

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



**COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y SU
CORRELACIÓN CON EL FACTOR GENERACIONAL EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL SECTOR CULTURA Y DEPORTES**

LICDA. KARIN ZUSELLI DE LA CRUZ DUARTE DE CASTILLO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

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



**COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y SU
CORRELACIÓN CON EL FACTOR GENERACIONAL EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL SECTOR CULTURA Y DEPORTES**

Informe final de tesis para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias, con base en el Instructivo de Tesis, aprobado por la 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 -SEP- 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. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

AUTOR:

LICDA. KARIN ZUSELLI DE LA CRUZ DUARTE DE CASTILLO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
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
Secretario: MSc. Alfredo Paz Subillaga
Vocal: MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes




ACTA No. RH-JN-08-2021

ACTA/EP No. 03772


De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el **16 de abril** de 2021, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Karin Zuselli de la Cruz Duarte**, carné No. **100018695**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, aprobado por la 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 -SEP- 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.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y SU CORRELACIÓN CON EL FACTOR GENERACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL SECTOR CULTURA Y DEPORTES"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que la sustentante incorpore las observaciones indicadas por la terna evaluadora en los próximos 45 días calendario.


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dieciséis días del mes de abril del año dos mil veintiuno.




MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



Msc. Alfredo Paz Sibillaga
Secretario



MSc. Noemi Clarivel Carrillo Reyes
Vocal I



Licda. Karin Zuselli de la Cruz Duarte
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Karin Zuselli de la Cruz Duarte, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 26 de abril de 2021.

(f) _____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente





J.D-TG. No. 0674-2021
Guatemala, 20 de agosto del 2021

Estudiante
Karin Zuselli de la Cruz Duarte
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de agosto de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajos Profesionales de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Título de Tesis
Ref. 41-2021	<u>Karin Zuselli de la Cruz Duarte</u>	<u>100018695</u>	COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y SU CORRELACIÓN CON EL FACTOR GENERACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL SECTOR CULTURA Y DEPORTES

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación"

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

A Dios	Por su amor y bondad en mi vida, por darme fortaleza y sabiduría para poder alcanzar un objetivo más.
A mis padres	José Antonio de la Cruz y Telma Duarte. Gracias por su amor, esfuerzo, ejemplo y apoyo durante toda mi vida.
A mi esposo	Ricardo Castillo, con mucho amor agradezco su apoyo, amor y compañía siempre.
A mis hijos	Ricardo Andrés y Daniel Ignacio, por ser la fuente de motivación para lograr mis metas y mi inspiración para ser mejor cada día. Los amo con todo mi corazón hijos.
A mi hermana y mis sobrinos	Verónica de la Cruz, José David y Dulce María, gracias por su amor y palabras de ánimo en todo momento.
A mi familia	Con mucho cariño.
A mis amigas	Mariela Aguilar y Alby García por todos los momentos compartidos que hicieron que la experiencia de estudiar la Maestría fuera especial, gracias por su amistad.
Al Ministerio de Cultura y Deportes	Por brindarme la oportunidad y abrirme las puertas para poder realizar la investigación.
A la Licda. Rosy Alvarez	Por su apoyo y cariño durante este proceso. (Q.E.P.D.).
A la Licda. Annelisse Lainfiesta	Gracias su apoyo, cariño y amistad incondicional.
A mis catedráticos	Por compartir sus conocimientos y experiencia que enriquecieron mi formación profesional.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Casa máxima de estudios, a quien debo mi formación universitaria, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Administración Pública.....	11
2.1.1 Características de las administración pública en el siglo XXI	13
2.1.2 Ley del Organismo Ejecutivo	14
2.1.3 Ley de Servicio Civil.....	14
2.1.4 El nuevo empleado público.....	16
2.2 Gestión del talento humano	17
2.2.1 Importancia de la Gestión del talento humano.....	19
2.3 Compromiso organizacional	20
2.3.1 Compromiso afectivo.....	22
2.3.2 Compromiso de continuidad.....	23
2.3.3 Compromiso normativo.....	24
2.4 Engagement.....	27
2.5 Satisfacción laboral.....	278
2.5.1 Teoría bifactorial de Herzberg.....	29
2.6 Grupo Generacional	31
2.6.1 Tipos de generaciones.....	33
2.6.1.1 Generación Baby Boomers.....	33
2.6.1.2 Generación X.....	34
2.6.1.3 Generación Y o Millennials.....	35
2.6.1.4 Generación Z o Nativos digitales.....	37

3.	METODOLOGÍA	40
3.1	Definición del problema	40
3.2	Objetivos.....	42
3.3	Hipótesis de la investigación.....	42
3.4	Método científico.....	45
3.5	Población y muestra	45
3.6	Técnicas de investigación aplicadas.....	46
4.	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
4.1	Descripción de los elementos sociodemográficos	53
4.2	Resultados de los cuestionarios aplicados al personal administrativo.....	57
4.3	Análisis correlacional del nivel de compromiso organizacional y el factor generacional del personal administrativo del sector cultura y deportes	60
4.4	Análisis correlacional entre el nivel de satisfacción laboral y el factor generacional del personal administrativo del sector cultura y deportes	66
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	77
	GLOSARIO	82
	ANEXOS	84

RESUMEN

El compromiso que en la actualidad tienen las instituciones públicas con la sociedad guatemalteca, es una de las principales causas para llevar a cabo este tipo de investigaciones, partiendo de que el servicio público se encuentra directamente ligado con la actitud de los empleados.

El sector cultura y deportes fue la unidad de análisis seleccionada para la presente investigación, de donde se derivan acciones que promueven la cultura en sus diversas manifestaciones, resaltando que la misma constituye lo más valioso de un país. Dicho sector se encarga de cumplir con el régimen jurídico relativo a la protección, conservación y promoción del patrimonio cultural y natural de la nación, así como la recreación y el deporte no federado y no escolar del país, con la participación activa del guatemalteco.

Debido al compromiso adquirido por este sector, es necesario que los empleados públicos que lo representan, se encuentren comprometidos con los planes estratégicos que desarrollan, para que con ello se cumpla su mandato institucional. Se dice que un empleado satisfecho manifiesta comportamientos deseables en el desempeño de su trabajo, por lo que es de vital importancia establecer cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados.

Por otro lado, la gestión del talento humano en la actualidad está considerando temas tales como el grupo generacional, costumbres, valores y actitudes de los empleados, los cuales influyen en su desempeño y relaciones interpersonales, marcando de esta manera la imagen de la institución y su cultura organizacional.

El método científico fue el fundamento de la presente investigación, utilizando un diseño de tipo no experimental, en donde se observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos sin manipular

deliberadamente las variables, de tipo descriptiva-correlacional, siendo este un estudio que tuvo como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos variables en una muestra o contexto en particular, con el cual se determinó si el nivel de compromiso organizacional y el nivel de satisfacción laboral, tienen correlación con el factor generacional en el personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes.

Para determinar el compromiso organizacional, se tomó como base un instrumento que integra tres dimensiones: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Para establecer el nivel de satisfacción laboral en la población, de igual manera se utilizó un instrumento tipo cuestionario, que mide dos dimensiones: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca, basada en la teoría de los factores de Frederick Herzberg.

Ambos instrumentos fueron aplicados a 108 empleados públicos del sector cultura y deportes del área administrativa, contratados en diferentes renglones presupuestarios, quienes se encuentran ubicados en la ciudad capital.

Dentro de los hallazgos más importantes en el presente estudio, se concluye que no existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de compromiso y el nivel de satisfacción laboral con cada generación. Además, el análisis de los datos permite afirmar que, si bien no existe significancia en las pruebas estadísticas aplicadas de Chi cuadrado, sí existe tendencia por parte de ciertos grupos generacionales, en manifestar determinado nivel de compromiso y de satisfacción laboral, sin embargo, un empleado con mayor o menor edad en el sector no muestra un mayor grado de satisfacción en el trabajo y, por ende, de compromiso.

INTRODUCCIÓN

Para cada persona, desarrollarse en un trabajo puede ser una experiencia productiva o frustrante, dependiendo del ambiente y condiciones laborales a los que esté expuesto a lo largo de su vida. Esto resalta la importancia de reconocer al empleado como a alguien que siente, piensa y actúa según los estímulos que reciba de su entorno personal y laboral.

Además, para el óptimo desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo es necesario que éste, se sienta identificado y satisfecho, siendo la función principal del área de Recursos Humanos, gestionar adecuadamente el capital humano con el que cuentan las organizaciones, para lograr un alto grado de compromiso y satisfacción laboral, considerando también las características de su grupo generacional y, a través de ello, alcanzar los resultados individuales y organizacionales propuestos.

Para una efectiva gestión de dicho talento, es necesario determinar si el mismo se encuentra comprometido y satisfecho y, si de esa cuenta, suma sus esfuerzos al logro de la visión y misión, formando parte así de una ventaja competitiva.

El sector cultura y deportes, será la unidad de análisis de la presente investigación, partiendo de la importancia de su función para los guatemaltecos. Cabe mencionar, que en la estructura organizacional de este sector se encuentran los órganos administrativos, en donde figura la Dirección de Recursos Humanos como ente rector para la adecuada administración de las personas, sin embargo, la misma no contempla dentro de sus funciones, llevar a cabo estudios o mediciones sobre satisfacción o el compromiso de los empleados, no existiendo registro en dicha dependencia sobre estos temas, por tanto, no se conoce la percepción del empleado acerca de su trabajo y del sector, siendo variables importantes para el desarrollo y retención de su capital humano.

El objetivo general de la investigación consistió en determinar si el nivel de compromiso organizacional y el nivel de la satisfacción laboral tienen correlación con el factor generacional en el personal administrativo del sector cultura y deportes. Como objetivos específicos se plantearon: Determinar el nivel de compromiso del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes. Establecer el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes. Analizar si existe correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes y su factor generacional.

Las hipótesis planteadas fueron: Existe correlación entre el nivel de compromiso organizacional y el grupo generacional del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes. Existe correlación entre el nivel de satisfacción laboral y el grupo generacional del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes.

El presente informe de tesis integra los antecedentes, expone el marco teórico que contiene la exposición de las teorías y conceptos utilizados para fundamentar la investigación, así como la metodología utilizada.

Finalmente, se presentan y analizan los resultados obtenidos, así como las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

Se espera que los resultados de la presente investigación, permitan mostrar lo importante que se vuelve que las instituciones públicas dirijan sus esfuerzos en acciones que apunten al desarrollo humano y laboral de sus empleados, para que de esa manera, sea fortalecido el sector estudiado en beneficio del desarrollo del país. Además, para obtener estudios que permitan diseñar planes de acción, fomentando así la satisfacción y compromiso de las personas de acuerdo a su grupo generacional.

1. ANTECEDENTES

En un mundo que cambia constantemente, la gestión del talento humano necesita adaptar e innovar sus herramientas para que continúen siendo efectivas y mantener al recurso humano en la organización satisfecho y orientado a resultados, considerando además que un empleado satisfecho con su entorno, podrá desarrollarse y brindar mejores resultados dentro de su puesto en la organización.

Hoy, el entorno económico, la globalización, la competitividad y los cambios tecnológicos influyen también en el sector público, por lo que el compromiso y satisfacción de los empleados es un factor crítico para la mejora del servicio que prestan.

En ese contexto, la naturaleza del empleo ha cambiado, pasando de requerir calificaciones para un trabajo de por vida a requerir habilidades flexibles que permitan adaptarse a tareas en constante cambio. Es importante mencionar que, aunque existen estudios enfocados en diferentes giros de negocio sobre el compromiso y la satisfacción laboral, esta investigación se enfoca en el sector público guatemalteco, estudiando las variables en mención en el personal administrativo del sector cultura y deportes, agregando además la generación a la que pertenecen, por lo que se hace necesario considerar las siguientes referencias:

1.1 La Gestión del Talento Humano en Guatemala

La gestión del talento humano conduce sus procesos con el fin de orientarlos al desarrollo de las personas y organizaciones, realizando una tarea compleja pero fundamental, para identificar el recurso humano captándolo, desarrollándolo y reteniéndolo, aunque, existen organizaciones que cumplen con la primera parte, pero no consiguen desarrollarlo y retenerlo.

Asociado a esto, actualmente existe un elemento adicional a considerar dentro de las organizaciones para la adecuada gestión, siendo éste, las diferentes generaciones que conviven en el contexto laboral y los factores que motivan y comprometen a los empleados de acuerdo al grupo generacional al que pertenecen.

Se han realizado varios estudios sobre el compromiso organizacional, siendo un tema que ha cobrado mucho interés dentro del área de Recursos Humanos, el cual permite alinear los objetivos personales con los laborales, hablando nuevamente de la actitud, señalando que un empleado comprometido demuestra en él, orgullo y satisfacción de formar parte de una organización, conocido comúnmente por la frase “ponerse la camiseta”, lo que permite lograr el esfuerzo adicional por parte del empleado en el puesto, para beneficio personal y por supuesto, laboral.

Estas variables posiblemente sean más indagadas en empresas del sector privado, sin embargo, es poco investigado en las entidades que conforman el sector público en Guatemala, las cuales son dirigidas a través de la Administración Pública, seleccionando sus métodos para la gestión de sus empleados para cumplir con sus funciones.

1.2 La Administración Pública en Guatemala

La Administración Pública es el aparato organizativo e institucional que, dotado de personalidad jurídica y bajo la dirección del Gobierno, desarrolla las funciones y realiza las tareas del Estado que no corresponden a los demás poderes y órganos constitucionales, mientras que el gobierno, es el representante, pilar y administrador del Estado. Un gobierno ejerce poder porque actúa en nombre del Estado. Un gobierno impone impuestos, administra los recursos del Estado e interviene en la vida social y la economía a través de la Administración Pública. (INAP, 2018)

Así pues, el gobierno es representado por el equipo de ministros; quienes conforman un gabinete; y atienden durante cuatro años, el conjunto de intereses y funciones de su respectivo sector, dando cumplimiento a los objetivos trazados.

En este marco, los Ministerios tienen autoridad y competencia en toda la República para los asuntos de su propio ramo y son responsables de sus actos de conformidad con la Constitución Política de la República y demás leyes. Este conjunto de entidades tiene asignación presupuestaria para cumplir con sus objetivos específicos, y están organizadas de acuerdo a una estructura administrativa, la cual contempla recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y también se encuentran reguladas por políticas, normas, procesos y procedimientos internas.

Los funcionarios y empleados públicos, están al servicio de la administración pública para el cumplimiento de las obligaciones del Estado y, de esa cuenta, contribuyen a que la población guatemalteca tenga una mejor calidad de vida a través del servicio que presta la entidad a la que representan.

Además de lo anterior, la legislación norma el comportamiento ético que las personas que forman parte de la administración pública deben ejercer, por lo que es de importancia que un empleado público en Guatemala, se encuentre comprometido y satisfecho laboralmente para que, de esa manera, satisfaga las necesidades de los ciudadanos y mejore el servicio público que brinda.

En este sentido, la demanda de los usuarios por recibir un servicio público eficiente, es latente, por ello se vuelve esencial y necesario, la evaluación del personal administrativo que realiza la función pública a través de la prestación de sus servicios.

Vale la pena considerar también que, para las entidades públicas, gestionar adecuadamente a su recurso humano es una tarea compleja, dado que están conformadas por personas distintas, de diferentes edades, circunstancias e

intereses, con la dificultad de un tamaño organizacional grande y vertical, en donde la Dirección de Recursos Humanos cuenta en su mayoría con tareas operativas, lo cual disminuye la posibilidad de atender dichos intereses para desarrollar al personal y actuar estratégicamente. Así también, El cambio de gobierno en cada periodo, implica cambios estructurales y también del recurso humano, por lo que la estabilidad de las personas que se encuentran contratadas por un plazo estipulado, se ve afectada por esta variante.

1.3 Antecedentes del sector en estudio: cultura y deportes

El Ministerio de Cultura y Deportes fue creado el 10 de enero de 1986, mediante el Decreto Ley 25-86 emitido por el Jefe de Estado, General Oscar Humberto Mejía Víctores y su Reglamento Orgánico Interno fue aprobado y reformado según Acuerdo Gubernativo Número 27-2008 de la Presidencia de la República, de fecha 10 de enero de 2008.

En el referido Acuerdo, se establece que el Ministerio como una entidad del Organismo Ejecutivo, le corresponde atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la conservación y desarrollo de la cultura guatemalteca, las artes, la protección, conservación y promoción del patrimonio cultural y natural de la nación, así como la protección de los monumentos nacionales y de los edificios, instituciones y áreas de interés histórico o cultural y el impulso de la recreación y el deporte no federado y no escolar, con la participación activa de los guatemaltecos.

El desarrollo de las actuaciones del Ministerio, están orientadas por los siguientes principios generales:

- El respeto a la libertad de expresión cultural y física de todo ser humano que conforma la sociedad multicultural guatemalteca, tanto en lo individual como en lo colectivo.

- La participación amplia y efectiva de toda persona en la vida cultural y artística de la nación con equidad de género.
- El reconocimiento y respeto a la identidad cultural de las personas y de las comunidades, en el marco de la multiculturalidad de Guatemala.
- La protección, conservación y promoción de valores, idiomas, indumentaria, costumbres y formas de organización social de los pueblos indígenas que conforman y cohabitan la nación guatemalteca.
- El impulso y promoción de la recreación y del deporte no federado y no escolar, para contribuir a la salud física y mental de los habitantes y coadyuvar al fortalecimiento de la cultura de paz.

1.3.1 Misión

Fortalecer y promover la identidad guatemalteca y la cultura de paz, en el marco de la diversidad cultural y el fomento de interculturalidad, mediante la protección, promoción y divulgación de los valores y manifestaciones culturales de los pueblos que conforman la nación guatemalteca, a través de una institucionalidad sólida y mediante mecanismos de desconcentración, descentralización, transparencia y participación ciudadana, a efecto de contribuir a lograr un mejor nivel de vida para la población guatemalteca.

1.3.2 Visión

Ser una institución gubernamental moderna, eficiente y eficaz, rectora del desarrollo cultural del país y que contribuye al fomento de la actividad deportiva y recreativa. Implementa políticas públicas que responden a los Acuerdos de Paz y al Plan Nacional de Desarrollo Cultural a largo plazo. Su accionar está orientado al fortalecimiento de la cultura de paz, de la identidad guatemalteca y la consolidación de un Estado multicultural y multilingüe.

1.3.3 Organización Administrativa

Conforme al Reglamento Orgánico Interno (2008), el Ministerio de Cultura y Deportes desarrolla sus funciones con la finalidad de dar cumplimiento a los propósitos, los principios, la misión, la visión y las políticas, a través de las direcciones y dependencias que integran su organización, procurando llevar a la práctica la desconcentración y descentralización progresiva de sus funciones y servicios, en coordinación con otras entidades públicas y privadas del ámbito cultural, artístico, deportivo y recreativo del país.

El Ministerio se divide en cinco Direcciones Generales para las competencias que le están atribuidas, las cuales cuentan con otras divisiones administrativas que constituyen unidades operativas que pueden ser, dependiendo de su labor, departamentos, secciones o divisiones. Para efectos de ésta investigación, se obtuvo la autorización de estudiar a la Dirección Superior, la cual concentra la mayoría de personal administrativo en el sector.

1.4 Investigaciones realizadas sobre compromiso organizacional, satisfacción laboral y generaciones

Derivado de la búsqueda bibliográfica, se recopilaron libros, tesis y artículos académicos relacionados con el tema de compromiso organizacional, satisfacción laboral y su relación con el grupo generacional, sin embargo, a nivel nacional no se encontraron investigaciones que abordaran dichos temas analizados en conjunto, sobre todo el tema generacional y, que a su vez, aplicadas en entidades del sector público guatemalteco.

Sobre esa línea, se encuentra la tesis elaborada por Caal (2015) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas y Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Administración de Recursos Humanos, titulada: "Satisfacción y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo

entre dependencias administrativas de una institución pública”, quien afirma lo siguiente:

Partiendo de que un clima organizacional positivo propicia mayor motivación e incremento en la productividad, el compromiso y la lealtad, lo cual en la administración pública es primordial, pues su finalidad no es lucrar sino prestar un servicio a la población, esta investigación estableció la condición actual, la relación y diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados, en cuanto a los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en distintas dependencias administrativas de una institución pública guatemalteca, medido a través de un cuestionario aplicado a los empleados de las dependencias, concluyendo que existen similitudes entre la teoría de los dos factores de Herzberg y los factores de satisfacción laboral de la investigación, estableciendo que el factor de reconocimiento no llena las expectativas de los empleados como factor de motivación.

