

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Compromiso Organizacional en Trabajadores del Área de Recursos Humanos  
de una empresa privada del rubro Educativo ubicada en el Centro de Lima

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autora: Bachiller Melissa Isabel Ubidia Luyo

Lima-Perú

2019

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios, mi Familia,  
mi abuela, mi tío, mis hermanas y mis seres queridos.

En especial a mi tío, quien me brindó el tiempo y me acompañaba en las noches de desvelo, siempre con sus palabras “¡Ya falta poco, cuando termines veras que todo valió la pena!”.

A mis queridos compañeros de trabajo y jefa por colaboración y disposición al apoyarme.

Al área de Recursos Humanos de mi empresa por permitirme realizar el estudio de campo y facilitarme la valiosa información requerida para realizar esta investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por amarme tanto bendecirme con tantas oportunidades y crecimiento continuo.

Le agradezco infinito por permitirme lograr mis propias metas con su fuerza constante.

Al Mg. Fernando Ramos, por su Paciencia y constancia para ayudarme a lograr esta tesis.

A mi familia, por su amor, e impulso en la culminación de este gran logro.

## **PRESENTACION**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, según la Directiva N° 003 – FPs y TS.17, expongo ante Ustedes mi investigación titulada “COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL RUBRO EDUCATIVO UBICADA EN EL CENTRO DE LIMA”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea correctamente evaluado y aprobado.

Atentamente,

Melissa Isabel Ubidia Luyo

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
PRESENTACION.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
CAPÍTULO I .....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	15
1.2 Formulación del problema.....	24
1.2.1 Problemas Específicos .....	24
1.3 Objetivos .....	25
1.3.1 Objetivo general .....	25
1.3.2 Objetivos Específicos .....	25
1.4 Justificación e importancia .....	25
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	28
2.1 Antecedentes .....	28
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	28
2.1.1 Antecedentes Nacionales .....	32
2.2 Bases teórica.....	36
2.2.1 Compromiso Organizacional.....	36

2.2.2	Reseña Histórica.....	37
2.2.3	Importancia del compromiso Organizacional.....	39
2.2.4	Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	39
2.2.5	Característica del Compromiso Organizacional.....	40
2.2.6	Componentes del Compromiso Organizacional.....	40
2.2.7	Factores que influyen en el desarrollo del compromiso organizacional. ....	41
2.2.8	Teoría de Becker en relación al compromiso organizacional.....	42
2.2.9	Teoría de los tres componentes del compromiso organizacional.....	43
2.2.10	Enfoques en el compromiso organizacional.....	43
2.3	Definiciones Conceptuales.....	45
CAPÍTULO III.....		49
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....		49
3.1	Tipo y diseño de investigación.....	49
3.1.1	Tipo.....	49
3.1.2	Diseño.....	49
3.2	Población y muestra.....	50
3.2.1	Población.....	50
3.2.2	La Muestra.....	50
3.3.	Identificación de la variable y su operacionalización.....	50
Tabla N° 1.....		51
Tabla N° 2.....		51
3.4.	Técnicas e Instrumentos de evaluación y diagnóstico.....	52
3.4.1	Índices de Validez y Confiabilidad.....	54
Tabla N° 3.....		55

3.4.2 Baremos para el Compromiso Organizacional.....	55
3.4.3 Baremos del Compromiso Organizacional .....	56
Tabla N° 4 .....	56
CAPÍTULO IV.....	57
PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	57
4.1. Procesamiento de los Resultados.....	57
4.2. Presentación de los Resultados.....	58
Tabla N° 5 .....	58
Tabla N° 6 .....	58
Tabla N° 7 .....	59
Tabla N° 8 .....	61
Tabla 9.....	62
Tabla 10.....	64
4.3 Análisis y Discusión de los Resultados .....	65
4.4 Conclusiones.....	71
4. 5 Recomendaciones .....	72
CAPITULO V.....	73
PROGRAMA DE INTERVENCION .....	73
5.1 Denominación del programa .....	73
5.2. Justificación del problema .....	73
5.3. Establecimiento de objetivos.....	74
PRIMERA SESIÓN .....	74
SEGUNDA SESIÓN .....	76
TERCERA SESIÓN .....	78

