oportunidad a los trabajadores de enmendar sus errores y tener respuestas a sus dudas acerca del proceso de elaboración de sus respectivas funciones, pues en ocasiones los problemas en el proceso se dan por el déficit en habilidades alternas como la comunicación con los pares o la angustia que se puede experimentar por el miedo a fallar; sin embargo, cuando los trabajadores se sienten comprendidos por la entidad que escogió sus servicios, sienten una sensación de satisfacción en su interior, pues habrían encontrado un ambiente cálido en el cual encontrarse trabajando y cumpliendo sus funciones respectivamente (Meliá y Peiró, 1989). En complemento de ello, Eslava (2016) mencionó la importancia de las facilidades de desarrollo personal que brindan las empresas para sus propios trabajadores, siendo estas de vital importancia para el alcance de sus propias metas personales, quienes valorarían la preocupación de la empresa por contribuir en su desarrollo. El manejo del sueldo entra en parte del desarrollo personal, pues de esta forma se da los recursos económicos a los trabajadores para poder realizar actividades básicas y de recreación de forma personal y con su familiar.

El trabajo por su parte debe resultar un reto o una actividad estimulante para el propio trabajador, quien se sentirá mucho más comprometido y motivado de darse el caso; además, éste experimentará que es competente para realizar dicha actividad específica, lo que a su vez será un factor que fortalezca su ímpetu en mejorar, no solo

consultando nuevas capacitaciones sino ideando sus propias herramientas y estrategias para agilizar sus labores, lo cual le otorgara mejoras en la velocidad para la entrega del servicio en la empresa (Davis y Newstrom, 1991). Finalmente, Schultz (1991) enfatizó en la relación entre la satisfacción laboral y la eficacia laboral, haciendo hincapié que tras encontrar su estado emocional estable y la generación de nuevas ideas es más factible.

### **Consecuencias negativas del déficit de satisfacción laboral**

La satisfacción laboral a menudo es mencionada como un elemento muy positivo y de grandes beneficios para la empresa que logra conseguir que la mayor cantidad de sus trabajadores posean una mayor satisfacción con sus respectivos trabajos; sin embargo, esta situación no se daría en absolutamente todas las empresas. Muchas de ellas estarían presentando problemas en la relación que emiten con los trabajadores, además de estimular la competencia desleal y frenar todo intento de realización laboral sin darse cuenta, pues las políticas tradicionales en ocasiones traerían estas consecuencias; ante ello, es necesario analizar qué pasaría con la organización que por los manejos ejecutados tendrían un menor nivel de satisfacción laboral (Kreitner y Kinicki, 1997).

Para Robbins (1998) la insatisfacción laboral generaría una repulsión y desagrado del trabajador hacia las acciones específicas dentro de su puesto laboral y a la empresa en general donde se encuentra, a tal grado que la motivación por acercarse a ella disminuye notablemente; además, experimenta una sensación de sufrimiento pues ya no desea permanecer allí, deseando encontrar otra oportunidad laboral; además, Davis y Newstrom (1991) mencionarían que estos trabajadores sentirían que sus labores no representan ninguna actividad estimulante o gratificante para ellos, perdiendo el interés por mejorar o diseñar nuevas estrategias para incrementar su eficacia personal.

Los materiales empleados en el área de trabajo deben ser conservados con responsabilidad; sin embargo, este tipo de conductas respetuosas se observarían frecuentemente en aquellos trabajadores con un mayor compromiso, el cual fue adquirido ya que la empresa ha sabido apreciarlos y dar a conocer su preocupación

por su bienestar, dándose una relación de mutuo cuidado (Whetten y Cameron, 2010). De forma inmediata se puede observar el desganado por mantenerse activos en los trabajadores, pues ellos no sentirían satisfacción alguna al realizar sus funciones laborales y el reconocimiento económico ya no estaría significando algo relevante dentro de su vida, siendo uno de los aspectos más disfuncionales que afecta el quehacer laboral. La pereza no sería la verdadera razón, sino el desagrado que trabajar para una empresa que no lo valora, no se interesa por su crecimiento personal y no toma en cuenta los peligros a los que está expuesto en el puesto donde se encuentra trabajando. La motivación sería uno de los aspectos dañados que ocultaría otros problemas, como alta probabilidad de ausentismo laboral o la del descenso de la eficacia; así mismo, cuando el desagrado se comienza a tornar frecuentes episodios de tensión, desagrado, disgusto, aversión e inclusive presión cognitiva, pueden aparecer otras consecuencias son tan relacionadas con la empresa (Robbins, 1998).

Las consecuencias para cada trabajador estarían relacionadas al aspecto psicológico y fisiológico, pues la insatisfacción laboral puede producirse en contextos nocivos, los cuales pueden a su vez ser originados por un ambiente laboral tóxico, la presencia de *moobing* o acoso en el trabajo o la presencia de tratos desagradables dentro del mismo; además, la experiencia emocional que tendría el trabajador con respecto de esta situación resultaría altamente negativo al punto de sentir un mayor desagrado; también, la prolongación de estos eventos pueden asociarse a la presencia de *distres*, el cual al facilitar el uso de estrategias de afrontamiento inadecuadas a su vez incrementan la experiencia de ansiedad, habiendo respuestas corporales, afectivas y cognitivas que no solo afectan su desempeño laboral; sino perjudican su tranquilidad en contextos generales, por ejemplo, se le comienza a dificultar el sentir placer o relajarse en la estancia de su hogar; así mismo, se muestra más irritable y le cuesta reponerse después de dormir, pues este ejercicio lo estaría realizando con fuerte presencia de ansiedad (Whetten y Cameron, 2010)

La insatisfacción laboral puede estar anunciando otros problemas psicológicos con el trabajador, los cuales en ocasiones pasan desapercibidos por la necesidad de un sueldo; es decir, aun que sienta que su salud se ve perjudicada por continuar laborando en ese contexto, permanece allí por la remuneración económica,

necesitándola para cubrir las necesidades de su familia (Kreitner y Kinicki, 1997; Anaya y Suarez, 2006).

Whetten y Cameron (2010) mencionaron la importancia de las condiciones en las cuales se le permite al trabajador realizar sus labores, siendo estas de carácter indispensable para conseguir no solo una mayor eficacia, sino poder garantizar su salud y bienestar psicológico; así mismo, el clima entre compañeros debe ser de empatía y colaboración, reduciendo toda posibilidad de competitividad desleal o egoísmo entre los compañeros, estos trabajadores se encontrarían más satisfechos y ello se reflejaría en el equilibrio emocional que muestren; por el contrario, quienes padezcan de eventos altamente estresantes en el trabajo pueden llegar a adquirir desordenes emocionales como los trastornos específicos de ansiedad, de depresión u otro tipo de conductas problemas ligadas al sufrimiento emocional; yendo para el extremo más perjudicial, las condiciones laborales inadecuadas no solo generarían una insatisfacción laboral y las patologías psicológicas mencionadas; además habrían mayores accidentes laborales e incluso enfermedades orgánicas facilitadas por el alto nivel de estrés y la exposición a ambiente son saludables en el trabajador.

La salud de los trabajadores es uno de los temas que las empresas deberían de garantizar, más allá de los resultados que ellos estén produciendo (Davis y Newstrom, 1991), la presencia de accidentes laborales y enfermedades adquiridas en edad laboral es un fenómeno que puede ser reducido en la medida de que más empresas se interesen por el bienestar de los trabajadores (OMS, 2017). Dentro de las consecuencias negativas más resaltantes se encontraría la presencia de una marcada desmotivación por cumplir las funciones y desempeñarse con responsabilidad en su puesto; así mismo, para Kreitner y Kinicki (1997) es posible analizar las consecuencias negativas de la baja satisfacción laboral en función al comportamiento característico que presentarían estos trabajadores, los cuales pueden ser agrupados principalmente en cinco categorías.

- **Ausentismo laboral:** Se encuentra referido a las faltas o ausencias del trabajador en los horarios establecidos para que desempeñe sus funciones, ello se daría por que dicho contexto ya le parece desagradable, pues no solo no representa un incentivo para él, ya paso al nivel de generar aversión.

- **Movimiento de personal:** Para estos autores este sería uno de los puntos más sobresalientes las consecuencias negativas de la insatisfacción familiar, ya que genera un alto costo a las empresas, quienes han invertido recursos, tiempo y capacitaciones para mejorar la efectividad de sus trabajadores; sin embargo, estos terminan renunciando y pasándose a otros puestos laborales, ello no solo involucraría una pérdida en todo lo invertido; sino un desequilibrio en el puesto que queda vacío, debiendo desarrollar todo un proceso de reclutamiento y selección para cubrirlo.
  
- **Déficit en la conducta cívica organizativa:** Los trabajos suelen demandar a los trabajadores acciones específicas o roles específicos según el puesto que desempeñen, dejando otros elementos a criterio del trabajador como la responsabilidad, optimismo o motivación personal; estos elementos pueden estar asociados a la responsabilidad en cuanto a la seguridad y prevención de accidentes laborales; sin embargo, los trabajadores insatisfechos tendrían mayor probabilidad de no mostrar interés alguno por estos aspectos complementarios.
  
- **Déficit de compromiso:** El compromiso o vínculo que establece el trabajador con la empresa para la cual se encuentra trabajando también sufre daños, al punto de sentirse mucho más perjudicado en cuando al deseo de permanecer laborando para ella. Los trabajadores con mayor insatisfacción laboral se encontrarían sin ganas de permanecer trabajando de forma fiel y habría la posibilidad de buscar otras opciones laborales.
  
- **Implicaciones negativas generales:** Los autores mencionaron que la insatisfacción laboral también puede venir acompañada de otros problemas fisiológicos e inclusive facilitar el desarrollo de enfermedades orgánicas. Además, mencionaron que estar sometido a fuertes presiones o acoso durante el trabajo puede facilitar la presencia de alteraciones cardíacas y gastrointestinales; así mismo, otras enfermedades que aparecen en la edad laboral.