Asimismo, Donis (2014) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Administración de Recursos Humanos realizó la investigación titulada, “La motivación laboral del personal contratado actualmente en la modalidad del renglón 029 en las entidades gubernamentales guatemaltecas”, en donde estableció que la contratación en el renglón 029, no influye como un determinante de peso en la motivación laboral, es decir, el personal siente que sus necesidades fisiológicas están suplidas con los horarios que perciben y sus necesidades de estima también están cubiertas, percibiendo un ambiente de confianza y apoyo con sus compañeros de labores, ya que el grado de motivación de los trabajadores no evidencia desmotivación o motivación importante, sin embargo, el personal podría aumentar su nivel de motivación, al sentir que sus necesidades de seguridad laboral fueran suplidas, ya que no tiene estabilidad laboral.

En la tesis "Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala", la autora Guerra (2017), de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas y Escuela de Estudios de Postgrado, en la Maestría en Administración de Recursos Humanos, determinó que el nivel de satisfacción del personal del área de ventas es bajo debido al inadecuado sistema de compensaciones dentro de las empresas objeto de estudio. Así también, que los factores positivos más altos son la relación con los compañeros y jefes, encontrándose satisfechos por los factores extrínsecos, Por el contrario, los factores de insatisfacción laboral más señalados son la falta de promoción y la organización del trabajo, los cuales son de carácter motivacional o intrínsecos.

Cifuentes (2018) expone en su investigación, "Estudio de los Factores determinantes en la Satisfacción Laboral: Caso empresa de productos cárnicos" de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas y Escuela de Estudios de Postgrado, Maestría en Administración de Recursos Humanos, lo siguiente:

Se determinó que uno de los factores principales que contribuyen a la existencia de la satisfacción laboral de los colaboradores es la motivación laboral; el esfuerzo que deciden hacer los trabajadores como consecuencia de la motivación intrínseca y extrínseca, la cual se manifiesta como fuente estabilizadora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada y el ambiente laboral en el que se encuentre el trabajador. Asimismo, la relación e importancia que tiene la satisfacción laboral del personal y el efecto que conlleva a que los colaboradores satisfechos generen un sentido de pertenencia hacia la organización.

En el ámbito internacional, se constató que existen más investigaciones relacionadas al tema en estudio, las cuales han sido realizadas en varios países de Latinoamérica, entre las que se puede mencionar la investigación de Frías (2014), quien indagó sobre el tema “Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y”, miembro de la Escuela de Postgrado de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en la Maestría en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, quien plantea la siguiente hipótesis:

La percepción de la satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera afectará positivamente la retención de jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo. La autora diseñó una encuesta cuyo objetivo fue levantar información acerca del nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores. A partir de los resultados obtenidos, concluye que, pese a que la generación Y suele buscar trabajos que tengan un sentido y los haga sentir importantes, y donde el compromiso es alto y donde la satisfacción general es alta, no aseguran la permanencia de dicha generación en la organización.

Por su parte, Lasso (2015) en su investigación denominada “Estudio comparativo del engagement y el compromiso laboral de las generaciones X y Y” de la Maestría en Psicología Organizacional en la Universidad Abierta Interamericana de Argentina, planteó como objetivo determinar si el grado de engagement y compromiso laboral, difieren entre la Generación X y la Generación Y entre los trabajadores, planteando como hipótesis que la Generación Y posee un menor grado de compromiso laboral que la generación X.

A partir de los resultados obtenidos, afirma que no hay diferencia entre la Generación X y la Y, la pertenencia a una generación no ejerce una influencia significativa en el grado de engagement. Sin embargo, para el constructo compromiso organizacional se observa una diferencia estadísticamente

significativa de la generación X frente a la Y, encontrando que los jóvenes de esta última generación, no consideran el trabajo como algo central en su vida, sino como un área más que conforma parte de la misma, no buscan quedarse en una empresa para siempre y su objetivo es manejar su propia carrera y tiempos ya que el concepto de éxito para ellos no está en el dinero ni en la estabilidad, sino en la autorrealización.

Por último Vera (2016), en su tesis “El impacto del clima organizacional en la satisfacción y compromiso laboral en una empresa del ramo ferroviario” de la Maestría en Administración con Énfasis en Negocios, en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, estableció que el clima organizacional tiene una fuerte asociación con el compromiso y con la satisfacción del personal, comprobando que la edad y la antigüedad, influyen de alguna forma en el nivel de compromiso de los empleados y que es de vital importancia para las organizaciones, medir anualmente el nivel de compromiso de la compañía, porque permite a la gestión de recursos humanos tomar decisiones y desarrollar planes de trabajo para llevar a la organización al logro de sus objetivos.

2. MARCO TEÓRICO

Es de interés analizar la importancia de todos los factores influyentes en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados, considerando que los cambios rápidos e imprevistos de las organizaciones y del mundo globalizado, requieren de alta productividad, capital humano identificado con las metas para lograr sus objetivos y su satisfacción en el trabajo.

En este segundo capítulo se presenta el marco teórico, compuesto por la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales, utilizados para fundamentar la investigación relacionada con el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y su correlación con el grupo generacional del sector cultura y deportes, partiendo de las generalidades de la administración pública y su gestión específica del talento humano, los cuales se enuncian a continuación:

2.1 Administración Pública

Es necesario desarrollar el tema de la Administración Pública, considerando que la misma posee diversas particularidades, siendo necesario comprender cómo funciona y cómo se manejan sus diferentes procesos, los cuales difieren a los del sector privado.

La responsabilidad del Estado, va más allá de regular y garantizar los niveles mínimos de bienestar (salud, educación, alimentación, vivienda recreación y cultura) para toda la población guatemalteca, siendo estas dos últimas necesidades, la acción directa del sector estudiado en la presente investigación.

Su responsabilidad ante la globalización significa asumir y contar con la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo las metas de país en función del bienestar de su población. Para cumplir con ello, el Estado debe contar con capital humano comprometido y satisfecho que coadyuve a ese cumplimiento de metas antes mencionado.

El gobierno, constituido por un conjunto de instituciones legítima y legalmente establecidas (precisamente por las elecciones), se organiza con el objeto primordial de representar y dar cumplimiento a los objetivos del Estado. Si esto es cierto, habría que aceptar que todos los entes gubernamentales son públicos, esto es, pertenecen a la colectividad y realizan su función a favor del mismo. Dicho de otra manera, la “función pública” (estructurada en las tres ramas clásicas del poder: legislativa, judicial y ejecutiva), requiere de la disciplina administrativa pública para planear, organizar, dirigir y controlar la acción de gobierno en un territorio o en sus parcialidades. (Castelazo, 2010).

Por lo tanto, la administración pública es el Estado en actividad, la práctica administrativa constituye su esencia, por lo que se define de la siguiente manera:

Administración pública es el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de los servicios públicos, la ejecución de las obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómicas de interés público, trata de lograr los fines del Estado. (Fernández, 2016).

La administración pública significa, la gestión de los asuntos de la ciudadanía como integrante del Estado en lo tocante a su persona, sus acciones y sus bienes. En lo relativo al ciudadano, se refiere a su condición de miembro de la comunidad de la que forma parte. La gestión pública, por consiguiente, entraña la provisión de los servicios que requiere esa comunidad y que toma la forma de bienes indivisibles. Del concepto de ciudadanía derivan las nociones de interés público, patrimonio público, utilidad pública y otras similares. (Guerrero, 2018).

La administración pública entonces, es la función principal del Estado a cargo del poder ejecutivo, la cual designa para el efecto a los ministerios, funcionarios y empleados públicos, quienes tienen la tarea de dirigir a las personas y administrar los bienes, recursos y servicios del Estado, a través de acciones administrativas reguladas por leyes y reglamentos.

2.1.1 Características de la administración pública en el siglo XXI

Los anteriores enfoques teóricos, describen apropiadamente de donde proviene la administración pública, sin embargo, el mundo moderno exige cada vez más que los gobiernos respondan adecuada y prontamente a las demandas de la sociedad, las cuales constantemente son mayores, obligando con ello a reformar la manera de gobernar. Para dar respuesta a esto, un gobierno en principio, debe proyectar una imagen positiva ante la sociedad, para ganarse su confianza, haciendo evidente las acciones que éste realiza, demostrando eficiencia y eficacia, pero, sobre todo, transparencia.

De aquí se deriva un nuevo modo de gobernar, siendo el estilo denominado gobernanza, en donde el sistema de gobierno es negociable e impugnable, mientras que, en los estilos tradicionales de administración predominaban las jerarquías, en la era de la gobernanza cada decisión debe ser en alguna medida discutida y negociada. El giro hacia la gobernanza, significa que el gobierno ha dejado de ser parte de un Estado jerárquico y ordenador que solía gobernar mediante su propia autoridad, para convertirse en los tiempos modernos en un Estado facilitador. (INAP, 2018).

Con esto, no solo el Estado tiene nuevas características en el siglo XXI, sino también la administración pública debe adaptarse a esas nuevas características, y centrar sus esfuerzos en atender al ciudadano que acude y hace uso de los servicios que prestan las entidades públicas de manera efectiva.

Ya no son solamente los principios tradicionales de la administración con los que se gobierna, los que operan, los que rigen el quehacer administrativo; ya no es solo la eficiencia, la legalidad, la calidad en el servicio, sino que ahora, además de todos esos principios tradicionales, rigen otros: la participación ciudadana, la transparencia como principios transversales, la rendición de cuentas también, el control social es un principio fundamental; es decir, no es de acomodar los datos para decir que todo se ha hecho bien, se trata de que la ciudadanía tenga el

reconocimiento y la atención pública (porque ya el derecho lo tiene). (Montero, 2017).

En este sentido, la administración pública contemporánea en Guatemala debe modernizar su gestión, para hacer frente a los retos y exigencias que surgen de la sociedad, añadiendo a su vez, la era tecnológica y del conocimiento, que todos los países afrontan y con la que interactúan en la actualidad. Para cumplir con lo anterior, el sector público debe innovar sus procesos para administrar sus recursos y bienes, específicamente hablando de su recurso humano, orientándolo y comprometiéndolo con el quehacer de su sector, para que, de esa cuenta, el empleado público pueda aportar a la mejora de la prestación del servicio.

2.1.2 Ley del Organismo Ejecutivo

A través del Decreto número 114-97 del Congreso de la República, se decreta la Ley del Organismo Ejecutivo. Esta ley pretende el cumplimiento de los principios que inspiran a la Constitución Política de la República de Guatemala, que es el bienestar general o bien común, como finalidad principal de la Administración Pública en general.

En la Ley del Organismo Ejecutivo, quedan considerados una serie de principios que deben cumplirse por parte de la administración, siendo estos: Principio de cumplimiento finalista, de modernización, de solidaridad, de subsidiariedad, de transparencia, de probidad, de eficacia y eficiencia, de participación ciudadana, de descentralización, de coordinación y de delegación.

2.1.3 Ley de Servicio Civil

Para el Estado es una necesidad importante, una adecuada organización para la administración de sus empleados civiles del sector público. Los trabajadores de la administración pública, son regulados por la Ley de Servicio Civil, decreto 1,748

del Congreso de la República, norma que se encuentra en vigor desde el 23 de mayo de 1968.

En dicha ley, se establecen los derechos, obligaciones y prohibiciones para los empleados públicos, mismos que define como la persona individual que ocupa un puesto al servicio del Estado en las entidades o dependencias regidas por la misma, en virtud de nombramiento o contrato expedidos de conformidad con las disposiciones legales, quedando obligada a prestar sus servicios o a ejecutar una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dirección continuada del representante de la dependencia.

Como empleados públicos, las personas están obligadas a desempeñar sus deberes, atribuciones, facultades y funciones con estricto apego a la Constitución Política de la República y las leyes. En consecuencia, están sujetos a responsabilidades de carácter administrativo, civil y penal por las infracciones, omisiones, acciones, decisiones y resoluciones en que incurran en el ejercicio de su cargo (Ley de Probidad 2002).

La Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-, es la institución responsable de administrar en forma técnica, armónica, dinámica y eficiente, el sistema de recursos humanos de la Administración Pública, para garantizar el desempeño idóneo y efectivo de la labor institucional del Estado, en beneficio de la ciudadanía. La Ley de Servicio Civil es aplicable a los servidores públicos del Organismo Ejecutivo y a algunas entidades descentralizadas del Estado que carecen de su propia ley y reglamentación en materia de recursos humanos. (ONSEC, 2015).

Es válido reconocer que el servicio civil en Guatemala se encuentra muy poco desarrollado, mismo que carece de un sistema de carrera administrativa, además de ser poco respetado por disposiciones políticas. Lo anterior se resalta debido a que puede ser un factor influyente en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de un empleado público en el sector cultura y deportes.

2.1.4 El nuevo empleado público

El servicio público puede explicarse como una actividad técnica destinada al público para satisfacer una necesidad de carácter general, bajo un régimen jurídico especial, exorbitante del derecho privado. La actividad la reconoce la ley como servicio público y la desempeña directamente la Administración pública o, indirectamente, por medio de particulares en quienes delega su ejecución. (Fernández 2016).

Empleado público es aquél que, independientemente de su denominación, ya sea funcionario o servidor civil, está normado por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante disposiciones equivalentes, y asumen actividades enmarcadas en los intereses primordiales del Estado. (Guerrero, 2019).

Es conocido por todos, que la imagen del empleado público guatemalteco deja en evidencia muchas deficiencias en cuanto a la función y servicio que presta. Es por ello, que la gestión del talento humano en el sector público, debe implementar mecanismos innovadores que logren generar compromiso y satisfacción en su personal, para responder a las nuevas exigencias y desafíos que tiene la administración pública, desarrollando un nuevo concepto del mismo.

Así pues, se vuelve necesario que un empleado público no solamente sea capaz y honesto, sino que también responsable y comprometido socialmente, que entienda que él es simplemente un medio para llevar felicidad, para garantizarle el buen vivir y el vivir bien a la gente. Los servidores del Estado no son el fin, son el medio. (Montero, 2017).

Ante lo previamente indicado, el empleado público debe tomar conciencia del nuevo contexto en el que se desenvuelve y el compromiso que adquiere al administrar y representar lo público a través de sus funciones.

Por último, la transformación de la Administración Pública es un proceso que aún está dando inicio, sin embargo, es fundamental rediseñar el rol que desempeña el personal administrativo en las entidades, así como también, las áreas de recursos humanos, con el fin de obtener resultados diferentes que impacten en los servicios públicos que prestan.

2.2 Gestión del Talento Humano

El ser humano para la realización adecuada de todas las actividades que lleva a cabo, necesita de estímulos intrínsecos y extrínsecos positivos para obtener un resultado adecuado de cada experiencia en los diferentes aspectos de su vida, y el ámbito laboral no es la excepción, considerando que las personas pasan la mayor parte del día en el trabajo para cubrir las necesidades básicas, sociales y personales.

La gestión de las organizaciones de cualquier giro, requiere que el capital humano en las organizaciones se desempeñe de la mejor forma posible. Esto en la práctica es complicado, dependiendo del tipo de organización y su grado de complejidad (en términos de su giro, tamaño, clima organizacional, etc.). Por ello, es importante conocer de forma general, aquellos factores que merman o potencian el desempeño de los trabajadores de una organización para poder aplicar acciones preventivas y correctivas que redunden en un mejor desempeño laboral. (Silva, 2018).

La gestión del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. El término recurso humano, describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos. (Vallejo, 2016).

Cada organización debe contar con un departamento de Recursos Humanos que vele tanto por los intereses de la misma como por los del empleado, debiendo tomar en cuenta los aspectos que influyen en el comportamiento de los colaboradores para implementar estrategias, normas y procedimientos orientados a promover el desarrollo del talento humano, convirtiéndose en un asesor y guía para los administradores del recurso humano como los son directivos, mandos medios, quienes trabajan directamente con las personas y ejecutan una actividad en cada departamento, dando cumplimiento a las funciones necesarias para el logro de objetivos.

Para Alles (2015), los objetivos de la administración de Recursos Humanos consisten en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, lograr sus objetivos individuales y relacionarlos directa o indirectamente con el trabajo. Esta área, trata de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

La misma autora señala que hasta hace pocos años, la principal preocupación de un Gerente de Recursos Humanos se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exigen muchas otras prioridades tales como:

- Los empleados deben ser competitivos.
- El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional; no se puede improvisar.
- Los recursos humanos se miden en resultados financieros.
- Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costes.
- Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Así también, la gestión del talento humano debe manejar ahora otro factor importante, siendo éste, el grupo generacional al que pertenecen, lo cual deberá considerarse para la implementación de sus estrategias y líneas de acción, tomando en cuenta que el impacto y resultados dependerán, de qué acciones son aplicables a las diferentes generaciones con las que cuenta, por lo que se desarrollará este tema más adelante.

2.2.1 Importancia de la Gestión del Talento Humano

La era de la información, del conocimiento y la globalización exige nuevos enfoques. La gestión del talento humano depende, de varios aspectos como son: la cultura de la organización, la estructura organizacional, las características del sector, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios, cuando se habla de la gestión del talento humano, constituye personas y organizaciones, siendo lo importante, la forma cómo se trata a las mismas para optimizar sus competencias, lograr su participación, creatividad y mejoramiento continuo.

La función de recursos humanos históricamente ha sido cuestionada, especialmente en tiempos de crisis. Cuando los resultados económicos no son óptimos para las organizaciones, son los sistemas de recursos humanos y sus prácticas las primeras en ser objeto de revisión y recortes. En contraste con lo anterior, en épocas de abundancia, las organizaciones fácilmente realizan inversiones en procesos de entrenamientos, selección y en el desarrollo de programas de retención. Con el posicionamiento de la perspectiva estratégica en la dirección de recursos humanos, su función se ha modificado sustancialmente. En este contexto se concibe que la dirección estratégica de recursos humanos es necesaria para apoyar la implantación de la estrategia empresarial, que demuestra así su valor para la organización. (Grueso, 2017)

Además de ello, las personas, no solo tienen conocimientos, también poseen habilidades intelectuales, valores y características de personalidad que las hace ser únicas, con un potencial que lo pueden desarrollar en tanto existan los factores y estímulos necesarios. Bajo esta concepción integral, se convierten en un pilar fundamental de las organizaciones, por lo tanto, ya no son los recursos sino los nuevos socios de la organización. No solo la tecnología permite el acceso a la información en tiempo real y ha acelerado las acciones y procesos al interior de las organizaciones, sino que también gracias a la “inteligencia artificial”, se está revolucionando todos los campos de acción del ser humano. Quizás entonces, se podría decir que nos encontramos en una era nueva del siglo XXI, esto es la “revolución digital en línea”. (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Es tal la importancia que hoy se le otorga a la administración de talento humano, que se le considera la clave del éxito de una institución y, su gestión hace parte de la esencia de los directivos. Gestionando el talento humano, una institución eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. (Espín, Zula y Carrión 2015).

2.3 Compromiso Organizacional

El compromiso con la organización es comúnmente llamado organizacional y se refiere a la identificación que el empleado tiene con los valores de la institución, sentido de comunidad, deseo de continuar o permanecer en el ámbito. Este compromiso es el acuerdo con los objetivos y valores de la organización, visto a través de la tendencia que tiene el empleado en invertir un tiempo adicional en ser partícipe del desarrollo de las actividades de la institución y con su deseo de permanecer en ella. (Maldonado-Radillo, Ramírez y García, 2014).

El compromiso organizacional de acuerdo con Amorós (2007) va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización,

yendo más allá de la satisfacción, ya que se aplica a toda la organización y no solo al trabajo. Siguiendo con este planteamiento se destaca que las fuentes de compromiso organizacional varían de una persona a otra, puesto que al inicio está determinado en gran parte por las características individuales, la personalidad y las actitudes, viéndose más tarde influido por las experiencias en el trabajo, vínculos y confluencia de factores –como el comportamiento ético en las organizaciones-, que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. (Sifuentes et al. 2014).

