

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**FACTORES QUE INCIDEN EN LA PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS DE  
ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS, UBICADAS EN SECTORES ALEDAÑOS  
AL RELLENO SANITARIO DE LA ZONA 3, MUNICIPIO DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

**LCDA. JAQUELINE DEL CARMEN AGUILAR IBARRA**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**FACTORES QUE INCIDEN EN LA PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS DE  
ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS, UBICADAS EN SECTORES ALEDAÑOS AL  
RELLENO SANITARIO DE LA ZONA 3, MUNICIPIO DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**ASESOR: M.A. LIC. LARRY STUART SEGURA LETRÁN**

**AUTOR:**

**LCDA. JAQUELINE DEL CARMEN AGUILAR IBARRA**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ**  
**EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS SEGÚN**  
**EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Secretaria: MSc. Mildred Damaris Guillen Camel  
Examinador: Dr. Alfredo Paz Subillaga

## **ACTO QUE DEDICO**

Este trabajo está dedicado a todas aquellas personas que de una u otra forma fueron parte de este proyecto. En especial a:

Mis hijas Mafer y Anamar por ser mi máxima inspiración y orgullo.

Mis padres Paco y Zonia. Pilares fundamentales de mi vida personal y profesional.  
Sin ustedes, nunca hubiera llegado hasta aquí.

A Fernando, mi amor, mi cómplice y todo... este triunfo es compartido!

A mis amigos, ustedes saben que son mi familia elegida y que el amor fraternal siempre será el vínculo primario entre nosotros.

Finalmente, a todas las personas que trabajan por y para los niños que habitan en las comunidades del relleno sanitario, mi respeto y agradecimiento por tan loable labor.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de vivir y disfrutar intensamente cada etapa de la vida, en especial esta experiencia académica.

A mi familia por su amor y apoyo incondicional en todos los proyectos que emprendo.

A la Universidad De San Carlos de Guatemala, por brindarme esta oportunidad de profesionalización. Fue aquí donde comprendí el verdadero significado de la palabra “compañero”.

A la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y a los profesionales/docentes que conocí cursando esta maestría. Gracias infinitamente por permitirme disfrutar del bagaje de conocimiento brindado durante estos años. Especialmente a: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García y M.A. Lic. Larry Segura, quienes brindaron el acompañamiento profesional en la elaboración de esta tesis.

A mis compañeros de estudio, fue un enorme gusto compartir tanto conocimiento, experiencias, aventuras y emociones dentro del salón.

A las autoridades de las organizaciones participantes, por confiar en el aporte de este estudio.

A mis compañeros de trabajo, por brindar sus enseñanzas y apoyo en la elaboración, edición e ideas que sumaron a este proyecto. Es un honor y un placer trabajar con ustedes todos los días.

## Contenido

	Pág
Resumen	i
Introducción	iii
1. Antecedentes	2
1.1. Antecedentes de la perspectiva teórica	2
1.2. Antecedentes del sector	8
1.2.1. El relleno sanitario de la Ciudad de Guatemala	8
1.2.2. Ubicación	10
1.2.3. Características ambientales	10
1.2.4. Características sociodemográficas	11
2. Marco Teórico conceptual	14
2.1. Organizaciones no lucrativas	14
2.1.1. Características	15
2.1.2. Marco legal	15
2.1.3. Clasificación der las organizaciones sin fines de lucro	16
2.2. Satisfacción laboral	18
2.2.1. Factores de la satisfacción laboral	20
2.2.2. Motivación y satisfacción laboral	21
2.2.2.1. Factores de higiene	21
2.2.2.2. Factores motivacionales	22
2.3 Bienestar psicológico	24
2.3.1. Modelo multidimensional del bienestar psicológico	25
2.4 Compromiso laboral	27
2.4.1. Componentes del compromiso laboral	29
2.4.2. Factores organizacionales que fomentan el compromiso laboral	30
2.4.3. Características de los empleados comprometidos	32
2.4.4. El compromiso laboral y su relación con otras figuras de la gestión del talento humano	33
2.4.4.1. Relación con el desempeño	33
2.4.4.2. Relación con los salarios	34
2.4.4.3. Relación con la satisfacción laboral	36
2.4.4.4. Relación con el compromiso y la permanencia	36
2.4.5. Beneficios del compromiso laboral en las organizaciones	36
2.5 Permanencia laboral	37
2.5.1. Factores de la permanencia	39
2.5.2. Ventajas y desventajas de la permanencia	41
3. Metodología	43
3.1. Definición del problema	43
3.2. Objetivos	45
3.3. Hipótesis establecidas	46
3.4. Método científico	49
3.5 Universo y muestra	49

3.6. Técnicas de investigación aplicadas	50
3.7. Instrumentos de medición aplicados	50
4. Análisis y discusión de resultados	54
4.1. Descripción de la unidad de análisis: empleados de organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al Relleno Sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.	54
4.2. Análisis de los factores de permanencia que inciden en la permanencia de los empleados de organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación ubicadas en sectores aledaños al Relleno Sanitario de la zona 3.	66
Conclusiones	71
Recomendaciones	73
Bibliografía	75
Índice de figuras	87
Índice de tablas	88
Índice de gráficas	89
Anexos	90
Glosario	92
Instrumentos de investigación	94
Tablas estadísticas	98

## Resumen

La presente investigación se elaboró con el fin de establecer si existe correlación significativa entre los factores: satisfacción laboral, bienestar psicológico, compromiso laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

Para la elaboración de este trabajo, se consideró la “permanencia” de los empleados como una variable novedosa en el ámbito de los recursos humanos, lo cual que revela el interés de observar más allá de los estándares que los estudios sobre la retención del personal ha aportado al ámbito de los recursos humanos.

Los objetivos específicos de este trabajo se formularon para determinar los niveles de los factores mencionados anteriormente: satisfacción laboral, el bienestar psicológico y el compromiso laboral en los empleados de las organizaciones donde se realizó el estudio. Las hipótesis de trabajo establecidas para esta investigación se plantearon para establecer la correlación entre cada una de las variables independientes y la permanencia de los empleados de las organizaciones participantes. La muestra estuvo constituida por 215 empleados que laboran en cuatro organizaciones con las características descritas, en las áreas: administrativa, operativa y educativa.

El instrumento utilizado fue una escala tipo Likert de 51 ítems, la cual fue elaborada con base en la Encuesta Gallup Q12, utilizada para verificar el compromiso de los empleados en organizaciones, la escala de Bienestar Psicológico de Casullo y el cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró.

A través de un estudio correlacional, se realizó un análisis de tablas cruzadas con pruebas de Chi Cuadrado, por medio del cual se aceptaron todas las hipótesis de trabajo.



Se comprobó que si existe correlación entre los factores: Satisfacción laboral, bienestar psicológico y compromiso laboral con la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores señalados.

El factor de incidencia con la permanencia de los empleados con mayores porcentajes obtenidos fue el bienestar psicológico. Finalmente, dentro de las recomendaciones planteadas se encuentra la realización de estudios similares a éste, a favor de la gestión del talento humano que trabaja por y para el beneficio de los niños y jóvenes que viven en sectores aledaños al relleno sanitario.

## Introducción

A nivel organizacional, las personas encargadas de la administración de los recursos humanos tienen como uno de sus retos plantear e innovar estrategias con el propósito de empoderar y retener el talento. Esto sucede principalmente cuando se identifican empleados que desarrollan sus funciones laborales en el área donde están ubicados con un alto nivel de desempeño. Es entonces cuando propiciar un buen clima laboral, establecer planes de desarrollo, crear e implementar sistemas de compensaciones con mejores beneficios y propiciar planes de formación son algunas de las estrategias que pueden relacionarse para motivar la permanencia del personal.

Este trabajo se inicia brindando una reseña de algunos trabajos de investigación relacionados con el tema; los cuales se presentan considerando que cumplen con el proceso lógico, inherente al método científico: Plantean objetivos de trabajo claros, indican el lugar donde se han llevado cabo y la población en estudio, utiliza instrumentos de medición, antecedentes de validez y confiabilidad y expone las conclusiones y recomendaciones obtenidas al final de cada estudio.

Luego, en el capítulo 2, se detallan los insumos presentados por diversos autores de libros, revistas, artículos científicos y todos los recursos en versión física y digital. La idea general de esta sección es dar el soporte a los temas relacionados con el problema. El marco teórico se presenta en orden lógico, introduciendo temas y subtemas, así como los puntos de vista del investigador para el enriquecimiento del trabajo.

Siguiendo con este orden, se presenta y delimita el problema en el capítulo 3, lo cual fue fundamental en este trabajo. Establecer los objetivos y planteamiento de la hipótesis que el punto de partida de este trabajo. Este apartado se contextualiza en los siguientes ejes:

- Objetivos, los cuales fueron establecidos para verificar la correlación entre los factores de incidencia: El compromiso y satisfacción laboral y el bienestar psicológico y la permanencia de los empleados de las organizaciones participantes.
- Hipótesis de trabajo, se enunciaron en las variables independientes o factores de incidencia propuestos y la permanencia de los empleados como variable dependiente. Asimismo, se incluye la metodología de la investigación, la cual fue el soporte científico de la misma. También, las características de la muestra, el sustento estadístico y las técnicas utilizadas para recabar la información.

Luego, en el capítulo 4, se realiza el análisis y discusión de resultados que precede la presentación de las conclusiones a través de la revisión de los datos estadísticos. La conclusión principal de este trabajo fue que si existe correlación entre los factores investigados y la permanencia de los empleados de las organizaciones investigadas.

Finalmente, se muestra todo el sustento bibliográfico utilizado para la elaboración del estudio, con el fin de mostrar la revisión teórica realizada a lo largo de la investigación. En los anexos se presenta una serie de información de apoyo para complementar el trabajo.

## **1. Antecedentes**

En el presente capítulo se describen algunos antecedentes de la perspectiva teórica y del sector, los cuales tienen como objetivo, sustentar y validar este estudio a través de las investigaciones previas que se han realizado sobre este tema.

### **1.1. Antecedentes de la perspectiva teórica**

Los estudios que se revisan a continuación, forman parte del marco referencial que sustenta esta investigación. Estos enfatizan la importancia de reconocer los factores que inciden en la determinación de permanencia de los empleados de organizaciones ubicadas en sectores vulnerables como el seleccionado para este trabajo. Los factores que se consideraron para este estudio, se encuentran: el bienestar psicológico, el compromiso y la satisfacción laboral.

Ovalle (2008), desarrolló un tema de investigación de tipo descriptivo con el objetivo de establecer los factores que influyen en la permanencia laboral de las trabajadoras de la corporación MEST, S.A. Para este estudio, se aplicó un instrumento para evaluar los factores de motivación, satisfacción y clima organizacional a 54 vendedoras y encargadas de las 17 tiendas que forman parte de la organización. Entre los resultados encontrados se encuentran la motivación, satisfacción y clima organizacional son factores que influyen para mantener relaciones de trabajo adecuadas y mejorar el trabajo en equipo. Las mujeres que conformaron la muestra indicaron que su trabajo no es reconocido de manera positiva y no existen incentivos para el trabajo que desempeñan ni planes de desarrollo profesional. Sin embargo, manifestaron que se sienten satisfechas y comprometidas con su trabajo y organización. De igual manera, no consideraron que el salario sea un motivador para permanecer en la empresa. La autora recomendó al finalizar su estudio un programa de capacitación dirigido a la gerencia y supervisores de área con herramientas para la retención del personal.

Asimismo, Vecina y Chacón (2013), hicieron un estudio con el fin de analizar la diferencia entre tres factores frecuentemente relacionados entre sí en el área de la administración de recursos humanos: engagement, compromiso organizacional y satisfacción laboral. A través de un análisis documental, los autores propusieron determinar el vínculo entre ellos a través de cinco hipótesis donde relacionan las variables con el bienestar y permanencia de un grupo de 257 voluntarios de organizaciones sin fines de lucro, tres dedicadas a temas sociales y dos ambientales. Los instrumentos utilizados fueron el test de “engagement” o UWES y la escala de satisfacción de voluntarios; los cuales fueron resueltos en línea, anónimamente. Después de procesar la información recopilada, se procedió al análisis y la emisión de conclusiones: 1. El “engagement” es la variable relevante que explica la satisfacción de los voluntarios, el compromiso organizacional y el bienestar psicológico. 2. Para explicar la intención de permanencia de los voluntarios que terminan seis meses de voluntariado, el compromiso organizacional es el mejor predictor. 3. Para la explicación de percepción de salud física, la única variable que lo explica es la satisfacción y no el “engagement” como esperaban los investigadores.

Por su lado, Vanegas y Montoya (2014) realizaron un trabajo cualitativo durante 2 años, en el cual establecieron como objetivo general determinar los factores psicosociales asociados a la permanencia de los empleados en la organización en estudio: empresas dedicadas a la fabricación de empaques en Colombia. A través de una encuesta y entrevistas semiestructuradas con los empleados que tenían contratos con la sección sindical de la organización se pretendió identificar la percepción de los empleados respecto a su ambiente y qué papel juega éste a la hora de realizar su tarea en el tiempo que permanece en ella. A manera de conclusión, los factores psicosociales que más influyen en la permanencia de los empleados, son aquellos que están relacionados con el ambiente laboral: características de la tarea, relaciones laborales, la rutina, seguridad en el trabajo, interacción en el ambiente, las condiciones de la organización, las necesidades, costumbres, capacidades y demás aspectos personales del trabajador y su entorno social. Por último, el autor hace énfasis en que la salud, el rendimiento en el trabajo y la producción son temas que se deben considerar en el futuro.

Otro estudio interesante lo realizó Frías (2014), quien identificó y describió los principales componentes que llevan a los jóvenes profesionales a permanecer más tiempo en las organizaciones en Chile. Describió las características de la Generación Y, así como las características del compromiso y satisfacción laboral como una forma de comprender las razones que llevan a dicha generación a permanecer menos tiempo en sus trabajos. La autora en mención realizó una revisión teórica de estos fenómenos y revisión de algunos instrumentos para revelar las principales causas por las cuales miembros de la generación abandonan una organización no gubernamental (ONG). Al finalizar, fue confirmada la hipótesis planteada acerca de que las percepciones de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera que afectará positivamente la permanencia de los jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan en otras dimensiones del trabajo.

Littlewood (2014), realizó un trabajo para determinar los factores que predicen la intención de permanencia del personal que labora en empresas similares a instituciones financieras que opera en la región central de México. La muestra estuvo compuesta por dos grupos de personal de una institución financiera. Una de ellas con niveles altos de rotación anual y la otra integrada por personal que trabaja en seis organizaciones similares que reportan índices de rotación inferior al 2% anual. La metodología utilizada en esta investigación fue una técnica cuantitativa y la investigación fue un estudio de tipo correlacional. Se utilizó un cuestionario tipo Likert, con diferentes reactivos para medir la Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional (Afectivo, de Continuación y Normativo), Búsqueda de Empleo e Intención de Permanencia. Las conclusiones se concretaron en tres antecedentes considerados como factores fundamentales para el desarrollo del talento humano efectivo: Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional.

Al indagar sobre los factores que intervienen en el bienestar de los empleados y por ende su permanencia dentro de una organización, se encontró el estudio realizado por Valdizón (2015), en el cual, a través de una investigación descriptiva, se trabajó con el

objetivo de establecer los factores que conllevan a la permanencia laboral en Distribuidora san Pablo, en Alta Verapaz, Guatemala. Se recopiló la información a través de un cuestionario de Estabilidad Laboral, administrado a 10 sujetos con 5 años o más de trabajar en esa empresa. Esta prueba presenta 18 ítems de selección múltiple y los indicadores de medición fueron: motivación, satisfacción, relaciones interpersonales y retribución. Para complementar esta encuesta, el autor del estudio realizó una entrevista estructurada de tres preguntas. Los resultados evidenciaron que la retribución fue el factor menos relevante en la permanencia de los trabajadores, mientras que los más desarrollados fueron: motivación, satisfacción y relaciones interpersonales. Entre los hallazgos importantes de este estudio, El autor mencionó que la estrategia de la organización ha sido útil para mantenerse competitiva en el área que se desenvuelve, así como para fidelizar a su personal. Para finalizar, el autor recomendó fortalecer los factores sobresalientes promoviendo la integración e interacción del equipo de trabajo.

Entre tanto, Loli, Montgómery, Cerón, Del Carpio, Navarro y Llacho (2015), reportaron un estudio que tuvo como objetivo conocer el factor compromiso organizacional y el sentimiento de permanencia de los profesionales en organizaciones públicas de Lima, Perú. Los investigadores trabajaron con una muestra de 221 empleados, entre los cuales la mayoría eran profesionales que realizaban estudios de postgrado en centros de educación superior. El instrumento aplicado fue el cuestionario adaptado sobre la base de la prueba realizada por Fernando Arias Galicia. El instrumento fue elaborado con reactivos relacionados a compromiso afectivo, de conveniencia o continuidad y sentimiento de permanencia o normativo; satisfacción general en el trabajo. Los resultados indicaron que existe una tendencia favorable de compromiso organizacional, al igual que sentimientos de permanencia en los lugares donde trabajan. Se encontró también que existe asociación significativa y positiva del compromiso afectivo con el sentimiento de permanencia. Sin embargo este sentimiento de permanencia no se asocia con el compromiso de conveniencia. Un dato relevante fue que hubo variabilidad entre las variables sociodemográficas exploradas; es decir, el compromiso afectivo resultó relacionado con la edad, estado civil, antigüedad en el trabajo y tiempo de servicio en el

puesto actual. Mientras que el compromiso de conveniencia con la edad y el estado civil y el sentimiento de permanencia fueron variables diferenciadoras.

Siguiendo esta línea, Curbelo, Pérez y Montero (2016), presentaron un modelo matemático para explicar la intención de permanencia del personal académico de la Universidad Cienfuegos en Cuba. Por medio de un modelo de regresión, predijeron la tendencia movilidad y gestión de variables claves para mejorar su comportamiento. Los autores realizaron una encuesta de calidad de vida en el trabajo, la cual estuvo conformada por 45 ítems y 22 variables. La muestra utilizada en este estudio estuvo conformada por 131 personas. A partir de los resultados se aplicaron varios modelos de regresión, de lo cual se obtuvo que el modelo de regresión logística es el que mejor explica el fenómeno de la movilidad de profesores, lo cual es fundamental para el futuro de la universidad seleccionada para realizar este estudio. Asimismo, al aplicar este modelo, los autores pudieron predecir la movilidad de la fuerza de trabajo académica. Al finalizar el estudio, se recomendó incluir la identificación de las causas raíces que propician la movilidad del personal académico, así como la creación de un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.

Como un hallazgo relacionado con este trabajo, Orchak y Marín (2016), diseñaron, construyeron y validaron un instrumento para medir la influencia del sistema de compensaciones en la permanencia y compromiso de los trabajadores de una empresa manufacturera de México. Basándose en otros autores como Allen y Meyer, Richards y Luhmann & De Georgi, propusieron 41 ítems para evaluar las variables a través de diez dimensiones. Se validó a través de dos procesos: Se consultó a expertos para realizar la validación de contenido y luego se aplicó un estudio piloto para obtener la confiabilidad del instrumento. Con este instrumento se logró la validez y confiabilidad estadística necesaria para medir a la población estudiada. El autor aportó que con este tipo de estudios es posible determinar la importancia que está adquiriendo este tema para poder identificar los elementos que sean necesarios para promover el desarrollo de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Asimismo, demostró que trabajar la



variable de permanencia como referente a la importancia de retener personal dentro de las organizaciones ayuda a establecer planes para mejorar la estabilidad de las personas dentro de ellas.