CUARTA SESIÓN.....	79
QUINTA SESIÓN.....	80
SEXTA SESIÓN.....	81
SEPTIMA SESIÓN.....	83
OCTAVA SESIÓN.....	84
5.4. Sector al que se dirige .....	85
5.5. Establecimiento de conductas problemas/meta.....	85
5.6. Metodología de la intervención .....	87
5.7. Instrumentos / Material a utilizar .....	88
5.8 Cronograma .....	89
Referencias Bibliografía .....	98
Anexos .....	101
Anexo1: Matriz de Consistencia.....	101
Anexo 2: Carta de Presentación .....	102
Anexo 3: Instrumento .....	103
Anexo 4: Aprobación de la Tesis.....	104
Anexo 5: Resultados del Antiplagio.....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Dimensiones del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen 1991) .....	51
<b>Tabla 2.</b> La Operacionalización de la Variable “Compromiso Organizacional mediante el Instrumento Escala de Meyer y Allen (1991).....	51
<b>Tabla 3.</b> Confiabilidad .....	55
<b>Tabla 4.</b> Baremos .....	56
<b>Tabla 5.</b> Medidas Estadísticas de la Variable de Investigación Compromiso.....	58
<b>Tabla 6.</b> Medidas Estadísticas Descriptivas de los factores pertenecientes al Compromiso Organizacional .....	58
<b>Tabla 7.</b> Resultados del Compromiso Organizacional .....	59
<b>Tabla 8.</b> Resultados del Compromiso Afectivo .....	61
<b>Tabla 9.</b> Resultados del Compromiso de Continuidad.....	62
<b>Tabla 10.</b> Resultados del Compromiso Normativo.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Resultados de “Compromiso Organizacional” .....	60
<b>Figura 2.</b> Resultados del “Compromiso Afectivo” como dimension del Compromiso Organizacional .....	62
<b>Figura 3.</b> Resultados del “Compromiso de Continuidad” como dimension del Compromiso Organizacional .....	63
<b>Figura 4.</b> Resultados del “Compromiso Normativo” como dimension del Compromiso Organizacional .....	65

## Resumen

El activo más valioso, con mayor rendimiento y alto potencial para el crecimiento en una organización es el colaborador. Es por ello, el objetivo de este trabajo es determinar qué tan comprometidos se encuentra el colaborador con la organización. La muestra censal estuvo conformada por 36 colaboradores, siendo 14 hombres y 22 mujeres del área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro educativo en el distrito del Cercado de Lima. Los Resultados indicaron que el factor de compromiso organizacional predominante es Favorable con un 50% y un nivel muy desfavorable de 13.9%. Respecto a las dimensiones, la primera; compromiso afectivo obtuvo un 58.33 % favorable y 8.33 % muy favorable. En la segunda dimensión, compromiso de continuidad 44.44 % favorable y un nivel bajo siendo muy desfavorable de 22.22 %. Para concluir la tercera dimensión, compromiso normativo, obtuvo un resultado de 61.11% desfavorable y contando con el mismo porcentaje del 19.44 %, dos resultados, Muy desfavorable y favorable.

**Palabras claves:** Compromiso Organizacional, área de compensaciones, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo.

## **Abstract**

The most valuable asset, with the highest performance and high potential for growth in an organization is the collaborator. That is why, the objective of this work is to determine how committed the collaborator is to the organization. The census sample consisted of 36 employees, being 14 men and 22 women from the Human Resources area of a private company in the education sector in the district of Cercado de Lima. The Results indicated that the predominant organizational commitment factor is Favorable with 50% and a very unfavorable level of 13.9%. Regarding the dimensions, the first; Affective commitment obtained 58.33% favorable and 8.33% very favorable. In the second dimension, commitment of continuity 44.44% favorable and a low level being very unfavorable of 22.22%. To conclude the third dimension, normative commitment, obtained a result of 61.11% unfavorable and counting on the same percentage of 19.44%, two results, Very unfavorable and favorable.

Keywords: Organizational Commitment, compensation area, affective commitment, continuity commitment, normative commitment.