### **Características de los trabajadores con alta satisfacción laboral**

Uno de los temas que más interés generó en el momento de analizar el compromiso organizacional es el grado en el cual la satisfacción laboral puede estar generando efecto sobre él, siendo los trabajadores con mayor presencia de satisfacción en sus acciones laborales los que deberían de desarrollar un mejor compromiso con la empresa donde laboran (Nieto, 2017; Gallardo y Sandoval, 2016; Gómez, Recio, Avalos y Gonzales, 2013; Zurita, Ramírez, Quesada-Soto, Quesada-Ronco, Ruiz y Manzano, 2015; Quintos, 2018; Pérez, 2018); sin embargo, primero habría de especificar y analizar cuáles son aquellas características de los trabajadores con una mayor presencia de satisfacción laboral.

Para Pinzón (2016) los trabajadores que se sienten satisfechos con su trabajo tienen una valoración positiva de varios de los aspectos que incluyen a esta, pues pueden identificar que los pasos que realizan en su trabajo están claramente específicas, siendo más fácil comprender el resultado que se espera de ellos, sintiendo que su trabajo es efectivo y que contribuye dentro del desarrollo de la empresa; así mismo, siente que el lugar de trabajo, ya sea oficina y otro espacio, es bastante acogedor al punto de sentirse cómodo y tranquilo durante su estancia. Para este autor estos trabajadores evalúan su trabajo como altamente agradable y tranquilo, el cual les permite continuar con la elaboración de sus funciones específicas sin ninguna gran dificultad.

Pinzón (2016) enfatizó en que los trabajadores con mayor satisfacción laboral consiguen ser mucho más productivos que los insatisfechos, ya que se encuentran motivados y con ganas de trabajar, presentando menos molestias y quejas sobre el trabajo; además, estos trabajadores verían a su trabajo como una actividad tan estimulante que la misma en si funciona como una fuente de motivación. Para Doef y Maes (1999) estos trabajadores entenderían que su nivel de desenvolviendo con sus compañeros de trabajos es agradable, no existiendo presencia de conflictos o dificultades entre ellos, lo cual brinda la posibilidad de establecer nuevos equipos de trabajo, los cuales a trabajar como un solo conseguirían mayor creatividad y velocidad. Los trabajadores que muestran en mayor medida una respuesta de aprecio y afecto hacia su trabajo, presentarían menor ausentismo laboral, siendo esta otras de las características de estos trabajadores, quienes no solo realizarían sus funciones con mayor tranquilidad, sino que gozarían del siente hecho de acercarse a su área de

trabajo y realizar las funciones respectivas de su puesto laboral (Anaya y Suarez, 2006).

Los trabajadores que sienten mayor satisfacción intentaran emplear medidas complementarias para mejorar su eficiencia, aquí entra la formación de nuevos horarios y organización de los implementos entregados, siendo una actividad al inicio complicada; sin embargo, conforme consiguen un mayor nivel de organización las actividades se vuelven mucho más factibles. Esto se puede expresar en base a lo revisado por Kreitner y Kinicki (1997) quien habría enfatizado en la presencia de mayor compromiso por parte de los trabajadores con mayor satisfacción, quienes se encontrarían gustosos de cumplir con sus responsabilidades específicas y complementarias dentro del área laboral.

Existe una menor presencia de conflictos interpersonales, los cuales suelen originarse por la sospecha de difamaciones o intentos desleales de alguno de los compañeros para conseguir un puesto superior o forzar el despido de su compañero, estos sucesos se darían cuando hay mayor insatisfacción laboral, pues a pesar que el trabajador no desea encontrarse en ese lugar, muchas veces debe aguantar por la remuneración económica que recibe. Por su parte Anaya y Suarez (2006) enfatizaban en la creatividad y mejora en la resolución de problemas por parte de los trabajadores con mayor satisfacción, pues ellos se sentirían con toda la confianza ya que la satisfacción no iría solo en relación a la confianza y comodidad que brinda el contexto laboral, sino se daría por la evaluación de sí mismos como eficaces y competentes en la elaboración de sus funciones, motivo por el cual optarían por tomar decisiones buscando el beneficio general de la empresa.

Haciendo un análisis de lo expresado por Anaya y Suarez (2006) uno de los elementos que las empresas deben utilizar para mantener a sus trabajadores es el salario, este recurso económico debe cubrir las necesidades de cada uno de los trabajadores; sin embargo, no puede volverse la única fuente de motivación para continuar laborando, por ello, es necesaria de otras características como el compromiso organizacional; sin embargo, cuando los trabajadores no logran encontrarse en un momento de bienestar. Las consecuencias al contrario cuando se tienen trabajadores con baja satisfacción laboral, no se interesarían por el progreso

de la empresa, es más necesitaría de un constante incentivo monetario para mantenerse laborando en ella; sin embargo, ello no sería ninguna garantía para permanecer laborando en dicho lugar, pues el grado de gratificación y bienestar percibido es su trabajo es muy bajo. Estos trabajadores están convencidos de que dicho pues es solo temporal, pues no desean permanecer en un lugar el cual les genera desagrado (Meliá y Peiró, 1989; Eslava, 2016).

### **2.3 Definición conceptual de la terminología empleada**

#### **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Asumen que el compromiso organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones o empresas cualquiera que sea (Meyer y Allen, 1991).

#### **Satisfacción laboral**

Es la respuesta emocional subjetiva que sienten los trabajadores en función a la valoración de los eventos que ocurran en torno a la empresa donde trabaja y su desempeño; así mismo. la satisfacción laboral se puede generar por el factor intrínseco, mientras que la insatisfacción por el factor extrínseco (Warr et al., 1979).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

#### **3.1.1 Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo comparativo ya que el propósito del estudio se centró en la identificación de nueva información con respecto de las variables: compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una empresa privada en Surquillo (Sánchez y Reyes, 2015).

#### **3.1.2 Diseño de investigación**

La investigación fue de diseño no experimental, ya que no se realizó manipulación alguna de las variables durante el desarrollo del estudio; así mismo, fue de corte transversal porque los datos fueron recolectados en un solo momento, siendo como una especie de fotografía de las variables en su ambiente natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### **3.2 Población y muestra**

La población es el conjunto de todos los elementos que son parte del espacio donde se desarrolla el trabajo de investigación (Hernández et al., 2014).

La población estuvo conformada por los 103 trabajadores de la empresa Alimentos Kerrys SAC ubicada en el distrito de Surquillo quienes tenían edades comprendidas entre los 18 a 58 años de edad.

En cuanto a la muestra, no se empleó fórmula o estimación alguna puesto que es de tipo censal, lo que significa que recurrió a la evaluación del total de la población, siendo 103 participantes trabajadores de la empresa Alimentos Kerrys SAC ubicada en el distrito de Surquillo, en donde el 46.6% fueron de sexo femenino y el 53.4% masculino. Los trabajadores comprendían entre 18 a 50 años de edad, la cual fue distribuida en tres grupos, conformándose por los que presentaban entre 18 a 25 años (31.3%), entre 26 a 35 años (33%) y de 36 a 58 años de edad (35.9%). Se evidencia

mayor prevalencia de personal con menos de 10 meses de haber ingresado a trabajar en la empresa de alimentos, representado por el 49.5%.

Tabla 1

*Distribución de la muestra según grupos*

n (103)	Categoría	<i>fi</i>	%
Sexo	Femenino	48	46.6
	Masculino	55	53.4
	Total	103	100.0
Edad	18 a 25	32	31.1
	26 a 35	34	33.0
	36 a 58	37	35.9
	Total	103	100.0
Tiempo de servicio	Menos de 10 meses	51	49.5
	De 11 a 24 meses	26	25.2
	De 25 a más	26	25.2
	Total	103	100.0

### **Criterios de inclusión y exclusión**

#### **Criterios de inclusión**

1. Encontrarse trabajando en la empresa Alimentos Kerrys SAC ubicada en el distrito de Surquillo
2. Aceptar participar en la investigación través del consentimiento informado

#### **Criterios de exclusión**

1. No pertenecer a la empresa Alimentos Kerrys SAC ubicada en el distrito de Surquillo
2. Tener alguna enfermedad o condición que impida resolver los protocolos
3. Negarse a participar en la investigación a través del consentimiento informado.

### **3.3 Hipótesis de la investigación**

#### **Hipótesis general**

**H<sub>i</sub>:** Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar el compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima

**H<sub>o</sub>:** No existe diferencias estadísticamente significativas al comparar el compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima

#### **Hipótesis específicas**

**H<sub>1</sub>:** Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar el compromiso organizacional y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima

**H<sub>2</sub>:** Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar la satisfacción laboral y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima

**H<sub>3</sub>:** Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores de una empresa privada en Surquillo con alta y baja satisfacción laboral.

### **3.4 Variables – Operacionalización**

- **Variable de estudio: Compromiso organizacional**

#### **Definición conceptual**

El compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias

respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Asumen que el compromiso organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones o empresas cualquiera que sea (Meyer y Allen, 1991).

### **Definición operacional**

Para el comportamiento organizacional se obtiene mediante los puntajes obtenidos en el Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991).

Tabla 2

*Operacionalización de la variable compromiso organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo de respuesta Valores	Rangos Categorías	Escala de medida
Afectivo	- Alegría por la actividad laborada				
	- Involucramiento con los problemas institucionales	1, 2,			
	- Sentimiento de pertenecía laboral	3*, 4*, 5*, 6,			
	- Sentimiento de familiaridad en el trabajo	7, 8			
De continuidad	- Deseos de seguir trabajando		TED=7 ED=6	Muy bajo	Ordinal
	- Negación de la idea de ser despedido	9, 10, 11,	LD=5 NA ND=4	Bajo	
	- Pocas razones para dejar el trabajo	12, 13*	LA=3 DA=2	Moderado Alto	
	- Sentimiento de culpa por dejar el trabajo		TDA=1	Muy alto	
Normativo	- Continuar laborando, aunque se presenten mejores propuestas	14, 15, 16,			
	- Sentimiento de responsabilidad por el personal o actividad a su cargo	17, 18			

*Nota:* TED (totalmente de acuerdo), ED (de acuerdo), LD (levemente de acuerdo), NA ND (ni de acuerdo ni en desacuerdo), LA (levemente en desacuerdo), DA (en desacuerdo), TDA (totalmente en desacuerdo)

▪ **Variable de estudio: Satisfacción laboral**

## Definición conceptual

Es la respuesta emocional subjetiva que sienten los trabajadores en función a la valoración de los eventos que ocurran en torno a la empresa donde trabaja y su desempeño; así mismo. la satisfacción laboral se puede generar por el factor intrínseco, mientras que la insatisfacción por el factor extrínseco (Warr et al., 1979).