Otro trabajo similar es el de Azurdia (2017), quien realizó una investigación de tipo descriptiva de diagnóstico, con el objetivo determinar los principales factores que motivan a un grupo de colaboradores de distintas generaciones, en una empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos a permanecer en ella. Para este estudio se abordó a un grupo de treinta colaboradores de las generaciones: Baby Boomer, X y Millennials. La muestra estuvo comprendida entre los 18 y 70 años de ambos sexos. El instrumento utilizado fue de modalidad de escala de Likert "Permanencia Laboral" creado por Herrera en el año 2010 y adaptado para esa investigación para abarcar los factores de satisfacción, compensación, identificación, liderazgo, prestaciones, prestigio institucional, relaciones interpersonales y motivación. El trabajo concluyó con los factores que motivan la permanencia a las tres generaciones: el prestigio institucional, la satisfacción y la identificación. De igual manera, de los resultados obtenidos de las tres generaciones se observó que existe similitud con los factores que influyen en la permanencia en la organización, aunque con un orden distinto. Al final del proceso, se recomendó al laboratorio farmacéutico implementar un programa de incentivos no monetarios puesto que la autora propone que si la empresa reconoce el esfuerzo, ganará prestigio institucional. Asimismo, si el personal se siente motivado y sin estrés, se augura mayor satisfacción laboral e identificación con la organización, lo cual son factores para permanecer más tiempo en la misma.

Finalmente, Grisales y Arango (2017), buscaron como objetivo ampliar la visión frente al grado de satisfacción que tienen los colaboradores y que se ven reflejados en el desempeño laboral, adicionalmente contar con un insumo para la toma de decisiones que involucren al talento humano. Para identificar los factores motivacionales que inciden en la permanencia de los colaboradores en la organización en estudio se diseñó y aplicó un instrumento de medición, asimismo se analizaron entrevistas de retiro lo cual permitió

conocer las percepciones de los colaboradores frente a los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en la motivación laboral. En los resultados se encontró que los factores extrínsecos tienen más incidencia sobre los intrínsecos; es decir, los factores intrínsecos son fuentes de motivación y satisfacción de los colaboradores (afiliación, logro, trabajo en sí mismo y competencia). Mientras que la insatisfacción de los colaboradores gira en torno al salario, beneficios, condiciones físicas del lugar de trabajo, la falta de espacios de transferencia de conocimientos y el equilibrio entre vida laboral-personal.

## **1.2. Antecedentes del sector**

A continuación se presenta una descripción general de la ubicación, características ambientales y sociodemográficas del relleno sanitario de la zona 3 de la ciudad de Guatemala.

### **1.2.1. El relleno sanitario de la Ciudad de Guatemala**

Barillas (2015), es un autor que ha realizado muchos estudios relacionados al ámbito de esta investigación y define un relleno sanitario como “Un método de ingeniería mediante la cual diariamente los desechos sólidos se depositan, esparcen, acomodan, compactan y cubren empleando maquinaria. Su fin es prevenir y evitar daños a la salud y al ambiente, especialmente por la contaminación de los cuerpos de agua, de los suelos, de la atmósfera y a la población al impedir la propagación de artrópodos y roedores”. (p. 38)

Por su lado, Juárez (2014), indicó que un relleno sanitario es “una técnica para la disposición de residuos sólidos en el suelo sin causar perjuicio al medio ambiente y sin causar molestias o peligro para la salud y seguridad pública”. (p. 11)

El Rellano Sanitario de la zona 3, es una empresa Municipal, la cual, según el artículo 68, inciso f del Código Municipal (2002), “debe velar por el cumplimiento y observancia

de las normas de control sanitario de la producción, comercialización y consumo de alimentos y bebidas a efecto de garantizar la salud de los habitantes del municipio”. (p. 20)

Este artículo del Código Municipal se aplica a todas las municipalidades de los municipios de todos los departamentos de Guatemala; sin embargo, varios municipios del departamento transportan hacia la ciudad capital sus desechos para verterlos en el relleno sanitario de la zona 3 (este es el caso de Mixco, Villa Nueva, Villa Canales, San Miguel Petapa, Santa Catarina Pinula, San José Pinula, Chinautla y Fraijanes).

Continuando con Barillas, manifiesta que una de las funciones de las municipalidades es la recolección de basura de mercados y calles, mientras que la recolección domiciliaria está a cargo de personas particulares.

Ampliando esta información, Juárez (2014), indica que aproximadamente son 508 vehículos autorizados para realizar la recolección en el municipio de Guatemala. Estos están encargados de recolectar los desechos generados en el municipio de Guatemala y 7 municipios más del área Metropolitana. Además de otros 64 vehículos autorizados para recolección de desechos de mercados, barrido, mantenimiento vial y generadoras de desechos industriales.

Nuevamente Barillas indica que la cantidad de desechos que los 7 municipios adicionales depositaron en el relleno sanitario en el año 2014 formaron aproximadamente el 60% de las 2, 800 toneladas que se depositaron en el lugar.

### **1.2.2. Ubicación**

Para Barillas, el relleno sanitario de la Ciudad de Guatemala o vertedero está ubicado en un terreno que forma un polígono irregular, el cual tiene como accidente hidrográfico relevante el río La Barranca, que nace en la parte sureste del terreno. Aunque se

encuentra en la zona del barranco, es un lindero del área urbana que ha crecido en las zonas 3 y 7 de la Ciudad Capital. Colinda al oeste con la Colonia la Verbena, zona 7; al este con la Colonia Oralia y el Cementerio General en la zona 3. Hacia el sur con la Colonia Landívar, zona 7 y al norte con el río La Barraca, el cual se une con un riachuelo que proviene de la Ranchería El Rincón, que a su vez colinda con la Colonia 5 de Octubre y se encuentra a la altura de la 22 calle final de la zona 3.

### **1.2.3. Características ambientales**

En su estudio, Barillas concluyó indicando que el ambiente del Relleno Sanitario de la zona 3 de la Ciudad de Guatemala tiene un impacto ambiental negativo, el cual tiene relación con los sitios de disposición final, sitios de almacenamiento temporal, procesos de transferencia, recolección y transporte de desechos. Este impacto tiene relación con la contaminación de recursos hídricos, del aire, del suelo, así como del paisaje.

Según Cordero, D. (Comunicación personal, 30 de enero, 2019), coordinador de logística de operaciones de una de las organizaciones de esta investigación, existe un estudio realizado en septiembre 2018 para verificar la contaminación de aire en los alrededores del relleno sanitario. Entre las conclusiones del mismo, se estableció que el aire está afectado por altas concentraciones de metano, monóxido de carbono (CO) y dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), siendo el metano y este último un gas de efecto invernadero. Estos causan estragos al medio ambiente ya que elevan la temperatura del planeta afectando el calentamiento global.

### **1.2.4. Características sociodemográficas**

El ingreso al Relleno Sanitario de la zona 3 se realiza por la 6ª av. y 30 calle de la zona 1 de la ciudad capital. Los lugares aledaños se caracterizan por el mal olor que se percibe en el ambiente y por la cantidad de comercios de economía informal de reciclaje

que se pueden observar. Por el tipo de viviendas y población que transita en ese lugar, se puede verificar que la población cuenta con recursos limitados. (Barillas, 2015)

Dentro del movimiento que se percibe en este lugar se encuentra el de los camiones que recolectan basura y los guajeros. Hay que tomar en cuenta que en Guatemala, "los guajeros son personas que viven y trabajan en un basurero recolectando objetos reciclables. Se diferencian de los recolectores de basura porque recurren a los principales basureros para obtener bienes y comida de dicho lugar". (Las Azaleas y Todo, 2009)

Según Cordero, D. (Comunicación personal, 3 de enero, 2019), coordinador de logística de operaciones de una de las organizaciones de esta investigación, alrededor del relleno sanitario no existen empresas recicladoras como tal, por lo que los guajeros son quienes se dedican a la recolección de los materiales de reutilización (envases de tereftalato de polietileno (PET), plástico, vidrio, aluminio y cobre) y por ende facilitan la compra/venta en el mercado. Es importante que estos materiales tienen características específicas para su recolección. Inclusive, algunos de ellos causan daños a la salud e integridad de las personas.

Según Gómez, V. (Comunicación personal, 22 de abril, 2019), trabajadora social de una de las organizaciones de este estudio, son aproximadamente 2,500 personas las que laboran como guajeros para proveer el sustento de su familia. Muchas de estas familias viven únicamente de estos ingresos, los cuales oscilan entre Q15.00 y Q30.00 diarios. Cabe mencionar que laborar en este sector es sumamente peligroso. Muchas familias han perdido a sus seres queridos en este lugar.

Como mencionó Barillas, los camiones de basura y los guajeros son parte del comercio que conlleva la recolección de basura como soporte económico de familias enteras. Son aproximadamente 2,000 familias las que habitan en los alrededores del relleno y el número de guajeros autorizados por la Municipalidad capitalina asciende a

1,000; sin embargo, realmente ingresan más a través de lugares no están autorizados. Otro dato es que no existe control confiable sobre los materiales que aquí se comercian.



Fuente: García, E. (2017). Olor del vertedero de la zona 3 se expande hacia otros sectores [fotografía]. En Prensa Libre. [en línea] Recuperado de: <https://www.prensalibre.com/ciudades/olor-del-relleno-sanitario-se-expande-en-la-ciudad/>

Caracún, J. (Comunicación personal, 22 de febrero, 2019), trabajador social de una de las organizaciones de este estudio, indica que el relleno sanitario está organizado en varios "patios" enumerados. Según el nivel del riesgo que representan, puede que el acceso a algunos patios esté restringido o a veces prohibido. Estas normas internas no son respetadas por los guajeros ya que ingresan por entradas clandestinas ubicadas en la colonia La Verbena o por el Cementerio General, entre otras.

Asimismo, comenta que en la actualidad no está permitido el ingreso de menores de edad al relleno sanitario, esto debido a una norma que se estableció en el año 2005 por iniciativa de la Municipalidad de Guatemala, debido a los múltiples accidentes suscitados dentro del relleno sanitario. Lamentablemente, esta norma tampoco se cumple.



Fuente: Sebastián C. (2017). Un recolector camina frente al basurero de la zona 3. [Fotografía]. En Nómada. [en línea] Recuperado de: <https://nomada.gt/pais/la-increible-respuesta-de-la-muni-con-el-basurero/>

## **2. Marco teórico y conceptual**

Para sustentar el presente estudio se presenta la revisión de diversos autores a través de artículos, libros, e-grafías, entre otros, que analizan los fundamentos de la investigación con el objetivo de revisar los temas propuestos y conocer los conceptos expuestos en las variables de estudio, niveles y características.

El marco teórico profundiza sobre las organizaciones sin fines de lucro, así como el análisis de los temas que enmarcan la investigación o las variables: la satisfacción y el compromiso laboral, el bienestar psicológico y la permanencia en el trabajo, como base del proceso de investigación.

### **2.1. Organizaciones no lucrativas**

Según Archila (2014), las entidades sin fines de lucro son aquellas que se “dedican a actividades de beneficio social, no lucran y no distribuyen utilidades entre sus asociados. Los recursos para su funcionamiento los obtienen de su autogestión y donaciones, provenientes del exterior o bien de fondos locales”. (p. 1)

Este mismo autor indica que si existen excedentes dentro de las gestiones de recaudación, éstos “se aplican en la realización de los objetivos de las entidades que varían de acuerdo a su naturaleza. Los propósitos pueden ser gremiales, económicos, religiosos, culturales, profesionales, de desarrollo y promoción social, políticos, deportivos o de cualquier otra índole”. (p.1)

Las organizaciones sin fines de lucro forman parte de las Organizaciones No Gubernamentales. Según Navarro (2012), una organización no gubernamental (ONG) es un organismo privado, sin fines de lucro, con objetivos definidos por sus fundadores, creado de manera independiente por gobiernos locales, regionales y nacionales, así como organismos internacionales. Jurídicamente se reconoce por sus diferentes estatus: asociación, fundación, corporación, cooperativa, entre otras.



La importancia de las organizaciones sin fines de lucro radica en la manera en que contribuyen al desarrollo social y económico de Guatemala. Tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades de las poblaciones que apoyan. Asimismo, realizan actividades para promover el desarrollo comunitario. “Funcionan con los recursos económicos que obtienen de sus operaciones ordinarias y extraordinarias, así como donaciones recibidas de organismos internacionales y nacionales, que son utilizados para cumplir con sus objetivos y fines establecidos” (Archila, 2014 p. 6)

### **2.1.1. Características**

El comité español ACNUR (2017), explica que las ONG surgen a partir de algunas iniciativas civiles y populares. Por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo y otros que generen cambios estructurales en comunidades, regiones o países. Asimismo, cumplen con algunas de las características: prestan servicios de utilidad pública, fortalecen la labor de los estados, persiguen el beneficio o la utilidad común y promueven la participación y la autogestión.

### **2.1.2. Marco legal**

La Constitución Política de la República de Guatemala (1993), en el artículo 34, reconoce el derecho de libre asociación. Asimismo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), artículo 20 y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), artículo 22, indican que la libertad de asociación es un derecho humano que consiste en formar libremente una organización o grupo para actuar, expresar, promover, ejercer, defender un interés común.

Asimismo, el Código Civil de Guatemala (1963), artículo 15 menciona una regulación en todo lo relacionado a una entidad no lucrativa, reconoce su personalidad jurídica de forma independiente y menciona que “podrán establecerse con la autorización del Estado, en forma accionada, sin que, por ese solo hecho, sean consideradas como empresas mercantiles”. (p. 674)

Adicionalmente, la Ley de organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (2003), Decreto 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala, en sus artículos 5, 12 y 14, tiene como objetivo normar la constitución, financiamiento y funcionamiento de las ONG´s.

### **2.1.3. Clasificación de las organizaciones sin fines de lucro**

Alvarado (como se citó en Benavente, 2014), clasifica las Organizaciones no Gubernamentales por niveles (primero, segundo y tercero) de acuerdo a su alcance de operación. De esta cuenta, las organizaciones que se tomaron en cuenta en esta investigación corresponden a la clasificación de ONG de primer nivel, es decir, que fueron creadas para beneficiar a terceras personas ajenas a sus fundadores. Además gozan de personería jurídica y obtienen financiamiento para cubrir sus gastos de funcionamiento de distintas fuentes, incluyendo donaciones nacionales y extranjeras, o bien por intermediación financiera.

Para una mejor comprensión del tema, y para ilustrar las diferentes variantes de las organizaciones sin fines de lucro, se presenta en la figura 1, un cuadro con la siguiente clasificación:

Figura 1. Formas y modalidades de las Organizaciones No Gubernamentales

TIPOS (normativa aplicable)	MODALIDADES	INSCRIPCIÓN / REGISTRO
1) Asociaciones sin fines de lucro. (artículos 15 y 18 Código Civil)	a) Asociaciones civiles: Con fines deportivos, políticos, económicos, religiosos, sociales, profesionales etc.,	Su regulación en cuanto requisitos y procedimiento de constitución e inscripción están expresados en el Acuerdo Gubernativo 521-98. Se inscriben en el Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación.
	b) Comités para obras de recreo o beneficio social	
	c) Patronatos	
	d) Fundaciones	Aplica al procedimiento arriba descrito, con la diferencia que previo a que el Ministerio de Gobernación la autorice, deben existir publicaciones en el Diario Oficial.
2) Asociaciones Gremiales. (artículos 15 y 18 Código Civil y leyes específicas)	a) Colegios Profesionales	Su regulación y procedimientos están establecidos en la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria.
	b) Sindicatos	Se encuentran regulados en el Código de Trabajo. Se inscriben en el Ministerio de Trabajo (Registro de Sindicatos de la Dirección General de Trabajo)
3) Asociaciones Comunitarias o de Vecinos (artículos 15 y 18 Código)	a) Asociaciones de Vecinos	Su regulación está sujeta al Acuerdo Gubernativo 512-98, Código Municipal y Convenio 169 de la OIT. Es la excepción a la norma pues se inscribe de la Municipalidad donde se constituye.
	b) Asociaciones Comunitarias para el Desarrollo	
	c) Asociaciones de las Comunidades de los Pueblos Indígenas	También reguladas por el Acuerdo Gubernativo 512-98 y la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Se inscriben en la Municipalidad donde son constituidos.
	d) Concejos Municipales de Desarrollo (COMUDES), y Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES)	Su regulación también es establecida por el Acuerdo Gubernativo 512-98 y la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Se inscriben en la Municipalidad donde son constituidos.
	e) Comités Educativos (COEDUCAS) y Juntas Escolares	Regulados por el Acuerdo Gubernativo 327-2003. También se inscriben en la Municipalidad donde se constituyen.
4) Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo -ONG- (Decreto 2-2003 del Congreso de la República)	c) Organizaciones No Gubernamentales -ONG-	Jurídicas del Ministerio de Gobernación.
5) Organizaciones Lucrativas	a) Cooperativas	Están reguladas por la Ley General de Cooperativas y su reglamento. Se inscriben en el Registro de Cooperativas del Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-.
	B) Sociedad Civil	Su regulación en cuanto a los requisitos y procedimiento de constitución e inscripción, están expresados en los artículos del número 1728 al 1789 del Código Civil. Se inscriben en el Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación.

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas. Las Organizaciones No Gubernamentales en el Régimen Jurídico Guatemalteco. (En línea) Consultado el 14 de octubre de 2018. Disponible en [http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes ONGs/2\\_2.pdf](http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes ONGs/2_2.pdf)

En esta línea, las organizaciones que participaron en este estudio se encuentran dentro de la clasificación de asociaciones civiles y fundaciones sin fines de lucro. Estas tienen la característica que promueven, ejercen, protegen el desarrollo y formación de niños y jóvenes de extrema pobreza alrededor del relleno sanitario de la Ciudad de Guatemala a través de la educación.

Al realizar un mapeo de las organizaciones con estas características, Caracún, J. (Comunicación personal, 16 de noviembre, 2018) indicó que actualmente alrededor del relleno sanitario de la zona 3 de la Ciudad de Guatemala laboran 7 organizaciones sin fines de lucro y legalmente establecidas, que se dedican a la educación. Para esta investigación se logró contar con 4 de ellas.

## **2.2 Satisfacción laboral**

Newstrom (2011), conceptualiza la satisfacción en el trabajo como un “conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral... es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto hacia algo”. (p. 218). Este mismo autor indica que el concepto de satisfacción laboral se refiere generalmente a las actitudes de un solo empleado. Pero, cuando el término general habla de la descripción de satisfacción total de un grupo, entonces el autor sugiere llamarla, estado de ánimo de dicho grupo.

Según Curbelo, et al. (2016), la satisfacción laboral considera el grado en que la persona expresa satisfacción por el trabajo que realiza, si cumple con sus expectativas y si le permite desarrollar sus potencialidades.

Robbins y Judge (2013), definen la satisfacción como la actitud del empleado frente al trabajo, la cual está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo; también la describe como la conformidad del colaborador al respecto de su trabajo. Estos autores indican que, con base en lo anteriormente dicho, los empleados manifiestan ciertas características que les afecta:

- Necesidades, entendidas como las expectativas de las personas.
- Valores, vistos como las características morales que las personas poseen y las llevan a la práctica.
- Rasgos personales, estas son las características específicas que muestran las cualidades y capacidades de las personas.

Finalmente, Robbins y Judge afirman por un lado, que las características mencionadas son determinantes en las escalas de satisfacción e insatisfacción de los empleados; y por otro, que a nivel de gestión del talento, es importante saber lo que el colaborador siente al realizar su trabajo, ya que esto es determinante en los resultados de la organización.