## Introducción

Considerando los artículos de la Constitución Política del Perú, describe a la persona como ente principal y máximo de la sociedad, el cual cuenta con todo el poder del estado y la sociedad para su protección, siendo un derecho principal, el desempeñar sus funciones laborales de manera libre e independiente, permitiéndole que éste logre un desarrollo personal, profesional y social. En pleno siglo XXI, muchas empresas buscan satisfacer a su colaborador con ciertos factores intrínsecos o extrínsecos para que el colaborador se comprometa con la empresa a fin de obtener los resultados esperados, considerando un ganar - ganar para ambas partes. Sin embargo, ¿Qué sucede cuando tus colaboradores se encuentran con un bajo compromiso organizacional?; Es por ello, este trabajo de investigación titulado: “COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL RUBRO EDUCATIVO UBICADA EN EL CENTRO DE LIMA” esta investigación de tipo descriptivo con diseño no experimental, describe la realidad de la problemática en un área donde carece de compromiso y éste afecta a los resultados esperados. La investigación tiene como sujeto de estudio a los trabajadores del área de Recursos Humanos, teniendo como elementos fundamentales 36 personas de ambos sexos, 14 hombres y 22 mujeres. Aplicando la prueba psicológica (Cuestionario de Compromiso Organizacional.) de Meyer y Allen.

En el capítulo I se describe el planteamiento del problema, cómo el compromiso organizacional está considerándose en los últimos años en las instituciones y a los trabajadores a nivel internacional, nacional y local.

En el capítulo II se describe el marco teórico, donde se presentan antecedentes internacionales, nacionales y las bases teóricas de la investigación.

En el capítulo III se explica la metodología de la investigación, la variable, la muestra, la organización, el tipo de prueba a aplicar, el diseño, la población, y las técnicas e instrumentos de medición, e incluso diagnóstico final.

En el capítulo IV se explica la técnica de procesamiento de resultados, por consecuencia, se muestra la tabla de los resultados obtenidos, análisis de data, la discusión de los resultados con antecedentes nacionales e internacionales, así mismo las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

A nivel mundial con respecto a las empresas, el compromiso organizacional es considerado un aspecto fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas, para el logro de los objetivos en posicionamiento de marca, reconocimiento, economía estable y con miras a futuro.

En estos tiempos del siglo XXI es importante el compromiso laboral ya que es uno de los puntos claves en una organización, se dice que contar con un empleado comprometido asegura el auge de tu organización a través de ello podemos analizar ciertos factores interrelacionados con el compromiso; como la motivación, clima laboral, rotación y productividad.

Aon Hewitt (2016) (Hewitt, 2016), hizo una encuesta a trabajadores alrededor del mundo para obtener resultados sobre el “Índice Global de Compromiso de los Empleados”, dando como resultado que el Perú logra un porcentaje superior del promedio global y de Latinoamérica, en contar con trabajadores comprometidos obteniendo un resultado del 74% a. Sin embargo, aún nos falta reforzar algunos factores que están haciendo que el porcentaje se vea afectado como por ejemplo según encuesta realizada por la misma Aon Hewitt, los beneficios y rangos salariales como principal factor.

##### 1.1.1 A nivel Internacional

**Según**, (Económica, 2016) La Revista Semana Económica - Aon Hewitt, “Índice Global de Compromiso de los Empleados” (2016), Las regiones de (Europa, América del Norte, Asia Pacífico y Latinoamérica) alcanzaron altos niveles a comparación con años anteriores, podríamos indicar que tuvieron un crecimiento en el compromiso empresarial, salvo los países de África, quienes

obtuvieron una disminución a nivel global porcentual de 3%. Hasta el año 2014 tenían un 62% y el año 2015 se redujo a un 59%.

Sobre el caso, para Aon Hewitt, el compromiso de los colaboradores hacia su organización se encuentra en constante crecimiento desde el año 2011, a pesar del vaivén económico que se viene dando de manera global, el crecimiento organizacional aumento de 59% al 65%, prácticamente un porcentual viceversa a la disminución de los países de África mencionado líneas arriba, considerando también la caída económica de Brasil y México.

Asimismo, los porcentajes más altos se dieron el Honduras al obtener el 87 % y El Salvador con un 84%, que incrementan el porcentaje global mayor, caso contrario con un porcentaje del 56% como nivel porcentual en Argentina.

Adicional, Aon Hewitt, divide a los trabajadores encuestados, en los millennials y baby boomers, logrando como resultado que los millennials se encuentran con un 63% de compromiso hacia su organización y los baby boomers obtienen un porcentaje mayor con 70%, siendo estos los más comprometidos según categoría aplicada.