## Definición operacional

Para obtener la definición operacional de la satisfacción laboral, se realiza a travez de la suma del puntaje obtenido en la Escala de satisfacción laboral de Warr et al. (1979).

Tabla 3

*Operacionalización de la variable satisfacción laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo de respuesta Valores	Rangos Categorías	Escala de medida
Factores intrínsecos	- Libertad para escoger su método de trabajo	2, 4, 6, 8, 10, 12, 14	MI=1	Muy bajo Bajo Moderado Alto Muy alto	Ordinal
	- Reconocimiento por su trabajo		IS=2		
	- Responsabilidad que se le confía		PI=3		
	- Variedad de trabajo		IN=4		
Factores extrínsecos	- Condiciones físicas del trabajo	1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15	PS=5		
	- Salario recibido		S=6		
	- Relaciones laborales		MS=7		
	- La jornada de trabajo				
	- Seguridad del trabajo				

*Nota:* MI (muy insatisfecho), IS (insatisfecho), PI (poco insatisfecho), IN (indiferente), PS (poco satisfecho), S (satisfecho), MS (muy satisfecho).

### 3.5. Métodos y técnicas de investigación

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó la técnica de encuesta para la recolección de los datos, pues es definida como el empleo de algún protocolo o encuesta la cual será marcada por los mismos evaluados quienes reportaran las variables de interés, siendo en este caso su percepción sobre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Sánchez y Reyes, 2015).

#### Medición de la variable compromiso organizacional

Denominación	: Cuestionario de compromiso organizacional
Autor	: Meyer y Allen
Año	: 1993
Finalidad	: Estimar el nivel de compromiso organizacional en sus tres grandes dimensiones
Ámbito de aplicación	: Trabajadores
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: 15 minutos
Nº ítems	: 18 ítems

Para la medición del compromiso organizacional se empleó el Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen, para estimar el grado de compromiso del trabajador en función a sus tres áreas principales, siendo estas la afectiva, normativa y de continuidad. El cuestionario se encuentra compuesto por tres dimensiones: la dimensión afectiva compuesta por ocho ítems, la dimensión normativa compuesta por cinco ítems y la dimensión de continuidad compuesta por cinco ítems. Para la medición del compromiso organizacional se optó por emplear el Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen. La versión considerada del instrumento evidencio puntuaciones que oscilaron entre 1 (Totalmente en desacuerdo) a 7 (Totalmente de acuerdo). Siendo la puntuación mínima de 7 y la máxima de 126 puntos en sus 18 ítems.

La estructura propuesta por el autor Meyer y Allen consta de las siguientes tres dimensiones: dimensión afectiva, compuesto por ocho ítems (1, 2, 3\*, 4\*, 5\*, 6, 7, 8),

dimensión de continuidad con cinco ítems (9, 10, 11, 12, 13\*) y la dimensión normativa compuesto por cinco ítems (14, 15, 16, 17, 18).

### Propiedades psicométricas

Originalmente Meyer y Allen (1993) indicaron que se contó con validez de constructo y validez de criterio; así mismo, confiabilidad por consistencia interna (alfa= .899), mitades y test-retest ( $r=.785$ ;  $p<.001$ ).

En cuanto a las propiedades psicométricas en el ámbito peruano, estas fueron revisadas por Quispe (2015) en 323 trabajadores de una empresa privada de Villa El Salvador, encontrando validez de constructo; validez de contenido ( $v = 0.90$ ;  $p<.001$ ) y confiabilidad por consistencia interna ( $\alpha = .737$ ). No obstante, en la presente investigación se revisó la validez de constructo y confiabilidad por consistencia interna del instrumento.

Vega (2018) realizó una revisión de la validez y confiabilidad del Cuestionario de compromiso organizacional en 199 trabajadores de una empresa en Lima metropolitana, obtenido para la validez de contenido valores  $v$  de Aiken de 1.00 ( $p<.05$ ) para los 18 ítems del cuestionario; así mismo, revisó la confiabilidad por método de consistencia interna, identificando que existían puntuaciones confiables: alfa = .739.

### Revisión de propiedades psicométricas en el grupo piloto

#### Validez de constructo

Tabla 4

*Validez de constructo del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen*

	$\chi^2$	$df$	$p$	$CFI$	$TLI$	$SRMR$	$RMSEA$
Modelo de tres factores	615	132	< .001	0.884	0.792	0.038	0.047

En la tabla 4 y figura 1, se observa los resultados de la validez de constructo del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen a través del método de

análisis factorial confirmatorio. Se observa que el instrumento muestra evidencias de índices de bondad de ajuste absoluto con valores de  $\chi^2=615$ ,  $SRMR=,038$ ,  $RMSEA=,047$ , los cuales indican valores aceptables (Browne y Cudeck, 1990); por otro lado, los índices de ajuste comparativo ( $CFI= ,884$ ) y el índice de Tucker- Lewis ( $TLI= .792$ ) muestran valores aceptables (Bentler, 1990), con lo cual se da evidencia de la estructura interna del modelo de tres factores del instrumento mide el constructo señalado, contando con validez de constructo.

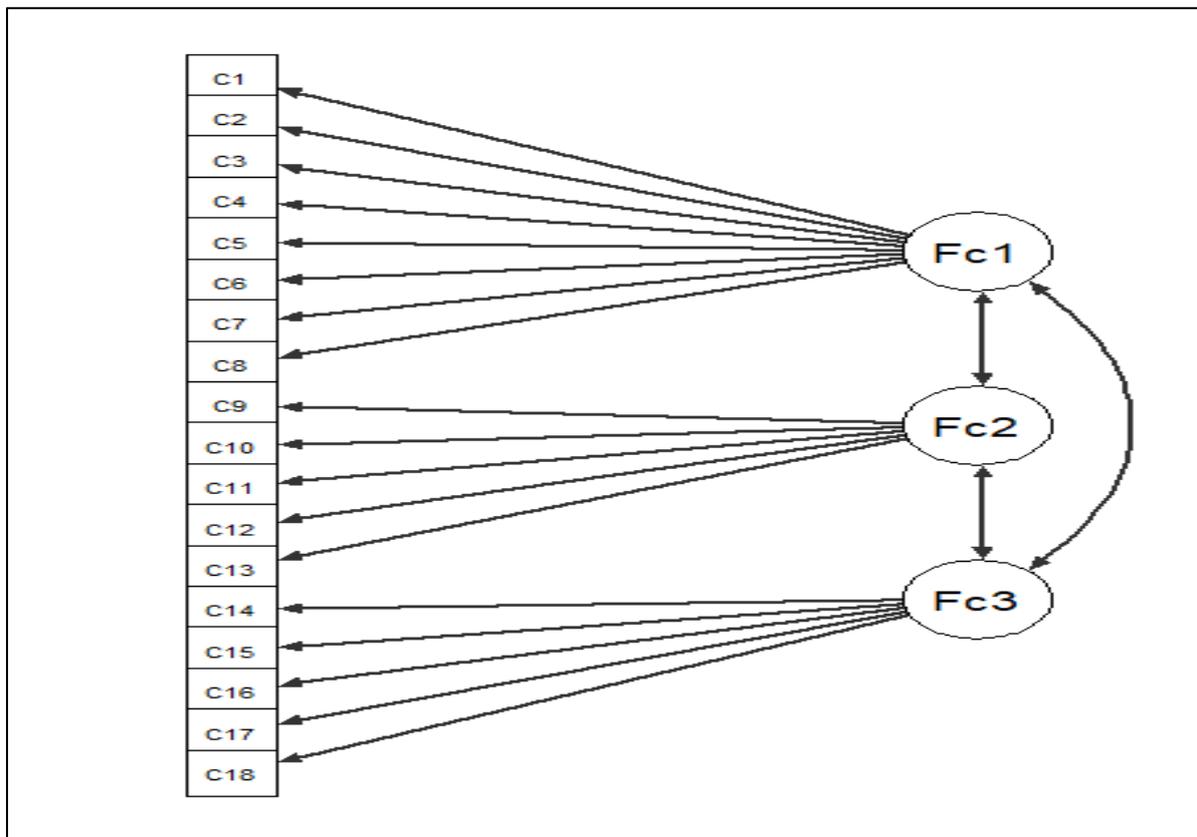


Figura 1. Modelo estructural del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen

### Confiabilidad por consistencia interna

Para emplear la prueba, se realizó una revisión de la confiabilidad por consistencia interna del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 5

*Confiabilidad del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen*

(n=73)	Ítems	$\alpha$ [IC95%]	Theta
Afectiva	8	.817 [.792, .839]	.843
Continuidad	5	.869 [.841, .895]	.897
Normativa	5	.813 [.797, .836]	.840
Compromiso organizacional	18	.916 [.887, .937]	.939

*Nota:*  $\alpha$ : alfa de Cronbach, IC: intervalo de confianza

En la tabla 5, se presenta el análisis de la confiabilidad del Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen, a través del método de consistencia interna en un grupo piloto de 73 colaboradores de una empresa privada en Surquillo. Se observa que el instrumento cuenta con confiabilidad, ya que el coeficiente de alfa a nivel general fue de .916 y el coeficiente Theta fue de .939, siendo superior al valor .70.