Es importante conocer, que la implantación de procesos de acogida a nuevos empleados dentro de la empresa, genera compromiso y va aparejado a los procesos de socialización laboral iniciales. Además del contrato laboral se debe intentar implantar un contrato afectivo psicológico entre el nuevo empleado y la misión y visión de una empresa. (Bordas, 2016).

La definición más encontrada y la que está ampliamente difundida, es la que proponen a los autores Allen y Meyer en 1993-1997. A pesar de ser una referencia de hace ya varias décadas, esta teoría es la que ha tenido y recibido mayor soporte, así como también la que ha sido utilizada en estudios para su aplicación y medición, por lo que se tomará como fundamento teórico para la presente investigación. Dichos autores indican que, para el buen funcionamiento de una organización, ésta necesita de actividades innovadoras y espontáneas por parte de sus empleados, personas comprometidas con los objetivos organizacionales.

Desde la óptica de estos autores, el compromiso es un constructo multidimensional, traductor de un estado psicológico asociado a la relación afectiva de los colaboradores con la organización, la percepción de la obligación moral de permanencia, por lealtad, y el costo/beneficio asociado a la salida. Esto influencia la satisfacción, el desempeño, la productividad y la inversión profesional, así como también la rotación del personal, con un fuerte impacto en el

comportamiento organizacional. Dicho modelo se constituye por tres dimensiones denominadas: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, definidos a continuación: (Neves et al. 2018).

2.3.1 Compromiso Afectivo

El compromiso organizacional afectivo expresa el vínculo emocional que el colaborador establece con la organización, cuando se identifica con ésta por la congruencia de los valores humanos y objetivos comunes. Está relacionado con la percepción personal de las características objetivas y subjetivas de la organización, siendo fundamental para su satisfacción, motivación profesional y éxito organizacional. De acuerdo con este enfoque, los colaboradores con este tipo de compromiso, se mantienen en la organización por voluntad propia, sin intención de dejarla. (Salvador, 2012).

Según Meyer y Allen, es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización por lo que es aquella fuerza interna, que identifica al individuo con la organización, lo que, a su vez, impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización.

El compromiso afectivo se destaca como deseable en las organizaciones, ya que el trabajador permanece en la organización porque así lo desea; este tipo de compromiso se desarrolla cuando el trabajador -de acuerdo a su experiencia en la empresa- cubre sus expectativas y satisface sus necesidades básicas. Así, cuando las personas se sienten apreciadas y tratadas como familia, estarán altamente comprometidas con la organización, y al considerarse adecuadamente recompensadas permanecerán en ella durante mayores períodos, creando y transfiriendo conocimiento a fin de mejorar el desempeño, mostrando comportamientos deseables en el lugar de trabajo. (Máynez, 2016)

El desarrollo de este compromiso genera un impacto bilateral, debido a que favorece la estabilidad laboral de los empleados, dándole acceso a prestaciones, jubilación (un beneficio a largo plazo que brinda el sector en estudio), beneficios sociales, reconocimiento, desarrollo de habilidades, estatus, entre otros, y a la vez, beneficia a la institución en el cumplimiento de las metas y mejora su cultura y clima organizacional.

Mantener el compromiso afectivo de los empleados con la organización es una de las prioridades de las organizaciones contemporáneas. Los empleados afectivamente comprometidos muestran una menor intención de abandono y están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para mejorar la productividad y garantizar la supervivencia de la empresa, particularmente en periodos de crisis económica. (Vila, Castro y Álvarez, 2015).

Este tipo de compromiso organizacional puede estar relacionado con la motivación intrínseca, debido a que el trabajador realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin recibir algún incentivo externo, sintiendo una sensación de éxito y un fuerte deseo personal. Esta concepción de compromiso afectivo es la que mayor aceptación ha recibido por parte de investigadores que se han dedicado a su meticulosa revisión de los autores Meyer y Allen. (Montoya, 2014)

2.3.2 Compromiso de Continuidad

El compromiso organizacional de continuidad, traduce la percepción de los colaboradores acerca del costo asociado a la salida de la organización. La intención de salida está relacionada normalmente al sistema de recompensas, el reconocimiento/valoración profesional y las oportunidades de desarrollo en la carrera. La inversión personal de los empleados se ajusta, por lo tanto, al retorno esperado de parte de la organización. Este tipo de compromiso se asocia a la realización de objetivos personales, puesto que los colaboradores permanecen en la organización por necesidad, por ausencia de alternativas y por los costos asociados al cambio. (Peña et al. 2016).

Compromiso de continuidad, señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa. (Blanco y Castro, 2011).

Para Meyer y Allen, los empleados tienden a evaluar sus inversiones mirando lo que han contribuido a la organización y lo que ganaría al permanecer en ella y lo que perderían si salen de la misma. Cuando un empleado siente que él o ella no posee las habilidades necesarias para competir por un trabajo en cualquier otro campo, entonces tiende a desarrollar el compromiso de continuidad y se vuelve más comprometido con la organización debido a las limitadas oportunidades y alternativas.

Además, el compromiso continuo puede estar más relacionado con la motivación extrínseca, puesto que lo que atrae al trabajador no es la actividad que realiza, si no lo que recibe a cambio por la actividad realizada, ya sea dinero u otra forma de recompensa. Entonces, ello hace que el trabajador permanezca comprometido en la organización, debido a que adquiere beneficios que no sacrificaría. Esto lleva a resaltar que, en una sociedad con un alto índice de desempleo, puede existir un mayor compromiso de continuidad por parte de los trabajadores hacia sus organizaciones.

2.3.3 Compromiso Normativo

El compromiso organizacional normativo está asociado al deber moral del trabajador hacia la organización, por las plusvalías brindadas, condicionando el sentimiento de obligación de permanencia. Esto impulsa el desempeño de

actividades con competencia, de acuerdo con las normas instituidas, pero no hay una gran implicación motivacional. Un fuerte compromiso normativo se deriva del sentimiento del deber asociado a la responsabilidad moral con la organización. (Neves et al. 2018).

El compromiso normativo es el tercer constructo y según Meyer y Allen (1997), el individuo llega a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador, en síntesis y en un lenguaje cotidiano, el colaborador con un alto comportamiento normativo es el colaborador incondicional.

Es el deber o gratitud que siente el trabajador, el responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.). El colaborador con un alto compromiso normativo será por tanto un incondicional al momento de desarrollar un nuevo proyecto, aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con alto compromiso afectivo, pero si con la garantía que estará presente en todo momento. (Sifuentes et al. 2014).

Tabla 1. Las tres dimensiones del compromiso organizacional con relación a otros elementos.

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	"Quiere" estar en la organización. Enfoque más emocional.	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización.	Aceptación del cambio. Satisfacción laboral. Iniciativa. Espíritu cooperativo. Deseo de permanencia.
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado.	El individuo está "determinado" a contribuir a los fines de la organización. Se desarrolla la firme determinación de ser leal. Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda).	Relacional (fidelización) (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización. (Se interiorizan los valores y misión de la organización).	Contribución a los objetivos. Implicación con la misión. Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la cooperación). Prescriptor de la empresa (deseo que otros vengan a la empresa)
De continuidad	Se siente obligado por el sueldo que percibe.	"Tiene" que estar en la organización. Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios, pero se "aceptan" a cambio del salario).	Desempeño al mínimo. Absentismo (físico o psicológico). Rotación o intención de abandono.

Fuente: Ruiz, J. L. (2013).

2.4 Engagement

En la actualidad la traducción del vocablo “engagement” al idioma español es compleja, debido a que no existe un término que abarque la totalidad del concepto, pues este representa un estado afecto-cognitivo. Sobre esta línea, la necesidad de tener empleados engaged se ha vuelto cada vez más indispensable, considerando que dichos empleados tienen una visión a través de la cual involucran los objetivos personales con los laborales, aportando esfuerzos significativos, mismos que se convierten en una parte fundamental para asegurar el éxito de las organizaciones. El concepto de engagement se contextualizará y conceptualizará como elemento importante a citar en el estudio, sin embargo, no será considerado en la medición de la presente investigación.

En términos generales, se puede entender el engagement como la fuerza que motiva a los colaboradores a proveer un esfuerzo voluntario adicional a nivel psicológico, físico y emocional en su trabajo, lo cual conlleva a obtener mejores resultados. (Bobadilla, Callata y Caro, 2015).

Lorente y Vera (2010) mencionan que Salanova y Schaufeli (2009), describen el engagement como un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso antes de que surjan dificultades. La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. La absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

El engagement, surgió entonces como un constructo teórico en oposición al burnout y es algo más que no estar quemado/as por el trabajo, pues se relaciona con el altruismo organizacional, cooperación en el grupo, estar ilusionado por el trabajo, capacidad para afrontar demandas, conexión energética y afectiva con el trabajo, motivación por el trabajo, compromiso por el trabajo o enamoramiento por el trabajo. (Cárdenas y Jaik, 2014).

2.5 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados del siglo XX, particularmente en los campos del comportamiento organizacional y de la psicología laboral. Dos son principalmente los motivos que parecieran justificar este interés en el objeto de estudio. El primero, emerge fundamentalmente de la relevancia de la satisfacción laboral para explicar distintas variables vinculadas con la efectividad organizacional, tales como el ausentismo, la rotación, el compromiso organizacional y el desempeño. El segundo, se desprende de la relevancia moral del fenómeno al constituir un determinante importante del bienestar del individuo, tanto desde el punto de vista de su salud física como mental. (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

La satisfacción es un estado interno que activa y genera pensamientos y conductas en el trabajo y se define como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo; entonces, la satisfacción laboral se constituye en un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. La percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que ésta tenga. (Manosalvas y Nieves, 2015)

Es por ello que, para estudiar la satisfacción de los empleados, es necesario tomar en cuenta el contexto laboral que éstos experimentan cada día, principalmente

cuando se trata de instituciones grandes, en donde podría variar de una dependencia a otra, las condiciones laborales, físicas y ambientales. En el caso de las instituciones públicas, son entidades en donde laboran miles de personas, ubicadas en diferentes lugares físicos de trabajo, por lo que es esencial mencionar lo anterior. Para la presente investigación, se tomará como base teórica para la explicación y medición de la satisfacción laboral, la planteada por Frederick Herzberg, descrita a continuación:

2.5.1 Teoría Bifactorial de Herzberg

Ante la variedad de teorías sobre la satisfacción en el trabajo, una de las propuestas teóricas explicativas, es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción formulada por Frederick Herzberg, quien propuso dos conjuntos de factores generales de variables en el trabajo relacionados con la satisfacción laboral.

En ella se distinguen dos conjuntos de necesidades. Por un lado, se encuentran las necesidades higiénicas, que pueden causar insatisfacción si se descuidan, pero no motivación (como el sueldo, la vida personal, la calidad de la supervisión, las condiciones de trabajo, la seguridad del puesto, la retribución, las relaciones interpersonales). Por otro lado, se definen las necesidades motivadoras que incrementan la satisfacción y el rendimiento, pero no producen insatisfacción si no están presentes (como un trabajo desafiante, logro, promoción, reconocimiento, responsabilidad, estatus, progreso). Por ello, para motivar a los individuos que trabajan en una organización para que realicen una actividad productiva y desarrollo iniciativa, autocontrol y autorresponsabilidad, la clave está en que tales personas pasen del estado de búsqueda de los factores higiénicos al estado de la búsqueda de factores motivación. (Rubió, 2016).

El mismo autor señala que según Herzberg, introduciendo actividades interesantes y estimulantes en el trabajo, a fin que puedan producirse de esta

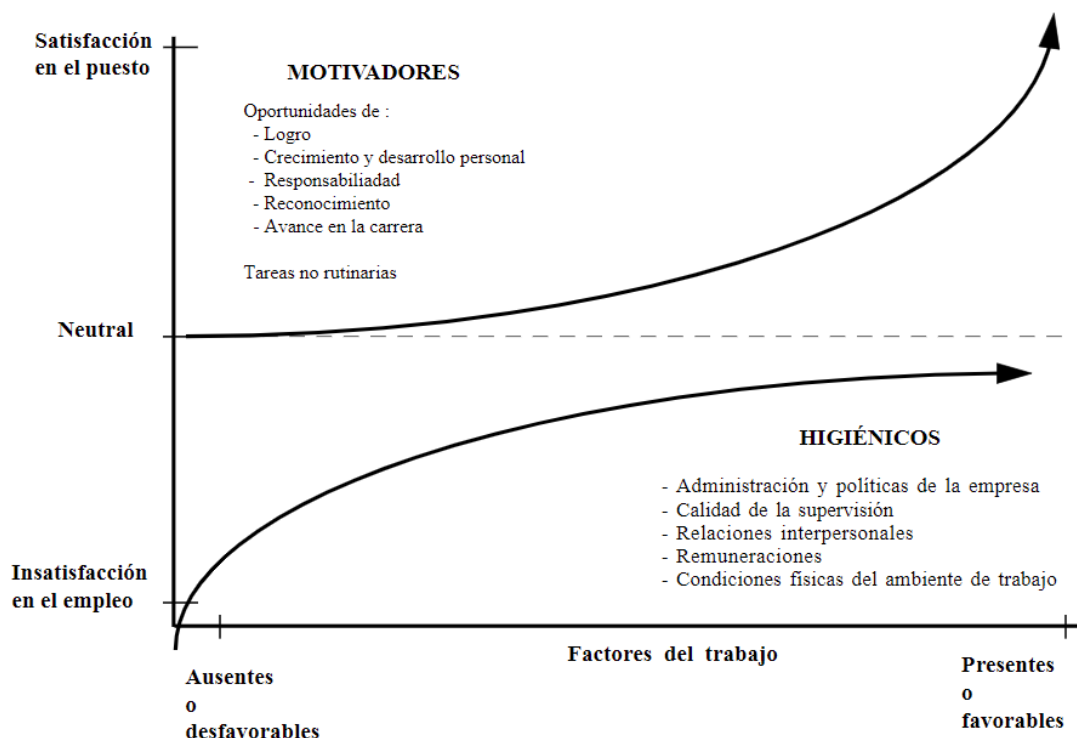
manera elementos motivacionales con su atractivo implícito. De este concepto se han nutrido diferentes autores que han propuesto las mejoras de las condiciones de trabajo en el eje fundamental de sus aportaciones, más allá de los incrementos de salarios.

En cuanto a los factores de higiene o llamados también de mantenimiento, tienen su origen en la naturaleza biológica del hombre y son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción entre los empleados. Los factores de higiene abarcan aspectos tales 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. (Gutiérrez, 2019).

El uso de motivadores aplicado a las personas significa cosas positivas como el dinero, los premios, los elogios y los reconocimientos, y en la otra cara cosas negativas como las críticas y los castigos. De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. (Kinley y Ben-Hur, 2019).

Es importante tomar en cuenta que las características personales de los empleados, pueden determinar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Aspectos como la historia personal, el género, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural/socioeconómico, la edad y específicamente en este caso la generación, puede delimitar las expectativas, necesidades y aspiraciones de las personas en el ámbito laboral.

Figura 1. Teoría bifactorial de Herzberg



Fuente: Gutiérrez (2019)

2.6 Grupo generacional

La era del conocimiento también llamada la era de la comunicación y de la información, trae consigo contar con información en tiempo real. Por un lado, el conocimiento cambia dramáticamente en forma diaria y permanente y, por otro lado, las personas ya no solo tienen talento, sino que son poseedoras del conocimiento, pero a su vez este debe estar en dependencia de la innovación y actualización permanentemente. (Armas et al. 2017).

Las tecnologías digitales y su impacto en la conectividad, especialmente la relacionada con las tecnologías sociales internas y externas, es el factor que más cambiará la forma de entender el trabajo, la gestión del talento y de la empresa, pues es lo que está haciendo aparecer nuevos modelos de negocio que requieren una nueva tipología de profesionales y directivos. (Humannova, 2020).

Novella et al. (2018) sostiene que invertir hoy en capital humano, significa preparar a los trabajadores del futuro para insertarse en un mercado laboral muy distinto del que han enfrentado las generaciones anteriores, marcado por la irrupción de nuevos adelantos tecnológicos que amenazan con automatizar tareas y ocupaciones.

La fuerza laboral actual, cuenta con una mezcla generacional compuesta por Baby boomers, generación X y Millennials. Los gustos, valores, anhelos, expectativas y forma de aprendizaje de todos son diferentes, lo que representa un desafío para el área de Recursos Humanos, en específico, en lo relacionado con la retención de talento. La energía arrolladora, la velocidad y el dinamismo de los Millennials, más del 50% de la fuerza laboral de algunas organizaciones, conviven con las expectativas de retiro de los Baby boomers y con el pensamiento de escalabilidad progresiva de la generación X. (Imperial et al. 2016).

Otro aspecto muy importante es que la fuerza laboral estadounidense está envejeciendo. Conforme los Baby boomers, nacidos entre 1946 y 1960, vayan saliendo de la población económicamente activa en los próximos años, los empleadores enfrentarán lo que un estudio denomina una escasez "grave" de mano de obra, y tendrán que "reconsiderar sus actitudes hacia los trabajadores mayores y reexaminar una amplia gama de prácticas establecidas, desde las reglas para la jubilación, hasta las prestaciones que gozan los empleados". (Dessler y Varela, 2011).

Con esto, podemos observar que existe una brecha generacional en las instituciones y cada vez más ancha, teniendo empleados con mayor edad que marcan una diferencia con los jóvenes de más de 40 años, sobre todo en organizaciones grandes. Esto puede causar dificultades para la gestión del talento humano, principalmente en las entidades del sector público, en donde las políticas y procesos son convencionales, lo cual afecta la retención de talento, la comunicación, la motivación y desarrollo de su personal.

2.6.1 Tipos de generaciones

Por generación se entenderá, un grupo de personas nacidos en los mismos años que comparten eventos significativos en etapas de desarrollo clave, incluyendo experiencias históricas o sociales cuyos efectos son relativamente persistentes a lo largo de sus vidas. (Díaz, López & Roncallo, 2017).

En la actualidad, dentro de las organizaciones conviven cuatro generaciones. Debe mencionarse que, aunque no existe un consenso acerca de los años exactos para el inicio y finalización de cada una de ellas, para los fines de este trabajo, se han tomado los períodos señalados por el guatemalteco Ordoñez (2013). A continuación, se presentan las principales características de cada generación:

2.6.1.1 Generación Baby Boomers

Nacidos entre 1946 al 1964, han desarrollado la mayor parte de su vida profesional en una misma empresa. Se les asocia con una buena predisposición al trabajo grupal y actitud optimista. Fueron llamados de este modo por el boom de nacimientos ocurrido en aquel período. Poseen valores tradicionales, se encuentran acostumbrados a una estructura vertical, en la que hay que pagar derecho de piso para luego poder comenzar a obtener una mayor participación en la toma de decisiones. Entre sus preferencias se encuentran la interacción cara a cara, la toma de decisiones por consenso, y el evitar el enfrentamiento directo. (Díaz et al. 2017)

Para los Baby boomers el trabajo sigue siendo un aspecto central de sus vidas, actuando como elemento de identificación y auto-valoración. De acuerdo a su paradigma, el trabajo se encuentra fuertemente estructurado en torno a un lugar y horarios determinados. Si bien trabajar puede ser considerado por ellos una fuente de disfrute, entienden como aceptable que en múltiples ocasiones la labor a realizar no sea de su agrado y que debe ser ejecutada con igual dedicación.

De acuerdo a lo presentado por Molinari (2011), los Baby boomers abordan el trabajo como un medio para alcanzar recursos económicos, prestigio, entre otros. Es, bajo su perspectiva, una actividad a la cual se debe invertir mucho tiempo y esfuerzo con independencia de si la labor genera placer o satisfacción a quien la realiza. En este sentido, según la autora, la gran dedicación al trabajo es percibida como un sacrificio necesario, frente al cual es debido hacer a un lado los intereses y preferencias personales.

Esta generación se encuentra satisfecha con su trayectoria profesional y está comprometida con su organización, pero reclama mayor información por parte de ésta como único medio para mantener un clima laboral que contribuya al buen funcionamiento del negocio. Quiere ayudar a transmitir sus conocimientos a los más jóvenes postulándose como sus mentores y también quiere aprender de ellos otras formas distintas de trabajar. (Alcázar y Cascante, 2015).