Por su parte, Chiang, Martin y Nuñez, citados por González (2015), expresan que la satisfacción laboral se refiere a “la combinación entre sentimientos y cognición, la cual es un estado interno que se expresa mediante un conjunto de respuestas que se pone de manifiesto en el trabajo y en los diferentes aspectos de los mismos”. (p.20)

Como lo menciona García (2017), la satisfacción en el trabajo “es un elemento esencial para lograr trabajadores eficaces, implicados y comprometidos con la organización y dispuestos a aportar innovación y mejoras”. (3er. párrafo)

Por su parte Palomo (2013), indica que la satisfacción laboral puede entenderse como un sentimiento, como cuando la persona obtiene lo que desea o bien cuando alcanza sus objetivos.

Un dato interesante que explica Newstrom (2011), es que la satisfacción laboral “tiene un aspecto dinámico ya que tiende a declinar más rápido de lo que se desarrolla”. (p. 218)

Aldag y Brief, como los citó Ansejo, De Dios y Banqueri (20012), manifiestan que la satisfacción laboral “constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo”. (p. 1)

Por la diversidad de enfoques que los autores citados anteriormente presentan, se tomó el punto de vista de Guillen y Guil, citados por Edel, García y Casiano (2007), quienes agrupan las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

“Como estado emocional. Se define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

Como actitud generalizada ante el trabajo. Teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

Como actitud afectiva. (Se distinguen dos modelos: Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general. Modelo Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo”. (Edel, et al., 2007 p. 45)

### **2.2.1. Factores de la satisfacción laboral**

García (2017), indica que entre estos factores que determinan la satisfacción laboral pueden mencionarse los siguientes: El tipo de trabajo, estilo de mando, la responsabilidad, la carga de trabajo, el grado de autonomía, las condiciones de seguridad y salud, el clima de trabajo, las condiciones laborales básicas (salario, horario, conciliación...), el entorno y el espacio de trabajo, la posibilidad de aprendizaje y la diversidad y la variabilidad de tareas.

Desde el enfoque de Newstrom (2011), algunos de los elementos importantes de la satisfacción laboral son: El sueldo, el jefe, la naturaleza de las tareas, los compañeros o el equipo de empleados, y las condiciones inmediatas del trabajo.

Otros autores indican que existen distintos factores relevantes que determinan la existencia de la satisfacción laboral: Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental,

recompensas equitativas, condiciones de trabajo, colegas que apoyan y ajuste de personalidad al puesto. (Robbins y Judge, 2013)

### **2.2.2. Motivación y satisfacción laboral**

Al hablar de este tema, se debe mencionar a Frederick Herzberg como pionero de la psicología organizacional y creador de dos teorías: los dos factores de la motivación y el enriquecimiento del trabajo.

Respecto a los factores de la motivación, Herzberg, citado por Chiavenato (2017), concluyó que la motivación de las personas en los ambientes laborales se deriva de dos grupos de factores independientes, específicos y muy relacionados:

#### **2.2.2.1. Factores de higiene**

Se refieren a las condiciones que existen en el contexto del trabajo. Están relacionados con factores externos y las necesidades primarias; que según Maslow, citado por Chiavenato (2017), son las fisiológicas, de seguridad y sociales). Herzberg los llamó así porque actúan de manera análoga los principios de higiene médica: prevención y profilaxis. Abarca aspectos como: la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros.

Según Herzberg, citado por Chiavenato (2017), la presencia de los factores higiénicos no se relaciona directamente a la satisfacción. En esta línea, se considera importante mencionar que, aunque estos factores son los que comúnmente se utilizan para motivar al personal de las organizaciones, realmente tienen una capacidad limitada para influir en las personas.

### 2.2.2.2. Factores motivacionales

Estos se asocian con experiencias satisfactorias que los empleados experimentan y se atribuyen al contenido de sus puestos de trabajo. Entre éstos se encuentran: El reconocimiento, la independencia laboral, la responsabilidad y la promoción o desarrollo. (Martínez, 2013). Herzberg indicó que si estos factores están presentes en el puesto de trabajo, contribuyen a satisfacer y motivar al empleado, estimulando su desempeño superior.

En resumen, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción pero si pueden generar insatisfacción. Por el contrario, si los factores motivacionales son óptimos, dan origen a satisfacciones, y si estos factores se dan pero de manera precaria, entonces pueden acabar con la satisfacción.

**Figura 2.** Relación de los factores de la motivación de Hertzberg con la satisfacción.

<b>FACTORES</b>	<b>TIPO DE EXISTENCIA</b>	<b>CONSECUENCIA</b>
<b>HIGIÉNICOS</b>	Precaria	Insatisfacción
	Óptima a excelente	Evita la insatisfacción
<b>MOTIVACIONALES</b>	Precaria	Ausencia de satisfacción
	Óptima a excelente	Satisfacción

Fuente: Elaboración propia con base en la información investigada en el libro "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones" por el autor.

Asimismo, Herzberg, desarrolló la Teoría del Enriquecimiento del Trabajo, la cual exige brindar al puesto de trabajo, factores motivadores; de tal manera que el empleado encuentre en éste la oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal (posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento, trabajo estimulantes, obtener mayores responsabilidades, experimentar crecimiento personal,



progreso laboral y tomar control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo sus trabajos).

El mismo autor, Palomo, indica que el enriquecimiento del trabajo o “Job enrichment” es considerado un procedimiento de redefinición de las funciones del trabajo, de manera que el empleado pueda conseguir la mayor satisfacción de sus necesidades superiores. En esta línea, los trabajos deberían implicar un reto mayor para los empleados con el fin de propiciar mayor experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar sus tareas.

Finalmente, Herzberg recomendó siete estrategias básicas a nivel gerencial para el enriquecimiento de los puestos de trabajo.

Figura 3. Estrategias para el enriquecimiento en el trabajo

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>MOTIVADORES IMPLICADOS</b>
Eliminar controles innecesarios.	Responsabilidad y éxito personal.
Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)	Responsabilidad, éxito y reconocimiento.
Conocer más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades.	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor.	Reconocimiento interno
Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo.	Capacitación y aprendizaje.
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.	Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recabados en el artículo “El legado de Frederick Irving Herzberg”, por el autor Manso (2002).

### 2.3 Bienestar psicológico

Según Márquez y González, citado en Márquez y Garatachea (2012), la Organización Mundial de la Salud (OMS), define el estado de bienestar como “aquél en el que se produce un equilibrio entre la dimensión física psíquica y social del individuo”. (p. 71)

Noriega (2012), indicó que el bienestar psicológico es un concepto que ha sido abordado por diferentes autores con distintos nombres como “calidad de vida,”, salud mental” “satisfacción personal y “felicidad” entre otros, que son términos que se relacionan con sentirse bien en la vida.

Sin embargo, para efectos de este estudio, el bienestar psicológico se abordará, por el aporte que brinda al ámbito organizacional, desde el enfoque de la psicología positiva. Ésta, según Seligman (2011), es la ciencia que estudia el bienestar psicológico en la existencia humana, a través de investigaciones controladas y sistemáticas para el funcionamiento de las cualidades, fortalezas y emociones positivas de los seres humanos ante eventos difíciles, críticos y de recuperación de la vida.

En esta línea, Diener, citado por Noriega (2012), estableció que se pueden realizar varias definiciones del concepto bienestar psicológico a partir de tres elementos: 1. su carácter subjetivo; es decir la experiencia propia de la persona, 2. su dimensión global o bien la valoración que la persona hace de todas las áreas de su vida, y 3. la apreciación positiva, la cual indica que se necesita más que solo la ausencia de factores negativos.

Siguiendo este modelo, García, Soler y Achard (2017), plantearon que el bienestar psicológico tiene como fundamento la idea del funcionamiento óptimo en las diferentes áreas de la vida tomando en consideración los recursos personales del crecimiento, el ambiente, la responsabilidad, entre otros.

Por su parte, Castro (2009), concretó las investigaciones realizadas durante las últimas décadas al campo del bienestar psicológico y llegó a la conclusión que el bienestar tiene

tres componentes básicos: 1) el afecto positivo; 2) el afecto negativo y 3) los juicios cognitivos sobre el bienestar. Asimismo, este autor realizó una revisión teórica sobre los diferentes modelos teóricos del bienestar psicológico y los dividió en:

- Las teorías universalistas o télicas. Según estas teorías, la satisfacción se logra al alcanzar metas y objetivos o haber satisfecho las necesidades básicas de acuerdo a la etapa de la vida.
- Los modelos teóricos situacionales. Estos modelos aportan indicando que la satisfacción de las personas es el resultado de la suma de momentos felices. Estas teorías dan elevada importancia a las circunstancias que las personas tienen que vivir.
- Las teorías de la adaptación. Estas teorías postulan que frente a eventos muy estresantes las personas tienden a adaptarse y volver a su nivel de bienestar previo.
- Las teorías de las discrepancias. En estas se explica el bienestar desde una comparación que hacen las personas entre sus estándares personales y el nivel de sus condiciones actuales.

### **2.3.1. Modelo multidimensional del bienestar psicológico**

Entre las teorías universalistas expuestas anteriormente, se encuentra el Modelo Multidimensional del Bienestar Psicológico de Ryff, el cual es el sustento prioritario para esta investigación.

Ryff, citado por Castro (2009) inicia sus aportes criticando los estudios clásicos sobre satisfacción indicando su negativa ante la tendencia de éstos en considerar “el bienestar psicológico como la ausencia de malestar o de trastornos psicológicos, ignorando las teorías sobre la autorrealización, el ciclo vital, el funcionamiento mental óptimo y el significado vital.” (p. 46)

Como se mencionó anteriormente, Ryff citado por García, et Al. (2017), planteó el modelo multidimensional, en el cual el bienestar psicológico se define como “el esfuerzo que

hacen las personas para perfeccionarse a sí mismas y capitalizar sus recursos de la mejor versión de sí” (p. 23).

Asimismo, esta autora, citada por Noriega (2012), indicó que el bienestar psicológico es el resultado de una evaluación valorativa por parte de la persona con respecto a cómo ha vivido, visto desde seis dimensiones: 1. apreciación positiva de sí mismo, 2. la capacidad de mantener relaciones positivas, 3. la autonomía, 4. el dominio del entorno, el sentimiento de crecimiento y desarrollo a lo largo de la vida y 6. sentido de autodeterminación.

Adicionalmente, Ryff, citado por Vielma y Alonso (2010), propuso que el bienestar depende de ciertas variables como la edad, el género y la cultura de las personas. Asimismo, que a medida que los individuos alcanzan la edad adulta, tienden a poseer mayor autonomía, dominio del medio y perciben sentimientos positivos de crecimiento personal.

Castro, citado anteriormente, aporta que una persona tiene un alto bienestar psicológico cuando experimenta satisfacción con su vida. Si su estado anímico es bueno, puede percibir efectos positivos, y solo ocasionalmente experimenta emociones poco placenteras como tristeza o enojo.

Rosa-Rodríguez, Negrón, Maldonado-Peña y Quiñonez (2014), evaluaron el bienestar psicológico basado en los estudios planteados por Ryff, con un instrumento psicométrico compuesto por cuatro dimensiones: control y aceptación, vínculos, proyectos y autonomía; con el objetivo de contar con una herramienta breve, que permita evaluar las estructuras emocionales y cognitivas que comprenden los distintos contextos en los cuales se desempeñan las personas:

- Control de situaciones y aceptación de sí mismo. Este apartado se refiere a la sensación de control y auto competencia de una persona, la capacidad de crear o manipular contextos para adecuarlos a sus propias necesidades e intereses, así

como los ambientes donde se desarrolla. Asimismo se relaciona con la aceptación de los múltiples aspectos de sí mismo, incluyendo los buenos y los malos. También con la sensación de sentirse bien acerca del pasado.

- Vínculos psicosociales. Esta se caracteriza cuando las personas se muestran cálidas, confían en los demás, pueden establecer buenos vínculos, tienen capacidad de empatía y son afectivas. Por ende, pueden mantener compromisos con los demás.
- Autonomía. En este dominio, existe la capacidad de tomar decisiones de modo independiente y asertivo. Asimismo, confía en su propio juicio u se manifiestan emocionalmente estables.
- Proyectos. Esta escala indica que las personas tienen la capacidad de establecer metas y proyectos en la vida, consideran que la vida tiene significado y además poseen valores que hacen que su vida tenga sentido.

A nivel organizacional, Durán (2010) indica que el bienestar psicológico y la calidad de vida son dos conceptos que se asocian en cuanto a que son dos procesos que dependen tanto de la persona como de las condiciones y oportunidades que se encuentren en su medio sociocultural y que le facilitan o dificultan dicha condición.

Asimismo, este autor hace énfasis en el beneficio de identificar la relación entre productividad, eficiencia, salud laboral, bienestar psicológico y calidad de vida laboral y el impacto que estos causan en la competitividad de las organizaciones.

#### **2.4. Compromiso laboral**

Lasso (2015), expone el concepto de compromiso como el estado psicológico positivo que logra perdurar en el tiempo y que se caracteriza por altos niveles de energía, concentración, entusiasmo y sensación de agrado mientras cumple su labor.

Jericó, citado por Frías (2014), define el compromiso como la motivación de permanecer y aportar en una organización. Asimismo, comenta que es necesario marcar la diferencia

on el concepto “satisfacción”, ya que un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido.

Por su lado, para Colquitt, LePine y Wesson (2011), el compromiso organizacional se define como el deseo por parte de un trabajador de continuar siendo miembro de la organización. Este compromiso ejerce influencia en el hecho de que un trabajador desee permanecer en un trabajo (retención) o bien, se retire (rotación).

Para Kruse (2012), el compromiso laboral es el vínculo emocional que los empleados profesan hacia su organización y sus metas. Mientras que para Preston (2018), el compromiso se manifiesta cuando un empleado se siente inspirado y emocionado ante los retos. Asimismo, cuando se tiene una sensación de auto eficacia ante un proyecto, por difícil que este sea. Por otro lado, la autora indica que una persona que no se siente comprometida con su trabajo, iniciará a manifestar dudas respecto a su trabajo y su relevancia.

Guarch establece que el compromiso de los empleados es “un factor clave para el éxito de una organización”. (Guarch, 2015, 4o. párrafo).

Robbins y Judge, (2013) definen el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se siente identificado con alguna organización. Esta identificación se expande a sus metas y deseos por mantener la pertenencia a la organización. Según el autor, un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo propiamente dicho, mientras que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Según Lasso (2015), los conceptos compromiso laboral y engagement están íntimamente relacionados ya que ambos plantean un estado positivo y de bienestar del individuo en su ambiente de trabajo. Sin embargo, existe una pequeña diferencia entre ellos: mientras que el engagement hace referencia a un vínculo afectivo positivo con componentes conductuales, motivacionales y afectivo hacia la organización, el

compromiso laboral se refiere a la lealtad y dedicación hacia la organización. En conclusión, ambos términos se refieren al nivel de entusiasmo y motivación del individuo en su ambiente laboral, lo cual permite un óptimo desarrollo dentro de la misma. Por este motivo, se utilizará para término de este estudio únicamente el concepto compromiso laboral.

#### **2.4.1. Componentes del compromiso laboral**

Guarch, mencionado anteriormente, indica que existen varias herramientas que se utilizan para medir el compromiso de los empleados. Una de las más extendida y reconocida en varios países es la encuesta Q12, creada por la consultora independiente Gallup, creada a finales de 1990. Gallup inició creando un sistema de retroalimentación para que empresarios y directivos pudieran identificar los elementos que vinculan al empleado con la organización. De esta cuenta, Gallup creó un formulario con 12 preguntas, las cuales miden las siguientes áreas: Necesidades básicas, soporte administrativo, trabajo en equipo y desarrollo.

Por otro lado, Meyer y Allen citados por Arias (2014), proponen que el compromiso laboral está formado por 3 componentes:

- Afectivo (el deseo), se relaciona con los lazos emocionales que las personas construyen con la organización. Manifiestan apego emocional al ver satisfechas sus necesidades y expectativas (principalmente las psicológicas). Disfrutan de su permanencia en la organización y se sienten orgullosos de ello.
- Continuidad (la necesidad). Este componente se identifica con el reconocimiento hacia la persona con respecto a costos financieros, físicos y psicológicos. Asimismo, los empleados se sienten vinculados a la organización por la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero que hacen.
- Normativo (el deber). En este se encuentra la creencia en la lealtad a la organización en un sentido moral. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanencia en la organización, debido a una sensación de deuda hacia la misma, por haberle dado la oportunidad.

### **2.4.2. Factores organizacionales que fomentan el compromiso laboral**

Jericó (2011), propone algunas claves a ser consideradas por las organizaciones para la construcción del compromiso:

- Construir políticas relacionadas con el presente tangible (lo que gano y lo que hago cada día), con el presente intangible (la cultura de la empresa y sus valores, el ambiente de trabajo y el tipo de liderazgo) y las posibilidades de crecimiento (el desarrollo profesional y personal).
- Fomentar el desarrollo del talento humano.
- Mostrar la coherencia entre los valores y la cultura organizacional.
- Buscar y fomentando líderes motivadores.
- Atender los resultados en evaluaciones de clima laboral.
- Propiciar que los empleados disfruten lo que hacen a través de la identificación con sus tareas, la autonomía con la que trabajan y la retroalimentación que se les brinda.
- Buscar la equidad en la retribución y otros beneficios que se puedan otorgar.

Por otro lado, en el artículo ¿Qué es el compromiso organizacional? (engagement & commitment) (11 de marzo, 2018), se exponen estos factores de fomento del compromiso:

- Otorgar compensaciones económicas acorde o bien ligeramente superior al mercado.
- Respetar al empleado.
- Ofrecer crecimiento profesional.
- Participación del empleado en algunas decisiones importantes de la empresa.
- Crear políticas de comunicación estratégica relacionada con los valores, objetivos y dificultades de la empresa.
- Fomentar hábitos de vida saludables en los empleados.
- Motivar el compromiso con la sociedad a través de voluntariados.



Torres (2019), propone 6 maneras de propiciar el compromiso de los empleados, así como mantenerlos felices:

- Dar trabajos con propósito y significado para los empleados. El autor indica que un trabajo es significativo para los empleados si se sienten valorados, pueden ser ellos mismos, tienen opción de tomar decisiones, pueden pensar creativamente, tienen tiempo para descansar y tienen la opción de cuidar lo que están haciendo.
- Capacitar al personal. Los empleados necesitan retroalimentación y dirección. Un trabajador que es parte del proceso de alcanzar sus propias metas se encuentra motivado a ser más productivo y comprometido.
- Ofrecer planes de desarrollo para el crecimiento profesional de los empleados.
- Reconocer el buen desempeño, mostrar gratitud, aprecio hacia su trabajo y tratar con respeto a los empleados.
- Contratar a los jefes más capacitados. Esto implica, personas maduras, justas, empáticas, comunicativas, con buena actitud, honestos, pacientes y que saben priorizar.
- Ayudar a los empleados a lograr el balance entre trabajo y vida. Es importante que los jefes reconozcan los signos de sobre-trabajo así como motivar a un estilo de vida sano.

Goldsmán citado por Valda (2012), propuso 5 principios guía para gestionar el compromiso organizacional.

- Estrategia: Se refiere al equilibrio entre acción y reacción; es decir, ayudar a los colaboradores a que entiendan la realidad de los cambios recientes y asocie a sus empleados con la estrategia del éxito de la organización.
- Top Management: Generar líderes visibles y activos. Todos deben ver y escuchar a sus líderes para comunicar el progreso de los objetivos.
- Gerentes: preparados y comprometidos: Incluir a los gerentes en los planes de comunicación y hacerlos responsables de una comunicación efectiva.
- Contenido: Agregar valor al personal honesto y directo. Es importante atender y apreciar “las propuestas de valor”.