### **Medición de la satisfacción laboral**

Denominación	: Escala de satisfacción laboral
Autor	: Warr, Cook y Wall
Año	: 1979
Finalidad	: Estimar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores tanto intrínseca como extrínseca.
Ámbito de aplicación	: Trabajadores a partir de los 19 años
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: 10 a 15 minutos
N° ítems	: 15 ítems

Para la medición de la satisfacción laboral se decidió emplear la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall creada en el año 1979, la cual tiene como objetivo estimar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores, tanto de forma intrínseca como extrínseca. Se trata de una escala breve de 15 ítems con un formato de respuesta tipo Likert, el cual cuenta con dos dimensiones correlacionadas de la dimensión: Factor intrínseco de la dimensión y factor extrínseco de la dimensión. El

instrumento fue traducido al español por Pérez, Bilbao y Fidalgo, quienes conservaron la estructura factorial. La versión considerada del instrumento tenía puntuaciones que oscilaron entre 1 (Muy insatisfecho) a 7 (Muy satisfecho). Siendo la puntuación mínima de 7 y la máxima de 126 puntos en sus 15 ítems.

### **Calificación del instrumento**

En cuanto a la estructura del instrumento, no cuenta con ítems inversos, siendo la dimensión Factores intrínsecos conformada por siete reactivos (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14) y la dimensión factores extrínsecos conformada por ocho reactivos (1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

### **Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral**

Originalmente el instrumento arrojó una confiabilidad de .937, pasando por una segunda revisión donde obtendría una confiabilidad de  $\alpha=0.97$ , siendo en ambos casos alta (Warr et al., 1979).

En cuanto a las propiedades psicométricas para el ámbito peruano, estas fueron revisadas recientemente por Mendoza (2018) en 130 colaboradores de una empresa en Chorrillos, encontrando validez de contenido ( $v = .090$ ) y evidencias en cuanto a la confiabilidad por consistencia interna con un coeficiente alfa de Cronbach de .877 a nivel general. En base a ello, se decidió revisar la validez de constructo y la confiabilidad por consistencia interna en la muestra para obtener mayores evidencias sobre los instrumentos.

Cabrera-Salas (2018) revisó la validez de contenido de la Escala de satisfacción laboral, obteniendo una puntuación  $v$  de Aiken que oscilaba entre 0.90 a 1.00, lo que indicaría que los ítems eran apropiados para medir la satisfacción laboral; así mismo, en trabajadores dentro de una institución educativa en Lima encontró una confiabilidad por el método de consistencia interna de .932, lo cual indicaría una alta confiabilidad.

## Revisión de propiedades psicométricas en el grupo piloto

### Validez de constructo

Tabla 6

*Validez de constructo de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall*

	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
Modelo de dos factores	691	189	< .001	0.831	0.805	0.042	0.049

En la tabla 6 y figura 2, se observa los resultados de la validez de constructo de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall a través del método de análisis factorial confirmatorio. Se observa que el instrumento muestra evidencias de índices de bondad de ajuste absoluto con valores de  $\chi^2=691$ , *SRMR*=.042, *RMSEA*=.049, los cuales indican valores aceptables (Browne y Cudeck, 1990); por otro lado, los índices de ajuste comparativo (*CFI*= .831) y el índice de Tucker- Lewis (*TLI*= .805) muestran valores aceptables (Bentler, 1990), con lo cual se da evidencia de la estructura interna del modelo de dos factores del instrumento mide el constructo señalado, contando con validez de constructo.

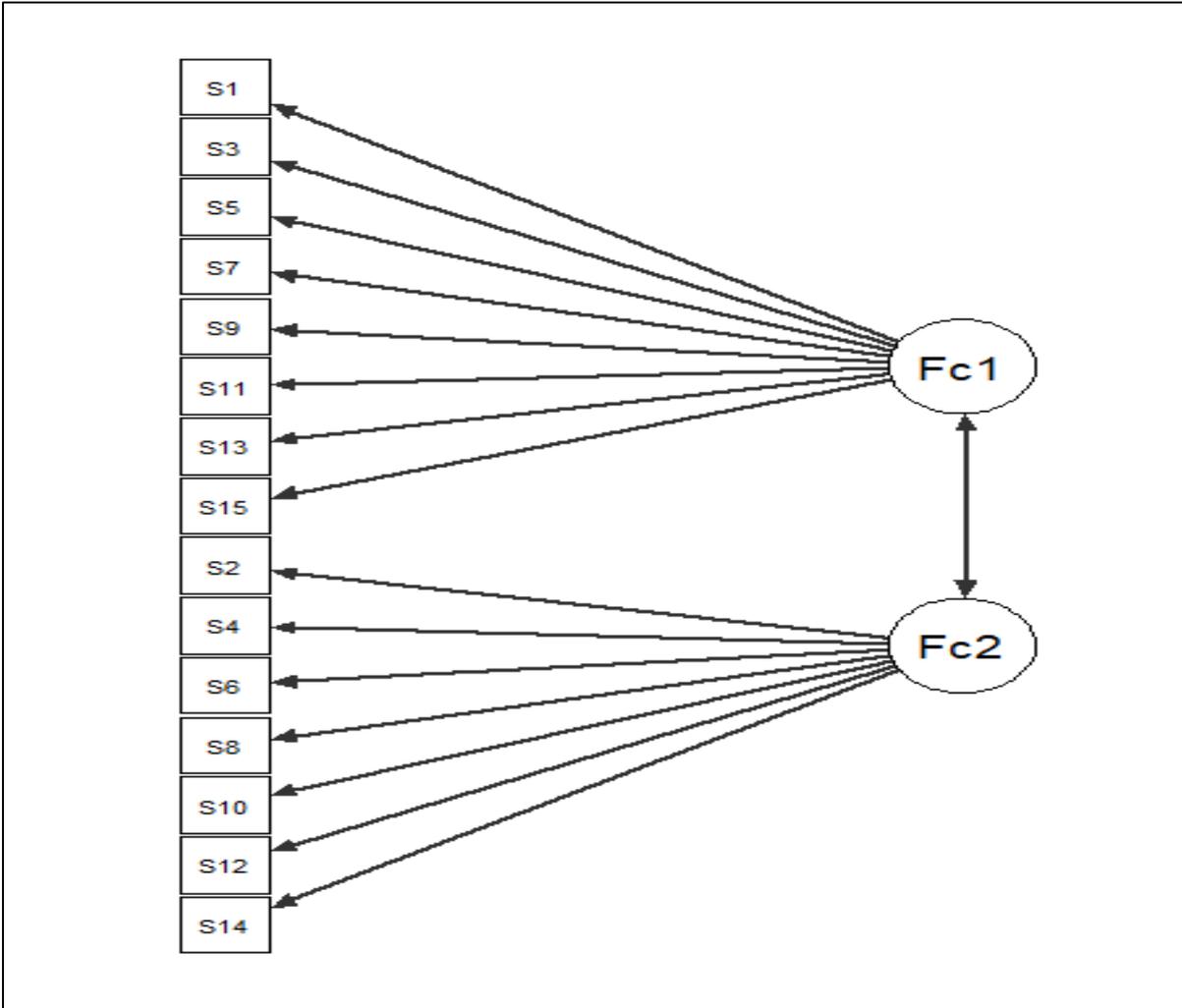


Figura 2. Modelo estructural de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall

**Confiabilidad por consistencia interna**

Para emplear la prueba, se realizó una revisión de la confiabilidad por consistencia interna de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 7

*Confiabilidad de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall*

(n=73)	Ítems	$\alpha$ [IC95%]	Theta
Factores intrínsecos	8	.832 [.807, .856]	.859
Factores extrínsecos	7	.851 [.833, .874]	.882
Satisfacción laboral	15	.875 [.850, .892]	.897

*Nota:*  $\alpha$ : alfa de Cronbach, IC: intervalo de confianza

En la tabla 7, se presenta el análisis de la confiabilidad de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, a través del método de consistencia interna en un grupo piloto de 73 colaboradores de una empresa privada en Surquillo. Se observa que el instrumento cuenta con confiabilidad, ya que el coeficiente de alfa a nivel general fue de .875 y el coeficiente Theta fue de .897, siendo superior al valor .70.

### 3.6 Técnicas del procesamiento y análisis de datos

Para la recolección de los datos primero se realizó las coordinaciones correspondientes con las autoridades de la empresa evaluada, haciendo énfasis en la responsabilidad que se tendrían con los datos; así como conservar el anonimato de los evaluados. Una vez conseguido el permiso se prosiguió a señalar las fechas de aplicación, las cuales hicieron posibles llegar a la evaluación de todos los trabajadores. Una vez aplicados se buscó filtrar los instrumentos incorrectamente marcados, siendo una cantidad de cero instrumentos eliminados.

Para el procedimiento del análisis estadístico de los datos se procedió a codificar los resultados en una base de datos IBM. SPSS V 22. En donde se identificó cada tipo de variable, dejando todo listo para el posterior análisis. Primero se realizó el análisis descriptivo de las variables, reportando medidas importantes como la media aritmética, mediana, moda, desviación estándar, asimétrica, curtosis y coeficiente de variación, facilitando la replicación de estudio por parte de otros autores; así mismo, se identificaron las frecuencias y porcentajes de las variables. Segundo se procedió a realizar el análisis de comparación en función a las variables sociodemográficas empleando las pruebas U Mann Whitney y Kruskal Wallis. Finalmente, para responder

a la pregunta principal de investigación se categorizó la variable satisfacción laboral en base a la prueba Clúster *k Means*, obteniendo un grupo con baja satisfacción laboral (G1) y uno con alta satisfacción laboral. Finalmente, se empleó la prueba U Mann Whitney para el análisis inferencial del compromiso organizacional en función a los trabajadores con alta y baja satisfacción laboral.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## 4.1. Resultados descriptivos e inferenciales

### Análisis descriptivo del compromiso laboral

Tabla 8

*Análisis de los estadísticos descriptivos del compromiso organizacional y sus dimensiones*

Variables	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>D.E.</i>	<i>g</i> <sup>1</sup>	<i>g</i> <sup>2</sup>	C.V.(%)
Afectivo	36.74	39.00	34	12.885	-.662	-.238	0.35
De continuidad	18.14	18.00	18	5.878	-.194	-.490	0.32
Normativo	21.82	23.00	24	8.001	-.449	-.446	0.37
Compromiso organizacional	76.69	81.00	93	23.680	-.845	.238	0.31

*Nota:* *M* (media), *Me* (mediana), *Mo* (moda), *D.E.* (desviación estándar), *g*<sup>1</sup> (asimetría), *g*<sup>2</sup> (curtosis), C.V. (coeficiente de variación)

En la tabla 8, se presentan los resultados del análisis de los estadísticos descriptivos del compromiso organizacional y sus dimensiones en los trabajadores de una empresa en Surquillo. Se observa que la media aritmética a nivel general fue de 76.69 con una desviación estándar de 23.680; así mismo la dimensión con mayor puntuación fue afectiva ( $M=36.74$ ;  $DS=12.885$ ) y la de menor puntuación fue normativo ( $M= 21.82$ ;  $DS= 8.001$ ).