**Según**, (Dinero, 2017)La Revista El Dinero - Aon Hewitt, “Colombianos son más comprometidos con sus empresas que europeos o norteamericano” (2017). El sondeo, sobre las “Tendencias Globales de Compromiso” realiza un estudio con un número superior a los 5 millones de empleados a nivel mundial, obteniendo como resultado que los latinoamericanos cuentan con un porcentual superior de colaboradores comprometidos a diferencia de los empleados de norte américa, considerando que los latinoamericanos cuentan con un 75%, sobrepasando así el porcentaje global de 63%.

Asimismo, a comparación del año pasado, algunos países como México y Brasil variaron, en México, quizá por los niveles de tensión que vivió en relación a Estados Unidos, registro una disminución del nivel de compromiso organización, del 79 al 75%, caso contrario obtenido en Brasil, quien tuvo un crecimiento del 69 al 77% respecto al compromiso organizacional.

Para mayor abundancia, Venezuela disminuyo once puntos, obteniendo el 69%; de la mano de Costa Rica, con una disminución porcentual de seis puntos, llegando a 71%

Adicional, los países con mayor crecimiento en Latinoamérica es Colombia, Ecuador, puerto Rico y Argentina. Ecuador, aumentó en el compromiso organizacional, seis puntos, obteniendo un 84%; Colombia, aumento de igual manera seis puntos, obteniendo 82%; Puerto Rico y Argentina aumentaron cuatro puntos, obteniendo 79 y 60% respectivamente.

**Según**, (Nacion, 2014) Revista La Nación - Gallup, “La falta de compromiso tiene un alto costo para todas las empresas” (2014), los resultados de colaboradores de la población norteamericanos no comprometidos con su empresa, les está produciendo un costo de 300000 millones de dólares por año, debido a la falta de compromiso. Estos colaboradores no comprometidos no solo se encuentran descontentos y brindan poca productividad, sino que contagian a los compañeros comprometidos de su descontento, logrando un total del 17% de los colaboradores encuestados, haciendo un total de 22.5 millones de colaboradores norteamericanos sin compromiso organizacional. Este porcentaje de empleados poco comprometidos, causan una pérdida anual de productividad de unos 13.000 dólares en promedio.

Asimismo, la encuestadora refiere a los colaboradores comprometidos como apasionados, orgullos y responsables, pero sobre todo cuentan con un entusiasmo y buena actitud, logrando que su talento marque la diferencia, haciendo de él un empleado de éxito.

Adicional, Gallup, demuestra que Estados Unidos no se encuentra fuera de la esfera del compromiso organización, caso similar es de Alemania, contando con un quinto de sus empleados no comprometidos, afectando de igual manera al desarrollo y auge de la empresa. Similar, sucedo en el Sudeste Asiático aumentando a un tercio el porcentaje de empleados sin compromiso organizacional.

Para agregar, la falta de compromiso organización se muestra en las personas más jóvenes, en los inicios de inserción laboral, ya que al no contar con la experiencia suficiente, los jóvenes empleados se incorporan a posición solo por solvencia económica o ganar experiencia, sin embargo son posiciones pasajeras, que solo lo ayudan a obtener lo que les falta para conseguir una mejor posición, cuando por fin llega esta oportunidad de tener la posición deseada, es ahí donde el empleado, empieza a sentirse parte de la organización, se siente motivado y es ahí donde recién el empleado decide estabilizarse en la empresa no por lo que va a ganar, sino por lo que pueden aportar.

Por otro lado, los millenials o baby boomers, dice que la relación de lo escrito, como políticas, visión, misión, valores, debe concordar con las acciones de sus jefes, si esto no logra tener coherencia, disminuye considerablemente el nivel de compromiso hacia su empresa.

### **1.1.2 A Nivel Nacional:**

**Según**, (Salud, 2009)Ministerio de Salud, en su documento técnico “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional “(2009), indica que el nivel del compromiso organizacional se perjudica a consecuencia de un mal clima laboral.

Asimismo, el MINSA, menciona que si una empresa no cuenta con capital humano comprometido no obtendrán los resultados óptimos esperados en productividad en su organización, es por ello que, en muchos de los casos de falta de compromiso, el clima laboral podría verse afectado, teniendo como consecuente, alta rotación, disminución de productividad, ausentismo, poca innovación e inadaptación.