2.6.1.2 Generación X

Personas nacidas entre 1965 al 1978. Crecieron bajo un periodo de muchos cambios y escepticismo por la política, nuevas enfermedades y crisis financieras, acompañados del alza del consumismo. En Estados Unidos son considerados una generación pequeña, pero en América Latina es más grande.

Los miembros de esta generación trabajan en empresas donde el jefe está menos preparado que ellos (esta generación se caracteriza por su alta preparación académica), y menos adaptado a las tecnologías que empiezan a surgir en ese momento. La generación X, fue la primera en entrar masivamente en la universidad. Comienzan a verse más marcadamente los cambios a nivel del mundo del trabajo, fundamentalmente ante el advenimiento del internet, cambios que las generaciones anteriores asumen con más dificultad. (Martínez 2015).

En el ámbito profesional, son las primeras personas que experimentaron el trabajo en equipo, cuestionan mucho el funcionamiento de la autoridad, privilegian

relaciones más informales entre colaboradores, y su principio de compromiso les empuja a poder hacer tareas dentro de la compañía que no hacen parte de sus misiones iniciales, pero siempre con intención de obtener el mejor resultado posible. Además, son flexibles en cuanto a la llegada de la tecnología en las empresas, han crecido con las primeras pruebas de ordenadores y móviles, y guardan un equilibrio entre el mundo virtual y la vida real. Esta flexibilidad se traduce también en la llegada al mercado laboral de las mujeres, siendo la primera generación en experimentarlo. (Viard, 2014).

Tienen un componente rebelde y confían mucho en ellos mismos, por lo que terminan siendo muy competitivos. El liderazgo es algo que caracteriza a esta generación, les gusta demostrar sus conocimientos y capacidades frente a sus seguidores. Suelen ser muy lógicos y su alfabetización es tradicional, basada en los libros. (Cárdenas y Cáceres 2019).

Según un nuevo estudio a largo plazo realizado por la Universidad de Michigan, la mayoría de los miembros de la llamada Generación X tienen vidas activas, equilibradas y felices, y dedican su tiempo libre a la cultura, el ocio al aire libre o a la lectura, entre otras actividades. Son activos en sus comunidades, mayormente satisfechos con sus empleos y capaces de equilibrar el trabajo, la familia y el esparcimiento. (Ancin, 2018).

2.6.1.3 Generación Y o Millennials

La teoría generacional indica que el contexto histórico en que los individuos viven su infancia y adolescencia tiende a imprimir en estos una serie de valores, actitudes e inquietudes comunes que marcan un punto de inflexión en el carácter del conjunto de la sociedad cuando llegan a la edad adulta. Sobre esta premisa, Strauss y Howe acuñaron el término Millennials para referirse a los nacidos en esta de prosperidad relativa que cubre las dos últimas décadas del siglo pasado. Es una generación a priori muy prometedora, pues es la mejor preparada de la

historia y se caracteriza en términos generales por aceptar el cambio tecnológico y la globalización como algo natural y positivo. (Ortega, 2014).

Nacidos en 1979 a 1994, poseen un concepto de trabajo y disfrute muy relacionados, haciendo posible que éstos sean unificados en una misma actividad. Molinari (2011) pone en manifiesto, la importancia que posee la posibilidad de gozar de su trabajo para los integrantes de la generación Y, mencionando que en muchos casos la ausencia de dicho factor actúa como propulsor del abandono del puesto laboral.

Los Millennials entran al mercado laboral con la caída del capitalismo puro, con las conciencias: “verde” y “ser socialmente responsables”. Por lo vivido por sus padres (esfuerzos desmedidos en el trabajo, sacrificio, pérdidas económicas, entre otras) prefieren disfrutar ahora. Este grupo se caracteriza por tener mucho apoyo afectivo de los padres, como consecuencia tienen muy buena autoestima y autoconfianza; por ello, esperan el mismo comportamiento por parte de sus jefes o figuras de autoridad. Respetan el conocimiento y al otro; tienen mucho compromiso con ellos mismos, pero no con las organizaciones. Esto indica que para esta generación es difícil pensar en permanencia. Son producto de la era del acceso: se han desarrollado con la explosión digital, el uso masivo de la web, de las telecomunicaciones y las redes sociales. (Maldonado y Osio, 2018).

Se caracteriza por ser una generación optimista, pragmática, informal, de mentalidad abierta e impaciente. Son sumamente seguros de sí mismos, lo que los convierte un tanto intolerantes. Los apasiona el aprendizaje constante, y buscan asumir desafíos y vivenciar nuevas experiencias. Les gusta interactuar con otras culturas y piensan en forma globalizada y en red, siempre integrando su trabajo a la vida personal. La concepción del trabajo es sumamente diferente de la idea tradicional, entendiendo que es un medio para realizar actividades extra laborales placenteras. Tienen capacidad para múltiples tareas, prefieren los horarios flexibles y los espacios físicos dinámicos. (Díaz, 2018).

2.6.1.4 Generación Z o Nativos Digitales

Esta generación nacida a partir de 1995, ha adoptado la tecnología desde su nacimiento y siempre han tenido a mano el acceso a la información de manera inmediata. Tienen una visión más pragmática y menos idealista y prefieren innovar y crear ellos mismos sus propios sistemas. Se trata de una generación que vive el afuera, pero sin moverse de su casa y buscarán emplearse por proyecto. Creen en las comunidades digitales, funcionan en red. En su mayoría desean ser emprendedores y tener su propio negocio. Viven en constante contacto con la tecnología, a la cual perciben como una herramienta que les da libertad y que estimula la productividad. Valoran la singularidad, y los productos para ellos serán cada vez más personalizados. (Frigerio, 2019).

Los jóvenes de este primer cuarto del siglo XXI son hijos de la tecnología, del aprendizaje virtual y de las comunicaciones instantáneas. Tienen oportunidades para aprender cualquier detalle del mundo y verlo en directo a través de la geolocalización por satélite. Pueden acceder a cualquier contenido cultural desde su teléfono móvil, emprender un proyecto social a través del crowdfunding o compartir sus inquietudes vitales con cualquier persona en cualquier rincón del planeta a través de las redes sociales. (Vilanova y Ortega, 2017).

La generación Z ha reconfigurado la relación que tiene con el sistema económico, pues han encontrado diversas maneras de relacionarse con él. El dinero no es un artefacto central en sus vidas, es decir, se ha vuelto un medio, más no un fin. En este sentido, los ha llevado a resignificar la monetización tanto en lo material como en lo digital. En lo material, los objetos tecnológicos como el celular, las consolas de juego, el computador, la tablet y sus accesorios les permiten exaltar su personalidad antes su grupo social. En lo digital, son importantes los likes, los seguidores o los views, dado que a través de estos se pueden tener ganancias, no necesariamente económicas, también de bienestar. (Arango, 2019).

Se sienten muy cercanos a la generación Y, pero se distinguen de ellos en que su niñez y adolescencia ha estado presidida por la crisis. Viven y se desarrollan en la globalización y el cambio de milenio. Los mayores están terminando sus estudios universitarios y se están encontrando con un mercado laboral precario que no tiene lugar para ellos. Han visto cómo sus predecesores acumulaban títulos universitarios y maestrías para no conseguir un trabajo, por lo que gestionan mejor sus expectativas y están dispuestos a lo que sea por lograr un espacio en el mercado laboral. (Alcázar y Cascante, 2015).

Estos jóvenes demandarán del Estado mayor flexibilidad para emprender y vincularse a su vez con colegas y socios. Los gobiernos deberán dar respuesta a emprendedores o empleados que se conocieron por una plataforma virtual y que desean destacar e innovar en algún sector. Es una generación que no conoce el mundo sin teléfonos celulares, sin conexión, y para la cual la inmediatez tiene un valor muy importante, por lo que el sector público debe comprender la importancia de afrontar el desafío que demandarán las generaciones futuras para vincularse con el Estado de una manera diferente a la tradicional.

Tabla 2. Perspectiva generacional, según expertos de recursos humanos

	Baby boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Aspectos positivos	Apoyan a las personas de nuevo ingreso. Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella. Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo. Son muy responsables y disciplinados. No son conflictivos y quieren modernizarse.	Tienen más experiencia y responsabilidad. Están capacitados y son más estables; cuidan su empleo. Enseñan a los jóvenes.	Tienen nuevas ideas y estrategias; fresca y energética. Tienen mejor actitud y más agresividad. Están más actualizados en la tecnología.	Valoran la formación tradicional. Saben que el conocimiento está fuera (en la red) y son capaces de encontrarlo. No son una generación pasiva: quieren elegir y además crear ellos también. Utilizan internet, pero tampoco consumen cualquier página ni cualquier red social.
Aspectos negativos	No se acoplan con personas de menor edad. Siguen pautas de conducta ya establecidas y se comportan con malicia. No aceptan los cambios. Pensamiento cerrado, faltan por problemas de salud. Tienen deseos de retirarse.	Tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse. Están a la defensiva y generan problemas. Son conformistas y apáticos.	Son inmaduros e inestables. Les falta compromiso y no acatan las reglas. Son conflictivos y problemáticos.	Dificultad en la capacidad de escucha, debido a que no prestan demasiada atención a los demás. En la misma línea, gestionan y no planifican, por lo que también pueden necesitar desarrollar competencias de planificación y organización.
Otras características	Están cansados. Creen tener competencia con los jóvenes y conocen bien sus actividades.	Tienen una vida estable y sus propias ideas.	No buscan estabilidad laboral. No siguen políticas establecidas y tienen otras perspectivas con respecto al trabajo.	Buscarán el equilibrio entre su vida familiar y profesional. Quieren mayor flexibilidad, como por ejemplo horario flexible, teletrabajo, empleo a tiempo parcial, trabajar los fines de semana, etc.

Fuente. Manpower 2010.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología que explica detalladamente el procedimiento utilizado en la investigación, para dar respuesta al problema planteado desde su definición, diseño, objetivos, hipótesis, especificación de variables, método y las técnicas e instrumentos aplicados para la respectiva medición.

3.1 Definición del problema

Especificación del problema

Las organizaciones en la actualidad se enfrentan a grandes retos globales para competir dentro del sector en donde se desarrollan. Esto también representa un desafío para los gobiernos en el siglo XXI y para el sector público guatemalteco aún más, debido a que necesitan mejorar la imagen y el servicio público que brindan a la población, el cual debe ser oportuno y efectivo, proyectando además transparencia a través de sus empleados.

En ese marco, la imagen del empleado público debe ser renovada, siendo la función del área de recursos humanos, innovar sus procesos e implementar mecanismos estratégicos que respondan a las nuevas exigencias que tiene la administración pública. Esto significa que los empleados no solo deben ser capaces y honestos, sino que también deben estar comprometidos con el sector que representan.

De esa cuenta, se puede entender que el comportamiento organizacional nunca ha tenido tanta importancia como en la actualidad, partiendo del punto de que es esencial conocer si los empleados se encuentran comprometidos y satisfechos laboralmente. Asimismo, es de considerar que poseen comportamientos y actitudes acorde a su generación frente al trabajo y que su manera de motivación es diferente. Es por ello, que la pertenencia a un grupo generacional y sus

características, es un tema innovador y de suma importancia para la gestión de personas, el cual ya está siendo considerado en muchas empresas en Guatemala, pero poco desarrollado en el sector público.

Lo anterior es importante tomarlo en cuenta, debido a que los comportamientos que manifiestan las generaciones más jóvenes, pueden contrastar con las de los empleados de mayor edad, lo cual puede dar lugar a la aplicación de criterios subjetivos por considerar a los empleados más o menos comprometidos o satisfechos por conductas o prácticas cotidianas observables.

Por su parte la Gestión Humana en la actualidad, está midiendo dichos aspectos en las organizaciones, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva a través de sus colaboradores, sin embargo, en el caso específico de las instituciones del sector público, la función del área de recursos humanos es aún operativa y no destina recursos para este tipo de estudios y si otorgan algunos beneficios para bienestar de los empleados, no es medido su impacto.

Es así que, para poder gestionar a las personas de manera integral, se hace necesario conocer en principio, cuál es su percepción y cómo se sienten respecto a su trabajo y si la generación a la que pertenecen, influye en el compromiso que ejercen en el sector para el que laboran, considerando que un empleado con un nivel alto de compromiso y satisfacción laboral, va más allá de las funciones de su puesto de trabajo y, por ende, manifiesta un óptimo desempeño laboral.

En tal sentido, el problema expuesto lleva a plantear la siguiente interrogante:

¿Cuál es la correlación que existe entre el nivel de compromiso organizacional y satisfacción laboral con el grupo generacional al que pertenece el personal administrativo del sector cultura y deportes?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Determinar si el nivel de compromiso organizacional y el nivel de la satisfacción laboral tienen correlación con el factor generacional en el personal administrativo del sector cultura y deportes.

3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de compromiso del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes.
- Establecer el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes.
- Analizar si existe correlación entre el compromiso organizacional del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes y su factor generacional.
- Analizar si existe correlación entre la satisfacción laboral del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes y su factor generacional.

3.3 Hipótesis de la investigación

H₁: Existe correlación entre el nivel de compromiso organizacional y el grupo generacional del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes.

H₂: Existe correlación entre el nivel de satisfacción laboral y el grupo generacional del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes.

3.3.1 Hipótesis Nulas

Hipótesis Nula 1

No existe correlación entre el nivel de compromiso organizacional y el grupo generacional del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes.

Hipótesis Nula 2

No existe correlación entre el nivel de satisfacción laboral y el grupo generacional del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes.

3.3.2 Especificación de variables

Variables	Definición conceptual de variables	Indicadores de variables	Definición operativa de variables
Independiente	<p>Compromiso organizacional.</p> <p>El compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la misma. (Morataya, 2014).</p>	<p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso afectivo (deseo) • Compromiso de continuidad (necesidad) • Compromiso normativo (deber) 	<p>Aplicación de cuestionario de compromiso organizacional desarrollado por Meyer y Allen (1993) para medir el nivel de compromiso de los empleados.</p>

Variables	Definición conceptual de variables	Indicadores de variables	Definición operativa de variables
Dependiente 1	Satisfacción Laboral. Es un juicio evaluativo positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo. (Pujol-Cols y Dabos 2018).	Dimensiones: Factores intrínsecos: <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento laboral • Responsabilidad • Promoción Factores extrínsecos: <ul style="list-style-type: none"> • Horario • Salario • Condiciones físicas 	Aplicación de cuestionario de Satisfacción Laboral NTP 394 desarrollado por Warr, Cook y Wall (1979) para medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados.
Variables	Definición conceptual de variables	Indicadores de variables	Definición operativa de variables
Dependiente 2	Generación. Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común. (Vilanova y Ortega, 2017).	Generaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Baby boomers (1946 a 1964). • Generación X (1965 a 1978) • Generación Y o Millennials (1980 a 1994). • Generación Z o Nativos Digitales (a partir de 1995) 	Generación a la que cada empleado pertenece de acuerdo al año de nacimiento.

3.4 Método científico

El método científico fue el fundamento de la presente investigación, el cual determinó si existe correlación entre el nivel de compromiso organizacional, el nivel de satisfacción laboral y el grupo generacional del personal administrativo que labora para el sector cultura y deportes, considerando las tres fases de dicho método: recopilación de información bibliográfica y de campo, presentación y análisis de información y conclusión-recomendación de los resultados obtenidos.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, en el cual se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos sin manipular deliberadamente variables, y descriptiva-correlacional, siendo este un tipo de estudio que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. (Hernández Sampieri et al., 2014)

3.5 Población y muestra

La población de estudio estuvo constituida por 150 empleados públicos del área administrativa del sector cultura y deportes, contratados en el periodo 2016 al 2017 en diferentes renglones presupuestarios, ubicados en la ciudad capital. Se utilizó una muestra representativa de la población integrada por 108 personas quienes representan el 72% de la población, aplicándose un nivel de confianza de 95%, determinado con la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 (P.Q) N}{E^2 (N-1) + Z^2 (P.Q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 150}{0.05^2 (150-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.84 \times 0.25 \times 150}{(0.0025 \times 149) + (3.84 \times 0.25)}$$

$$n = \frac{144}{1.3325}$$

$$n = 108.06 = \mathbf{108}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra. **(108)**

N= Población o universo de estudio. **(150)**

Z= Nivel de confianza. **(3.84)**

P= Probabilidad de éxito. **(0.50)**

Q= probabilidad de fracaso. **(0.50)**

E= Error de la muestra. **(0.0025)**

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Son las técnicas que se utilizaron para la revisión de libros, tesis, documentos, artículos académicos, revistas y fuentes electrónicas en la web realizados a nivel nacional e internacional, para construir el respaldo teórico que requiere la investigación, utilizando para el efecto, fichas bibliográficas, resumen, cuadros sinópticos y mapas conceptuales.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

En el proceso de investigación se utilizó la encuesta como técnica de adquisición de información relacionada con aspectos laborales y sociodemográficos, mediante cuestionarios con preguntas cerradas, dirigidos al personal administrativo del sector cultura y deportes ubicados en la ciudad capital, a través de los cuales se conoció la opinión y valoración de los empleados públicos respecto al compromiso y satisfacción laboral seleccionados en la muestra. Estos instrumentos fueron aplicados por considerarse los más adecuados por su estructura, para recolectar los datos necesarios para relacionar las variables.

3.6.3 Instrumentos de medición aplicados

Para la operacionalización de las variables dependientes en la investigación, se aplicaron dos cuestionarios diseñados con variables discretas debido a que los valores a las respuestas se establecen de forma discrecional, los cuales se describen a continuación:

Tabla 3. Ficha Técnica: Cuestionario de Compromiso Organizacional

Nombre	Cuestionario de Compromiso Organizacional
Autor	Meyer y Allen (1993)
Procedencia	Estados Unidos
Adaptación	Arias 1,998
Administración	Individual y/o colectiva
Duración	15 a 20 minutos
Ámbito de aplicación	Jóvenes y adultos con nivel de escolaridad media.
Finalidad	Medición de tres dimensiones del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo, conformado por 18 ítems.
Escala de medición	Likert

Fuente: Elaboración propia.

- La escala de Likert utilizada considera 7 como la puntuación más alta y 1 la más baja, a excepción de las preguntas 10, 14, 15 y 18 cuyas calificaciones son contrarias a lo anterior, debido a su intencionalidad. Ponderada de la siguiente manera:

Pregunta	Totalmente de acuerdo	Moderadamente en acuerdo	Poco en acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------	------------------------------	---------------------------------	------------------------	---------------------------------------	---------------------------	------------------------------------	---------------------------------

- El cuestionario mide el tipo de compromiso de la siguiente manera:

Tabla 4: Dimensiones del compromiso organizacional

Tipo de Compromiso	No. De pregunta	Preguntas
Afectivo	6	Estaría feliz si trabajara el resto de mi vida en esta Institución.
	9	Realmente siento los problemas de mi Institución como propios.
	12	Esta Institución significa personalmente mucho para mí.
	14	No me siento integrado plenamente en mi institución.
	15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi Institución.
	18	No me siento emocionalmente ligado a mi Institución.
Normativo	2	Aunque fuera ventajoso para mí, siento que no estaría bien dejar mi Institución ahora.
	7	Me sentiría culpable si renunciara a mi Institución en este momento.
	8	Esta Institución merece mi lealtad.
	10	No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.
	11	No renunciaría a mi Institución ahora porque me siento obligado con las personas que trabajan en ella.
	13	Estoy en deuda con la Institución.
De continuidad	1	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta Institución, yo consideraría trabajar en otro lugar.
	3	Si deseara renunciar a la Institución en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.
	4	Permanecer en mi Institución actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.
	5	Si renunciara a esta Institución, pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.
	16	Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta Institución sería la inseguridad que representan las alternativas disponibles.
	17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la Institución incluso si lo deseara.

Fuente: Cuestionario de compromiso organizacional.