Tabla 9

*Frecuencias y porcentajes del compromiso organizacional y sus dimensiones*

	Muy bajo		Bajo		Moderado		Alto		Muy alto	
	<i>fi</i>	%								
Afectivo	27	26.2	21	20.4	20	19.4	20	19.4	15	14.6
De continuidad	25	24.3	27	26.2	19	18.4	19	18.4	13	12.6
Normativo	17	16.5	31	30.1	24	23.3	16	15.5	15	14.6
Compromiso general	14	13.6	22	21.4	20	19.4	32	31.1	15	14.6

En la tabla 9, se presentan los resultados del análisis de frecuencias y porcentajes del compromiso organizacional y sus dimensiones en los trabajadores de una empresa en Surquillo. Se observa que para el compromiso a nivel general el 31.3% se encuentra en el nivel alto, seguido por el 21.4% en el nivel bajo. En cuanto

a las dimensiones, se evidencia que la dimensión afectiva presenta mayor prevalencia para el nivel muy bajo (26.2%); por el contrario, la dimensión de continuidad y normativo presentan mayor prevalencia en el nivel bajo, representado con un 26.2% y 20.1% respectivamente.

### Análisis descriptivo de la satisfacción laboral

Tabla 10

*Análisis de los estadísticos descriptivos de la satisfacción laboral y sus dimensiones*

Variables	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>D.E.</i>	<i>g</i> <sup>1</sup>	<i>g</i> <sup>2</sup>	C.V. (%)
Factores intrínsecos	32.92	35.00	42	10.819	-.940	.189	0.33
Factores extrínsecos	37.27	43.00	43 <sup>a</sup>	13.134	-.902	-.098	0.35
Satisfacción laboral	70.19	78.00	84	23.715	-.954	.094	0.34

*Nota:* *M* (media), *Me* (mediana), *Mo* (moda), *D.E.* (desviación estándar), *g*<sup>1</sup> (asimetría), *g*<sup>2</sup> (curtosis), C.V. (coeficiente de variación)

En la tabla 10, se presentan los resultados del análisis de los estadísticos descriptivos de la satisfacción laboral y sus dimensiones en los trabajadores de una empresa en Surquillo. Se observa que la media aritmética a nivel general fue de 70.19 con una desviación estándar de 23.715; así mismo la dimensión con mayor puntuación fue factores extrínsecos ( $M=37.27$ ;  $DS=13.134$ ) y la menor fue factores intrínsecos ( $M=32.92$ ;  $DS=10.819$ ).

Tabla 11

*Frecuencias y porcentajes de la satisfacción laboral y sus dimensiones*

	Muy bajo		Bajo		Moderado		Alto		Muy alto	
	<i>fi</i>	%								
Factores intrínsecos	12	11.7	14	13.6	26	25.2	36	35	15	14.6
Factores extrínsecos	18	17.5	12	11.7	20	19.4	19	18.4	34	33
Satisfacción laboral	12	11.7	18	17.5	22	21.4	28	27.2	23	22.3

En la tabla 11, se presenta los resultados del análisis de la frecuencia y porcentaje de la satisfacción laboral y sus dimensiones en los trabajadores de una empresa en Surquillo. Se observa que para la puntuación global de satisfacción laboral el 27.2% de trabajadores mantienen mayor presencia para el nivel alto, seguido por el 22.3% en muy alto. Para la dimensión factores intrínsecos se evidencia que existe mayor presencia para el nivel alto, con un 35%, seguido por el 25.2% en nivel moderado; finalmente, la dimensión factores extrínsecos alcanzó mayor puntuación en el nivel muy alto (33%), seguido por el 19.4% en nivel moderado.

**Análisis de la prueba de normalidad de las variables**

Tabla 12

*Prueba de normalidad del compromiso organizacional y sus dimensiones*

Variabes	<i>n</i>	Media	Desviación estándar	Kolmogorov -Smirnov	<i>p</i>
Afectivo	103	36.74	12.885	.100	,012
De continuidad	103	18.14	5.878	.093	,029
Normativo	103	21.82	8.001	.101	,011
Compromiso organizacional	103	76.69	23.680	.109	,004

En la tabla 12, se presentan los resultados del análisis de la distribución del compromiso organizacional y sus dimensiones a través de las puntuaciones obtenidas en los 103 trabajadores con la prueba Kolmogorov Smirnov. Se observa que la distribución de los datos no se ajusta a una distribución teóricamente normal, por lo tanto, se tratarían esencialmente de una distribución no normal.

Tabla 13

*Prueba de normalidad de la satisfacción laboral y sus dimensiones*

Variables	<i>n</i>	Media	Desviación estándar	Kolmogorov -Smirnov	<i>p</i>
Factores intrínsecos	103	32.92	10.819	.144	,000 <sup>c</sup>
Factores extrínsecos	103	37.27	13.134	.173	,000 <sup>c</sup>
Satisfacción laboral	103	70.19	23.715	.163	,000 <sup>c</sup>

En la tabla 13, se presentan los resultados del análisis de la distribución de la satisfacción laboral y sus dimensiones a través de las puntuaciones obtenidas en los 103 trabajadores con la prueba Kolmogorov Smirnov. Se observa que la distribución de los datos no se ajusta a una distribución teóricamente normal, por lo tanto, se tratarían esencialmente de una distribución no normal.

#### 4.2. Contrastación de hipótesis

#### Comparación del compromiso organizacional en función a las variables sociodemográficas

Tabla 14

*Comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función del sexo*

	Sexo	N	Rango promedio	<i>U</i>	<i>p</i>
Afectivo	Femenino	48	50.01	1224.500	.527
	Masculino	55	53.74		
De continuidad	Femenino	48	51.60	1301.000	.900
	Masculino	55	52.35		
Normativo	Femenino	48	51.79	1310.000	.947
	Masculino	55	52.18		
Compromiso organizacional	Femenino	48	50.38	1242.000	.606
	Masculino	55	53.42		

En la tabla 14, se presentan los resultados del análisis de la comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función del sexo en los trabajadores. Se observa que en las dimensiones: afectivo, de continuidad y normativo no se encontró diferencias estadísticamente significativas en función del sexo; finalmente, a nivel general del compromiso organizacional no se encontró diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 15

*Comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función de la edad*

	Edad	N	Rango promedio	Kruskal Wallis	<i>p</i>
Afectivo	18 a 25	32	49.22	2.562	.278
	26 a 35	34	47.82		
	36 a 58	37	58.24		
De continuidad	18 a 25	32	53.11	3.599	.165
	26 a 35	34	44.56		
	36 a 58	37	57.88		
Normativo	18 a 25	32	46.27	3.697	.157
	26 a 35	34	49.38		
	36 a 58	37	59.36		
Compromiso organizacional	18 a 25	32	48.22	4.357	.113
	26 a 35	34	46.68		
	36 a 58	37	60.16		

En la tabla 15, se presentan los resultados del análisis de la comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función de la edad en los trabajadores. Se observa que en las dimensiones: afectivo, de continuidad y normativo no se encontró diferencias estadísticamente significativas en función de la edad; finalmente, a nivel general del compromiso organizacional no se encontró diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 16

*Comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función al tiempo de servicio*

	Tiempo de servicio	N	Rango promedio	Kruskal Wallis	<i>p</i>
Afectivo	menos de 10 meses	51	55.51	3.100	.212
	de 11 a 24 meses	26	43.15		
	De 25 a más	26	53.96		
De continuidad	menos de 10 meses	51	54.53	.965	.617
	de 11 a 24 meses	26	51.54		
	De 25 a más	26	47.50		
Normativo	menos de 10 meses	51	55.41	1.370	.504
	de 11 a 24 meses	26	47.73		
	De 25 a más	26	49.58		
Compromiso organizacional	menos de 10 meses	51	55.97	2.449	.294
	de 11 a 24 meses	26	44.73		
	De 25 a más	26	51.48		

En la tabla 16, se presentan los resultados del análisis de la comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función al tiempo de servicio en los trabajadores. Se observa que en las dimensiones: afectivo, de continuidad y normativo no se encontró diferencias estadísticamente significativas en función al tiempo de servicio; finalmente, a nivel general del compromiso organizacional no se encontró diferencias estadísticamente significativas en función al tiempo de servicio.

### **Comparación de la satisfacción laboral en función a las variables sociodemográficas**

Tabla 17

*Comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones*

Variables	Sexo	n	Rango promedio	<i>U</i>	<i>p</i>
Factores intrínsecos	Femenino	48	50.17	1232.000	.560
	Masculino	55	53.60		
Factores extrínsecos	Femenino	48	50.41	1243.500	.613
	Masculino	55	53.39		
Satisfacción laboral	Femenino	48	49.86	1217.500	.498
	Masculino	55	53.86		

En la tabla 17, se presentan los resultados del análisis de la comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones en función del sexo en los trabajadores. Se observa que en las dimensiones: factores intrínsecos y factores extrínsecos no se encontró diferencias estadísticamente significativas en función del sexo; finalmente, a nivel general de la satisfacción laboral no se encontró diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 18

*Comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones en función de la edad*

Variables	Edad	n	Rango promedio	Kruskal Wallis	<i>p</i>
Factores intrínsecos	18 a 25	32	52.86	2.481	.289
	26 a 35	34	45.84		
	36 a 58	37	56.92		
Factores extrínsecos	18 a 25	32	50.63	1.953	.377
	26 a 35	34	47.59		
	36 a 58	37	57.24		
Satisfacción laboral	18 a 25	32	50.81	2.163	.339
	26 a 35	34	47.19		
	36 a 58	37	57.45		

En la tabla 18, se presentan los resultados del análisis de la comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones en función de la edad en los trabajadores. Se observa que en las dimensiones: factores intrínsecos y factores extrínsecos no se encontró diferencias estadísticamente significativas en función de la edad; finalmente, a nivel general de la satisfacción laboral no se encontró diferencias estadísticamente significativas en función de la edad.