Dentro de lo mencionado por el MINSA, la primera fase del estudio del Clima, llamada, la Fase de Alineación, dentro de esta fase se encuentra, como sub-fase, el compromiso de la alta dirección. Si bien es cierto esta sub - fase está dirigida al compromiso de la alta dirección de las Organización de Salud, creemos importante que, como proceso de inducción a los nuevos colaboradores, y etapa

inicial a la incorporación de una empresa, debemos contar con líderes comprometidos con el fin de transmitirles este mismo compromiso y grado de pertenencia a sus empleados.

**Según**, (Economica S. , 2016) La Revista Semana Económica - Aon Hewitt, “Índice Global de Compromiso de los Empleados” (2016), el Perú se encuentra por encima del promedio global y de Latinoamérica, en contar con trabajadores comprometidos obteniendo un resultado del 74% superando el 72% global de región Latinoamérica, considerando los años del 2011 hasta el 2015. Con esta encuesta, el Perú se logra posicionar al medio de la tabla de la región, estando al nivel porcentual de empleados comprometidos, de países como Colombia, Panamá Guatemala y México.

Sin embargo, luego de esta estadística brindada por Aon Hewitt, el Perú aún se encuentra con limitantes para que las empresas cuenten con empleados totalmente comprometidos, considerando el factor principal los sueldos; solo el 9% de los peruanos encuestados que nos ayudaron a obtener el resultado de 74% de compromiso organizacional, se encuentran conforme con el salario que está ganando; el 64% se encuentra inconforme con la remuneración obtenida de manera mensual.

Asimismo, se identificó un inferior grado referente a la satisfacción de los colaboradores referente a los beneficios que su empresa le ofrece, dando como resultado un 5% los colaboradores que se sienten satisfechos con los beneficios, a comparación de un 71% que tiene una percepción negativa de sus beneficios, es decir, no se encuentra satisfecho con los beneficios que me brinda su empresa.

Sobre el caso, el mayor porcentaje de colaboradores comprometidos con su empleo se da por el involucramiento y retroalimentación constante de parte de las áreas de recursos humanos, recordemos que, si las empresas consideran un aumento salarial e implementan mayores beneficios el colaborador, el porcentaje de empleados comprometidos en el Perú podría aumentar significativamente.

**Según**, (Deloitte, 2015) Deloitte “Tendencias Globales de Capital Humano:

liderando en el nuevo mundo del trabajo (2015), en la página de Universia Perú, revela luego de una encuesta realizada a puestos de altos mandos, ejecutivos y líderes internacionales que el 87% de esta población consideran que la escases de compromiso organizacional es una de los problemas que aquejan sus compañías.

Así mismo, las empresas donde trabajan estos ejecutivos y líderes, denotan que la falta de compromiso se ve reflejada en la cultura de la empresa, considerando que éstas no realizan las acciones correspondientes para generar en su empleado el sentimiento de pertenencia e identidad que necesitan hacia su organización.

Sobre el caso, el 60% de los encuestados no cuentan con ninguna estrategia sólida para acarrear esta problemática, un 7% se atribuye a un nivel alto respecto a estrategias empleadas para estimular el compromiso organizacional y un 12% que afirma contar con un programa para aplicar a fin de fomentar el compromiso organizacional.

### **1.1.3 A Nivel Local**

Según, (Comercio, 2014) Periódico El Comercio - Harvard Business Review y Tony Schwart (2014) ,el estudio realizado por la revista americana, encuestó a 20.000 empleados a nivel mundial, obteniendo como uno de sus resultados primordiales, que el respeto dentro de la organización, es lo principal para fidelizar y crear compromiso del empleado hacia su empresa, incluso detallan que el respeto en el ambiente laboral se encuentra por encima de reconocimientos, premiaciones, feedback y oportunidades de ser ascendidos, ya que de nada vale, contar con los factores mencionados, si en nuestro ambiente laboral nos encontraremos con jefes o pares irrespetuosos que evitan nuestra tranquilidad emocional, a pesar que el estudio, mostro que en su mayoría los jefes tienen falta de respeto hacia su colaboradores de manera inconsciente.

Para mayor abundancia, dentro de los encuestados por Harvard Business Review; las personas que se encontraban más comprometidas con su empresa,

son los colaboradores que cuentan con el respeto de sus jefes, fomentando en ellos una mejor salud mental y emocional, más confianza en sí mismos, aumento de productividad gracias al disfrute de sus funciones, y al mayor nivel de concentración que logran en lo que hacen a consecuencia de la tranquilidad emocional que les brinda sus jefes.