Tabla 5: Ficha Técnica: Escala de Satisfacción Laboral

Nombre	Escala de satisfacción NTP 394	
Autor	Warr, Cook y Wall (1979)	
Adaptación y traducción	Pérez y Fidalgo (1994)	
Administración	Individual y/o colectiva	
Duración	15 a 20 minutos	
Ámbito de aplicación	17 años en adelante con escolaridad media.	
Finalidad	Medición de dos dimensiones de la satisfacción laboral: intrínseca y extrínseca, basada en la teoría de los dos factores de Herzberg, conformado por 16 ítems.	
Escala de medición	Likert	

Fuente: Elaboración propia.

- La escala de Likert utilizada, considera 7 como la puntuación más alta y 1 la más baja, según se muestra a continuación. Además, al final del cuestionario se realiza una pregunta directa que evalúa de forma general, la satisfacción de cada participante. El instrumento mide la satisfacción laboral de la siguiente manera:

Pregunta	Muy satisfecho	Satisfecho	Moderadamente satisfecho	Ni Satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
-----------------	-----------------------	-------------------	---------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	---------------------	--------------------------------

Tabla 6: Dimensiones de la satisfacción laboral

Satisfacción	No. de pregunta	Enunciado
Extrínseca	1	Condiciones físicas.
	3	Sus compañeros de trabajo.
	5	Jefe inmediato.
	7	Su salario.
	9	La relación general entre directores y colaboradores en la Institución.
	11	La manera en que la Institución es dirigida.
	13	Su horario de trabajo.
	15	Su estabilidad en el trabajo.
Intrínseca	2	La libertad para elegir su propio método de trabajo.
	4	Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.
	6	Importancia de la tarea y responsabilidad asignada.
	8	Oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades.
	10	Las oportunidades de promoción con las que cuenta.
	12	La atención que se presta a sus sugerencias.
	14	La variedad de tareas que realiza en su trabajo.
	16	Oferta formativa para aprender, mejorar en el trabajo o compartir conocimientos.
Satisfacción en general	17	De forma general, cómo califica su satisfacción laboral.

Fuente: Escala de satisfacción laboral.

La variable independiente Generación (edad), fue indagada a través de un apartado al inicio de los instrumentos aplicados, incluyendo otros datos sociodemográficos y laborales del personal encuestado.

Tabla 7: Grupo generacional

Generación	Rango de años	Edades
Baby boomers	1946-1964	53-71 años
Generación X	1965-1978	39-52 años
Generación Y o Millennials	1979-1994	38-23 años
Generación Z	1995 a la fecha	22-18 años

Fuente: Ordoñez (2013).

A través de los instrumentos, se recolectó la información esencial de cada una de las variables a investigar, consolidando y tabulando las respuestas de ambos cuestionarios los cuales fueron analizados mediante tablas cruzadas o de contingencia y pruebas de Chi cuadrado, con el propósito de realizar el análisis comparativo y encontrar relaciones significativas entre las variables independiente (generación) y las variables dependientes (compromiso organizacional y satisfacción laboral) que predominaron en la muestra, utilizando para los análisis estadísticos el sistema SAS (Statistical Analysis System) y de esta manera, comprobar o rechazar las hipótesis planteadas en la investigación.

Para la medición del compromiso organizacional, se tomó como fundamento la teoría propuesta por Meyer y Allen, que divide el compromiso organizacional en tres tipos: afectivo, normativo y de continuidad, los cuales se presentan y analizan en cada tabla cruzada, relacionándolos con los rangos de edad (generaciones). Asimismo, se presenta la medición de la satisfacción laboral, tomando como base la teoría propuesta por Frederick Herzberg y dividida en dos tipos de factores: motivadores (intrínsecos) e higiénicos (extrínsecos).

Para el caso de la prueba de Chi cuadrado, se presentarán los resultados de cada análisis, estableciendo un valor de 0.05 (5%) como valor de R (máximo de error), para que sea significativo el resultado de cada prueba. El valor de 0.05% es universalmente aceptado en cualquier prueba estadística.

4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la aplicación de los instrumentos, se exponen en el presente capítulo los hallazgos obtenidos en la investigación, derivados de la metodología previamente descrita. De la recolección de los datos se analizaron e interpretaron los resultados para determinar si existe correlación entre el nivel compromiso organizacional, el nivel de satisfacción laboral y el factor generacional de la población objeto de estudio, respondiendo a los objetivos trazados y dando paso a la comprobación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Como se ha mencionado con anterioridad, se utilizaron dos técnicas al momento de realizar el trabajo de campo; por un lado, el cuestionario sobre compromiso organizacional que pretende dar a conocer el nivel y tipo de compromiso que ejercen los empleados y, por el otro, la Escala de satisfacción laboral, la cual permite conocer el nivel y factores que satisfacción en la población estudiada.

Adicionalmente, en la primera parte de los cuestionarios aplicados, se plantearon una serie de preguntas, las cuales estaban dirigidas a conocer aspectos sociodemográficos de los participantes. En cuanto al dato generacional, se realizó la pregunta directa a cada encuestado sobre su edad exacta al momento de llenar el cuestionario y, de esta forma, se ubicó el resultado en los rangos de edad propuestos por Ordoñez (2013), determinando la generación a la cual pertenecía cada persona. Cabe mencionar que, el encuestado más joven de la muestra tiene 19 años y el de mayor edad 66 años.

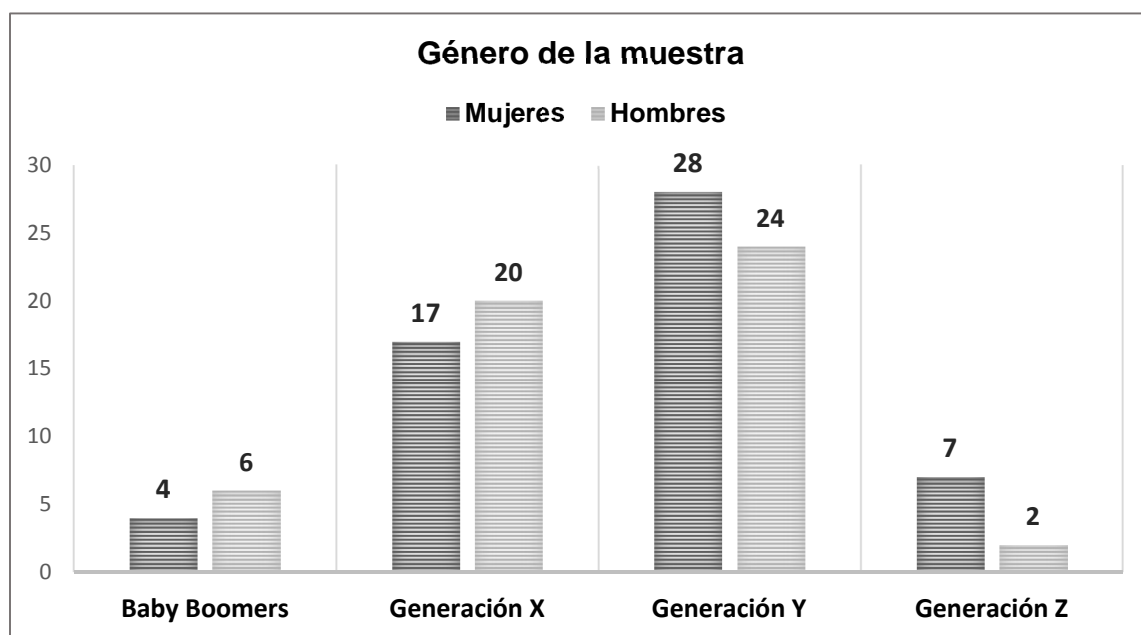
Así también, es preciso indicar que pese a que los objetivos definidos en la presente investigación no se encuentran encaminados a establecer relaciones estadísticas con cada dato sociodemográfico y la variable independiente (generación), se presentan los siguientes resultados que aportan información de interés para su respectiva consideración.

4.1 Descripción de los elementos sociodemográficos:

Inicialmente, se tiene la proporción del estado civil, en donde el 50% de la muestra encuestada indicó estar soltero, el 44% casado, el 5% divorciado y el 1% viudo.

Los demás resultados sociodemográficos, se presentan en forma gráfica y se analizan a continuación:

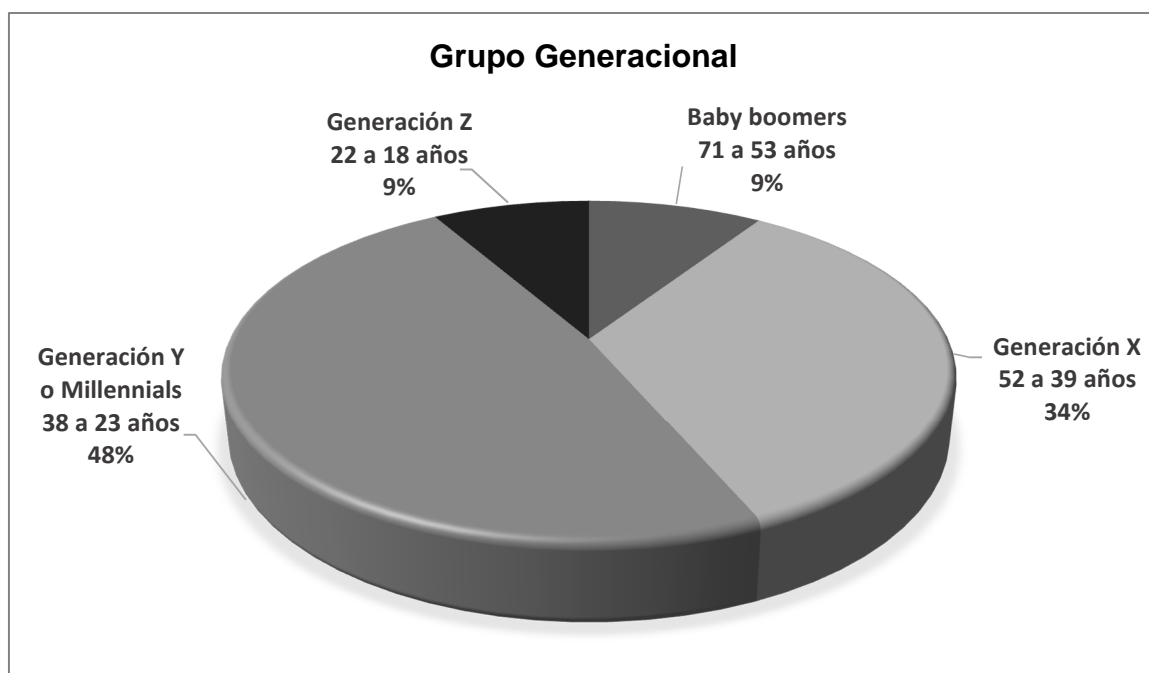
Gráfica 1: Distribución por Género



Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

De acuerdo a la cantidad de empleados encuestados, se muestra en la gráfica 1 la distribución de género, observando mayor representatividad de mujeres en las generaciones Y y Z.

Se puede visualizar la presencia de un porcentaje equitativo en el género femenino (51%) y masculino (49%) en la muestra estudiada, lo que permite inferir que el sector cultura y deportes otorga espacios de participación a la mujer, sin importar el rango de edad.

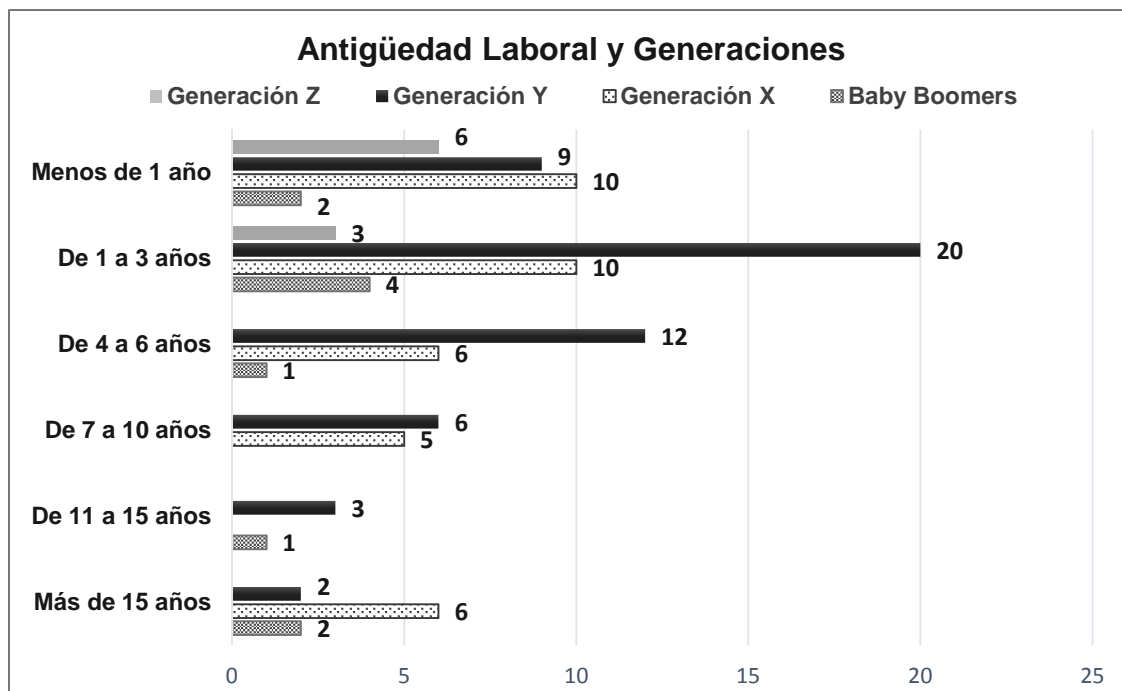
Gráfica 2: Grupo Generacional

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Los Millennials son la generación que predomina en el sector cultura y deportes, representada con el 48% del total de la muestra estudiada. Las generaciones con menor cantidad de integrantes son la de los Baby boomers y la generación Z, observando igual proporción de participantes con un 9% de la muestra. De esta manera, se comprueba la convivencia de las cuatro generaciones dentro del sector, las cuales poseen diferentes valores, ideas y formas de comunicarse en el ámbito personal y laboral.

Es válido considerar que, en los próximos años los Millennials representarán la mayor parte de la fuerza laboral en las instituciones públicas, por lo que es importante que el sector cultura y deportes tome en cuenta sus características generacionales, siendo más flexible e inclusivo en la gestión de su talento humano, con el fin de satisfacer las necesidades de éstos jóvenes, para vincularlos con sus objetivos institucionales.

Gráfica 3: Antigüedad por Generación

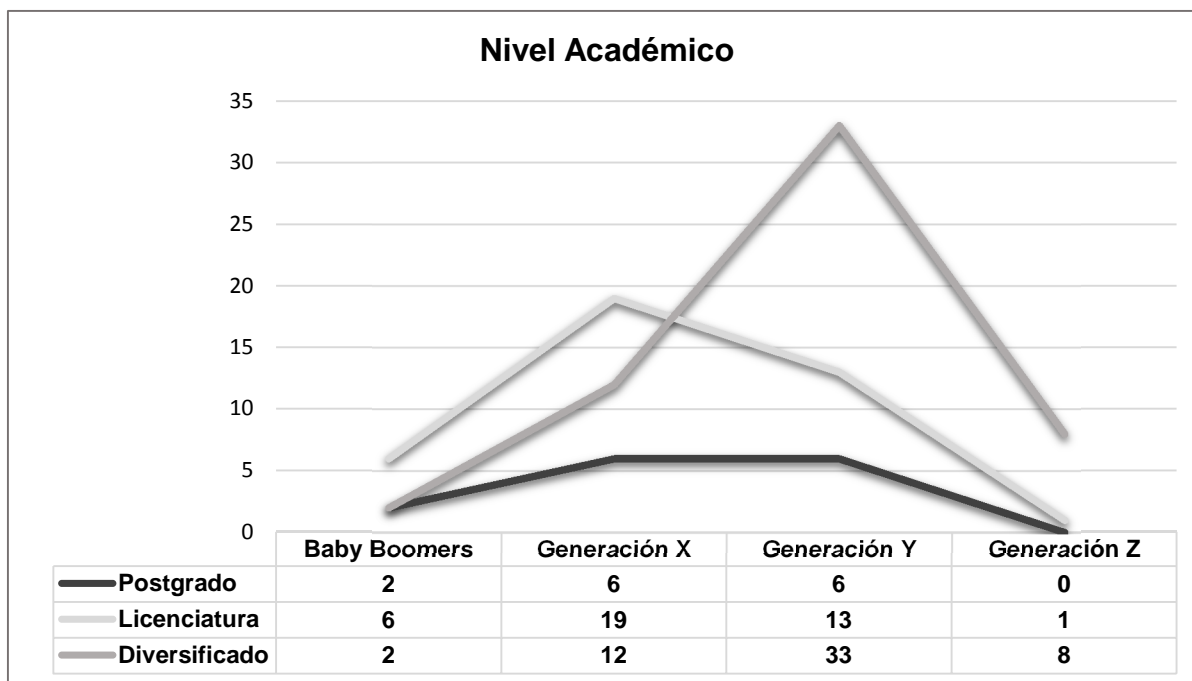


Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Según los resultados obtenidos, el personal administrativo del sector cultura y deportes es de reciente ingreso, representando con un significativo 34% a los empleados que tienen de 1 a 3 años de laborar en el sector y el 25% del personal posee menos de un año de haberse incorporado a sus labores.

Además, es preciso mencionar que, los Millennials poseen la característica de no comprometerse con las organizaciones fácilmente, situación que puede afectar la permanencia en el sector. En la gráfica 3, se observa que los Millennials y Nativos digitales, tienen menor acumulación de años de antigüedad, aspecto que debe tomar en consideración el sector si quieren retenerlos.

Gráfica 4: Grado Académico



Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

A partir de los datos obtenidos de la muestra, se muestra que la mayor parte del personal administrativo, posee un grado académico de diversificado, representado con el 51% (55 empleados), el 36% posee una licenciatura (39 empleados) y el 13% un nivel de postgrado (14 empleados).

Se puede evidenciar en la gráfica 4, que las generaciones más jóvenes (Y y Z), poseen en su mayoría un nivel académico de diversificado, mientras que para el segundo grupo (Baby boomers y X), se muestra una ventaja en la preparación académica de sus miembros, prevaleciendo el grado de licenciatura. Esta información confirma lo señalado por Martínez (2015), demostrando que la generación X se caracteriza por su alta preparación y, por otro lado, los empleados más jóvenes no han culminado sus estudios universitarios, convirtiéndose en una generación poco preparada académicamente.

4.2 Resultados de los cuestionarios aplicados al personal administrativo

A continuación, se presenta el resumen estadístico que contiene la distribución de todas las variables, el cual fue obtenido a través del sistema SAS (Statistical Analysis System), representando a través de tablas descriptivas los resultados de acuerdo a las variables dependientes de compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 8: Tabla descriptiva de frecuencias del compromiso afectivo

COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				
Frecuencia de Punteos (Terciles)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
Bajo 10 a 28	36	33.33	36	33.33
Medio 29 a 36	34	31.48	70	64.81
Alto 37 a 42	38	35.19	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

En la tabla 8, se presentan los resultados de los 108 encuestados, indicando la primera columna el puntaje obtenido por cada participante en el cuestionario, siendo el resultado obtenido más bajo de 10 puntos y el más alto de 42 puntos, según agrupación de la variable de compromiso organizacional de tipo afectivo, en el instrumento aplicado en la presente investigación.

Para el efecto, es dividida la distribución en tres grupos (terciles) para una mejor agrupación y representación de los datos. El primer tercil muestra la frecuencia en el rango de 10 a 28 puntos obtenidos en el cuestionario, representando la categoría más baja de compromiso organizacional. La siguiente categoría, representa el tercil medio mostrando el rango de 29 a 36 puntos y, por último, el rango de 37 a 42 puntos, representando al tercil más alto obtenido en el

cuestionario. La misma categorización se utilizará para el resto de datos presentados en tablas descriptivas. No se realiza ninguna comparación, únicamente es una tabla descriptiva.

Tabla 9: Tabla descriptiva de frecuencias del compromiso normativo

COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				
Frecuencia de Punteos (Terciles)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
Bajo 13 a 29	34	31.48	34	31.48
Medio 30 a 34	38	35.19	72	66.67
Alto 35 a 42	36	33.33	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

En la tabla 9, se describen los resultados obtenidos de los 108 participantes, siendo dividida la distribución en Bajo, Medio, Alto (terciles). Para este caso, la frecuencia de punteos considerada como baja es de 13 puntos y la más alta de 42, según agrupación del cuestionario de la variable de compromiso normativo.