Tabla 19

*Comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones en función del tiempo de servicio*

Variables	Tiempo de servicio	n	Rango promedio	Kruskal Wallis	<i>p</i>
Factores intrínsecos	menos de 10 meses	51	50.97	1.142	.565
	de 11 a 24 meses	26	57.19		
	De 25 a más	26	48.83		
Factores extrínsecos	menos de 10 meses	51	52.36	1.162	.559
	de 11 a 24 meses	26	56.08		
	De 25 a más	26	47.21		
Satisfacción laboral	menos de 10 meses	51	52.02	1.082	.582
	de 11 a 24 meses	26	56.29		
	De 25 a más	26	47.67		

En la tabla 19, se presentan los resultados del análisis de la comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones en función al tiempo de servicio en los trabajadores. Se observa que en las dimensiones: factores intrínsecos y factores extrínsecos no se encontró diferencias estadísticamente significativas en función al tiempo de servicio; finalmente, a nivel general de la satisfacción laboral no se encontró diferencias estadísticamente significativas al tiempo de servicio.

### **Hipótesis general**

**H<sub>i</sub>:** Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar el compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima

**H<sub>0</sub>:** No existen diferencias estadísticamente significativas al comparar el compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima

Tabla 20

*Análisis del compromiso organizacional en el grupo con bajo nivel de satisfacción laboral*

		Grupos		<i>P<sub>est</sub></i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
		G1 (n=41)	G2 (n=62)				
Compromiso organizacional	<i>rp</i>	28.70	67.41	0.12	315.500	-6.440	.000

*Nota:* G1 (Bajo nivel de satisfacción laboral); G2 (Alto nivel de satisfacción laboral), *rp* (rango promedio)

En la tabla 20, se presentan los resultados del análisis del compromiso organizacional en el grupo con bajo nivel de satisfacción laboral en comparación con el grupo de alta satisfacción laboral a través de la prueba U Mann Whitney. Se observa que existen diferencias estadísticamente significativas ( $p= .000$ ) en donde las mayores puntuaciones se encontraron en el grupo con alto nivel de satisfacción laboral ( $G2=67.41$ ); por lo tanto se encontró evidencia de que los trabajadores ubicados en el grupo con bajo nivel de satisfacción laboral ( $G1=28.70$ ) presentaban un menor nivel de compromiso organización, concluyendo que se rechaza la hipótesis nula y existen diferencias estadísticamente significativas al comparar el compromiso organizacional en colaboradores de una empresa privada en Surquillo con alta y baja satisfacción laboral

### **Hipótesis específicas**

**H<sub>i</sub>:** Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima

**H<sub>0</sub>:** No existen diferencias estadísticamente significativas al comparar las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima

Tabla 21

*Análisis de las dimensiones del compromiso organizacional en función al nivel de la satisfacción laboral*

		Grupos		$P_{est}$	$U$	$Z$	$p$
		G1 (n=41)	G2 (n=62)				
Afectivo	$rp$	27.65	68.10	0.14	272.500	-6.733	.000
De continuidad	$rp$	41.91	58.67	0.34	857.500	-2.791	.005
Normativo	$rp$	31.49	65.56	0.17	430.000	-5.673	.000

*Nota:* G1 (Bajo nivel de satisfacción laboral); G2 (Alto nivel de satisfacción laboral),  $rp$  (rango promedio)

En la tabla 21, se presentan los resultados del análisis de las dimensiones del compromiso organizacional en el grupo con bajo nivel de satisfacción laboral en comparación con el grupo de alta satisfacción laboral a través de la prueba U Mann Whitney. Se observa que existen diferencias estadísticamente significativas ( $p= .000$ ) en donde las mayores puntuaciones se encontraron en el grupo con alto nivel de satisfacción laboral ( $G2= 67.41$ ); por lo tanto se encontró evidencia de que los trabajadores ubicados en el grupo con bajo nivel de satisfacción laboral ( $G1= 28.70$ ) presentaban un menor nivel en las dimensiones del compromiso organización (afectivo, de continuidad, y normativo), concluyendo que se rechaza la hipótesis nula y existen diferencias estadísticamente significativas al comparar las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores de una empresa privada en Surquillo con alta y baja satisfacción laboral.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1 Discusiones

El análisis del compromiso organizacional ha permitido comprender por qué algunos trabajadores terminan dejando sus puestos laborales y recurriendo a otros donde bajo su percepción estarían obteniendo más beneficios, y por el contrario otro grupo de sujetos permanecería fiel y perseverante a continuar dentro de una empresa, como lo mencionarían Meyer et al. (1993), el compromiso organizacional es la fuerza con la cual el trabajador se aferra a su centro de trabajo, el cual contribuirá a que se desarrolle en mayor medida. Es por ello que la presente investigación se busca como objetivo establecer la diferencia en el compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima. Del cual se identificaron los datos que a continuación serán discutidos y analizados.

Para el objetivo general, se encontró diferencias estadísticamente significativas al comparar el compromiso organizacional en dos grupos con alta y baja satisfacción laboral, en el caso del grupo con alta satisfacción laboral el rango promedio identificado fue de 67.41% mientras que el rango promedio identificado en el grupo con baja satisfacción laboral fue 28.70%, es decir los trabajadores que se sentían más satisfechos con las condiciones, desempeño personal y feedback de la empresa terminaban desarrollando un mayor compromiso organizacional, pues su vínculo con la empresa se fortalecía, llevándolos a tomar la decisión de no querer dejar la empresa, pues sienten que perderían una parte importante de sí mismos, estos mismos trabajadores desarrollarían un sentimiento de identificación y pertenencia con los objetivos generales de la organización (Arias, 2001). En función a lo expresado, se evidencia que los estudiantes con mayor satisfacción laboral presentan mayores niveles de compromiso organizacional debido a que al percibir una remuneración adecuada, se sienten satisfechos con el trabajo por ejecutar va a favorecer el compromiso que puedan tener para ejecutar su trabajo con efectividad. Debido a lo encontrado, es necesario implementar estrategias de intervención adecuadas que ayuden a fortalecer la satisfacción laboral mediante distintos promedio y bonos dentro de la ejecución de actividades metas que deban cumplir para poder percibir una mayor percepción de satisfacción en su ambiente laboral, la cual estimule el compromiso laboral.

Cabe mencionar que no hay una gran presencia de investigación previas que hallan empleado la metodología utilizada en la investigación, la cual buscó hallar otra fuente de evidencias para dar mayor solidez a la idea de que la satisfacción laboral afecta al compromiso organizacional; así mismo, existen reportes que siguen la misma lógica de tendencia directamente proporcional, siendo uno de los estudios con los que se coincide el planteado por Nieto (2017) quien en Ecuador encontró en 126 trabajadores una relación estadísticamente significativa y directa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Por su parte Gallardo y Sandoval (2016) identificaron en 85 trabajadores una tendencia directamente proporcional donde a mayor satisfacción y reconocimiento laboral, los trabajadores tenían una mayor presencia de compromiso organizacional; además, Pedraza (2019) tras su estudio en 196 trabajadores mexicanos mencionó que la satisfacción laboral fortalecía el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, quienes se sentirían más seguros permaneciendo en dicha empresa, tendencia que encontraría evidencia en el reporte realizado por Zurita, Ramírez, Quesada-Soto, Quesada-Ronco, Ruiz y Manzano (2015) en 80 trabajadores de España, hallando una relación estadísticamente significativa y directa ( $r=0.410$ ;  $p<0.01$ ). esta tendencia a sido persistiendo en el ámbito nacional donde Pérez (2018) concluyó que en la medida que exista mayor satisfacción laboral, habrá un mejor compromiso organizacional; sin embargo, en el estudio reportado por Quintos (2018) se estableció una tendencia inversamente proporcional, lo cual iría en contra de lo encontrado tanto en la presente investigación como la mayor cantidad de investigaciones, pudiendo ser algún tema con la particularidad de su muestra; es justamente, en base a ello que en la presente investigación no se buscó correlacionar sino comparar el nivel de compromiso organización, entendido que sería la satisfacción laboral la que genera efecto sobre el compromiso y no al revés, de esta forma la evidencia aportada en la presente investigación apoyaría la hipótesis de tendencia directa encontrada en los estudios previos.

En cuanto al primer objetivo específico, se encontró que para el compromiso organizacional general el 13.6% fue muy bajo, el 21.4% bajo, el 19.4% moderado, el 31.1% alto y el 14.6% muy alto; mientras que en la dimensión afectivo el 26.2% fue muy bajo, en la dimensión de continuidad el 24.3% fue muy bajo, y en la dimensión normativo el 30.1% fue bajo, ello indicaría que la mayor proporción de los

trabajadores presentaron un alto nivel en cuanto al vínculo general que mantienen con la empresa, el cual hará complicado que renuncien; ello resulta algo optimo y positivo para los fines de la empresa, la cual estaría empleando de forma óptima sus estrategias de mantenimiento; sin embargo, aunque en menor medida se encontraron trabajadores un bajo compromiso organizacional, siendo necesario realizar pequeños ajustes para fortalecer su vínculo con la empresa. Estos resultados coinciden con lo encontrado por Nieto (2017), quienes reconocen que el compromiso organizacional presenta mayor prevalencia en los niveles altos para una muestra de colaboradores de un instituto técnico de Ecuador; del mismo modo, Quintos (2018) encuentra que el 45.7% de trabajadores del Cercado de Lima presentaron mayor prevalencia para el nivel moderado. Por el contrario, Pérez (2018) encuentra que en un grupo de trabajadores de un hospital de Lima presentaron mayor presencia de niveles bajos de compromiso organizacional. En base a lo encontrado, se cuenta con mayor evidencia para afirmar los niveles altos del compromiso organizacional, dependiendo de la calidad de relación laboral que se pueda encontrar en cada ambiente de trabajo.