- Proceso: permitir una comunicación sostenida y oportuna entre todos los equipos. Es importante responder de forma inmediata cuando sea necesario llegar a los empleados.

Aunque son diversas las formas de varios autores de exponer los factores que fomentan el compromiso laboral de los empleados, todos tienen la misma esencia: mostrar al empleado el reconocimiento y valor que tiene su persona y desempeño para la organización.

### **2.4.3. Características de los empleados comprometidos**

HRider, publicó en el artículo: Engagement: rasgos de empleados comprometidos (03 de enero, 2017), que los empleados comprometidos tienden a responder a los valores de la organización. Asimismo, manifiestan las siguientes características:

- Visión clara: Se manifiestan como personas conscientes de la relevancia de su trabajo, son cuidadosos y responsables. Muestran su motivación por las metas de la organización y se esfuerzan por alcanzarlas.
- Participación activa: Los empleados proactivos se sienten menos limitados ante los posibles cambios. Van a reuniones de trabajo preparados con puntos claros y objetivos, escuchan y contribuyen asertivamente en discusiones de proyectos.
- Flexibilidad: Se manifiestan como personas que saben lidiar con los factores cambiantes y saben adaptarse a situaciones que están en constante evolución sin desestabilizarse o bloquearse. Saben considerar diferentes puntos de vista y se comprometen cuando es necesario. No son rutinarios y avanzan junto con el grupo.
- Innovación: Muestran que son capaces de identificar las tendencias y predisposición a cambiar la mentalidad. Inspiran y motivan al resto del grupo. Son firmes pero abiertos a nuevas oportunidades y enfoques. Buscan constantemente la forma de aportar nuevas propuestas.

- **Comunicación:** Los equipos están abiertos a dar y recibir retroalimentación sobre las formas de trabajar. Revelan una actitud de seguridad antes las opiniones de los demás, logrando una comunicación constructiva.

Asimismo, Dickson (2011), indicó que los empleados comprometidos se caracterizan por un sentimiento de pasión, deseos de realizar las tareas y energía lo cual se traduce en las siguientes conductas: Altos niveles de esfuerzo, persistencia (especialmente en la realización de trabajos complicados), su trabajo sobrepasa las expectativas y muestran iniciativa e innovación. Además, éstos crean un ambiente de trabajo fluido y son capaces de transformar sus ambientes inmediatos en áreas de alto desempeño.

Por su lado Cristancho (2016), comenta que los colaboradores comprometidos generalmente muestran un alto desempeño, lo cual se puede comprobar a través de hábitos que lo caracterizan: Saber escuchar, positivismo, responsabilidad, manejo del tiempo, objetivos propios, atención a los desafíos y compromiso con el desarrollo personal.

#### **2.4.4. El compromiso laboral y su relación con otras figuras de la gestión del talento humano**

Debido al carácter sistémico de la gestión del talento humano, se consideró la importancia de relacionar el tema del compromiso laboral con otras figuras.

##### **2.4.4.1. Relación con el desempeño**

Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), indicaron el valor predictivo compromiso laboral en el desempeño de las personas en las organizaciones. Estos autores pueden explicar esta asociación positiva a través de cuatro mecanismos psicológicos, en cuanto a que los empleados comprometidos:

- Experimentan emociones positivas como la alegría y el entusiasmo, lo cual al parecer amplían el pensamiento-acción de las personas. De esta cuenta

los empleados están en aprendizaje constante y adquisición de habilidades nuevas.

- Son más saludables, esto es positivo ya que tienen la habilidad de enfocarse en sus tareas y dedicar su energía al trabajo.
- Generan sus propios recursos y tienen indicadores positivos en el uso del tiempo. Solicitan ser retroalimentados respecto a su desempeño y piden apoyo a sus colegas.
- Transfieren su compromiso a los otros que están en su ambiente inmediato.

Asimismo, estos autores propusieron que la creatividad es un valor añadido del compromiso. Otro aporte realizado por éstos, es que los empleados que tienen altos niveles de desempeño tienden a sentirse seguros y a creer que tienen el control de su entorno. Finalmente indicaron que “una autoevaluación positiva sobre el desempeño puede conservar o mejorar la autoeficacia de los empleados, lo que a su vez los mantiene comprometidos en el trabajo” (p 138)

#### **2.4.4.2. Relación con los salarios**

Sanchez, citado en el artículo ¿Qué es el compromiso organizacional? (engagement & commitment) (11 de marzo, 2018), indica que hay 4 salarios básicos que se deben equilibrar para lograr un alto nivel de compromiso laboral:

- Salario económico, es el más básico y satisface las necesidades materiales. Aunque un salario bajo dará como resultado una ausencia de actitud de permanencia y perjudica el compromiso, un salario alto, no influye en este compromiso.
- Salario emocional, con este se llenan las necesidades psicosociales, es decir la permanencia, el apoyo y reconocimiento. Este salario tiene la característica de generar el valor de la confianza.

- Salario intelectual, abarca las necesidades de aprendizaje, superación, reto y desarrollo de carrera. El objetivo es fomentar el crecimiento profesional del empleado según sus capacidades y objetivos.
- Salario espiritual o trascendental, tiene la característica de dar sentido al trabajo que realiza el empleado, a su contribución con la organización y a la sociedad. Este le proporciona al empleado una sensación de bienestar y plenitud.

Este mismo artículo, expone que una empresa que ofrece estos 4 salarios de forma consciente y planificada fortalece la relación empresa/empleado y por ende fomenta el compromiso. Como ejemplo, comenta que un atractivo salario emocional se puede propiciar a través de un buen clima laboral, sin embargo, sin una compensación económica adecuada, el empleado podría marcharse a corto o mediano plazo.

Continuando con el tema, Jericó (2011), indica que la construcción del compromiso implica esfuerzos tanto del profesional como de la organización. El del profesional se materializa aportando valor y deseando permanecer en el lugar de trabajo. El de la organización a través del salario emocional y racional. Este mismo autor menciona que un empleado no se compromete si la empresa no le retribuye como el empleado espera. Este mismo autor comenta que la retribución puede ser de dos formas distintas, la económica y la emocional. El salario emocional es más económico, difícil reproducir por la competencia y satisface los motivos que dan estabilidad para que el personal quiera permanecer en la organización. Ahora bien, si una persona se compromete por el sueldo, podría cambiarse de trabajo con frecuencia según la cantidad que se le ofrezca; sin embargo, si a la persona se le motiva a través de la identificación con la cultura de la empresa, el clima laboral y la calidad de vida, será más garantizada su permanencia.

#### **2.4.4.3. Relación con la satisfacción laboral**

Cozani & Oakley, citados por Dickson (2011), establecieron que la mayoría de organizaciones invierten su tiempo y esfuerzos en realizar mediciones y proyectos con base en la satisfacción laboral, lo cual, según el autor es una medición asertiva ya que

consideran que la satisfacción es el antecedente del compromiso laboral. En esta misma línea, el mismo autor indica que la satisfacción de los empleados es una evaluación más comprensiva que la del compromiso; en el sentido que, sin la evaluación de satisfacción laboral, se torna difícil identificar la causas por las cuales los empleados manifiestan ciertas actitudes y conductas contraproducentes. En otras palabras, la evaluación de la satisfacción de los empleados facilita establecer las acciones para mejorar el compromiso de los empleados y por ende los resultados de la organización.

#### **2.4.4.4. Relación del compromiso y la permanencia**

Edel, et al. (2007), dan la pauta sobre el compromiso organizacional como uno de los mecanismos de la gestión del talento humano para la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su entorno laboral. De esta manera, los autores indican que se puede lograr que los empleados estén muy identificados e implicados con la organización en la que trabajan, y de esa manera, aumentar las probabilidades de que permanezcan en la misma.

Después de esta revisión bibliográfica se puede validar el impacto del compromiso laboral en otras figuras de la gestión del talento: satisfacción laboral, desempeño laboral y la permanencia como tal.

#### **2.4.5. Beneficios del compromiso laboral en las organizaciones**

Arias (2014), establece que el compromiso organizacional conlleva tanto consecuencias favorables como desfavorables para las organizaciones. Para ilustrar esta idea se presenta la figura 4:

**Figura 4.** Consecuencias favorables y desfavorables del compromiso organizacional.

<b>CONSECUENCIAS FAVORABLES</b>	<b>CONSECUENCIAS DESFAVORABLES</b>
<p><b>Intención de permanencia</b> Según Arias (2014), se refiere al tiempo manteniendo nexos con la organización.</p>	<p><b>Búsqueda de empleo/rotación de personal</b> Robbins y Judge (2013) indican que la rotación es el retiro permanente de una organización ya sea de manera voluntaria o involuntaria. Cuando es elevada, puede ocasionar costos de reclutamiento, selección y capacitación.</p>
<p><b>Mejoramiento del desempeño,</b> entendiendo el desempeño como la forma en que las personas realizan sus funciones, actividades y obligaciones. (Chiavenato, 2017)</p>	<p><b>Comportamientos controductos</b> Según Omar, Vaamonde y Uribe (2011), son acciones voluntarias que van en contra de las normas organizacionales.</p>
<p><b>Motivación laboral,</b> García (2012), indica que es la fuerza que estimula al trabajador para satisfacer sus propias necesidades y alcanzar objetivos a través del desarrollo de su trabajo.</p>	<p><b>Síndrome del burnout</b> Quintanilla (2012) y Par (2018), comentan que es un síndrome emocional, tipo estrés laboral, que apunta a una respuesta prolongada como secuela de estresores emocionales crónicos que experimenta un empleado en su trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en el artículo “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento” por el autor Arias (2014).

## 2.5 Permanencia laboral

Curbelo et al. (2016), han resaltado la importancia de la gestión de los recursos humanos por ser el ente indicado para generar un control efectivo sobre las variables inherentes a

su personal y gestionar las condiciones que propicien la permanencia de los empleados, así como generar valor y calidad a las organizaciones.

Por su parte, Chiavenato, citado por Hidalgo (2017), expresa que el reflejo de una buena política de recursos humanos es la permanencia del personal en la organización, principalmente cuando la permanencia se vincula con la participación y dedicación que manifiestan los empleados.

Morataya (2009), considera la permanencia laboral como el lapso en que una persona labora en una organización. También indica que deja de ser permanencia cuando éste deja de mantener la relación laboral, ya sea por su decisión o la del patrono.

Por su lado, Arias (2014), define la permanencia laboral como la intención de un trabajador de continuar manteniendo nexos con la organización desde su puesto de trabajo, por el sentir que éste le genera, considerando los factores externos e internos de la organización a la que pertenece.

Asimismo, Vanegas y Montoya (2014), definen la permanencia laboral como el tiempo que se establece un trabajador en una empresa o industria. Aunque según estos autores, se puede tergiversar como sinónimo de estabilidad. Sin embargo, ellos identifican una diferencia entre ambos conceptos.

Los autores refieren la estabilidad al derecho que un empleado tiene a conservar su puesto de trabajo de no incurrir en faltas previamente establecidas, o bien a la situación del ambiente de tarea sin alteraciones. (Chiavenato, 2017). Mientras que la permanencia laboral está más relacionada con el deseo del trabajador de continuar su proyecto de vida en una determinada empresa y satisfacer sus necesidades.

Igualmente Krotoschin, citado por Morataya (2009), relaciona los conceptos permanencia con estabilidad laboral, y considera la estabilidad como el derecho de trabajo y protección económica del empleado.



Según Morataya, algunos autores consideran la permanencia laboral como un opuesto de la rotación de personal. También menciona que este tema ha sido abordado desde hace muchos años en el ámbito de la gestión del talento humano. Por ejemplo, cita a Schluter, quien en su libro “¿Por qué cambia el personal de empresa?” escrito en 1960, habla sobre el concepto de la permanencia como antónimo de la fluctuación o rotación.

Este mismo autor ha realizado algunos análisis de las posturas de Chiavenato y Browell, que le permitieron suponer que un adecuado índice de rotación de personal permite un equilibrio positivo en la permanencia de la fuerza laboral de la empresa.

### **2.5.1. Factores de la permanencia**

López (2005) refiere que el proceso que impulsa comportamiento de los empleados hacia la búsqueda de sus objetivos es la motivación. Un colaborador motivado, dará resultados positivos y permanecerá en la organización.

Mientras que Robbins y Judge (2013) coinciden en que: “Si se paga más se obtendrán empleados mejor calificados y más motivados que permanecerán más tiempo con la organización.” (p. 228).

Por otro lado, Musso y Salgado (2012), comentaron que uno de los factores personales que más han incidido en la rotación y permanencia del personal es la satisfacción laboral. Ambos conceptos mantienen una relación claramente negativa; es decir, si los empleados no se sienten satisfechos con su trabajo, es probable que dejen las organizaciones.

Flores y Madero (2012), presentaron un modelo de regresión logística, exponiendo algunos predictores de la permanencia en una organización, a través de algunas variables que se relacionan con la calidad de vida en el trabajo, como: satisfacción laboral, equidad salarial, influencia de la familia, ambiente de trabajo, calidad de vida laboral, aspectos grupales, estilo de liderazgo, soporte de personal y prácticas de

recursos humanos. Estas variables cuales fueron agrupadas en seis dimensiones, las cuales se exponen a continuación (Figura 5) y se recomienda tomarlas en cuenta para la medición del tiempo de permanencia de un empleado dentro de una organización.

**FIGURA 5.** Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recabados en el artículo “Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictora de la intención de permanencia” de los autores Flores y Madero (2012).

Hidalgo (2017), estableció a través de un estudio que algunas variables que determinan la permanencia de los empleados dentro de las organizaciones. Entre ellas mencionó que los años de escolaridad no afectan la permanencia. Mientras que la edad de los empleados si lo afecta.

Browell, citado por Morataya (2009), propone que para lograr la permanencia de los trabajadores es imprescindible la adecuada gestión de recurso humano; la cual se integra de diferentes procesos, entre los principales y que influyen desde un inicio en la relación laboral son: la estrategia de la administración, la planificación, los procesos de selección y contratación, oportunidades de progreso y desarrollo profesional.

Asimismo, estos mismos autores expresan que la rotación, ausentismo, reducción en motivación y poca productividad afectan el tiempo de permanencia de los empleados y por ende, la función productiva de la empresa debido a que el trabajador no encuentra dentro de la organización un lugar adecuado para desarrollarse.

Piña (2017), identifica algunos elementos para fomentar la permanencia de los empleados en las organizaciones, entre ellas están:

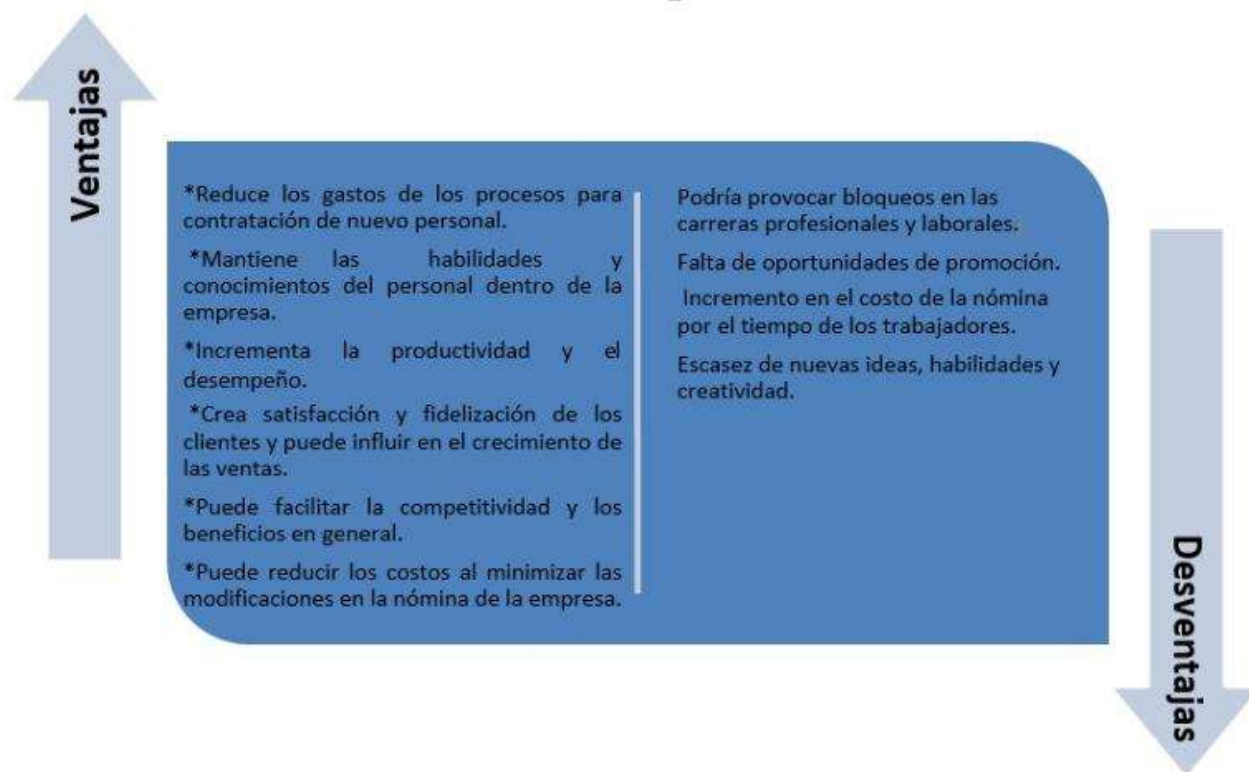
- Ofertar trabajos agradables a realizar
- Un ambiente de trabajo adecuado.
- Respeto y aprecio por parte de los jefes
- Principios y valores dentro de las organizaciones
- Retribución suficiente
- Valorización del trabajo por su utilidad a la organización/sociedad
- Oportunidades de desarrollo.

Para finalizar este tema, se ha comprobado con estudios que, ciertas tendencias conductuales específicas, como la organización personal, la orientación hacia el logro, la reestructuración cognitiva, y la permanencia se relacionan con un mejor desempeño del equipo. (Robbins y Judge, 2013)

### **2.5.2. Ventajas y desventajas de la permanencia**

Después de algunos estudios realizados, Browell, citado por Morataya (2009) propone algunos beneficios e inconvenientes de la permanencia laboral de los empleados en las organizaciones, los cuales se exponen en la figura 6.

**Figura 6.** Ventajas y desventajas de la permanencia



Fuente: Elaboración propia con base a la información recabada de la tesis "Factores que han influido en la permanencia laboral de los colaboradores de una fábrica de confección y distribución de uniformes escolares ubicada dentro del perímetro de la Ciudad Capital de Guatemala." del autor Morataya (2009).

### **3. Metodología**

La creación del conocimiento se asocia con investigar, asegurar la calidad científica, planificar, participar en discusiones, buscar información e idear formas de solucionar un problema. Al realizar cualquiera de estos procesos, se puede verificar que a través del ejercicio profesional, se puede colaborar con el desarrollo a nivel sectorial, regional o nacional.

Esta investigación surgió precisamente de la idea de aportar, en el ámbito de la gestión del talento humano, a uno de los sectores vulnerables de la ciudad capital de Guatemala. Por este motivo se presenta este trabajo, que además de ser una propuesta innovadora dentro de su área, que posee las calidades que se rigen al método científico para generar conocimiento.

Se detalla a continuación el procedimiento que se siguió en el desarrollo de este trabajo, el cual inició con la definición y delimitación del problema, establecimiento del diseño utilizado, objetivos, hipótesis, método, técnicas y el instrumento de medición aplicado.