Tabla 10: Tabla descriptiva de frecuencias del compromiso de continuidad

COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE CONTINUIDAD				
Frecuencia de Punteos (Terciles)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
Bajo 9 a 25	34	31.48	34	31.48
Medio 26 a 32	39	36.11	73	67.59
Alto 33 a 41	35	32.41	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

En la tabla 10, se describen los resultados basados en la agrupación del cuestionario de compromiso organizacional para el tipo de continuidad, en donde

el primer grupo de terciles, cuenta con la puntuación más baja de 9 y el último grupo por una calificación de 41 puntos. Es una tabla descriptiva.

Tabla 11: Tabla descriptiva de frecuencias de satisfacción extrínseca

SATISFACCIÓN LABORAL EXTRÍNSECA				
Frecuencia de Punteos (Terciles)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
Bajo 22 a 44	37	34.26	37	34.26
Medio 45 a 49	38	35.19	75	69.44
Alto 50 a 56	33	30.56	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

La tabla 11, muestra los datos de satisfacción laboral extrínseca, en donde se reflejan los resultados de los 108 encuestados, siendo la puntuación más baja de 22 y la mayor de 56.

Tabla 12: Tabla descriptiva de frecuencias de satisfacción intrínseca

SATISFACCIÓN LABORAL INTRÍNSECA				
Frecuencia de Punteos (Terciles)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
Grupo A Punteo de 18 a 44	36	33.33	36	33.33
Grupo B Punteo de 45 a 49	41	37.96	77	71.3
Grupo C Punteo de 50 a 56	31	28.7	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Los resultados que describe la tabla 12, presenta la calificación obtenida para la variable de satisfacción laboral intrínseca, según la agrupación del cuestionario utilizado en la investigación, siendo la menor calificación de 18 puntos y la mayor de 56.

4.3 Análisis correlacional entre nivel de compromiso organizacional y el factor generacional del personal administrativo del sector cultura y deportes

El interés por el estudio del compromiso organizacional ha ido creciendo en las organizaciones en los últimos años, lo que ha promovido realizar estudios que permitan conocer no sólo el nivel de los empleados, sino también qué factores son los que los comprometen y la relación que se puede asociar con el nivel y la edad de las personas en los puestos de trabajo. Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, la complejidad actual que presenta el entorno de trabajo de los empleados públicos, ha propiciado que los retos a los que se enfrentan las instituciones públicas sean cada vez mayores, requiriendo de personal innovador, competitivo y con mayor grado de compromiso con la institución y, a su vez, que goce de más satisfacción en su trabajo, para dar paso a una implicación con el mismo y un deseo de ser parte de la mejora en la calidad de los servicios hacia los ciudadanos.

Considerando que el sector cultura y deportes es una de las instituciones en el Organismo Ejecutivo, que posee el compromiso de promover la cultura y el deporte no federado y no escolar con la población guatemalteca, se interpretan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario que midió el compromiso organizacional del personal administrativo que conforma dicho sector, a través del instrumento desarrollado por Meyer y Allen (1993), en una versión adaptada por Arias (1998) conformado por 18 ítems, divididos en 3 componentes para medir el compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

De conformidad con el objetivo general, determinar si el nivel de compromiso organizacional y el nivel de la satisfacción laboral tienen correlación con el factor generacional en el personal administrativo del sector cultura y deportes, en primer lugar, se dan a conocer los resultados obtenidos sobre el compromiso

organizacional, analizados por medio de tablas cruzadas o de contingencia y pruebas de Chi cuadrado a través del sistema SAS (Statistical Analysis System).

En términos generales, se determinó que no existen correlaciones estadísticas significativas entre el nivel de compromiso organizacional y la edad (generación) de los empleados administrativos, afirmándolo con base a los resultados de Chi cuadrado, los cuales son mayores al porcentaje establecido del 0.05. Es importante resaltar que, aunque no se encontraron significancia estadística en las pruebas, si se muestra tendencia por parte de algunas generaciones.

Inicialmente, se presentan los resultados entre el nivel de compromiso organizacional afectivo y cada generación en la tabla No. 13, en donde no existe significancia en los resultados obtenidos hacia este tipo de compromiso. Aun así, se puede inferir que existe tendencia por parte de la generación Z en mostrar un nivel medio de compromiso afectivo, ya que su porcentaje es mayor al resto de generaciones.

Tabla 13: Correlación no significativa entre el nivel de compromiso organizacional afectivo y el factor generacional

Tabla de Edad - Compromiso Afectivo			
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Frecuencia de punteos	36	34	38
Generación Z 19 A 22 años	22%	56%	22%
Generación Y 23 A 38 años	33%	40%	27%
Generación Y 39 A 52 años	41%	14%	45%
Baby boomers 53 A 73 años	20%	30%	50%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Estadístico	Valor	Resultado de la Prueba
Chi-cuadrado	11.49%	No significativo

Esto sugiere que sus integrantes pueden manifestar un vínculo emocional hacia la institución, caracterizado por su identificación y deseo de permanecer en ella. Tienden a vincularse con los objetivos generales y apoyar el logro de los mismos, sintiendo placer por trabajar en el sector.

Lo anterior, puede conllevar a comportamientos deseables en el lugar de trabajo por parte de estos jóvenes, reduciendo el índice de ausentismo, aumento de productividad y satisfacción laboral.

Por lo tanto, es válido considerar este resultado como un elemento positivo para gestionar a los jóvenes de la generación Z, dada su falta de estabilidad en los puestos de trabajo, y para este caso en particular, la posibilidad de dar inicio a una carrera administrativa que les permitirá a estos empleados, acceder a beneficios laborales de la institución, dado que al encontrarse afectivamente comprometidos pueden mostrar una menor intención de abandono y estar dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para mejorar su productividad.

Además, la oportunidad de participar en actividades sociales, culturales, artísticas, deportivas que los involucren con las acciones sustantivas del sector, ayudará a la identificación con la visión y misión, y la comprensión de la importancia que conlleva su función administrativa en la realización de las actividades sustantivas del sector. De igual manera pueden lograr reconocimiento entre compañeros y jefes, la posibilidad de adquirir experiencia laboral a su corta edad y obtener prestaciones laborales adicionales a largo plazo.

Dichos aspectos pueden ser atractivos para los jóvenes de la generación Z y beneficiosos para el sector, debido a que pueden promover su estabilidad y con ello, lograr las metas del sector y fortalecimiento institucional.

Tabla 14: Correlación no significativa entre el nivel de compromiso organizacional normativo y el factor generacional

No existe correlación entre el nivel de compromiso normativo y el factor generacional del personal. Aunque el valor de Chi cuadrado no es significativo, se observa una tendencia alta por parte de los Baby boomers en encontrarse comprometidos normativamente con el sector cultura y deportes.

Tabla de Edad - Compromiso Normativo			
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Frecuencia de punteos	34	38	36
Generación Z 19 A 22 años	22%	45%	33%
Generación Y 23 A 38 años	40%	35%	25%
Generación Y 39 A 52 años	24%	38%	38%
Baby boomers 53 A 73 años	20%	20%	60%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Estadístico	Valor	Resultado de la prueba
Chi-cuadrado	6.97%	No significativo

Cuando un empleado manifiesta este tipo de compromiso, evalúa las plusvalías obtenidas por parte del sector y puede tener un sentimiento de obligación por permanecer en ella, con la creencia de lealtad partiendo del sentido moral. Esto coincide con la característica de alta responsabilidad que poseen los Baby boomers en los trabajos y la obligación que tienen al realizar una función, aún la misma no sea de su total agrado, esto es debido al valor que le dan al trabajo por lo que realizan la función con igual esfuerzo y dedicación.

Así también, estas personas pueden ser empleados que están dispuestos a contribuir con los fines del sector con responsabilidad, considerando que al recibir ciertas prestaciones tales como, capacitaciones, jubilación, pago de estudios, entre otros, los compromete y pueden llegar a sentir apego y mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que les brindan.

Los integrantes de la generación Baby boomers poseen la habilidad de ayudar al desarrollo de otras personas, promoviendo la cooperación entre miembros de un equipo. Esta habilidad puede ser favorable para el sector, puesto que pueden convertirse en empleados o prescriptores que influyan en una gran cantidad de personas, principalmente a los miembros de las otras generaciones más jóvenes, para que se unan a los esfuerzos institucionales y logro de objetivos. Además, es de considerar que la convivencia siempre será valiosa para mejorar el clima organizacional, sobre todo, en una estructura grande y vertical.

Tabla 15: Correlación no significativa entre el nivel de compromiso organizacional de continuidad y el factor generacional

Tabla de Edad - Compromiso de Continuidad			
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Frecuencia de punteos	34	39	35
Generación Z 19 A 22 años	22%	67%	11%
Generación Y 23 A 38 años	35%	30%	35%
Generación X 39 A 52 años	24%	35%	41%
Baby boomers 53 A 73 años	50%	40%	10%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Estadístico	Valor	Resultado de la Prueba
Chi-cuadrado	8.53%	No significativo

En la tabla 15, se evidencia que el resultado de la prueba de Chi cuadrado es del 8.53%, lo cual no es significativo para correlacionar el nivel de compromiso de continuidad con los grupos generacionales contemplados en la investigación. No obstante, se denota tendencia por la generación Z con este tipo de compromiso, señalando que esta generación predominó en dos de los tres tipos de compromiso organizacional estudiados, siendo el grupo con menor número de integrantes.

La teoría de Allan y Meyer respecto al compromiso de continuidad, señala que éste se manifiesta cuando un empleado siente que no posee las habilidades necesarias para competir por otro trabajo mejor y considerando los datos sociodemográficos presentados anteriormente, los jóvenes empleados del sector cultura y deportes, demuestran que en su mayoría poseen un nivel medio, lo cual los limita a competir en el mercado laboral para buscar otras oportunidades o alternativas en otras empresas, debido a que se encuentran poco calificados académicamente, sumando a ello su poca experiencia laboral.

Aunado a lo anterior, puede relacionarse también el alto índice de desempleo en Guatemala, convirtiéndose en factor que pueda influir para que los jóvenes permanezcan laborando para el sector. Así pues, esta información concuerda con lo expuesto por los autores que desarrollaron la teoría citada.

Tomando dicha información como referencia, se afirma entonces que las recompensas tangibles que buscan los empleados de la generación Z a cambio de su trabajo y esfuerzo, son la remuneración económica, los beneficios laborales y oportunidades de desarrollo de carrera que les brinda el sector, siendo estos componentes que hacen que muestren tendencia en comprometerse con el trabajo que actualmente se encuentran desempeñando en el sector cultura y deportes.

4.4 Análisis correlacional entre el nivel de satisfacción laboral y el factor generacional del personal administrativo del sector cultura y deportes

Por su parte, el análisis de la satisfacción laboral se ha convertido en un factor clave para alcanzar una adecuada gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones. En el caso de las instituciones públicas, es preciso adaptarse a los cambios y, así, poder satisfacer de forma general las necesidades de sus trabajadores. Esto significaría un desafío en la práctica debido a la rigidez que presenta el sector y a que cada trabajador tiene distintas preferencias según su cultura, educación, edad, entorno y escala de valores.

Al estudiar las relaciones entre el nivel de satisfacción laboral y el factor generacional del personal administrativo del sector cultura y deportes a través del sistema SAS, se estableció que no existe correlación entre las variables antes mencionadas, con base a los resultados del análisis estadístico en tablas cruzadas o de contingencia y las pruebas de Chi cuadrado, cuyos resultados fueron mayor al 0.05%.

De la misma manera que se interpretaron los datos del compromiso organizacional, para los resultados de la satisfacción laboral, se encuentran tendencias por parte de los grupos generacionales estudiados, para encontrarse satisfechos con determinados factores definidos en el cuestionario de satisfacción laboral NTP 394 desarrollado por Warr, Cook y Wall (1979), el cual considera dos dimensiones: la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca basada en la teoría de los factores higiénicos de Herzberg, conformado por 16 ítems, que se responden en una escala de Likert desde muy satisfecho a totalmente insatisfecho, que oscila entre 7 y 1.

Tabla 16: Correlación no significativa entre el nivel de satisfacción laboral extrínseca y el factor generacional

Respecto a los resultados reflejados en la tabla 16, se confirma que el valor de la Chi cuadrada no es significativo para correlacionarse con el nivel de satisfacción laboral y la generación del personal administrativo. Se señala que la generación Baby boomers, muestra una tendencia alta de satisfacción laboral por factores extrínsecos.

Tabla de Edad - Satisfacción Extrínseca			
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Frecuencia de punteos	37	38	33
Generación Z 19 A 22 años	34%	33%	33%
Generación Y 23 A 38 años	42%	33%	25%
Generación X 39 A 52 años	30%	38%	32%
Baby boomers 53 A 73 años	10%	40%	50%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Estadístico	Valor	Resultado de la Prueba
Chi-cuadrado	4.99%	No significativo

Este resultado supone que aspectos como la supervisión, las relaciones interpersonales, remuneraciones, prestaciones y las condiciones físicas que les brinda el sector a este grupo de empleados, son los que les satisfacen laboralmente.

En este contexto, se puede considerar que para los Baby boomers la jubilación, por ejemplo, puede ser un beneficio que puede atraerles a largo plazo, considerando también su característica generacional que busca estabilidad en los trabajos que desempeña. Otro elemento que se puede mencionar, es que esta generación se caracteriza por respetar las jerarquías y normas establecidas, razón por la cual se les facilita aceptar de una manera adecuada la supervisión y políticas establecidas en el sector, además de ser muy responsables y disciplinados.

Es importante resaltar que los resultados coinciden también, con la tendencia de esta generación de ejercer compromiso organizacional de tipo normativo, mismo que refiere que lo que compromete a la persona es su sentimiento del deber asociado a la responsabilidad moral con una institución, por lo que los datos obtenidos por parte de ésta generación concuerdan tanto con los tipos de compromiso organizacional reflejados, la satisfacción laboral y las características generacionales descritas en el presente estudio.

Interpretar la satisfacción económica de un trabajador por el salario recibido resulta complejo, ya que no solamente se deben tomar en cuenta los ingresos económicos, sino que es necesario contemplar todos los beneficios que ofrece el sector que es lo que hace que se encuentre satisfecho, por consiguiente, los empleados de la generación Baby boomers, pueden mostrar mucha tolerancia aún ante la ausencia de factores adecuados extrínsecos o de mantenimiento, dada su responsabilidad en el trabajo.

Tabla 17: Correlación no significativa entre el nivel de satisfacción laboral intrínseca y el factor generacional

Tabla de Edad por Satisfacción Intrínseca			
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Frecuencia de punteos	36	41	31
Generación Z 19 A 22 años	33%	45%	22%
Generación Y 23 A 38 años	42%	29%	29%
Generación X 39 A 52 años	27%	46%	27%
Baby boomers 53 A 73 años	10%	40%	50%

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Estadístico	Valor	Resultado de la Prueba
Chi-cuadrado	6.18%	No significativo

La tabla anterior muestra que, con base a los resultados obtenidos en el análisis estadístico, no existe relación significativa entre el nivel de satisfacción laboral de tipo intrínseca y la generación de la muestra. Aun así, se puede apreciar una tendencia de mayor presencia nuevamente por parte de la generación Baby boomers en estar satisfecha con los factores motivadores (intrínsecos) que le ofrece el sector.

Este tipo de satisfacción refiere que los empleados se sienten satisfechos por aspectos como la libertad de elegir su propia forma de trabajar, reconocimiento por parte de sus supervisores, crecimiento laboral y por considerar que realizan un trabajo interesante, mismo que conllevan a la realización personal. Por otro lado, para los Baby boomers el trabajo resulta un aspecto central en sus vidas, razón por la cual estos aspectos pueden facilitar su identificación con la institución.

Por lo tanto, estos resultados pueden beneficiar al sector, debido a que los empleados pueden tener un mejor estado de ánimo y mostrar actitudes positivas y pueden apoyar a las personas de nuevo ingreso o jóvenes, debido a que conocen la forma de trabajar, les gusta su trabajo y quieren mantenerlo.

Asimismo, según los resultados mostrados, la generación Baby boomers es la que tiende a estar satisfecha laboralmente, marcando tendencia en satisfacción de los dos tipos planteados por Herzberg, en comparación con el resto de generaciones consideradas en el presente estudio.

Resultado de la calificación general de satisfacción laboral

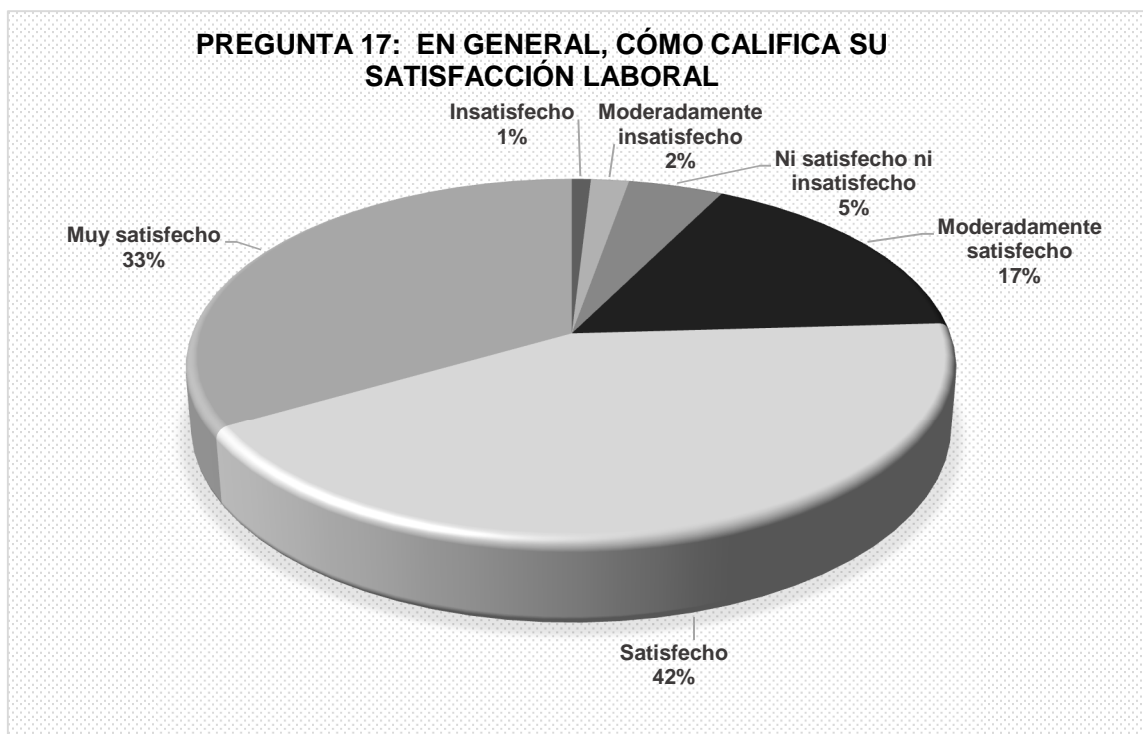
Dentro del cuestionario de satisfacción laboral utilizada para medir la variable en mención, se realizó una pregunta directa a cada participante, la cual evaluó de manera general su satisfacción laboral en el sector, pregunta que no se encuentra en el cuestionario original. Basados en una escala de Likert, se procedió a analizar los datos por separado, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 18: Resultado de la calificación general de satisfacción laboral

Respuesta	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
N	0	1	2	5	18	46	36	108
%	0	0.93	1.85	4.63	16.67	42.59	33.33	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Gráfica 5. Calificación de la satisfacción laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Se observa en la gráfica 5, que el 42% de los empleados encuestados están satisfechos con el trabajo que realizan en el sector de cultura y deportes. El 33% se sienten muy satisfechos, seguido por el 17% que se encuentra moderadamente satisfecho, el 5% ni satisfecho ni insatisfecho, el 2% moderadamente insatisfecho y por último el 1% (representado por una persona) insatisfecho.

Esto muestra que la mayor parte de generaciones consideradas en la investigación, se encuentran satisfechas con su trabajo de acuerdo a la pregunta directa planteada.