En cuanto al segundo objetivo específico, se encontró que para la satisfacción laboral a nivel general el 27.2% de trabajadores de una empresa de Surquillo presentan mayor prevalencia para el nivel alto, seguido por un 22.3% en nivel muy alto; esto quiere decir que los trabajadores encuestados cuentan con mayores factores intrínsecos que producen una percepción satisfactoria de su ambiente de trabajo, del mismo modo que los factores externos relacionados al propio ambiente laboral. Estos resultados coinciden con lo reportado por Nieto (2017), quien encontró mayor presencia de satisfacción laboral alta en una muestra de colaboradores de un instituto técnico de Ecuador; asimismo, Agurto (2017) encontró niveles altos de satisfacción laboral en trabajadores del Callao. Por el contrario, Melgarejo (2018) y Quintos (2018) encontraron mayor presencia del nivel moderado para la satisfacción de los trabajadores Limeños; sin embargo, Pérez (2018) identificó que un grupo de 179 trabajadores de un hospital presentaron niveles bajos de satisfacción. Zuasnabar (2018) reconoce que el 33% de colaboradores de Huancayo presentaron mayores incidencias en el nivel moderado. En función a lo encontrado, cobra evidencia lo señalado por Pinzón (2016) quien expresa que la satisfacción laboral va a depender del tipo de trabajo que ejecute la persona, siendo percibida con mejores condiciones si la persona se siente a gusto con las acciones que se encuentra realizando.

Para el tercer objetivo específico, en la comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función a las variables sociodemográficas, no se encontró diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0.05$ ) en función del sexo, edad y tiempo de servicio, resultados que entran en similitud con lo reportado por Fernández (2017) quien al comparar las medias en el compromiso organizacional en 221 trabajadores en España no encontró diferencias significativas; del mismo modo, Anaya y Suarez (2006) argumentan que el compromiso organizacional va a verse afectado por las condiciones del área de trabajo, en lugar de las características propias de la persona, de tal manera que se va a ir mezclando la propia experiencia de vida del trabajador con las experiencias inmediatas del ambiente de trabajo, mezclándose para una abstracción de conclusiones y toma de decisiones. En base a lo encontrado, cobra mayor evidencia empírica la escasa diferencias en función al sexo, edad y tiempo de servicio con el compromiso organizacional, debido a que va a depender de otras características mucho más relacionadas al ambiente de trabajo con las propias experiencias y percepciones de los trabajadores.

Para el cuarto objetivo específico, en la comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones en función a las variables sociodemográficas, no se encontró diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0.05$ ) en función del sexo, edad y tiempo de servicio, estos resultados coinciden con lo reportado por Melgarejo (2018) quien al analizar las diferencias de medias aritméticas en el nivel de satisfacción laboral en función a las variables sociodemográficas de 184 trabajadores de ESSALUD Callao no encontró diferencias estadísticamente significativas. Por lo que, se puede argumentar con mayor evidencia que la satisfacción laboral no presenta diferencias significativas con el sexo, la edad y el tiempo de servicio, notándose otras características que la van a determinar, tales como los beneficios laborales, la actividad que desempeñe la persona y el clima laboral producido por los mismos compañeros. Es por ello, que cabe la necesidad de poder ejecutar nuevos estudios con la intención de ejecutar diseños de investigación distintos, donde se busque una metodología de tipo experimental para que se demuestre la relación causal de la satisfacción laboral en función a las variables sociodemográficas.

Finalmente, se encontró que al comparar la dimensión afectiva, hubieron diferencias estadísticamente significativas donde el grupo con alta satisfacción laboral

presento un mayor vínculo afectivo, identificación con la misión y visión organizacionales, deseos de permanecer en la empresa por que ha integrado sus valores y sienten los objetivos como propios; de la misma forma, se encontró diferencias estadísticamente significativas al comparar las puntuaciones de la dimensión continuidad y la dimensión normativo, donde se presentó mayores puntuaciones en el grupo con alto nivel de satisfacción laboral, dejando con ello en claro la importancia de mejorar la satisfacción de los trabajadores si se desea que deseen permanecer por más tiempo dentro de la empresa, estos resultados entrarían en similitud con lo reportado por Pérez (2018) donde encontró una relación estadísticamente significativa y directa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en 179 trabajadores del hospital dos de Mayo.

## **5.2 Conclusiones**

1. Para el objetivo general, se encontró diferencias estadísticamente significativas al comparar la variable el compromiso organizacional en dos grupos con alta y baja satisfacción laboral, hallando que en grupo de alta satisfacción laboral se encontraban los trabajadores con mayor compromiso organizacional.
2. En cuanto al primer objetivo específico, se encontró que para el compromiso organizacional general el 13.6% fue muy bajo, el 21.4% bajo, el 19.4% moderado, el 31.1% alto y el 14.6% muy alto; mientras que en la dimensión afectivo el 26.2% fue muy bajo, en la dimensión de continuidad el 24.3% fue muy bajo, y en la dimensión normativo el 30.1% fue bajo.
3. En cuanto al segundo objetivo específico, se encontró que para la satisfacción laboral el 11.7% fue muy bajo, el 17.5% bajo, el 21.4% moderado, el 27.2% alto y el 22.3% muy alto; mientras que, en la dimensión factores intrínsecos el 35.0% fue alto y en la dimensión factores extrínsecos el 33.0% fue muy alto.
4. Para el tercer objetivo específico, en la comparación del compromiso organizacional y sus dimensiones en función a las variables sociodemográficas,

no se encontró diferencias estadísticamente significativas ( $p>0.05$ ) en función del sexo, edad y tiempo de servicio.

5. Para el cuarto objetivo específico, en la comparación de la satisfacción laboral y sus dimensiones en función a las variables sociodemográficas, no se encontró diferencias estadísticamente significativas ( $p>0.05$ ) en función del sexo, edad y tiempo de servicio.
6. En cuanto al quinto objetivo específico, se encontró diferencias estadísticamente significativas al comparar las dimensiones del compromiso organizacional en dos grupos con alto y bajo nivel de satisfacción laboral, encontrando que en el grupo con alto nivel de satisfacción laboral estuvieron los trabajadores con mayores puntuaciones en la dimensión afectivo, de continuidad, y normativo.

### **5.3 Recomendaciones**

- Identificar aquellos casos que marcaron un menor nivel de compromiso organizacional y satisfacción laboral y especificar los motivos por los cuales estaría ocurriendo ello, de tal forma que se mejoren las estrategias de mantenimiento del personal y se tenga un mejor desempeño de los mismos.
- Continuar dando incentivos simbólicos a los trabajadores por el desempeño realizado en sus respectivas funciones; pues ello, fortalecerá el vínculo trabajador – organización y mejorara la satisfacción que experimentan.
- Replicar la investigación en otros contextos organizacionales para tener mayor solides en el nivel de compromiso organizacional que presenten los trabajadores en alto nivel de satisfacción laboral.
- Implementar un método de investigación de tipo experimental para poder identificar con mayor relación la dirección causal de los niveles del compromiso organizacional en relación a un alto o baja satisfacción laboral.

## **REFERENCIAS**

- Agurto, E. (2017). *Motivación laboral y satisfacción laboral en jóvenes participantes de un programa laboral juvenil de una empresa de consumo masivo del Callao* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment on the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parciales menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de Estudios Empresariales* 18(1), 73-88.
- Anaya, D. y Suarez, J. (2006). La satisfacción laboral de los profesores en función de la etapa educativa, del género y de la antigüedad profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 24(2), 541-556.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*. 18(1), 15–26.
- Arias, W., Rivera, R. y Ceballos, K. (2017). Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra multiocupacional de Arequipa, Perú. *Revista Interacciones*, 3(2), 79-85.
- Atencio, S. y Ortega, H. (2009). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en el cuerpo de bomberos* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Balderas, E. (2011). *Comportamiento organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la clínica ISSSTE de Rioverde, S.L.P* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí, México.
- Baron, R. y Greenberg, J. (1995). *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. University of Michigan: Prentice Hall.

- Bayona, C. y Goñi, S. (2007). *Compromiso organizacional*. Recuperado de [http://www.ucm.es/BUCM/compuodoc/s/10005/10196838\\_1.htm](http://www.ucm.es/BUCM/compuodoc/s/10005/10196838_1.htm)
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 139-149.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Blach, J., Espuny M., Gala, C. y Artiles A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Desafíos Cataluña, España.
- Browne, M. y Cudeck, R. (1990). *Alternative Ways of Assessing Model Fit*. doi:10.1177/0049124192021002005
- Cabrera-Salas, A. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana* (Tesis de pregrado). Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Cardozo, A. y Goncalvez, R. (1998). *Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria del personal* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México DF: Thomson.
- Contreras, L. y Lujano, C. (1999). *Compromiso organizacional en trabajadores accionistas* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Cornejo, J. (1998). *Condición del docente y satisfacción profesional. Una educación con calidad y equidad. Encuentro Internacional sobre Formación de Docente de Educación Básica*. Bogotá.

Davis, K. y Newstrom, D. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Doef, M. y Maes, S. (1999). Satisfacción laboral, productividad y bienestar/malestar psicológico. *Psychological Reports*. 85(1), 954-962.

Eslava, E. (2016). *La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_estrategica\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_estrategica_del_clima_laboral)

Fernández, A. (2017). *El compromiso organizacional* (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid. España.

Gallardo, N. y Sandoval, M. (2016). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en la empresa pública y privada* (Tesis de pregrado). Universidad de Bío. Concepción, Chile.