#### **3.1. Definición del problema**

El trabajo en el área de recursos humanos es un reto permanente para el profesional dedicado a la administración del talento. Esto, en virtud del carácter sistémico e integrado que lo caracteriza; es decir, cualquier situación que afecta alguna de sus áreas, impacta en las demás.

El cumplimiento de las metas organizacionales se concentra en el capital humano tomando en cuenta que es el recurso más básico e importante que protagoniza el desempeño general de la organización. Es por esta razón que cuando se identifica talento calificado y de buen desempeño, es imperativo, por parte de las gerencias, realizar gestiones oportunas y estratégicas para retener el talento o bien identificar los factores que motivan a las personas a permanecer dentro de las organizaciones.

Actualmente el tema de atracción y retención del talento es un tema abordado por muchos autores, y se refiere principalmente a la serie de cuidados especiales programados para ese fin. Entre estos aspectos se encuentran los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y salud y seguridad en el trabajo. Según Prieto (2013), cuando una empresa ha identificado el talento humano, debe asegurarse en tener las estrategias indicadas para que estas personas tengan una remuneración adecuada, planes de desarrollo profesional y a su vez sean reconocidas. Como se puede observar, la retención implica, no solo los esfuerzos que las organizaciones realizan para no perder el talento con el que cuenta, sino la inversión puesta en él.

Sin embargo, otra estrategia que se puede elegir es la búsqueda de los factores que, adicional a los esfuerzos que hacen las organizaciones para retener, puedan identificarse como aquellos que fomentan la permanencia. Este tema se refiere a los factores internos (altruismo y vocación de servicio), externos (ambiente laboral, forma de supervisión y sistemas de compensaciones) como parte principal de la satisfacción de las personas, y por último factores afectivo-cognitivos los cuales generan en las personas, el deseo de continuar dentro de las organizaciones.

Por otro lado, fuera del ámbito empresarial propiamente dicho, las organizaciones sin fines de lucro poseen características específicas que incrementan el reto para las gerencias del capital humano, esto debido a su carácter humano, social y comunitario.

Otro aspecto importante es que estas se financian a través de donaciones de empresas o bien, de personas individuales. Por ende, los salarios y beneficios que este tipo de organizaciones ofrecen a su personal son de carácter limitado.

Las organizaciones sin fines de lucro, dedicadas a la educación, que fueron tomadas para realizar este estudio, activan alrededor del relleno sanitario de la zona 3 de la ciudad capital, lo cual incrementa las dificultades para los encargados de la atracción del talento humano. Estas dificultades radican en las condiciones ambientales en las que se trabaja

en estas áreas (emanaciones de gas metano, ruido de camiones y máquinas que remueven la basura, olores fétidos, etcétera), la inseguridad que provoca las malas prácticas en la manipulación de materiales inflamables, la delincuencia, entre otros.

A pesar de las dificultades financieras, ambientales y de seguridad de estos lugares, se observa que cada día son más las personas que ingresan a estas organizaciones, por lo que surgen muchas inquietudes en torno a las razones por las cuales el talento calificado permanece dentro de ellas.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. Objetivo general**

Establecer si existe correlación significativa entre los factores: satisfacción laboral, bienestar psicológico, compromiso laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- 3.2.2.1.** Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de las organizaciones objeto de estudio.
- 3.2.2.2.** Identificar el grado de bienestar psicológico de los empleados de las organizaciones objeto de estudio.
- 3.2.2.3.** Establecer el nivel de compromiso laboral de los empleados de las organizaciones objeto de estudio.

### 3.3. Hipótesis establecidas

**H1:** Existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

**H0:** No existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

**H2:** Existe correlación significativa entre el bienestar psicológico y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

**H0:** No existe correlación significativa entre el bienestar psicológico y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

**H3:** Existe correlación significativa entre el compromiso laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

**H0:** No existe correlación significativa entre el compromiso laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.



### **3.3.1. Especificación de las variables**

**3.3.1.1. Variables independientes:** Satisfacción laboral, bienestar psicológico y compromiso laboral.

**3.3.1.2. Variable dependiente:** Permanencia laboral. (Ver figura 7)

Figura 7. Definición de las variables de investigación y los indicadores

	Variable	Definición Teórica	Definición operacional	Indicadores	Unidad de Medida
INDEPENDIENTES	Satisfacción laboral	Según Meliá y Peiró (como se citó en Sánchez y Parra 2013), "la satisfacción laboral es "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, que pueden estar referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo." (p.120)	Adaptación de algunos ítems del cuestionario Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá y Peiró, el cual consta de 12 ítems para determinar el grado de satisfacción de los empleados de las organizaciones.	Selección que realizó la persona en estudio por cada uno de los 51 ítems de la Escala, marcando con una X según la clasificación que se propuso.	Nominal, a través de una escala tipo Likert
	Bienestar Psicológico	"El bienestar psicológico comprende elementos emocionales y cognitivos que abarcan distintos contextos en los cuales se desempeña una persona". Ryff y Keyes, citado por Rosa-Rodríguez, et al. (2015).	Adaptación de algunos ítems de la Escala de Bienestar Psicológico para adultos de Casullo. Consta de 13 ítems.	Selección que realizó la persona en estudio por cada uno de los 51 ítems de la Escala, marcando con una X según la clasificación que se propuso.	
	Compromiso	"El compromiso es un estado mental afectivo- cognitivo, positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo" Salanova y Schaufeli (2009).	Adaptación de la Encuesta Gallup Q12, originalmente formada por 12 ítems, los cuales se utilizan para comprobar cómo es el compromiso de los empleados.	Selección que realizó la persona en estudio por cada uno de los 51 ítems de la Escala, marcando con una X según la clasificación que se propuso.	
DEPENDIENTE	Permanencia	Según Vanegas y Montoya (2014), se entiende "el periodo que pasa un trabajador en una empresa o industria por su deseo de continuar su proyecto de vida en ella".	Uno de los datos sociodemográficos incluidos en la Escala aplicada a empleados de organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al Relleno Sanitario de la zona 3 de la ciudad de Guatemala	Períodos permanencia 0-11 meses, 1-3 años, 4-6 años y 7 o más	

Fuente: Elaboración propia con base en datos recopilados y lecturas realizadas para este estudio.

### **3.4. Método científico**

Para realizar esta investigación se utilizó el método científico con sus etapas: recopilación de información bibliográfica y de campo, formulación de hipótesis, presentación y análisis de información estadística y conclusiones-recomendaciones de los resultados obtenidos. Esto mediante la observación de los fenómenos compromiso, bienestar psicológico y satisfacción laboral como factores de permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

El alcance del estudio fue correlacional. Este tipo de estudios, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”. Según estos autores, este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables de una muestra o contexto particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p. 93)

### **3.5 Universo y muestra**

La unidad de análisis estuvo constituida por la siguiente muestra: Se administró el cuestionario a todo el personal que labora en 4 de las 7 organizaciones sin fines de lucro, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3 en la Ciudad de Guatemala, lo cual corresponde al 57% de las organizaciones en la localidad. La muestra estuvo formada por 215 personas. Estos datos permitieron una completa confiabilidad estadística en los resultados.

### **3.6 Técnicas de investigación aplicadas**

#### **3.6.1. Técnicas de investigación documental**

La información se recolectó a través de la revisión de libros, revistas científicas y tesis electrónicas. Asimismo, se utilizaron ficheros virtuales, resúmenes, cuadros sinópticos, mapas conceptuales y paráfrasis sobre los temas relacionados a las variables de esta investigación: bienestar psicológico, compromiso y satisfacción laboral, permanencia y un acercamiento a los temas relacionados a las organizaciones sin fines de lucro y el relleno sanitario de la zona 3 de la Ciudad de Guatemala.

#### **3.6.2. Técnicas de investigación de campo**

El trabajo de campo se realizó por medio de un cuestionario creado específicamente para esta investigación, la cual fue administrada a las personas involucradas en el estudio. Asimismo del análisis de datos sobre el periodo de permanencia (o lapsos) y datos sociodemográficos de los empleados en las organizaciones del estudio.

### **3.7 Instrumentos de medición aplicados**

Para recopilar la información que sustentó esta investigación, se creó una escala que incluye las variables en estudio, la cual está compuesto por 51 ítems. Según Morales (2014), las escalas son cuestionarios donde todas las preguntas son indicadores del mismo rango o actitud, cuyas respuestas (de cada sujeto) suman un total que indica cuanto tiene de la variable o característica a medir. En otras palabras, lo que interesa es el total de cada sujeto y no sus respuestas por ítem. Para este efecto se realizó una revisión bibliográfica extensa, a manera de tener como marco de referencia otros estudios estandarizados, confiables y válidos. A continuación se presentan los

instrumentos que fueron utilizados como base en la construcción de la escala en mención:

### **3.7.1. Cuestionario Gallup Q12**

Hacia finales de los años 90s, Gallup fue la organización (creada por George Gallup) pionera del movimiento sobre el Compromiso de los Empleados. Por este motivo fue creada la herramienta para medirlo y gestionarlo: El Gallup Q12 está compuesto por 12 ítems accionables en el lugar de trabajo, los cuales guardan una alta correlación con indicadores de desempeño del negocio. Esta encuesta evalúa 4 sub escalas: necesidades básicas, apoyo administrativo, trabajo en equipo y desarrollo. (Guarch, 2015)

### **3.7.2. Escala de Bienestar Psicológico para Adultos de Casullo**

Según Domínguez (2014), esta escala ha sido sometida a pruebas de confiabilidad y validez desde un enfoque de ecuaciones estructurales y consta de 13 ítems los cuales se puntúan de 1 a 3 (de acuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; en desacuerdo). Evalúa 4 factores: aceptación, control de situaciones, autonomía, vínculos sociales y proyectos.

### **3.7.3. Cuestionario Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá y Peiró**

Según Luengo, Lara y López (2016), el cuestionario de Meliá y Peiró ha sido “validado en distintos contextos laborales formales... y es considerado bien dotado de validez aparente en base a la formulación directa de preguntas acerca del grado de satisfacción o insatisfacción de los sujetos. (p. 197)

Los autores Meliá y Peiró, citados por Sánchez y Parra (2013), realizaron este cuestionario y constituye la versión más reducida de una familia de cuestionarios

desarrollados y validados por ellos en un contexto cultural aceptable. El S10/12 ofrece una forma sencilla de medir la satisfacción laboral con un nivel de fiabilidad y validez propio de los cuestionarios con gran número de ítems. Describe tres factores: Satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones recibidas.

Se establecieron como variables independientes, las preguntas de las escalas consultadas sobre bienestar psicológico, compromiso laboral y satisfacción laboral. A éstas también se les denomina variables Discretas, debido a que los valores de las respuestas se establecen en forma discrecional (arbitraria).

Se determinó como variable independiente la permanencia, y se tomaron en cuenta los datos sociodemográficos.

En los cuestionarios, los ítems se administraron de manera aleatoria, como se explica en la figura 8.

El instrumento resultante fue sometido a una prueba piloto para verificar que fuera comprensible y prácticos de responder. (Ver en anexos).

Figura 8. Administración aleatoria de los ítems que representan las variables.

<b>Tipo de Cuestionario</b>	<b>Número de ítems que representan la variable</b>
Bienestar Psicológico ( # 8)	5, 10, 11, 15, 18, 28, 32, 48
Compromiso Laboral (#19)	1,2,4,6,12,16,19,21,22,23,24,27,29,33,36,38,39,41,43
Satisfacción Laboral (#24)	3,7,8,9,13,14,17,20,25,26,30,31,34,35,37,40,42, 44,45,46,47,49,50,51

Fuente: Elaboración propia con base en la información utilizada para la elaboración del instrumento

Las respuestas se valoraron de la siguiente manera, 1. Muy insatisfecho, 2. Insatisfecho, Ni satisfecho, ni insatisfecho, 4. Satisfecho, 5. Muy satisfecho.

Con la Tabla de Frecuencias, se utilizó la medida de deciles (usados cuando se dividen la distribución de frecuencias en dos partes iguales). Asimismo se identificó la Media para establecer “Altos y Bajos” en los valores de los Instrumentos.

Posteriormente se realizó un análisis de Tablas Cruzadas con pruebas de Chi cuadrado, para establecer si existe relación (correlación) entre las variables dependientes (Permanencia y datos sociodemográficos) y las variables independientes del cuestionario antes mencionado. Cabe mencionar que para que una prueba se considere significativa, se establece un 0.05 (o menos) como valor de Chi cuadrado (máximo de error) para un grado de confiabilidad de 95 % o más.

Finalmente, el sistema Estadístico utilizado para los análisis estadísticos de esta investigación fue el Statistical Analysis System (SAS). Las respuestas obtenidas fueron analizadas para verificar la existencia de la correlación entre las variables y de esta forma concluir si se aporta evidencia para comprobar o rechazar las hipótesis de investigación.

#### **4. Análisis y discusión de resultados**

A continuación se hace una descripción de la unidad de análisis y exposición de los hallazgos en la presente investigación de acuerdo a la metodología anteriormente descrita. Después de aplicar el instrumento creado para este estudio, se procedió a recopilar todos los datos para luego analizarlos. Posteriormente se llegó a la interpretación de los resultados, la cual se considera que fue una de las fases más importantes de este trabajo ya que a través de ésta se llegó al proceso de comprobar la hipótesis.

Se comparten a continuación las relaciones estadísticamente significativas encontradas a lo largo del análisis, así como algunos hallazgos interesantes en relación a las variables, los cuales fueron determinantes en la elaboración de conclusiones.

##### **4.1. Descripción de la unidad de análisis: empleados de organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al Relleno Sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.**

En el mes de octubre 2018 se aplicó el instrumento diseñado para esta investigación a 215 empleados de cuatro organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al Relleno Sanitario de la zona 3, de Guatemala. Se contó con la participación de todos los empleados, lo cual validó los resultados de este trabajo de investigación.

La descripción de la unidad de análisis de esta investigación se asemeja por un lado, al trabajo realizado por Vecina y Chacón (2013), en cuanto a la cantidad de personas que participaron en el estudio y por otro lado, al de Frías (2014), quien realizó el estudio en una organización sin fines de lucro.

Los datos quedan distribuidos de la siguiente manera:



**Tabla 1.**

*Participación de empleados de organizaciones que formaron parte del estudio:*

Organización	No. empleados	Porcentaje
Organización 1	89	41%
Organización 2	103	48%
Organización 3	11	5%
Organización 4	12	6%

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

La mayor representación de empleados participantes estuvo concentrada en Organización 2 y Organización 1 en la que recae el 48% y 41%, mientras que las organizaciones con menor representación de empleados fueron Organización 4 y Organización 3 con 6% y 5% respectivamente.

A continuación, en la gráfica 1, se muestra la distribución de los datos relacionados a la participación de los empleados de las cuatro organizaciones sin fines de lucro que participaron en esta investigación.

**Gráfica 1.** *Número de empleados de las organizaciones que participaron en el estudio.*



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados de la escala elaborada para esta investigación aplicado en octubre 2018.

En la gráfica se observa la distribución del personal de las 4 organizaciones que fueron parte de esta investigación. Cabe mencionar que en áreas aledañas al relleno sanitario de la zona 3 existen 7 organizaciones sin fines de lucro que se dedican a la educación, legalmente constituidas. Con datos obtenidos y la muestra consultada se puede inferir que los resultados de esta investigación son estadísticamente significativos y válidos para lugares con características ambientales y demográficas similares a éstas.

**Tabla 2.**

*Rangos de permanencia del personal dentro de las organizaciones sin fines de lucro participantes*

<b>Permanencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0-11 meses	42	20%
1- 3 años	58	27%
4- 6 años	50	23%
7 + años	65	30%

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

De acuerdo a los datos de la tabla 2, el personal que ocupa un 30% de la población tiene 7 años o más trabajando en las organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la educación. Le sigue el personal que lleva de 1 a 3 años (27%). Luego, se posicionan los que tienen de 4 a 6 años (23%) y por último, son los de recién ingreso (de 0 a 11 meses) los que comprenden la minoría abarcando solo el 20%.

La permanencia laboral es una variable determinante en este estudio por ser la variable independiente. Se considera interesante verificar que la población encuestada se encuentra distribuida equitativamente dentro de los cuatro rangos de permanencia establecidos para la elaboración de esta investigación.

La categoría de permanencia como variable independiente fue analizada por medio de porcentajes, lo cual se puede observar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 2.** Distribución de la permanencia de los empleados, integrada en 4 rangos establecidos para esta investigación.



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

### Tabla 3.

*Grado académico de los empleados participantes que laboran en organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la educación*

Grado académico	Frecuencia	Porcentaje
Primaria y básicos	25	12%
Diversificado	101	47%
Licenciatura	69	32%
Maestría	20	9%

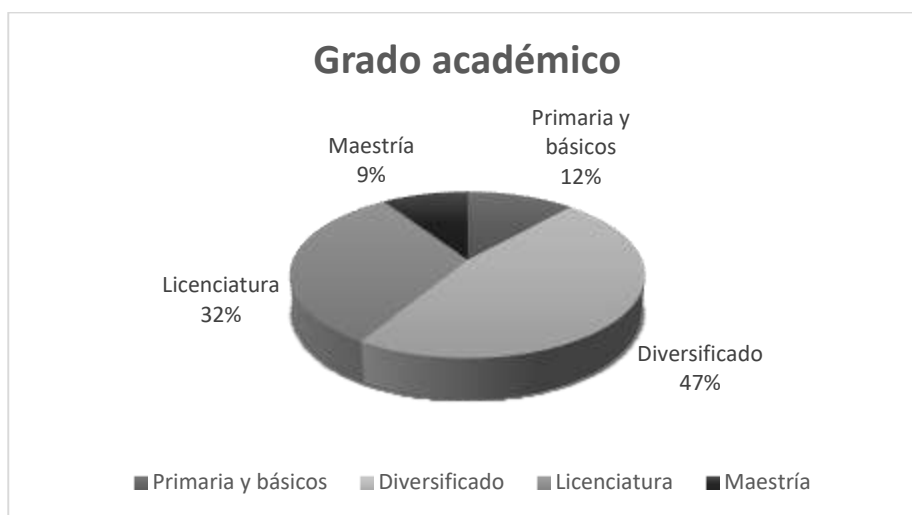
Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

De acuerdo a los datos que se observan en la tabla 3, las personas con diversificado concluido son los que ocupan el 47% de la población, seguidamente se encuentran los empleados que poseen una licenciatura, quienes ocupan el 32%. Si se unen los datos de estos dos grupos, se tendrá como resultado que los empleados con diversificado y

licenciatura concluidos ocupan el 79% de la población encuestada. Por otro lado, el personal con primaria y básicos junto al grupo de maestría ocupan el 21%.

Para el análisis de la gráfica 3, se hace énfasis en que este trabajo fue orientado a organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la educación.

**Gráfica 3.** *Grado académico del personal de organizaciones sin fines de lucro.*



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

Como se mencionó anteriormente, esta investigación se limitó al estudiar únicamente las organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la educación. Esta delimitación se puede verificar estadísticamente cuando se observa que el 79% de la población (es decir, 47% con diversificado y 32% con licenciatura), posee un nivel académico acorde a la misión de las organizaciones participantes.