Por tanto, la satisfacción laboral continúa siendo un tema fundamental a considerar dentro de la gestión humana, la cual puede estimular a los empleados a ir más allá del solo cumplimiento de funciones asignadas en las instituciones,

teniendo en cuenta que la medición de la satisfacción en el personal administrativo del sector cultura y deportes, ha sido significativa y no había sido indagada con anterioridad.

Finalmente, de acuerdo a este resultado se puede inferir que, a partir de la satisfacción laboral de los empleados públicos, pueden surgir otros elementos positivos de observancia en el ámbito laboral, permitiendo de esta manera la generación del compromiso organizacional en ellos, sin importar su grupo generacional, lo cual puede beneficiar al sector cultura y deportes al contar con personas que permanezcan más tiempo en los puestos administrativos.

CONCLUSIONES

1. Dentro de los resultados más importantes, se concluye que no existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de compromiso organizacional y el nivel de satisfacción laboral con cada generación, confirmando de esta manera las hipótesis nulas planteadas en la presente investigación.
2. El análisis de los datos permite afirmar que, si bien no existe significancia en las pruebas estadísticas aplicadas de Chi cuadrado, sí se evidenció tendencia por parte de determinados grupos generacionales en mostrar determinado nivel de compromiso organizacional, sin embargo, un empleado con mayor o menor edad, no muestra un mayor nivel de satisfacción en el trabajo y, por ende, de compromiso.
3. Los jóvenes de la generación Z tienden a mostrar un nivel medio de compromiso organizacional de tipo afectivo y también de continuidad. Para el compromiso normativo, la tendencia la mostró la generación Baby boomers ejerciendo un nivel alto con el sector cultura y deportes.
4. Se encontró que la generación Baby bommers, demuestra tendencia a encontrarse altamente satisfecha tanto por los factores extrínsecos como por los intrínsecos que le brinda el sector cultura y deportes.
5. Los resultados estadísticos no reflejan correlación significativa entre el compromiso organizacional y las cuatro generaciones consideradas en la investigación, sin embargo, se puede señalar que los jóvenes de la generación Z, pueden disfrutar de laborar en sus puestos de trabajo, demostrando comportamientos deseables que pueden disminuir el ausentismo y promover un aumento de la productividad, según su

tendencia a ejercer compromiso afectivo. Asimismo, el ejercer compromiso de continuidad indica que lo que atrae a los empleados no es la actividad que realiza, si no lo que recibe a cambio, ya sea salario u otra forma de recompensa.

6. La generación Baby boomers también muestra una tendencia alta en ejercer un compromiso organizacional de tipo normativo, lo cual hace referencia a la obligación del empleado a pertenecer y permanecer laborando, con la creencia de lealtad desde un sentido moral, característica que distingue a esta generación, propiciando un apego que mantiene una conducta consistente por parte del personal para evitar perder los beneficios que le otorga el sector cultura y deportes.
7. Aunque el análisis estadístico no demuestra correlación entre la satisfacción laboral del personal administrativo con el factor generacional, se identifica que la generación Baby boomers está satisfecha con el salario que perciben, el horario laboral, condiciones físicas y las políticas del sector, mientras que entre los factores intrínsecos, se pueden mencionar que se sienten reconocidos y con la libertad de elegir su propia forma de trabajar.
8. El 75% de la muestra estudiada se encuentra satisfecha con el trabajo que realiza, según resultado de la pregunta directa incluida en el cuestionario, en donde se solicitó que los participantes respondieran de manera general, cómo calificaban su satisfacción laboral.
9. Los resultados obtenidos demuestran que no existe correlación significativa entre la satisfacción laboral con cada grupo generacional estudiado, solamente sobresalen tendencias con un determinado nivel satisfacción en particular por parte de la generación Baby boomers.

RECOMENDACIONES

1. A la Dirección de Recursos Humanos y jefes del sector cultura y deportes, se recomienda no aplicar el prejuicio de creer que el personal de mayor edad posee un grado más alto de compromiso y satisfacción laboral y el personal joven un menor grado, pues éste es independiente a la edad de los empleados.
2. Se recomienda capacitar a los jefes sobre las características específicas de las cuatro generaciones que se encuentran conviviendo laboralmente, con el fin de favorecer la gestión de la diversidad de personas que tienen bajo su cargo, y, de manera objetiva, reconocer el desempeño laboral respondiendo a sus necesidades e intereses.
3. A las autoridades del sector, se recomienda la innovación de políticas y programas que implementen mejoras laborales para los empleados, monetarias o no monetarias, que respondan a la tendencia media que mostró la generación Z de ejercer compromiso de continuidad, la cual se asocia a la valoración al sistema de recompensas, el reconocimiento y oportunidades de desarrollo en la carrera por parte de los empleados.
4. Debido a que la mayor parte de integrantes de la muestra pertenecen a la generación Y o Millennials, la Dirección de Recursos Humanos del sector deberá considerar que cuentan con personas que poseen la característica de no comprometerse con las instituciones fácilmente, situación que puede afectar la permanencia de dichos jóvenes, por lo que deben implementar estrategias que los motive siendo más flexibles e inclusivos para desarrollarlos y retenerlos.

5. Dada la tendencia alta de los Baby boomers en estar satisfechos laboralmente por los factores que le brinda el sector, se aconseja relacionarlos con las generaciones más jóvenes, considerando que estos respetan a las personas mayores con conocimientos y experiencia, para generar una buena sinergia entre ellos y fomentar el trabajo en equipo.
6. Se recomienda replicar el estudio en las diferentes áreas que conforman el sector cultura y deportes, con el fin de profundizar y conocer el nivel de compromiso y satisfacción que manifiesta el resto de personal.
7. Institucionalizar la medición anual de compromiso y satisfacción laboral, para generar un historial que permita evaluar la tendencia de un año a otro, lo que dará información sistemática a la Dirección de Recursos Humanos para constituirlo como parte del proceso de la gestión del talento humano en el sector cultura y deportes.
8. Finalmente, se pretende que el análisis obtenido en el presente estudio promueva futuras investigaciones que permitan diseñar planes de acción para el desarrollo de personas, considerando sus características generacionales y, de esa cuenta alinearlos al plan estratégico de las instituciones públicas, para generar así el compromiso y satisfacción en los empleados para mejorar el servicio que brinda el sector a la población guatemalteca.

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración Pública: Pensamiento y Acción, Dimensión Jurídica, Instituto Nacional de Administración Pública, Guatemala (2018).
2. Alles, M.; (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Argentina. Ediciones Granica. Tercera Edición.
3. Arango, C.; (2019). Centennials: generación sin etiquetas. Colombia. Primera Edición.
4. Armas, Y.; Llanos, M.; Traverso, P. (2017). Gestión del Talento Humano y Nuevos Retos Laborales. Ecuador. Primera Edición.
5. Bordas, M.J.; (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. Madrid.
6. Castelazo, J.; (2010). Administración Pública: Una visión de Estado. México. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. Segunda.
7. Cárdenas, T; Jaik, A.; (2014). Engagement, Ilusión por el Trabajo. México. Primera Edición.
8. Dessler, G; Varela Juárez, R. (2011). Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano. México. Quinta Edición.
9. Díaz, V.; (2018). Teletrabajo y neurotecnología: Una guía imprescindible para gestionar el Trabajo 4.0. Argentina. Primera Edición.
10. Espín, M; Zula, J.; Carrión, L. (2015). Gestión del Talento Humano orientado al Alto Desempeño de los Servidores Públicos. Ecuador.
11. Fernández Ruiz, J. (2016). Derecho administrativo. México. Primera Edición.
12. Frigerio, G.; (2019). Una idea para transformar el futuro de América Latina. Argentina. Penguin Random House, Grupo Editorial.
13. Grueso, M.; (2017). Recursos Humanos en redes y organizaciones. Colombia. Primera Edición.
14. Guerrero, O. (2018). La Administración Pública, México. Primera Edición.
15. Guerrero, O. (2019). Principios de Administración Pública, Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. México. Primera Edición.

16. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana. Sexta Edición.
17. Kinley, N.; Ben-Hur, S. (2019). Cambiando el comportamiento de los Empleados. España. Editorial Reverté, S.A.
18. Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto número 114-97 del Congreso de la República.
19. Ley de Servicio Civil y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo número 18-98.
20. Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos.
21. Molinari, P. (2011). Turbulencia Generacional. Argentina. Editorial TEMAS.
22. Novella, R.; Repetto, A.; Robino, C; Rucci, G. (2018). Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar? Banco Interamericano de Desarrollo.
23. Ortega, I. (2017). Millennials, Inventa tu empleo. España. Primera Edición.
24. Uribe, J. (2016). Psicología del Trabajo, un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad. México. Editorial El Manual Moderno. Primera Edición.
25. Reglamento Interno Orgánico del Ministerio de Cultura y Deportes.
26. Rubió, T. (2016). Recursos Humanos, Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España. Primera Edición.
27. Silva, J.A. (2018). La Gestión y el Desarrollo Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño del Capital Humano. España. Primera Edición.
28. Vallejo, L.; (2016). Gestión del Talento Humano, Ecuador. Instituto de Investigaciones.
29. Vilanova, N.; Ortega, I. (2017). Generación Z. Barcelona, España. Primera Edición.

E-GRAFÍA

1. Alcázar, Á.; Cascante, E.; (2015). Análisis del Talento Intergeneracional en las Empresas. Universidad Pontificia de Comillas. España.
<https://www.generaciona.org/generaciones.pdf>
2. Ancin, I. (2018). Relación de las características de las generaciones X y Y, con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral. Universidad Espiritu Santo, Ecuador.
<https://scholar.google.com/citations?user=FILJ2JsAAAAJ&hl=es>.
3. Blanco, M. y Castro, P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos, Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, La Paz, Bolivia.
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v9n2/v9n2a2.pdf>.
4. Bobadilla, M.; Callata, C.; Caro, A. (2015). Engament laboral y Cultura Organizacional. Universidad del Pacífico. Perú.
5. Cárdenas, I.; Cáceres, M. (2019). Las Generaciones: Digitales y las Aplicaciones móviles como Refuerzo Educativo, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
<http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/77>.
6. Díaz, C., López, M., Roncallo, L., (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. Universidad del Norte, Colombia.
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/plugins/generic/pdfJsViewer/pdf.js/web/viewer.html?file=http%3A%2F%2Frevistas.unimagdalena.edu.co%2Findex.php%2Fclioamerica%2Farticle%2Fdownload%2F2440%2F1801%2F>.
7. Gutiérrez, M. (2019). Los Factores Intrínsecos de Frederick Herzberg como eje de Motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish S.R.L. Universidad Nacional de Piura, Perú.
<http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1519/ADM-GUT-JUA-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

8. Imperial, I., Mondelli, A., Rivera, L., (2016). Gestión de capital humano: El Desafío de retener las distintas generaciones. KPMG. https://www.academia.edu/33780608/El_desaf%C3%ADo_de_retener_a_distintas_generaciones.
9. La Revolución Digital del Talento Conectado: Los retos de la Función de RRHH. Estudio Delphi, Humannova. Barcelona, España (2020). <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Cap-7-2014-La-revolucion-digital-del-talento-conenctado-Humannova>.
10. Martínez, B.; Gestión de la diversidad generacional. (2015). <https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf>
11. Maldonado, L.; Osio, L.; (2018). Diversidad generacional y la era del acceso. Venezuela <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4655/465554397008>
12. Maldonado-Radillo, S.; Ramírez, M.; García, B. México (2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública, México. <https://www.researchgate.net/publication/264339291>.
13. Manosalvas, C., Nieves, J.; (2015). El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral. AD-MINISTER, Universidad EAFIT, Colombia. <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692>.
14. Máñez, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo. Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez, México. <https://scholar.google.es/citations?user=IMci5DMAAAAJ&hl=es>.
15. Neves, T.; Graveto, J.; Rodrigues, V.; Maroco, J. (2018). Revista Latino-Americana de Enfermería, Compromiso organizacional, cualidades psicométricas del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros, https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692018000100345&lng=en&nrm=iso&tlng
16. Ordoñez, C.; (2013). Gerencia estratégica y las generaciones dentro de empresas guatemaltecas. www.monografias.com/trabajos98/relaciones-intergeneracionales-guatemala/relaciones-intergeneracionales-guatemala.

17. Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E., (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Buenos Aires, Argentina. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003>.
18. Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública del Perú, De Tecnócratas a Tecnopolíticos: El Reto de la Gestión Pública, Gregorio Montero, 2017. <http://revista.enap.edu.pe/article/view/1573>.
19. Revista Internacional Administración y Finanzas, Compromiso Organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas, México. 2016. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808147
20. Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Manpower 2010. <https://www.academia.edu/6893598>.
21. Salvador, C. (2012). El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional. Universidad de Almería, España.
22. Sifuentes, G.; Ortega, J.; González, I. (2014). El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango. México.
23. Viard, M. (2014). ¿Los mandos intermedios actuales están preparados para dirigir a la nueva generación?, Universidad de Pontificia Comillas, Madrid España.
24. Vila, G.; Castro, C.; Álvarez, D. (2015). Antecedentes del compromiso afectivo de los empleados, Universidad La Coruña, España. <https://ideas.repec.org/a/idi/jermbe/v22y2016i1p25-30.html>.
25. <http://www.inap.gob.gt/>
26. <http://www.onsec.gob.gt/>
27. <http://www.mcd.gob.gt/>

GLOSARIO

- **Administración pública:** el conjunto de instituciones y personas responsables de llevar a cabo la función pública a nombre del gobierno que representa al Estado.
- **Capital humano:** es una medida del valor económico de las habilidades profesionales de una persona.
- **Competencia:** aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.
- **Compromiso:** es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella.
- **Crowdfunding:** red de financiación colectiva, normalmente online, que a través de donaciones económicas o de otro tipo, consiguen financiar un determinado proyecto a cambio de recompensas, participaciones de forma altruista.
- **Empleado público:** Elemento personal de la actividad administrativa, afecto a un servicio público determinado, en cuya realización participa, con carácter permanente y profesional, mediante una retribución.
- **Estado:** forma de organización política, dotada de poder soberano e independiente, que integra la población de un territorio.
- **Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos.

- **Gestión humana:** es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.
- **Generación:** es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia, un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.
- **Gobierno:** es la organización que representa al Estado para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- **Ley:** Regla fija a la que está sometido un fenómeno de la naturaleza.
- **Satisfacción laboral:** conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo.
- **Sector:** cada una de las partes de una colectividad, grupo o conjunto que tiene caracteres peculiares y diferenciados.
- **Sector público:** es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país.
- **Servicio civil:** conjunto de normas, reglas, valores, rutinas y procedimientos que, a través de su interacción, dan cuenta de la configuración de un modelo de empleo público profesional.
- **Tecnología digital:** es la aplicación de métodos para desarrollar sistemas que se ven expresados en números o datos y que permiten automatizar ciertos procesos.

ANEXOS

ANEXO 1. FUNCIONES DEL SECTOR CULTURA Y DEPORTES (Reglamento Orgánico Interno Ministerio de Cultura y Deportes 2008).

- a) Formular, ejecutar y administrar en forma descentralizada la política de fomento, promoción y extensión cultural y artística de conformidad con la ley.
- b) Formular, ejecutar y administrar en forma descentralizada la política de preservación, mantenimiento y administración del patrimonio cultural de la nación de conformidad con la Ley.
- c) Administrar en forma descentralizada la divulgación de asuntos que se relacionan con el Ministerio o bien, contratar la operación de los medios de comunicación oficiales de radio y televisión para dicha divulgación.
- d) Promover y difundir la identidad cultural y los valores cívicos de la nación en el marco del carácter pluriétnico y multicultural que los caracteriza.
- e) Crear y participar en la administración de los mecanismos financieros adecuados para el fomento, promoción y extensión cultural, artística, deportiva y recreativa.
- f) Propiciar la repatriación y la restitución al Estado de los bienes culturales de la nación que hubiesen sido sustraídos o exportados ilícitamente.
- g) Impulsar de forma descentralizada programas y proyectos relacionados con la cultura, las artes, la recreación y el deporte no federado y no escolar.
- h) Incorporar a todos sus planes, programas y proyectos, acciones tendentes a propiciar una cultura de paz y un desarrollo humano sostenible.
- i) Incluir en sus programas y proyectos que sean pertinentes a las actividades sustantivas de los mismos, promoviendo también la participación interinstitucional e intrainstitucional y en su caso, de la sociedad civil y de la comunidad internacional, para el logro de sus objetivos.
- j) Incluir en sus planes, los programas y proyectos, componentes que tiendan a consolidar las actitudes y los valores construidos por la sociedad guatemalteca, a través del reconocimiento de la multiculturalidad.

- k) Proveer los elementos culturales y deportivos indispensables para incorporar la dimensión cultural al desarrollo humano sostenible.
- l) Organizar y realizar actividades culturales, artísticas, deportivas y recreativas, tendentes a fortalecer la convivencia pacífica, como premisa para la construcción de la cultura de la paz, la multiculturalidad y la interculturalidad.
- m) Planificar, programar y realizar acciones con el propósito de cumplir con las funciones culturales, artísticas, deportivas y recreativas, a través de la utilización de los recursos e infraestructura física del Ministerio, y por medio de la coordinación interinstitucional con otros organismos estatales que contribuyan a este propósito.
- n) Facilitar el acceso de la población a actividades culturales, artísticas, deportivas y recreativas, con el fin de fortalecer las identidades, la cooperación solidaria, la equidad y la justicia social.
- o) Fomentar, promocionar y realizar investigaciones socioculturales, artísticas y deportivas, así como socializar sus resultados.
- p) Realizar eventos que propicien el conocimiento y difusión de la identidad nacional y de sus valores multiculturales

Sector Cultura

Viceministerio de Cultura: (Reglamento Orgánico Interno Ministerio de Cultura y Deportes 2008).

- a) Proporcionar lineamientos de dirección y de coordinación a las Direcciones Generales responsables de la ejecución de funciones sustantivas que integran el sector cultura.
- b) Coordinar las acciones que corresponden a cada uno, o al conjunto, de los programas que están bajo su competencia, con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos institucionales.
- c) Dar seguimiento y apoyo a las Direcciones Generales que están bajo su responsabilidad.

- d) Promover la vinculación interinstitucional dentro del sector artístico y cultural y dentro de las entidades que conservan y difunden el patrimonio cultural de la nación, para fortalecer el sector cultural y artístico, así como propiciar un trabajo coordinado y efectivo.
- e) Promover y fomentar la incorporación de la dimensión cultural en las políticas, planes y programas de las entidades de gobierno.
- f) Velar porque se promueva y garantice la participación ciudadana, con equidad étnica y de género, en el marco de la diversidad cultural, en los procesos de formulación, gestión, administración y ejecución de los proyectos y actividades artísticas y culturales.
- g) Evaluar los diferentes proyectos y velar por la agilidad en el trámite de expedientes administrativos, legales y técnicos delegados por el Ministro.
- h) Promover la adecuada atención al público, en relación con los proyectos e iniciativas que éste curse al Ministerio y establecer vínculos con las organizaciones culturales del país.
- i) Evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas a las Direcciones Generales y dependencias de su área de competencia.
- j) Suscribir los convenios y contratos relativos a los asuntos propios del Ministerio para los cuales haya sido designado por el Ministro.