Gómez, B. (2013). *Metodología de la investigación*. Recuperado de [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)

Gómez, D., Recio, R., Avalos, M. y Gonzales, J. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de río verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 4(1), 59–76.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, DF.: McGraw-Hill.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

- Kuusio, H., Heponiemi, T., Sinervo, T. y Elovainio, M. (2010). Organizational commitment among general practitioners: A cross-sectional study of the role of psychosocial factors. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 28(2), 108–114.
- Mahiro, S., Takashi, N. y Satoko, N. (2014). Work engagement and attitudes toward caring for dying patients and families among home-visiting nurses in Japan. *International Journal of Palliative Nursing*, 20(7), 343–348.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el clima organizacional y compromiso organizacional en una empresa del sector Petroquímico* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Melgarejo, S. (2018). *Satisfacción laboral y satisfacción marital en el personal asistencial de un hospital en la provincia constitucional del Callao* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Meliá, J. y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Mendoza, E. (2018). *Engagement y satisfacción laboral en colaboradores de una empresa retail del distrito de Chorrillos* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J., Allen, N. y Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo. (2019). *Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales*. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/323565/Bolet%C3%ADn\\_Notificaciones\\_MARZO\\_2019\\_.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/323565/Bolet%C3%ADn_Notificaciones_MARZO_2019_.pdf)
- Mottaz, C. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247.
- Nieto, E. (2017). *Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores del instituto tecnológico superior central técnico* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Organización mundial de la salud. (2017). *Protección de la salud de los trabajadores*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>
- Pedraza, N. (2019). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), 127-135. Recuperado de <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>

- Peiró, J., González, V., Zurriaga, R., Ramos, J. y Bravo, M. (1989) El cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud en equipos de atención primaria. *Revista de Psicología de la Salud*, 1(2), 135-174.
- Pérez, M. (2002). *El docente desde la perspectiva del desarrollo curricular, organizativo y profesional*. Perú. Universidad de Jaen
- Pérez, M. (2018). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral del personal asistencial del hospital nacional dos de mayo en Lima* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima. Perú.
- Pinzón, G. (2016). *10 señales para reconocer un ambiente de trabajo positivo*. Recuperado de [http://www.eempleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/10-senales-parareconocer-un-ambiente-de-trabajo-positivo](http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/10-senales-parareconocer-un-ambiente-de-trabajo-positivo)
- Quintos, L. (2018). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en trabajadores de la droguería A. Tarrillo Barba S.A. del distrito del Cercado de Lima* (Tesis de pregrado). Universidad Privada Telesup. Lima, Perú.
- Ramos, A. (2005). *El Compromiso Organizacional y su relación con el desempeño docente de los Profesores del Programa Universitario de Inglés de la Universidad de Colima* (Tesis de maestría). Universidad de Colima, México.
- Reichers, B. (1985) *Modelo de los compromisos organizacionales Academia de revisión por la dirección*. San Francisco.
- Robbins P, y Judge A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson education

Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria

Schultz, D. (1991). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill.

Soberanes R. y De la Fuente I. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 120-127.

Torp, S., Grimsmo, A., Hagen, S., Duran, A. y Gudbergsson, S. (2013). Work engagement: A practical measure for workplace health promotion? *Health Promotion International*, 28(3), 387–396.

Varona, F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional *Revista Diálogos. Colombia Varona*.

Vega, C. (2018). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa del sector retail de Lima Metropolitana y provincias* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.

Wallace, J. (1997). *Beker's side bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or resurrection?* Recuperado de <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1016956322744#page-1>

Warr, P, Cook, J, y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. 52(1), 129–148.

Whetten, D. y Cameron, K. (2010). *Desarrollo de habilidades directivas* México: Pearson

Zuasnabar, E. (2018). *Relación del estrés laboral y satisfacción laboral en el personal docente del nivel secundario de la provincia de Huancayo* (Tesis de pregrado). Universidad Continental. Huancayo, Perú.

Zurita, M., Ramírez, T., Quesada-Soto, J., Quesada-Ronco, M., Ruiz, B. y Manzano, J. (2015). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de granada. *Reidocrea*. 3(3). 17–25.

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS
	<b>Problema principal</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>
	¿Cuál es la diferencia en el compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima?	Establecer la diferencia en el compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima	<b>Hi:</b> Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar el compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima
	<b>Problemas secundarios</b>	<b>Objetivos específicos</b>	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES CON ALTA Y BAJA SATISFACCIÓN LABORAL DE UNA EMPRESA PRIVADA EN SURQUILLO, LIMA	1. ¿Cuáles son los niveles del compromiso organizacional y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima?	1. Describir los niveles del compromiso organizacional y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima	<b>Hipótesis específicas</b>
	2. ¿Cuáles son los niveles de la satisfacción laboral y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima?	2. Describir los niveles de la satisfacción laboral y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima	<b>H1:</b> Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar el compromiso organizacional y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima
	3. ¿Cuál es la diferencia que existe al comparar el compromiso organizacional y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima?	3. Identificar la diferencia que existe al comparar el compromiso organizacional y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima.	<b>H2:</b> Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar la satisfacción laboral y sus dimensiones en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral
		4. Identificar la diferencia que existe al comparar la satisfacción laboral y sus dimensiones en	

4. ¿Cuál es la diferencia que existe al comparar la satisfacción laboral y sus dimensiones en colaboradores de una empresa privada en Surquillo con alta y baja satisfacción laboral?	colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima	de una empresa privada en Surquillo, Lima
5- ¿Cuál es la diferencia en las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima?	5. Determinar la diferencia en las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima	<b>H3:</b> Existen diferencias estadísticamente significativas al comparar las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores con alta y baja satisfacción laboral de una empresa privada en Surquillo, Lima.

VARIABLES			TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
Variable	Dimensión	Instrumento	<b>Tipo de investigación</b>	La población estuvo conformada por 103	
Compromiso organizacional	Afectivo De continuidad Normativo	Cuestionario de compromiso organizacional	La investigación fue de tipo comparativo por que se buscó establecer las diferencias que existían en el nivel de compromiso organizacional en dos grupos con alto y bajo nivel de satisfacción laboral; así mismo, fue cuantitativo por que se empleó el paradigma de los números para la estimación de	Alimentos Kerrys SAC ubicada en el distrito de Surquillo quienes tenían edades comprendidas entre los 18 a 58 años de edad.	Para la medición del compromiso organizacional se empleó el Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen
Variable	Dimensión	Instrumento		En cuanto a la muestra, no se empleó formula o estimación alguna puesto que es de tipo	Para la medición de la satisfacción laboral se empleó la Escala de satisfacción laboral de Warr Cook y Wall
	F. intrínsecos F. extrínsecos	Escala de satisfacción laboral			

---

Variable	Dimensión	Instrumento
V. Socio demográfica	Sexo	Ficha socio
	Edad	demográfica
	Tiempo de servicio	

---

los resultados (Hernández et al., 2014, p. 89).

### **Diseño de investigación**

La investigación fue de diseño no experimental, ya que no se realizó manipulación alguna de las variables durante el desarrollo del estudio; así mismo, fue de corte transversal por que los datos fueron recolectados en un solo momento, siendo como una especie de fotografía de las variables en su ambiente natural (Hernández et al., 2014. p. 127).

censal, lo que significara que se recurrió a la evaluación del total de la población, siendo 103 participantes trabajadores de la empresa Alimentos Kerrys SAC ubicada en el distrito de Surquillo, en donde 46.6% fueron de sexo femenino y 53.4% masculino.

---

## Anexo 2

### CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

*Meyer y Smith (1993)*

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( ) Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio:

\_\_\_\_\_

#### Instrucciones

A continuación, se ofrece una serie de afirmaciones que representan los sentimientos que las personas podrían tener acerca de la empresa u organización para la que trabajan. Por favor indique el grado De Acuerdo o Desacuerdo con cada afirmación que aparece en la parte superior del cuestionario. Marque con un ASPA (X) su elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo con el enunciado. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Totalment e de acuerdo	De acuerd o	Levement e de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerd o	Levement e en desacuerd o	En desacuerd o	Totalment e en desacuerd o
TED	ED	LD	NA ND	LA	DA	TDA

		TED	ED	LD	NA ND	LA	DA	TDA
1	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.							
2	En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.							

3	No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización.							
4	No me siento emocionalmente ligado a la organización.							
5	No me siento como "parte de la familia" en esta organización.							
6	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.							
7	Por ahora, permanecer en esta organización refleja tanto necesidad como deseo.							
8	Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo.							
9	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la organización en la que trabajo ahora.							
10	Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar esta organización.							
11	Sí no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar.							
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de otras alternativas disponibles							
13	No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.							
14	Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.							
15	Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.							

16	La organización donde trabajo merece mi lealtad.							
17	No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo.							
18	Siento que le debo mucho a esta organización.							

### Anexo 3

## ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

*Warr, Cook y Wall (1979)*

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( ) Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio:

\_\_\_\_\_

### Instrucciones

Las siguientes preguntas tienen que ver con varios aspectos de su trabajo. Señale con una X dentro del recuadro inferior correspondiente a la pregunta. No hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, conteste su opinión sincera y no discuta sus respuestas con otras personas. Es su opinión la que cuenta. Aunque le cueste contestar alguna cuestión, por favor asegúrese de que no deja ninguna pregunta en blanco.

Muy insatisfech	insatisfech	Poco insatisfech	Indiferent	Poco satisfech	Satisfech	Muy satisfech
o.	o.	o.	e	o	o.	o
1	2	3	4	5	6	7

1	Las condiciones físicas del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2	La libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3	Los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4	El reconocimiento que obtiene por un buen trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5	El jefe inmediato.	1	2	3	4	5	6	7
6	La cantidad de responsabilidad que se le confía.	1	2	3	4	5	6	7
7	La cuantía de su salario.	1	2	3	4	5	6	7
8	Las oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades.	1	2	3	4	5	6	7

9	Las relaciones laborales que existen entre los directivos y los trabajadores de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10	Las oportunidades de promoción con las que cuenta.	1	2	3	4	5	6	7
11	La forma en que usted es dirigido.	1	2	3	4	5	6	7
12	La atención que se presta a tus sugerencias.	1	2	3	4	5	6	7
13	La jornada de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
14	La variedad del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15	La seguridad en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7