**Tabla 4.**

*Rangos de edad del personal de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la educación.*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 21 años	11	5%

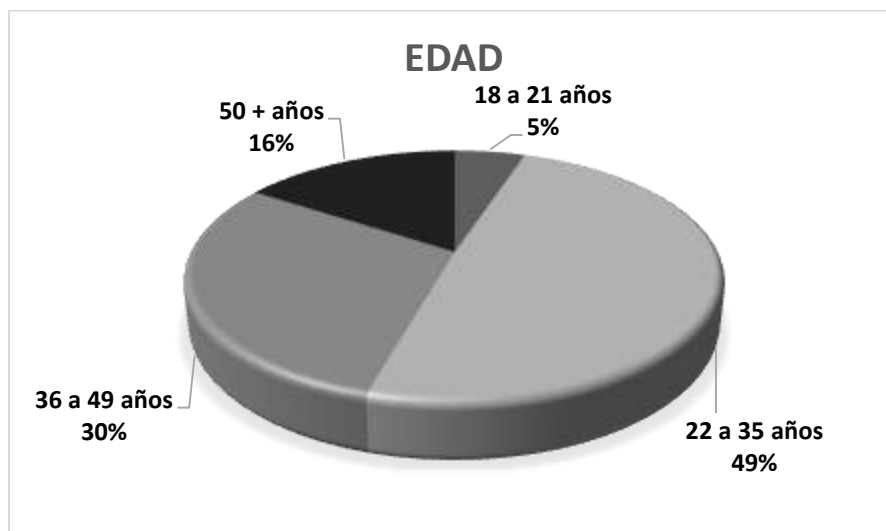
22 a 35 años	106	49%
36 a 49 años	64	30%
50 + años	34	16%

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

Los rangos presentados en la tabla 4 corresponden a la distribución de los datos que se realizó para organizar la información sobre las edades del personal de las organizaciones sin fines de lucro. El grupo mayoritario fue el grupo comprendido entre los 22 y 35 años, con un 49%, seguido del grupo con edades entre los 36 y 49 años que representaron un 30%.

Actualmente, en el ámbito de los recursos humanos, se hace énfasis en las tendencias generacionales, debido al impacto que causa en esta área. Al contar con las edades de los participantes se puede hacer inferencias al respecto.

**Gráfica 4.** *Distribución de datos según la edad del personal de organizaciones sin fines de lucro.*



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

Respecto a la edad de los participantes en este estudio, el mayor porcentaje, el 49% de los empleados están distribuidos entre 22 y 35 años.

Si se toma en cuenta el trabajo realizado por Frías (2014) y Azurdia (2017) y se compara esta información con el material generacional del Grupo Acir (2018), se observa que este rango de edad corresponde a tendencia generacional “Millennials o Generación Y”. Según el grupo en mención, algunas características de los Millennials es su facilidad de adaptación y precisión en la tecnología. Por otro lado, el segundo grupo generacional con mayor porcentaje de personas (30%) es “Generación X”, es decir entre 36 y 49 años. Según Grupo Acir, a nivel laboral “son ambiciosos y buscan escalar posiciones cuanto antes dentro de una organización, de ahí que varios alcancen posiciones gerenciales o directivas”. (p .21)

#### **Tabla 5.**

*Participación del personal que labora en organizaciones sin fines de lucro según género.*

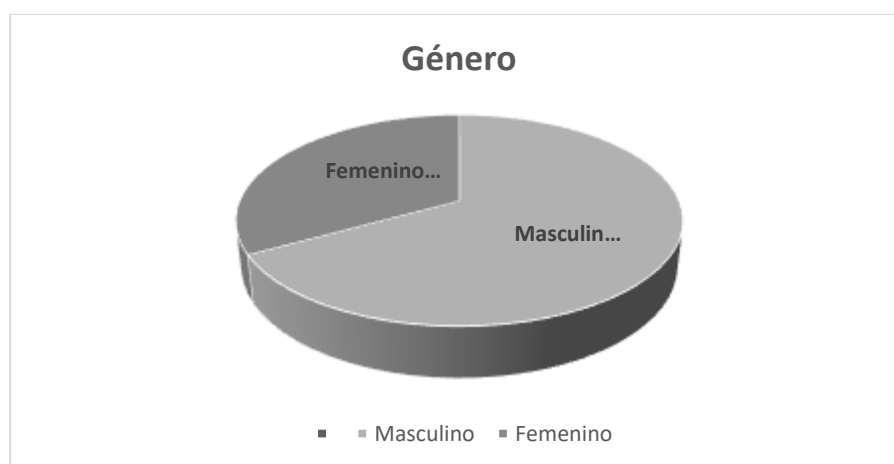
<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	144	67%
<b>Femenino</b>	71	33%

Nota: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

En la tabla 5 se visualiza que el 67% de personas encuestadas fueron de género masculino, mientras que el 33% estuvo conformada por el género femenino. Cabe mencionar que según Cordero, D. (Comunicación personal, 30 de enero, 2019), coordinador de logística de operaciones de una de las organizaciones de esta investigación, una de las organizaciones con mayor participación en esta investigación, contrata únicamente personas de género masculino como parte de sus políticas internas e ideologías.

En la siguiente gráfica se visualiza claramente la diferencia entre el porcentaje que separa el género masculino del femenino.

**Gráfica 5.** *Distribución del personal de organizaciones sin fines de lucro según género.*



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

Se infiere, según los datos e información presentada en este estudio, que el incremento en el porcentaje de personas de género masculino sobre el género femenino se debe al tipo de contratación que realiza una de las organizaciones del estudio, la cual a su vez fue una de las que más empleados tiene.

**Tabla 6.**

*Diversas áreas en las que labora el personal de organizaciones sin fines de lucro.*

ÁREA LABORAL		
Área	Frecuencia	Porcentaje
Administración	63	29
Operaciones	45	21
Educación	107	50

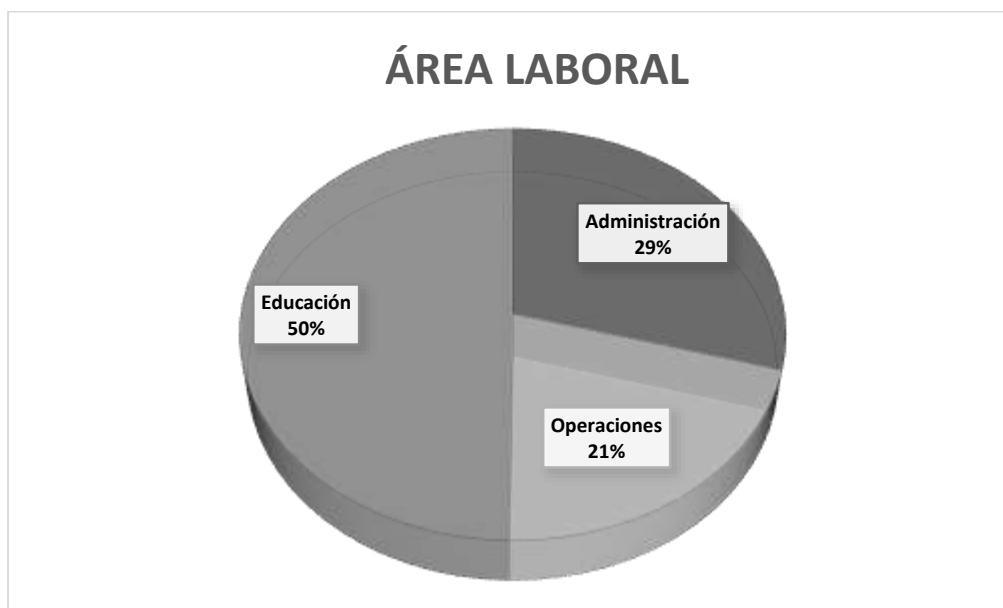
Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

Según el aporte de Monzón, G. (Comunicación personal, 14 de febrero, 2019), coordinadora del departamento de gestión del Talento de una de las organizaciones participantes; las áreas administrativas, operaciones y educación son las más frecuentes dentro del funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la educación.

En esta línea, se puede observar que la mayoría de los participantes se encuentran concentrados en el área educativa (50%), seguida del área administrativa (que generalmente incluye el área financiera y contable, gestión de talento, dirección ejecutiva, recaudación y relaciones públicas) con un 29%. Para concluir, el soporte que brinda el área de operaciones lo ocupa el 21% de los empleados.

La administración de participantes dentro de las diferentes áreas de trabajo en organizaciones sin fines de lucro se ilustra en la gráfica 6.

**Gráfica 6.** *Distribución del personal de las organizaciones sin fines de lucro en diversas áreas de trabajo.*

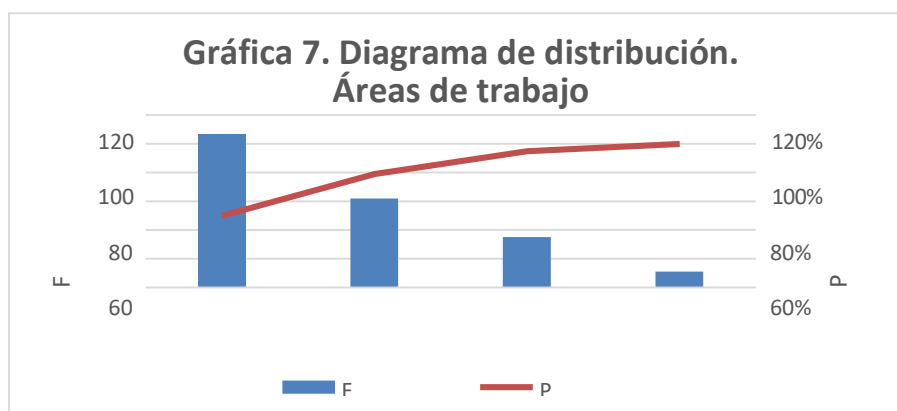




Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

En las gráficas siguientes, se presentan algunos análisis de datos:

**Gráfica 7.** *Diagrama de distribución del personal de las organizaciones sin fines de lucro en diversas áreas de trabajo.*

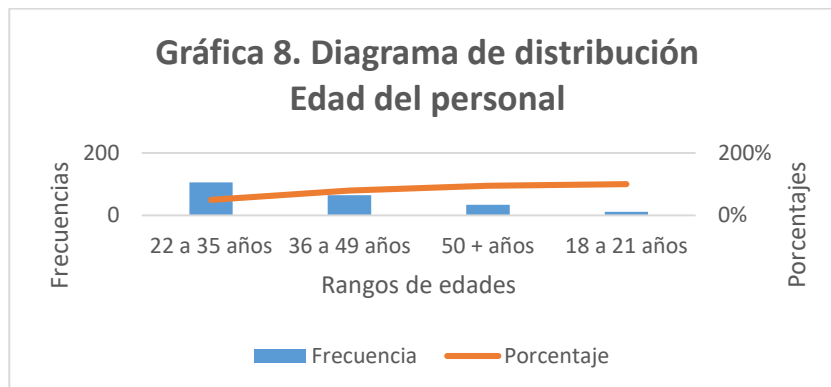


Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

En la gráfica 7, se representa las principales áreas en las organizaciones sin fines de lucro que participaron en esta investigación. Se observa que tanto el área educativa (50%) como la administrativa (29%) validan al ámbito institucional que se seleccionó realizar este trabajo: Organizaciones sin fines de lucro, dedicadas a la educación.

Para la elaboración y análisis de la gráfica 8, se tomó como referencia el estudio realizado por Frías (2014), quien en su estudio investigó los factores de permanencia de un grupo de jóvenes profesionales de organizaciones no gubernamentales de acuerdo a las tendencias generacionales.

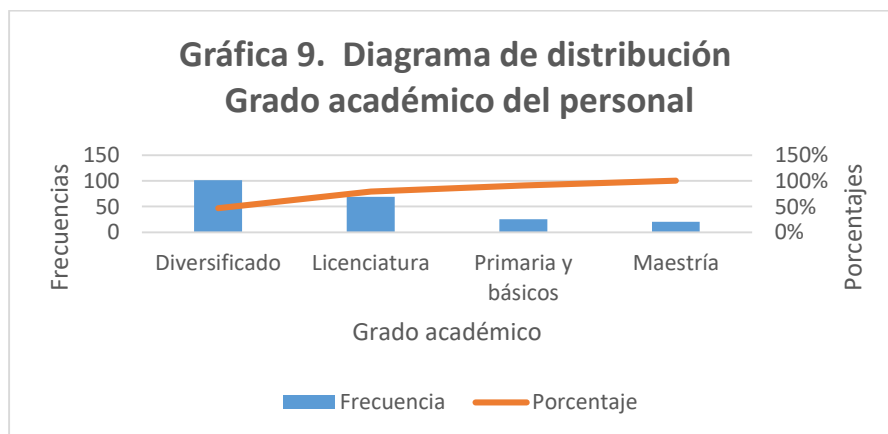
**Gráfica 8.** Diagrama de distribución de edades del personal de las organizaciones sin fines de lucro.



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

En la gráfica 8, se representan los rangos de edad del personal de las organizaciones que participaron en este trabajo. Esta información se analizó con base en la tendencia generacional y se observó que tanto el rango de 22 a 35 años (49%), como el de 36 a 49 años (30%), representan que la Generación Millennials y Generación “X” respectivamente, son las que lideran las organizaciones que participaron en esta investigación.

**Gráfica 9.** Diagrama de distribución del grado académico del personal de las organizaciones sin fines de lucro.



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

En la gráfica 9, se representa el grado académico del personal que labora en las organizaciones sin fines de lucro que participó en este trabajo de tesis. Se observa que los datos se concentran en el nivel diversificado (47%) y licenciatura (32%). Esto valida el nivel profesional del personal que lidera las organizaciones no lucrativas dedicadas a la educación.

#### **4.2. Análisis de la satisfacción laboral, el bienestar psicológico y el compromiso laboral y su relación con la permanencia de los empleados de organizaciones no lucrativas dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al Relleno Sanitario de la zona 3. Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.**

Después de revisar diversos estudios relacionados con las variables de estudio, hubo hallazgos significativos que indicaron que el compromiso laboral, la satisfacción, sistemas de compensaciones y liderazgo, entre otros, son factores que se relacionan con la permanencia laboral.

Sin embargo, de acuerdo a los objetivos de esta investigación, se realizó inicialmente una correlación entre la satisfacción y la permanencia laboral. A continuación en la tabla 7, se exponen los resultados:

**Tabla 7**

*Correlación entre satisfacción y permanencia laboral*

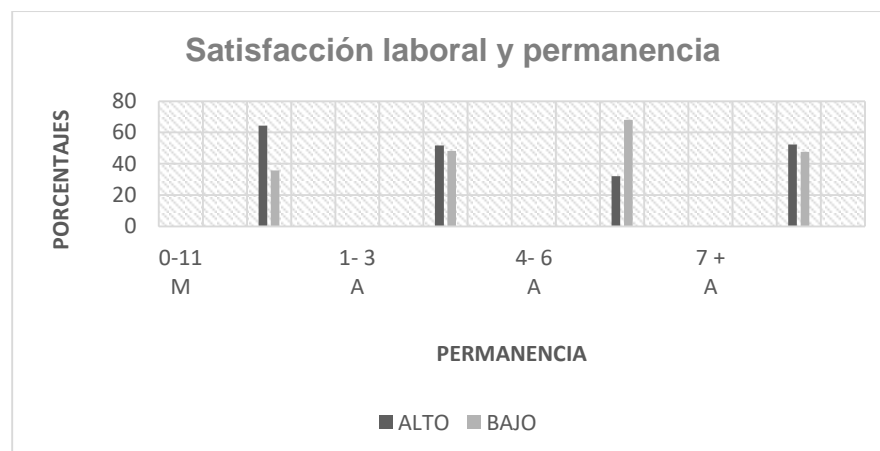
Permanencia	Alto grado de satisfacción	Bajo grado de satisfacción
0-11 meses	64%	36%
1-3 años	52%	48%
4-6 años	32%	68%
7 o más años	52%	48%

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

En la tabla 7 se observa que los empleados que tienen el mayor grado de satisfacción (64%) es el grupo que tiene entre 0 y 11 meses laborando para las organizaciones en estudio. En sentido opuesto, el grupo que tiene entre 4 a 6 años de permanencia solo manifestó un 32% de satisfacción.

En la Gráfica 10 se observa la tendencia de manifestar un grado bajo de satisfacción laboral en el grupo con 4 – 6 años de permanencia.

**Gráfica 10.** *Correlación entre satisfacción laboral y permanencia.*



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

Con la información expuesta en esta gráfica, se puede inferir que el grupo con baja satisfacción laboral (4-6 años de permanencia) requiere cambios a nivel de factores motivacionales; que según Herzberg citado por Martínez (2013), incluyen el reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción o desarrollo.

Para concluir, el valor de Chi cuadrado que se realizó para comprobar la hipótesis fue de 0.0176, es decir, menor al 0.05. Con este dato se confirma la hipótesis: Existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **Tabla 8**

#### *Correlación entre bienestar psicológico y permanencia*

Permanencia	Alto grado de Bienestar Psicológico	Bajo grado de Bienestar Psicológico
0-11 meses	83%	17%
1-2 años	67%	33%
4-6 años	52%	48%
7 o más años	72%	28%

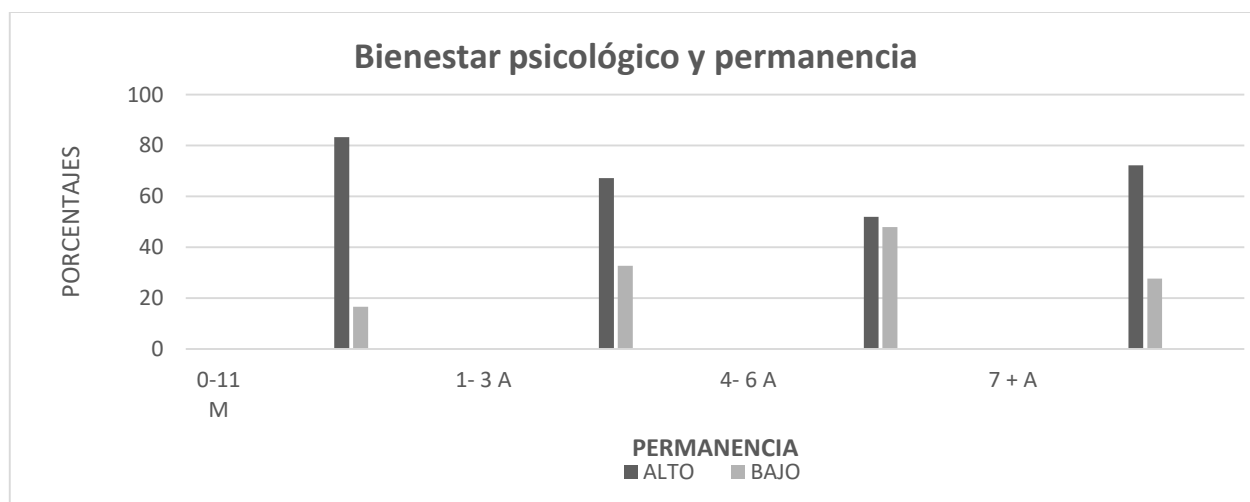
Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

En la tabla 8 hay connotación de la permanencia 0-11 meses con un 83%. Le sigue el grupo de personas con 7 años o más de permanencia. El porcentaje más bajo, (52%) lo obtuvo incidentemente el grupo entre 4-6 años de permanencia.

En la gráfica 11, se observa la distribución de los datos en las barras para verificar la tendencia de la predominancia del bienestar psicológico en las variables. Sin embargo,

también es notoria la incidencia del grupo entre 4-6 años de permanencia, el cual representa el menor porcentaje del bienestar.

**Gráfica 11.** *Correlación entre bienestar psicológico y permanencia.*



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

Según esta gráfica, los datos relevantes son el grupo de 4-6 años y el de 0-11 meses de permanencia en las organizaciones que participaron en este estudio. El primero por ser el grupo que nuevamente obtuvo el porcentaje más bajo (52%) y el segundo por ser el porcentaje más alto (83%) en el bienestar psicológico.