Sector Deportes

Con el Decreto 76-97 se da vida a la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte, la cual tiene por objeto, regular lo relativo a la coordinación, articulación e interrelación de los sectores institucionales de la educación física, el deporte no federado, la recreación física y el deporte federado dentro del marco de la Cultura Física y el Deporte, así como garantizar la práctica de tales actividades físicas como un derecho de todo guatemalteco, en el territorio de la República de acuerdo con las disposiciones internacionales aceptadas por Guatemala. Para dar cumplimiento a la ley, se designa a la siguiente institución para la promoción del deporte no federado y no escolar según se describe a continuación:

- **Viceministerio del Deporte y la Recreación-, Deporte no federado** (Reglamento Orgánico Interno, Ministerio de Cultura y Deportes, 2008).
- Proporcionar lineamientos y coordinar la Dirección General del Deporte y la Recreación.
- Proponer la regulación de coordinación deportiva e interrelación de los sectores institucionales de la educación física, el deporte no federado y no escolar y la recreación, en el marco de la cultura física.
- Garantizar la práctica de las actividades físicas bajo su competencia, con equidad étnica y de género, como un derecho de todo guatemalteco, y de acuerdo con las disposiciones internacionales aceptadas por Guatemala.
- Conducir las acciones de la política deportiva no federada ni escolar y recreación del Estado.
- Orientar las acciones de los órganos de dirección para el efectivo cumplimiento de las funciones que le competen al Ministerio.
- Analizar y promover alternativas de solución a problemas técnicos y administrativos inherentes al ámbito de su competencia, en función del desarrollo del deporte no federado, no escolar y recreativo del país.
- Proponer políticas y acciones, dentro de su área de competencia y asesorar al Ministro, apoyándose en los órganos especializados del sector a su cargo.
- Orientar y evaluar los planes y programas de desarrollo deportivo y recreativo en el ámbito nacional.
- Cumplir en lo que corresponda, con lo establecido en la Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte.
- Suscribir los convenios y contratos relativos a los asuntos propios del Ministerio, para los cuales haya sido designado por el Ministro.
- Realizar en el ámbito de su competencia, otras atribuciones que le asigne el Ministro.

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como propósito conocer el tipo de Compromiso Organizacional que presentan los colaboradores del sector Cultura y Deportes. La veracidad de sus respuestas es de suma importancia. No existen respuestas correctas e incorrectas, ya que no es un test para medir conocimientos ni capacidades.

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de dieciocho (18) preguntas. Se le proporcionarán siete (7) opciones para responder a cada pregunta, las cuales usted deberá marcar con una "X" la opción que considere adecuada de forma clara y honesta, basándose en su criterio y experiencia personal y laboral en la Institución. A continuación, un ejemplo:

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
0	Si usted se siente altamente identificado con su Institución y no está dispuesto a dejarla, en ese caso marcaría Totalmente de acuerdo.	X						

Cuando finalice de responder el cuestionario, por favor entréguelo únicamente a la persona encargada. La información proporcionada en este instrumento será manejada con CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO. Queremos enfatizarle nuestro agradecimiento en la colaboración y tiempo prestado al presente cuestionario, del cual obtendremos un resultado que será de gran ayuda para el mejoramiento de la calidad laboral de la Institución.

DATOS BIOGRÁFICOS

Género:	Femenino _____	Edad:	_____ años
	Masculino _____		
Estado civil:	Soltero _____	Escolaridad:	Diversificado _____
	Casado _____		Licenciatura _____
	Divorciado _____		Postgrado _____
	Viudo _____		
Antigüedad en la Institución:			
	Menos de 1 año _____		
	De 1 a 3 años _____		
	De 4 a 6 años _____		
	De 7 a 10 años _____		
	De 11 a 15 años _____		
	Más de 15 años _____		

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	Moderadamente en acuerdo	Poco en acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta Institución, yo consideraría trabajar en otro lugar.							
2	Aunque fuera ventajoso para mí, siento que no estaría bien dejar mi Institución ahora.							
3	Si deseara renunciar a la Institución en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.							
4	Permanecer en mi Institución actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5	Si renunciara a esta Institución, pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.							
6	Estaría feliz si trabajara el resto de mi vida en esta Institución.							
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi Institución en este momento.							
8	Esta Institución merece mi lealtad.							
9	Realmente siento los problemas de mi Institución como propios.							
10	No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.							
11	No renunciaría a mi Institución ahora porque me siento obligado con las personas que trabajan en ella.							
12	Esta Institución significa personalmente mucho para mí.							
13	Estoy en deuda con la Institución.							
14	No me siento integrado plenamente en mi institución.							
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi Institución.							
16	Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta Institución sería la inseguridad que representan las alternativas disponibles.							
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la Institución incluso si lo deseara.							
18	No me siento emocionalmente ligado a mi Institución.							

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

INSTRUCCIONES:

Los siguientes dieciséis (16) aspectos se relacionan con su trabajo. Señale con una "X" dentro de la casilla correspondiente, su grado de satisfacción basado en su experiencia en la Institución.

No.	Pregunta	Muy satisfecho	Satisfecho	Moderadamente satisfecho	Ni Satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
1	Condiciones físicas de trabajo.							
2	La libertad para elegir su propio método de trabajo.							
3	Sus compañeros de trabajo.							
4	Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.							
5	Jefe inmediato							
6	Importancia de la tarea y responsabilidad asignada.							
7	Su salario.							
8	Oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades.							
9	La relación general entre directores y colaboradores en la Institución.							
10	Las oportunidades de promoción con las que cuenta.							
11	La manera en que la Institución es dirigida.							
12	La atención que se presta a sus sugerencias.							
13	Su horario de trabajo.							
14	La variedad de tareas que realiza en su trabajo.							
15	Su estabilidad en el trabajo.							
16	Oferta formativa para aprender, mejorar en el trabajo o compartir conocimientos.							
17	De forma general, cómo califica su satisfacción laboral.							

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 3. TABLA DE FRECUENCIAS SEGÚN EDAD

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
19	1	0.93	1	0.93
20	2	1.85	3	2.78
21	3	2.78	6	5.56
22	3	2.78	9	8.33
23	4	3.7	13	12.04
24	3	2.78	16	14.81
25	6	5.56	22	20.37
26	2	1.85	24	22.22
27	2	1.85	26	24.07
28	4	3.7	30	27.78
29	2	1.85	32	29.63
30	5	4.63	37	34.26
31	4	3.7	41	37.96
32	2	1.85	43	39.81
33	3	2.78	46	42.59
34	5	4.63	51	47.22
35	1	0.93	52	48.15
36	3	2.78	55	50.93
37	3	2.78	58	53.7
38	3	2.78	61	56.48
39	2	1.85	63	58.33
40	3	2.78	66	61.11
41	2	1.85	68	62.96
42	1	0.93	69	63.89
43	5	4.63	74	68.52
44	4	3.7	78	72.22
45	2	1.85	80	74.07
46	1	0.93	81	75
47	3	2.78	84	77.78
48	1	0.93	85	78.7
49	3	2.78	88	81.48
50	6	5.56	94	87.04
51	1	0.93	95	87.96
52	3	2.78	98	90.74
53	1	0.93	99	91.67
54	1	0.93	100	92.59
55	1	0.93	101	93.52
56	2	1.85	103	95.37
59	1	0.93	104	96.3
60	1	0.93	105	97.22
63	1	0.93	106	98.15
64	1	0.93	107	99.07
66	1	0.93	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

ANEXO 4. TABLA DE FRECUENCIAS DEL COMPROMISO AFECTIVO

COMPROMISO AFECTIVO				
CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
10	1	0.93	1	0.93
13	1	0.93	2	1.85
16	1	0.93	3	2.78
17	1	0.93	4	3.7
18	2	1.85	6	5.56
19	1	0.93	7	6.48
21	5	4.63	12	11.11
22	2	1.85	14	12.96
23	3	2.78	17	15.74
24	1	0.93	18	16.67
25	6	5.56	24	22.22
26	3	2.78	27	25
27	4	3.7	31	28.7
28	5	4.63	36	33.33
29	3	2.78	39	36.11
30	7	6.48	46	42.59
31	5	4.63	51	47.22
33	6	5.56	57	52.78
35	5	4.63	62	57.41
36	8	7.41	70	64.81
37	6	5.56	76	70.37
38	4	3.7	80	74.07
39	4	3.7	84	77.78
40	4	3.7	88	81.48
41	6	5.56	94	87.04
42	14	12.96	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

ANEXO 5. TABLA DE FRECUENCIAS DEL COMPROMISO NORMATIVO

Normativo	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
13	1	0.93	1	0.93
16	1	0.93	2	1.85
17	5	4.63	7	6.48
18	1	0.93	8	7.41
20	2	1.85	10	9.26
21	2	1.85	12	11.11
22	1	0.93	13	12.04
23	2	1.85	15	13.89
24	1	0.93	16	14.81
25	2	1.85	18	16.67
26	6	5.56	24	22.22
27	2	1.85	26	24.07
28	4	3.7	30	27.78
29	4	3.7	34	31.48
30	6	5.56	40	37.04
31	8	7.41	48	44.44
32	4	3.7	52	48.15
33	8	7.41	60	55.56
34	12	11.11	72	66.67
35	7	6.48	79	73.15
36	8	7.41	87	80.56
37	4	3.7	91	84.26
38	3	2.78	94	87.04
39	7	6.48	101	93.52
41	5	4.63	106	98.15
42	2	1.85	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

ANEXO 6. TABLA DE FRECUENCIAS DEL COMPROMISO DE CONTINUIDAD

Continuidad	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
9	1	0.93	1	0.93
11	2	1.85	3	2.78
12	2	1.85	5	4.63
14	1	0.93	6	5.56
15	1	0.93	7	6.48
16	1	0.93	8	7.41
17	1	0.93	9	8.33
18	1	0.93	10	9.26
19	7	6.48	17	15.74
20	1	0.93	18	16.67
21	3	2.78	21	19.44
22	3	2.78	24	22.22
23	4	3.7	28	25.93
24	2	1.85	30	27.78
25	4	3.7	34	31.48
26	4	3.7	38	35.19
27	9	8.33	47	43.52
28	4	3.7	51	47.22
29	5	4.63	56	51.85
30	6	5.56	62	57.41
31	5	4.63	67	62.04
32	6	5.56	73	67.59
33	2	1.85	75	69.44
34	6	5.56	81	75
35	7	6.48	88	81.48
36	5	4.63	93	86.11
37	4	3.7	97	89.81
38	2	1.85	99	91.67
39	7	6.48	106	98.15
40	1	0.93	107	99.07
41	1	0.93	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

ANEXO 7. TABLA DE FRECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA

Satisfacción extrínseca	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
22	1	0.93	1	0.93
26	1	0.93	2	1.85
29	2	1.85	4	3.7
30	1	0.93	5	4.63
32	1	0.93	6	5.56
33	2	1.85	8	7.41
34	1	0.93	9	8.33
35	2	1.85	11	10.19
36	2	1.85	13	12.04
37	1	0.93	14	12.96
38	4	3.7	18	16.67
39	1	0.93	19	17.59
40	2	1.85	21	19.44
41	1	0.93	22	20.37
42	6	5.56	28	25.93
43	3	2.78	31	28.7
44	6	5.56	37	34.26
45	8	7.41	45	41.67
46	5	4.63	50	46.3
47	9	8.33	59	54.63
48	10	9.26	69	63.89
49	6	5.56	75	69.44
50	7	6.48	82	75.93
51	7	6.48	89	82.41
52	5	4.63	94	87.04
53	3	2.78	97	89.81
54	3	2.78	100	92.59
55	5	4.63	105	97.22
56	3	2.78	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

ANEXO 8. TABLA DE FRECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN INTRÍNSECA

Satisfacción intrínseca	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado
18	1	0.93	1	0.93
23	1	0.93	2	1.85
26	1	0.93	3	2.78
27	1	0.93	4	3.7
28	1	0.93	5	4.63
29	1	0.93	6	5.56
30	2	1.85	8	7.41
32	1	0.93	9	8.33
33	1	0.93	10	9.26
34	1	0.93	11	10.19
35	1	0.93	12	11.11
36	1	0.93	13	12.04
37	2	1.85	15	13.89
38	4	3.7	19	17.59
40	3	2.78	22	20.37
41	2	1.85	24	22.22
42	4	3.7	28	25.93
43	3	2.78	31	28.7
44	5	4.63	36	33.33
45	8	7.41	44	40.74
46	9	8.33	53	49.07
47	6	5.56	59	54.63
48	8	7.41	67	62.04
49	10	9.26	77	71.3
50	5	4.63	82	75.93
51	8	7.41	90	83.33
52	3	2.78	93	86.11
53	2	1.85	95	87.96
54	5	4.63	100	92.59
55	3	2.78	103	95.37
56	5	4.63	108	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal administrativo.

ANEXO 9. TABLAS CRUZADAS O DE CONTINGENCIA

Tabla Anexo 1: Resultados del compromiso organizacional afectivo y su relación con cada generación

Tabla de edad / Compromiso afectivo					
Rango de edad en años	Descripción de porcentajes	Compromiso organizacional afectivo (Terciles)			Total
		Bajo Punteo de 10 a 28	Medio Punteo de 29 a 36	Alto Punteo de 37 a 42	
19 a 22 años Generación Z	# de casos	2	5	2	9
	% del total	1.85	4.63	1.85	8.33
	% de la fila	22.22	55.56	22.22	
	% de la columna	5.56	14.71	5.26	
23 a 38 años Generación Y o Millennials	# de casos	17	21	14	52
	% del total	15.74	19.44	12.96	48.15
	% de la fila	32.69	40.38	26.92	
	% de la columna	47.22	61.76	36.84	
39 a 52 años Generación X	# de casos	15	5	17	37
	% del total	13.89	4.63	15.74	34.26
	% de la fila	40.54	13.51	45.95	
	% de la columna	41.67	14.71	44.74	
53 a 71 años Baby boomers	# de casos	2	3	5	10
	% del total	1.85	2.78	4.63	9.26
	% de la fila	20	30	50	
	% de la columna	5.56	8.82	13.16	
Total		36	34	38	108
		33.33	31.48	35.19	100

Tabla Anexo 2: Resultados del compromiso organizacional normativo y su relación con cada generación

Tabla de edad / Compromiso normativo					
Rango de edad en años	Descripción de porcentajes	Compromiso organizacional normativo (Terciles)			Total
		Bajo Punteo de 13 a 29	Medio Punteo de 30 a 34	Alto Punteo de 35 a 42	
19 a 22 años Generación Z	# de casos	2	4	3	9
	% del total	1.85	3.7	2.78	8.33
	% de la fila	22.22	44.44	33.33	
	% de la columna	5.88	10.53	8.33	
23 a 38 años Generación Y o Millennials	# de casos	21	18	13	52
	% del total	19.44	16.67	12.04	48.15
	% de la fila	40.38	34.62	25	
	% de la columna	61.76	47.37	36.11	
39 a 52 años Generación X	# de casos	9	14	14	37
	% del total	8.33	12.96	12.96	34.26
	% de la fila	24.32	37.84	37.84	
	% de la columna	26.47	36.84	38.89	
53 a 71 años Baby boomers	# de casos	2	2	6	10
	% del total	1.85	1.85	5.56	9.26
	% de la fila	20	20	60	
	% de la columna	5.88	5.26	16.67	
Total		34	38	36	108
		31.48	35.19	33.33	100

Tabla Anexo 3: Resultados del compromiso organizacional de continuidad y su relación con cada generación

Tabla de edad / Compromiso de continuidad					
Rango de edad en años	Descripción de porcentajes	Compromiso organizacional afectivo (Terciles)			Total
		Bajo Punteo de 9 a 25	Medio Punteo de 26 a 32	Alto Punteo de 33 a 41	
19 a 22 años Generación Z	# de casos	2	6	1	9
	% del total	1.85	5.56	0.93	8.33
	% de la fila	22.22	66.67	11.11	
	% de la columna	5.88	15.38	2.86	
23 a 38 años Generación Y o Millennials	# de casos	18	16	18	52
	% del total	16.67	14.81	16.67	48.15
	% de la fila	34.62	30.77	34.62	
	% de la columna	52.94	41.03	51.43	
39 a 52 años Generación X	# de casos	9	13	15	37
	% del total	8.33	12.04	13.89	34.26
	% de la fila	24.32	35.14	40.54	
	% de la columna	26.47	33.33	42.86	
53 a 71 años Baby boomers	# de casos	5	4	1	10
	% del total	4.63	3.7	0.93	9.26
	% de la fila	50	40	10	
	% de la columna	14.71	10.26	2.86	
Total		34	39	35	108
		31.48	36.11	32.41	100

Tabla Anexo 4: Resultados de la satisfacción laboral extrínseca y su relación con cada generación

Tabla de edad / Satisfacción extrínseca					
Rango de edad en años	Descripción de porcentajes	Satisfacción extrínseca (Terciles)			Total
		Bajo Punteo de 22 a 44	Medio Punteo de 45 a 49	Alto Punteo de 50 a 56	
19 a 22 años Generación Z	# de casos	3	3	3	9
	% del total	2.78	2.78	2.78	8.33
	% de la fila	33.33	33.33	33.33	
	% de la columna	8.11	7.89	9.09	
23 a 38 años Generación Y o Millennials	# de casos	22	17	13	52
	% del total	20.37	15.74	12.04	48.15
	% de la fila	42.31	32.69	25	
	% de la columna	59.46	44.74	39.39	
39 a 52 años Generación X	# de casos	11	14	12	37
	% del total	10.19	12.96	11.11	34.26
	% de la fila	29.73	37.84	32.43	
	% de la columna	29.73	36.84	36.36	
53 a 71 años Baby boomers	# de casos	1	4	5	10
	% del total	0.93	3.7	4.63	9.26
	% de la fila	10	40	50	
	% de la columna	2.7	10.53	15.15	
Total		37	38	33	108
		34.26	35.19	30.56	100

Tabla Anexo 5: Resultados de la satisfacción laboral intrínseca y su relación con cada generación.

Tabla de Edad / Satisfacción intrínseca					
Rango de edad en años	Descripción de porcentajes	Satisfacción intrínseca (Terciles)			Total
		Bajo Punteo de 18 a 44	Medio Punteo de 45 a 49	Alto Punteo de 50 a 56	
19 a 22 años Generación Z	# de casos	3	4	2	9
	% del total	2.78	3.7	1.85	8.33
	% de la fila	33.33	44.44	22.22	
	% de la columna	8.33	9.76	6.45	
23 a 38 años Generación Y o Millennials	# de casos	22	15	15	52
	% del total	20.37	13.89	13.89	48.15
	% de la fila	42.31	28.85	28.85	
	% de la columna	61.11	36.59	48.39	
39 a 52 años Generación X	# de casos	10	17	10	37
	% del total	9.26	15.74	9.26	34.26
	% de la fila	27.03	45.95	27.03	
	% de la columna	27.78	41.46	32.26	
53 a 71 años Baby boomers	# de casos	1	5	4	10
	% del total	0.93	4.63	3.7	9.26
	% de la fila	10	50	40	
	% de la columna	2.78	12.2	12.9	
Total		36	41	31	108
		33.33	37.96	28.7	100

ÍNDICE DE TABLAS

Descripción	Página
Tabla 1. Las tres dimensiones del compromiso organizacional con relación a otros elementos	26
Tabla 2. Perspectiva generacional, según expertos de recursos humanos	39
Tabla 3. Ficha Técnica: Cuestionario de Compromiso Organizacional	47
Tabla 4. Dimensiones del compromiso organizacional	48
Tabla 5. Ficha Técnica: Escala de Satisfacción Laboral	49
Tabla 6. Dimensiones de la satisfacción laboral	50
Tabla 7. Grupo Generacional	50
Tabla 8. Tabla descriptiva de frecuencias del compromiso afectivo	57
Tabla 9. Tabla descriptiva de frecuencias del compromiso normativo	58
Tabla 10. Tabla descriptiva de frecuencias de compromiso de continuidad	58
Tabla 11. Tabla descriptiva de frecuencias de la satisfacción extrínseca	59
Tabla 12. Tabla descriptiva de frecuencias de la satisfacción intrínseca	59
Tabla 13. Correlación no significativa entre el nivel de compromiso organizacional afectivo y el factor generacional	61
Tabla 14. Correlación no significativa entre el nivel de compromiso organizacional normativo y el factor generacional	63
Tabla 15. Correlación no significativa entre el nivel de compromiso organizacional de continuidad y el factor generacional	64
Tabla 16. Correlación no significativa entre el nivel de satisfacción laboral extrínseca y el factor generacional	67
Tabla 17. Correlación no significativa entre el nivel de satisfacción laboral intrínseca y el factor generacional	69
Tabla 18. Resultado de la calificación general de satisfacción laboral	70

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Descripción	Página
Gráfica 1. Distribución por Género	53
Gráfica 2. Grupo Generacional	54
Gráfica 3. Antigüedad por Generación	55
Gráfica 4. Grado Académico	56
Gráfica 5. Calificación de la satisfacción laboral	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Descripción	Página
Figura 1. Teoría Bifactorial de Herzberg	31