Para concretar el trabajo respecto a esta variable, el valor de Chi cuadrado que se realizó para comprobar la hipótesis fue de 0.0115, es decir, menor al 0.05. Con este dato se confirma la hipótesis: Existe correlación significativa entre el bienestar psicológico y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3 de la Ciudad de Guatemala.

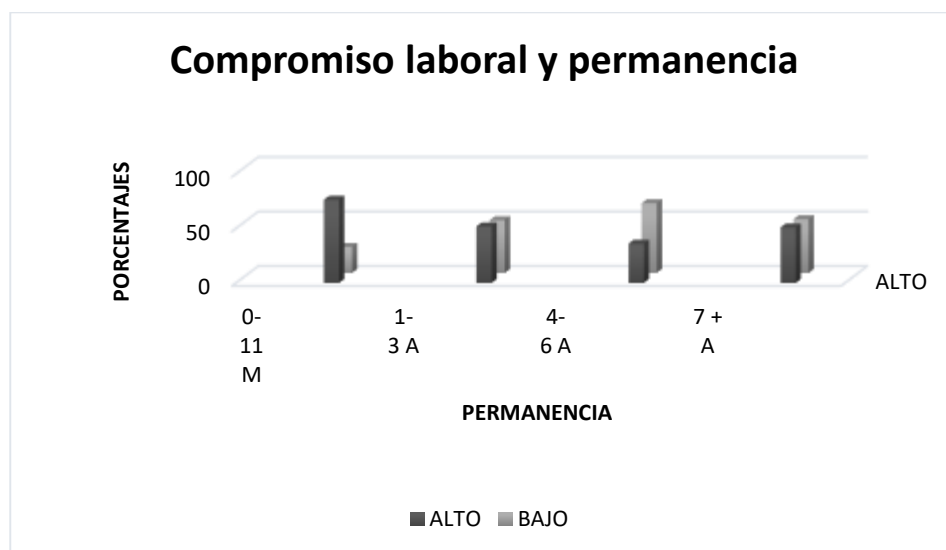
**Tabla 9** *Correlación Compromiso laboral y permanencia*

Permanencia	Alto grado de compromiso laboral	Bajo grado de compromiso laboral
0-11 meses	76%	24%
1-2 años	52%	48%
4-6 años	36%	64%
7 o más años	51%	49%

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

Como se observa en la tabla 9, el compromiso laboral y permanencia reincide la tendencia respecto a las variables anteriores: alto compromiso (76%) en el grupo entre 0 y 11 meses de permanencia y bajo porcentaje (36%) en el grupo con 4-6 años de permanencia.

Se puede visualizar esta tendencia en la gráfica 12.

**Gráfica 12.** *Correlación entre compromiso laboral y permanencia*

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

Se verifica en esta gráfica la tendencia del grupo entre 4-6 años a tener un porcentaje bajo (36%). Asimismo, la incidencia del grupo entre 0-11 meses a tener porcentaje alto (76%).

Para concluir, el valor de Chi cuadrado que se realizó para comprobar la hipótesis fue de 0.0018, es decir, menor al 0.05. Con este dato se confirma la hipótesis: Existe correlación significativa entre el compromiso laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3 de la Ciudad de Guatemala

**Tabla 10.** *Comparativo entre variables, factores de permanencia*

<b>Permanencia</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Bienestar psicológico</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Promedio</b>
0-11 meses	64%	83%	76%	74%
1-3 años	52%	67%	52%	57%
4-6 años	32%	52%	36%	40%
7 o más años	52%	72%	51%	58%

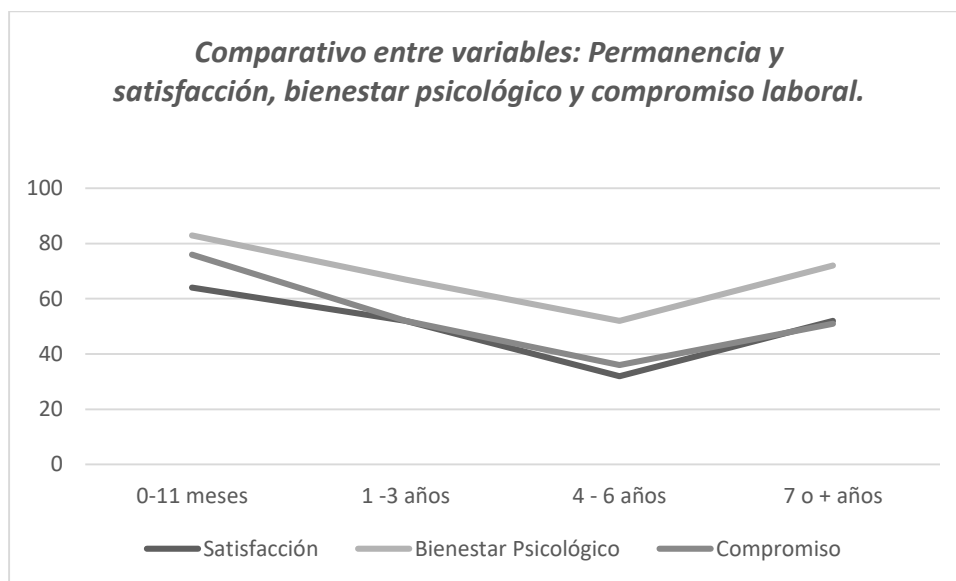
Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

En la tabla 10 están concentrados los datos de las variables independientes de este estudio, así como los promedios de éstos. Analizando estos datos, se observa que la permanencia de 0-11 meses es la que tiene incidencia en porcentajes altos (74%). Seguidamente se encuentra la permanencia de 7 años o más con un 58%. Muy cerca de este porcentaje se encuentra la permanencia de 1-3 años (57%). El porcentaje más bajo lo presentó la permanencia entre 4-6 años (40%).

Asimismo se confirma a través de los datos que “bienestar psicológico” es el que presenta los porcentajes más altos en todos los rangos de permanencia.



**Gráfica 13.** Comparativo entre variables, factores de permanencia



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de octubre del año 2018.

En la gráfica 13, se observa una relación entre las variables satisfacción laboral, bienestar psicológico y compromiso laboral con la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario zona 3. El bienestar psicológico sobresale entre los 3 factores.

## Conclusiones

1. Con base en los resultados obtenidos, en el presente estudio se aceptan todas las hipótesis planteadas. Es decir, se comprobó que si existe correlación significativa entre los factores: satisfacción laboral, bienestar psicológico y compromiso laboral con la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.
2. Los resultados reflejaron que si existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.
3. Se comprobó que si existe correlación significativa entre el factor bienestar psicológico y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.
4. Se encontró que si existe correlación significativa entre el compromiso laboral y la permanencia de los empleados en organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3, del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.
5. Los resultados reflejan que “bienestar psicológico”, es el factor que mostró mayor incidencia con la permanencia de los empleados en esta investigación.
6. Según los datos obtenidos, se establece que satisfacción laboral es un factor que tiene incidencia con la permanencia de los empleados en las organizaciones de este estudio; sin embargo, el grupo que tiene entre 4 y 6 años de permanencia dentro de las organizaciones presentó incidencia menor a la media.

7. Se identificó que el nivel del factor bienestar psicológico de los empleados de las organizaciones de este estudio es superior a la media; sin embargo, el grupo que tiene entre 4 y 6 años de permanencia presentó una tendencia diferente, situándose justo en la media.
8. Otro hallazgo similar es el nivel alto de compromiso laboral de los empleados de las organizaciones de esta investigación, exceptuando el grupo entre 4 y 6 años de permanencia, que reveló una tendencia de baja incidencia.
9. Concluyendo, al analizar el factor permanencia, fue el grupo entre 4 y 6 años de permanencia el que reflejó resultados con niveles más bajos de satisfacción, bienestar psicológico y compromiso laboral.
10. Finalmente, se determinó que la población encuestada se encuentra distribuida equitativamente dentro de los cuatro rangos establecidos para la variable “permanencia”. Este dato brinda validez al estudio.

## Recomendaciones

1. Se recomienda dar a conocer los resultados de esta investigación a las autoridades de las organizaciones no lucrativas, dedicadas a la educación, ubicadas en sectores aledaños al relleno sanitario de la zona 3 de la Ciudad de Guatemala. Esto tomando en cuenta que la validez de estos resultados pueden ser de relevancia en la gestión del talento humano de estas organizaciones: elaboración de planes estratégicos que den soporte a la atracción, selección, contratación y retención de personal para laborar en estas áreas.
2. Se sugiere utilizar dentro del proceso de selección una evaluación del bienestar psicológico de los candidatos, tomando en cuenta que los resultados de este estudio evidenciaron una alta correlación ente la permanencia y esta variable.
3. Es recomendable realizar otros estudios con el fin de indagar sobre las incidencias que causaron bajos niveles de satisfacción, bienestar psicológico y compromiso laboral en el grupo que tiene 4-6 años de permanencia en las organizaciones que participaron en este estudio.
4. Se recomienda realizar estudios similares a este con poblaciones vulnerables dentro y fuera de Guatemala, tomando en cuenta que el estudio se elaboró de manera representativa para ambientes con características similares.
5. Se recomienda realizar una indagación sobre las tendencias generacionales que están liderando las organizaciones como las del presente estudio con el fin de comprender de mejor manera su comportamiento y adaptar estrategias de retención que puedan mejorar los niveles de permanencia.
6. Por las necesidades que existen en las comunidades ubicadas en el perímetro del relleno sanitario de la zona 3, del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala y por la cantidad de personas que se presentan a laborar en estos ambientes a pesar de los niveles de contaminación y riesgo, se recomienda

realizar más estudios relacionados con la administración del recurso humano en estas áreas.

7. Es recomendable realizar investigaciones posteriores de tipo longitudinal con el fin de analizar posibles comportamientos y cambios en el tiempo en la población que fue parte de este estudio.
8. Es imperante sugerir más estudios sobre la permanencia laboral. Este es un tema propositivo que brinda datos importantes sobre la manera que los empleados perciben el entorno laboral donde se desempeñan y herramientas para evitar la rotación de personal en las organizaciones.

## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (10ª. ed.) México: McGraw Hill
- Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. (Comportamiento Organizacional: Mejorando el desempeño y compromiso en el lugar de trabajo)* 4th. edition. United States: McGraw Hill.
- Dickson, D. (2011). *Fostering Employee Engagement: Practical tools and best practice Techniques*. United States: HRD Press, Inc.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. ed.) México: McGraw Hill Educación.
- Jericó, P. (2011). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Márquez, M. y Garatachea, N. (2012). *Actividad física y salud*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- Morales, P. (2014). *Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes*. (2ª ed.) Guatemala: Editorial Cara Parens, Universidad Rafael Landívar.
- Navarro, F. (2012) *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica*. (2ª. ed.) España: ESIC Editorial.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (13a. ed.) México: Mac Graw Hill Educación.

Palomo, M. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. (8ª. ed.) España: ESIC Editorial.

Quintanilla, M. (2013). *¡No aguanto más! Prevenir el burnout y promover el engagement*. México; Ipade Publishing.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.) México: Pearson Educación.

Seligman (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, United States: Free Press.

## **E-grafía**

Artículos de revistas on-line

Ansejo, A., De Dios, M. y Banqueri, M. (2012). Cualificación y satisfacción laboral: Un estudio sobre los empleos para los que hemos sido formados previamente. *Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*. (1), 1-9. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~miguelgr/Cualificacion%20en%20el%20trabajo%20y%20satisfaccion.%20Un%20estudio%20sobre%20los%20empleos%20para%20los%20que%20hemos%20sido%20formados%20previamente.pdf>

Castro, A. (2009). El bienestar psicológico: cuatro décadas de progreso. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, (23)3, 43-72. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419066004>

Curbelo, M., Pérez, Y. y Montero, E. (2016). Modelo matemático para explicar la intención de permanencia del personal académico de la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, (8)2, 7-19. Recuperado de: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/364>

- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: El estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, (1)1, 71-84. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698512>
- Flores R. y Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Revista Acta Universitaria*, (22)2, 24-31. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/416/41623191004.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/416/41623191004.pdf)
- García, E. (2017). Olor del vertedero de la zona 3 se expande hacia otros sectores [fotografía]. *Prensa Libre*. [en línea] Recuperado de: <https://www.prensalibre.com/ciudades/olor-del-relleno-sanitario-se-expande-en-la-ciudad/>
- García, D., Soler, M. y Achard, L. (2017). Promoción del bienestar psicológico en la secundaria: una experiencia piloto. *Revista Búsqueda*, (18)1, 22-35. Recuperado de: [https://www.academia.edu/37276844/Promoci%C3%B3n\\_del\\_bienestar\\_psicol%C3%B3gico\\_en\\_la\\_secundaria\\_una\\_experiencia\\_piloto](https://www.academia.edu/37276844/Promoci%C3%B3n_del_bienestar_psicol%C3%B3gico_en_la_secundaria_una_experiencia_piloto). doi: [10.21892/01239813.335](https://doi.org/10.21892/01239813.335)
- Loli, A., Montgómery, W., Cerón, F., Del Carpio, J., Navarro, V. y Llacho, K. (2015). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista IIPSI*, (18)1, 105-123. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/11781/10539>
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el tercer milenio. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, (8)15, 25-36. Recuperado de:



<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

Luengo, C. Lara, R y López, M. (2016). Análisis de los componentes principales de la escala de Satisfacción laboral (S20-23) medida de una muestra del equipo de enfermería de Centros de Atención Primaria de las Provincias de Ñuble y Valparaíso, Chile. *Revista Enfermería Global*, (15)1. Recuperada de: <https://doi.org/10.6018/eglobal.15.1.212481>

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128)1, 79-86. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:H6ym1tojpvYJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/849/757/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=gt>

Musso, M. y Salgado, J. (2012). Retención y permanencia laboral: Validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país. *Artículos Informativos*. (Homepage). Recuperado de: <https://www.aacademica.org/000-072/397>

Omar, A., Vaamonde, J. y Uribe H. (2011). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Diversitas: Perspectivas en Psicología, Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia*, (8)2, 249-265. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837004>

Orchak, G. y Marín, M. (2016). Diseño de un instrumento para medir la relación sistema de compensación, permanencia y compromiso. *Revista Global de Negocios*, (4)7, 75-84. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:23mLXdh-9S0J:ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v4n7-2016/RGN-V4N7-2016-7.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=gt>

- Rosa-Rodríguez, Y., Negrón, N., Maldonado-Peña, Y., Toledo, N. y Quiñonez, A. (2014). Dimensiones del bienestar psicológico y su relación con el apoyo social en estudiantes universitarios. *Revista Avances en Psicología Latinoamericana*. (33)1, 33-43. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.12804/apl33.01.2015.03>.
- Sánchez, B. y Parra, M. (2013). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos. *Cultura, Ciencia y Deporte*, (8)23, 119-127. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1630/163028052005.pdf>
- Vielma, J. y Alonso, L. (2010). El estudio del bienestar psicológico subjetivo. Una breve revisión teórica. *Educere*, (14)49, 265-275. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35617102003>
- Vecina, M. y Chacón, F. (2013). ¿Es el engagement diferente de la satisfacción y del compromiso organizacional? Relaciones con la intención de permanencia, el bienestar psicológico y salud física percibida en voluntarios. *Anales de psicología*, (29)1, 225-232. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4094302>

## Material electrónico

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. Artículo 22 [en línea] Recuperado de: [https://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/1966-PactoDerechosCivilesyPoliticos.htm?gclid=Cj0KCQjwr4beBRDNARIsAGZaZ5f3sVpg-f6Vl6gzmYin6VP88ZLjAF3eh0-ff6PdRNmoiuQM7sm2pkaAoJwEALw\\_wcB](https://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/1966-PactoDerechosCivilesyPoliticos.htm?gclid=Cj0KCQjwr4beBRDNARIsAGZaZ5f3sVpg-f6Vl6gzmYin6VP88ZLjAF3eh0-ff6PdRNmoiuQM7sm2pkaAoJwEALw_wcB)
- Arias, F. (2014). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. [en línea] Recuperado de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>

Bakker, A., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2011). *¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?* [en línea] Recuperado de: [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_262.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf)

Código Civil de Guatemala (1963). República de Guatemala. Artículo 15 [en línea] Recuperado de: <http://mcd.gob.gt/wp-content/uploads/2013/07/codigo-civil.pdf>

Código Municipal (2002). Congreso de la República de Guatemala. Decreto 12-2002. Artículo 68, inciso f [en línea]. Recuperado de: [https://www.plazapublica.com.gt/sites/default/files/codigo\\_municipal.pdf](https://www.plazapublica.com.gt/sites/default/files/codigo_municipal.pdf)

Comité Español ACNUR (2015). *¿Qué es una ONG y cuál es su función social?* [Mensaje en blog]. Recuperado de: <https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social/>

Constitución Política de la República de Guatemala (1993). Gobierno de Guatemala. Artículo 34 [en línea] Recuperado de: [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/gtm/sp\\_gtm-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/gtm/sp_gtm-int-text-const.pdf)

Cristancho, F. (2016, 10 de mayo). *7 Características de un colaborador de alto desempeño.* [Mensaje en blog]. Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/7-caractersticas-colaborador-alto-desempeno/>

Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). Asamblea General de las Naciones Unidas. Artículo 20 [en línea] Recuperado de: [http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/1948-DeclaracionUniversal.htm?gclid=Cj0KCQjwr4beBRDNARIsAGZaZ5d9rrsljs4yoo6M JkOsW3qj0y-Y2gZ4CLiVG11mMouPzrw-9B4wKnIaAquMEALw\\_wcB](http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/1948-DeclaracionUniversal.htm?gclid=Cj0KCQjwr4beBRDNARIsAGZaZ5d9rrsljs4yoo6M JkOsW3qj0y-Y2gZ4CLiVG11mMouPzrw-9B4wKnIaAquMEALw_wcB)

Domínguez. (2014). *Análisis psicométrico de la escala de bienestar psicológico para adultos*. [en línea] Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/psych/v8n1/v8n1a03.pdf>

Edel, R. García, A. y Casiano R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. [en línea] Recuperado de: [http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)

García, J. (2017). *Motivación y Satisfacción laboral*. [en línea] Recuperado de: <http://prevencionar.com/2017/11/22/motivacion-satisfaccion-laboral/>

Grupo Acir (2018). *Marketing generacional*. [en línea] Recuperado de: <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>

Guarch, A. (2015, 17 de diciembre). *¿Cómo medir el compromiso de los trabajadores? La encuesta Gallup Q12*. [Mensaje en blog]. Recuperado de: <http://prevenblog.com/como-medir-el-compromiso-de-los-trabajadores-la-encuesta-gallup-q12/>

HRider (2017, 3 de enero). *Engagement: rasgos de empleados comprometidos*. [Mensaje en blog]. Recuperado de: <https://www.hrider.net/cms/blog/3451/1/engagement-rasgos-de-empleados-comprometidos.html>

Kruse. K, (2012). *What is employee engagement?* [en línea] Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#1d1c5ed87f37>

Las Azaleas y Todo (2009). *¿Qué es un guajero?* [en línea] Recuperado de: <https://lasazaleasytodo.wordpress.com/2009/04/24/que-es-un-guajero/>

Ley de organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo. (2003). Congreso de la República de Guatemala, Decreto 02-2003. Artículos 5,12 y 14 [en línea] Recuperada de: [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_gtm\\_02.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_gtm_02.pdf)

Ministerio de Finanzas de Guatemala. (sin año). Las Organizaciones No Gubernamentales en el Régimen Jurídico Guatemalteco. [en línea] Recuperado de: [http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_ongs/2\\_2.pdf](http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs/2_2.pdf)

Martínez, M. (2013, 15 de mayo). *La teoría de Herzberg*. [Mensaje en blog]. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/>

Par, A. (2018) *Síndrome del Burnout*. (Versión electrónica) Recuperado de: <https://www.descodificacionbiologica.es/sindrome-del-burnout/>

Piña, G. (2017) *Permanencia "formación y desarrollo del talento humano"*. [en línea] Recuperado de: <https://es.slideshare.net/giankis/permanencia-laboral>

Preston, C. (2018). *If Engagement Is A Problem, Why Can't We Define It?* Forbes. (Versión electrónica) Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/02/21/if-engagement-is-a-problem-why-cant-we-define-it/#3383b566416b>

¿Qué es el Compromiso Organizacional? (engagement & commitment) (2018, 11 de marzo). Recuperado de: <https://daremeup.com/blog/que-es-el-compromiso-organizacional-engagement-commitment>

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009) *El engagement en el trabajo*. (versión electrónica). Recuperado de: [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf)

Sebastián C. (2017). Un recolector camina frente al basurero de la zona 3. [Fotografía]. En *Nómada*. [en línea] Recuperado de: <https://nomada.gt/pais/la-increible-respuesta-de-la-muni-con-el-basurero/>

Torres, G. (2019). *How to engage employees and keep them happy*. (versión electrónica). Recuperado de: [http://cdn2.hubspot.net/hubfs/1754708/PDF\\_eBooks/eBook\\_-\\_How\\_to\\_Engage\\_Employees\\_and\\_Keep\\_them\\_Happy.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/1754708/PDF_eBooks/eBook_-_How_to_Engage_Employees_and_Keep_them_Happy.pdf)

Valda, J. (2012). *Conozca cinco principios guía para gestionar el compromiso de los empleados*. (homepage). Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/22/conozca-cinco-principios-guia-para-gestionar-el-compromiso-de-los-empleados/>

### **Tesis y trabajos de grado**

Archila, A. (2014). *Bases técnicas para elaborar y presentar estados financieros e información financiera de una entidad no lucrativa que administra fondos de organismos internacionales* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperada de: [http://www.repositorio.usac.edu.gt/1105/1/03\\_4844.pdf](http://www.repositorio.usac.edu.gt/1105/1/03_4844.pdf)

Azurdia, M. (2017). *Principales factores que motivan a un grupo de colaboradores de distintas generaciones de una empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos, a continuar laborando en ella* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperada de: <http://biblio4.url.edu.gt/Tesis/V20/seol/Tesis/2017/05/43/Azurdia-Maileen.pdf>

Barillas, J. (2015). *Auditoría del Relleno Sanitario de la zona 3*. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperada de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02\\_4255.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02_4255.pdf)

- Benavente, A. (2014). *Rediseño de la escala salarial para una Asociación de Servicios Educativos, ubicada en la Ciudad Capital* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperada de: <http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/1260>
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1)
- García, V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, España. Recuperada de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- González, K. (2015). *"Trabajo en equipo y satisfacción laboral (Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel)"*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- Grisales, A. y Arango, B. (2017). *Factores motivacionales que determinan la permanencia de los colaboradores de ADYLOG*. (Tesis de pregrado). Universidad de Manizales, Colombia. Recuperada de: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/3247>
- Hidalgo, E. (2017). *Correlación entre permanencia laboral y años de escolaridad en una Empresa dedicada a la distribución y venta de productos farmacéuticos y de Consumo*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Hidalgo-Evelyn.pdf>

- Juárez, J. (2014). *Eliminación de desechos sólidos urbanos utilizando sistemas de incineración para el relleno sanitario de la zona 3, ciudad Guatemala. (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperada de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_3063\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_3063_IN.pdf)*
- Lasso, L. (2015). *Estudio comparativo del engagement y el compromiso laboral de las generaciones X e Y. El caso de una empresa de servicios profesionales. (Tesis de maestría). Universidad Abierta Interamericana. Argentina. Recuperada de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC118172.pdf>.*
- Littlewood, H. (2014). *Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México. México. Recuperada de: [https://www.researchgate.net/publication/310611813\\_Antecedentes\\_de\\_la\\_intencion\\_de\\_permanencia\\_en\\_una\\_institucion\\_financiera\\_de\\_microcreditos](https://www.researchgate.net/publication/310611813_Antecedentes_de_la_intencion_de_permanencia_en_una_institucion_financiera_de_microcreditos)*
- Morataya, C. (2009) *Factores que han influido en la permanencia laboral de los colaboradores de una fábrica de confección y distribución de uniformes escolares ubicada dentro del perímetro de la Ciudad Capital de Guatemala. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperada de: [www.repositorio.ausjal.org/handle/20.500.12032/438932](http://www.repositorio.ausjal.org/handle/20.500.12032/438932)*
- Noriega, G. (2012). *Bienestar psicológico de personas que laboran en capillas funerarias. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/42/Noriega-Gabriela.pdf>*
- Ovalle, M. (2008). *Factores que influyen en la permanencia laboral de los trabajadores de la corporación Mest, S.A. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperada de: <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/05/65/Ovalle-Tarano-Monica-Maria/Ovalle-Tarano-Monica-Maria.pdf>*



- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de pregrado). Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Valdizón, K. (2015). *Estudio de los factores que conllevan a la estabilidad laboral del personal que trabaja en la Distribuidora San Pablo, San Pedro Carchá, A. V.* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Alta Verapaz, Guatemala. Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Valdizon-Karen.pdf>
- Vanegas, F. y Montoya, L. (2014). *Factores psicosociales asociados a la permanencia laboral en empleados contratados por Sintraempaques y Sintrainduplascal en la Compañía de empaques en el Municipio de Itagui entre el año 2013-2014*. (Tesis de pregrado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia. Recuperado de: [http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/4236/TP\\_VanegasFrancisco\\_2014.pdf?sequence=1](http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/4236/TP_VanegasFrancisco_2014.pdf?sequence=1)

### Índice de figuras

	Pag.
Figura 1 Formas y modalidades de las Organizaciones no Gubernamentales	17
Figura 2 Relación de los factores de la motivación de Herzberg con la satisfacción	22
Figura 3 Estrategias para el enriquecimiento en el trabajo	23
Figura 4 Consecuencias favorables y desfavorables del compromiso organizacional	37
Figura 5 Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo	40
Figura 6 Ventajas y desventajas de la permanencia	42
Figura 7 Definición de las variables de investigación y los indicadores	48
Figura 8 Administración aleatoria de los items que representan las variables	52

**Índice de tablas**

	Pag.
Tabla 1 Participación de empleados de organizaciones que formaron parte del estudio	54
Tabla 2 Rangos de permanencia del personal dentro de las organizaciones participantes	56
Tabla 3 Grado académico de los empleados participantes en el estudio	57
Tabla 4 Rangos de edad de organizaciones sin fines de lucro, dedicadas a la educación	59
Tabla 5 Participación del personal del estudio según género	60
Tabla 6 Diversas áreas en las que labora el personal de organizaciones sin fines de lucro	61
Tabla 7 Correlación entre satisfacción y permanencia laboral	65
Tabla 8 Correlación entre bienestar psicológico y permanencia laboral	67
Tabla 9 Correlación entre compromiso y permanencia laboral	69
Tabla 10 Comparativo entre variables, factores de permanencia	70

### Índice de gráficas

		Pag.
Gráfica 1	Número de empleados de cada organización participante	55
Gráfica 2	Permanencia laboral del personal de organizaciones que participaron	57
Gráfica 3	Grado académico del personal participante	58
Gráfica 4	Distribución de datos según la edad del personal del estudio	59
Gráfica 5	Distribución del personal de las organizaciones sin fines de lucro	61
Gráfica 6	Distribución del personal según las áreas donde laboran	62
Gráfica 7	Diagrama de distribución por áreas de trabajo	62
Gráfica 8	Diagrama de distribución por edades	63
Gráfica 9	Diagrama de distribución por grado académico	64
Gráfica 10	Correlación entre satisfacción y permanencia laboral	66
Gráfica 11	Correlación entre bienestar psicológico y permanencia laboral	67
Gráfica 12	Correlación entre compromiso y permanencia laboral	69
Gráfica 13	Comparativo entre variables, factores de permanencia	70

## **Anexos**

1. Glosario
2. Instrumento de investigación
3. Tablas estadísticas

## 1. Glosario

**Área laboral:** Se refiere al espacio o ambiente en donde las personas realizan diferentes tareas relacionadas a su trabajo. (<https://conceptodefinicion.de/ambito-laboral/>)

**Bienestar Psicológico:** Según Noriega (2012), el bienestar psicológico es la consecuencia de una evaluación valorativa por parte de una persona con respecto a cómo ha vivido, visto desde seis dimensiones: 1. apreciación positiva de sí mismo, 2. la capacidad de mantener relaciones positivas, 3. la autonomía, 4. el dominio del entorno, 5. el sentimiento de crecimiento y desarrollo a lo largo de la vida y 6. sentido de autodeterminación.

**Compromiso laboral:** Para Kruse (2012), el compromiso laboral es el vínculo emocional que los empleados profesan hacia su organización y sus metas.

**Edad:** “Tiempo que ha vivido una persona” (Dle.rae.es, 2019). Se consideraron en este estudio, empleados divididos en 4 rangos de edades acorde a grupos generacionales:

<b>EDAD</b>	<b>GRUPO GENERACIONAL</b>
18 a 21 años	Generación "Z"
22 a 35 años	Millenials
36 a 4 años	Generación Baby boomers

**Educación:** “Crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes a través de la instrucción de un docente”. (Dle.rae.es, 2019).

**Escolaridad:** “Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente”. (Dle.rae.es, 2019).

Género: “Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista socio cultural en lugar de exclusivamente biológico”. (Dle.rae.es, 2019).

Guajeros: “Son personas que viven y trabajan en un basurero. Se diferencian de los recolectores de basura porque recurren a los principales basureros para obtener bienes y comida de dicho lugar”. (Las Azaleas y Todo, 2009)

Organización sin fines de lucro: Según Archila (2014), las entidades sin fines de lucro son aquellas que se “dedican a actividades de beneficio social, no lucran y no distribuyen utilidades entre sus asociados. Los recursos para su funcionamiento los obtienen de su autogestión y donaciones, provenientes del exterior o bien de fondos locales”

Permanencia laboral: Para Morataya (2009), es “el lapso en que una persona labora en una organización. También indica que deja de ser permanencia cuando éste deja de mantener la relación laboral, ya sea por su decisión o la del patrono”.

Relleno sanitario: Juárez (2014), indicó que un relleno sanitario es “una técnica para la disposición de residuos sólidos en el suelo sin causar perjuicio al medio ambiente y sin causar molestias o peligro para la salud y seguridad pública”.

Satisfacción laboral: Robbins y Judge (2013), definen la satisfacción como “la actitud del empleado frente al trabajo, la cual está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

## Instrumento de investigación



**"LA SATISFACCIÓN LABORAL, EL BIENESTAR PSICOLÓGICO Y EL COMPROMISO LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS, DEDICADAS A LA EDUCACIÓN, UBICADAS EN SECTORES ALEDAÑOS AL RELLENO SANITARIO DE LA ZONA 3 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

El cuestionario que usted encontrará a continuación será para uso de una investigación de tipo académico, por lo cual solicitamos responder con la mayor sinceridad posible.

Muy importante: Por favor no deje espacios sin responder.

Se garantiza que la información que se obtenga será usada con estricta confidencialidad.

F.1.

Número de caso:					Columna
					Cols 1-3
¿En qué organización labora?					Columna
1	2	3	4		4
¿En qué área labora?					Columna
Administrativa	Operativa	Educativa	Voluntarios		5
1	2	3	4		
¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?					Columna
0-11 meses	1-3 años	4-6 años	más de 7 años		6
1	2	3	4		
Sexo					Columna
Femenino	Masculino				7
1	2				
¿Cuántos años tiene?					Columna
Entre 18 y 21 años	entre 22 y 35 años	Entre 36 y 49 años	Más de 51 años		8
1	2	3	4		
¿Cuál es su escolaridad? (marcar el último que haya concluido)					Columna
Primaria	Básicos	Diversificado	Licenciatura	Maestría	9
1	2	3	4	5	
¿Vive en la ciudad?					Columna
Si	No				10
1	2				



					Columna
¿Cuál es su relación de convivencia?					
Soltero	Casado	Unido	Divorciado	Viudo	11
1	2	3	4	5	

					Columna
¿Tiene hijos?					
Si	No				12
1	2				

					Columna
Si su respuesta fue si, ¿Cuántos hijos tiene?					
					13

					Columna
¿De dónde provienen sus principales fuentes de ingresos?					
Usted	cónyuge	Padre	Madre		14
1	2	3	4		

					Columna
¿Cuántas personas dependen de usted?					
					15

**INSTRUCCIONES:** Por favor, marque la respuesta que más se acerque a su manera de percibir cada una de las situaciones que se le plantean. Siga estos criterios:

- Uno (1) Totalmente en desacuerdo  
 Dos (2) En desacuerdo,  
 Tres (3) Indiferente  
 Cuatro (4) De acuerdo  
 Cinco (5) Totalmente de acuerdo.

F.2.

	1	2	3	4	5	
1 Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.						16
2 En el trabajo, mis opiniones son tomadas en cuenta.						17
3 Me satisface la limpieza e higiene de mi lugar de trabajo.						18
4 Me siento parte de la organización.						19
5 Puedo aceptar mis equivocaciones y tratar de mejorar.						20
6 La misión o propósito de la organización donde trabajo me hacen sentir que mi trabajo es importante.						21
7 Estoy de acuerdo con el salario que recibo.						22
8 Estoy de acuerdo con los objetivos y metas que debo realizar en el trabajo.						23
9 Me satisface la iluminación de mi lugar de trabajo.						24
10 Puedo decir lo que pienso sin mayores problemas.						25
11 Asumo mis obligaciones diarias sin problemas.						26
12 Mis compañeros de trabajo están comprometidos a realizar un trabajo de calidad.						27
13 La comunicación es una fortaleza de la organización.						28
14 Mi trabajo, por sí mismo, me satisface.						29
15 Generalmente le caigo bien a las personas.						30
16 Tengo un buen amigo o amiga en el trabajo.						31
17 Cuando realizo un buen trabajo recibo el reconocimiento que merezco.						32
18 Me importa pensar qué haré en el futuro.						33
19 En los últimos seis meses alguien del trabajo ha conversado conmigo acerca de mi progreso.						34
20 Estoy satisfecha/o con los beneficios adicionales que ofrece la organización. (Por ejemplo, transporte, pagos puntuales, almuerzos, actividades recreativas, cooperativa UPA, etc.).						35
21 Soy aceptado por mi grupo de trabajo.						36
22 En el último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en mi trabajo.						37
23 Tengo las oportunidades adecuadas para mi crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.						38

24	Hay alguien en el trabajo que me anima a desarrollarme como profesional.									39
25	Me agradan las oportunidades que me ofrece la organización de realizar las cosas que me gustan en mi trabajo.									40
26	La ventilación de mi lugar de trabajo es adecuada.									41
27	Mi jefe inmediato o compañeros de trabajo se preocupan por mí como persona.									42
28	En general hago lo que considero adecuado, soy poco influenciable.									43
29	En los últimos siete días he recibido reconocimiento por realizar un buen trabajo.									44
30	Me satisface el grado en que la organización cumple los convenios del contrato, las disposiciones y las leyes laborales.									45
31	Mi jefe me escucha cuando le digo algo.									46
32	Siento que podré lograr las metas que me propongo.									47
33	El grupo de trabajo valora mis aportes.									48
34	En la organización constantemente buscamos maneras de mejorar nuestros procesos y servicios.									49
35	Mi lugar de trabajo está en buenas condiciones y es cómodo.									50
36	En mi trabajo tengo la oportunidad todos los días de realizar las cosas en las que me destaco.									51
37	Mi jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo.									52
38	Recomendaría a un buen amigo esta organización como un lugar para trabajar.									53
39	Tengo los materiales y el equipo necesario para realizar bien mi trabajo.									54
40	En general las condiciones ambientales de la comunidad donde trabajo son adecuadas.									55
41	La organización me brinda oportunidades de capacitación.									56
42	Mantenemos estándares altos de calidad en nuestra organización.									57
43	Mis compañeros se interesan por mí como persona.									58
44	Los "feedbacks" (retroalimentaciones) que recibo ayudan a mejorar mi desempeño.									59
45	Mi trabajo es desafiante, estimulante y gratificante.									60
46	La organización comprende las necesidades de la población que atiende.									61
47	Mi jefe inmediato realiza un buen trabajo compartiendo información.									62
48	Pienso que en general me llevo bien con la gente.									63
49	La información y el conocimiento, de carácter público, son abiertamente compartidos dentro de la organización.									64
50	Todos los empleados reciben un trato justo y respetuoso dentro de la organización.									65
51	Tengo toda la información necesaria para realizar mi trabajo eficazmente.									66

Sugerencias o comentarios.....

## Tablas estadísticas

**Tabla 1. Permanencia y bienestar psicológico**

PERMANENCIA	BIENESTAR PSICOLOGICO CLASIFICADO		
	1 ALTO	2 BAJO	Total
0-11 M	35	7	42
	16.28	3.26	19.53
	83.33	16.67	
	23.81	10.29	
1- 3 A	39	19	58
	18.14	8.84	26.98
	67.24	32.76	
	26.53	27.94	
4- 6 A	26	24	50
	12.09	11.16	23.26
	52	48	
	17.69	35.29	
7 + A	47	18	65
	21.86	8.37	30.23
	72.31	27.69	
	31.97	26.47	
Total	147	68	215
	68.37	31.63	100
Estadístico	DF	Valor	Prob
Chi-cuadrado	3	11.045	0.0115

**Nota: Se establece como valor significativo, el valor de Chi cuadrado de 0.05 o menos. Para una confiabilidad del 0.95 o más.**

**Tabla 2. Permanencia y compromiso laboral**

PERMANENCIA	Compromiso laboral clasificado		
	1 ALTO	2 BAJO	Total
0-11 M	32	10	42
	14.88	4.65	19.53
	76.19	23.81	
	28.32	9.8	
1- 3 A	30	28	58
	13.95	13.02	26.98
	51.72	48.28	
	26.55	27.45	
4- 6 A	18	32	50
	8.37	14.88	23.26
	36	64	
	15.93	31.37	
7 + A	33	32	65
	15.35	14.88	30.23
	50.77	49.23	
	29.2	31.37	
Total	113	102	215
	52.56	47.44	100
<b>Estadístico</b>	<b>DF</b>	<b>Valor</b>	<b>Prob</b>
Chi-cuadrado	3	15.0046	0.0018

**Nota: Se establece como valor significativo, el valor de Chi cuadrado de 0.05 o menos. Para una confiabilidad del 0.95 o más.**

**Tabla 3. Permanencia y satisfacción laboral**

PERMANENCIA	Satisfacción laboral clasificada		
	1 ALTO	2 BAJO	Total
0-11 M	27	15	42
	12.56	6.98	19.53
	64.29	35.71	
	25.23	13.89	
1- 3 A	30	28	58
	13.95	13.02	26.98
	51.72	48.28	
	28.04	25.93	
4- 6 A	16	34	50
	7.44	15.81	23.26
	32	68	
	14.95	31.48	
7 + A	34	31	65
	15.81	14.42	30.23
	52.31	47.69	
	31.78	28.7	
Total	107	108	215
	49.77	50.23	100
<b>Estadístico</b>	<b>DF</b>	<b>Valor</b>	<b>Prob</b>
<b>Chi-cuadrado</b>	3	10.1116	0.0176

**Nota: Se establece como valor significativo, el valor de Chi cuadrado de 0.05 o menos. Para una confiabilidad del 0.95 o más.**