Así mismo, el 56% de los encuestados afirmaron sentirse irrespetados por sus jefes, lo cual se ve reflejado negativamente en su compromiso con la empresa, acarreado, además, problemas de salud.

**Según**, (Gestión, 2016) Gestión “¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan?” – Aon Hewitt (2016). El artículo, hace referencia al aumento porcentual según indica el estudio de Aon, obtenido de los encuestados el 74%, de empleados comprometidos, pero ¿a qué se refiere con empleados comprometidos?, el compromiso de los empleados es el nivel de involucramiento, ganas de pertenecer y laborar en un ambiente donde te sientas tranquilo y motivados; contaremos con empleados comprometidos cuando las oportunidades de desarrollo y crecimiento sean alto y vayan de la mano con salarios y beneficios óptimos para satisfacer las necesidades del empleado.

Asimismo, el informe Aon, precisa que aún fortalecer temas en el cual permita elevar el número de empleados comprometidos en la empresa, como es el tema remunerativo, estándares salariales, sin contar el stress que puede causar una incertidumbre de reducción salarial, una inestabilidad económica mundial o temas externos que afecten a la estabilidad o desarrollo de la empresa.

Para agregar, el compromiso organización se da cuando el empleado logra una conexión emocional e intelectual con su empresa, en la mayoría sus jefes y pares. Adicional, si contamos con un empleado con un alto nivel de compromiso organizacional, la productividad aumenta significativamente impactando en la rentabilidad de la organización.

**Según**, (Aptitus, 2009)Aptitus.com – El Blog (2009) – La buena relación y el compromiso, refiere al grado de afinidad que el empleado, mantenga con su jefe

principalmente, seguido del ambiente general con sus pares. Es por ello, que este blog hace mención a las renuncias en la mayoría de las empresas, a consecuencia de la mala relación con el jefe, si estos no logran contar con un buen nivel de comunicación, empatía, congruencia entre valor, misión, políticas con sus acciones, el tiempo de permanencia del colaborador no perdurará, debido a la ruptura o falta de compromiso organizacional.

Asimismo, este Blog, menciona a (Marc Drizin & Stephen P. Hundley: Employee Engagement Fundamentals (2008), donde brinda porcentajes alarmantes para las empresas, siendo el caso del 10 a 20% de empleados no comprometidos con la empresa, es este porcentaje que brinda una mala reputación y en muchos casos contagia a sus compañeros de su percepción o malestar; si bien es cierto contamos con 11 % de empleados comprometidos, y un gran 40 a 70% que son neutrales. Son en los porcentajes neutrales donde las empresas deben atacar, asignando nuevas estrategias para fidelizar a su empleado.

Sobre el caso, el nivel del compromiso organizacional, se demuestra en la disminución de rotación, ausentismo, baja energía, quejas y desmotivación, es por ello, que el compromiso de los empleados, cumple un fundamental rol de agente en la organización, si queremos atraer a personas comprometidas deben tener ciertas características al momento de la selección de personal. El área de RRHH es un móvil fundamental ya que debe ver estas características dependientes de los valores, misión y visión de la empresa.

Asimismo, considerar que nada impacta más al momento de comprometer a un empleado, que el jefe directo; el jefe es quien propagará las virtudes, desarrollará su talento, fidelizará y motivará al empleado, a involucrándose de manera óptima para alcanzar el éxito.

El enfoque del Blog, refiere que el compromiso va mal allá de un empleado que demuestre productividad promedio, el compromiso significa que el empleado, quiera a su empresa, se sienta totalmente identificado, brindando un valor

agregado para satisfacer y sobrepasar necesidades en ambas partes.

El lugar donde realizaremos nuestra investigación es un Grupo Educativo (con varias unidades de negocio, institutos y universidades) núcleo de esta investigación, se remonta en los orígenes de un instituto creado en 1975, el presidente ejecutivo y presidente fundador de una de las Universidades de mayor apogeo en la actualidad del Perú. En 1975, formaron en conjunto con unos amigos una academia pre-universitaria, dirigido a estudiantes de bajos recursos económicos, considerando su público objetivo estudiantes de los primeros ciclos de las Universidades Estatales. En 1980, con una visión mucho más profesional se forma el Instituto, de mando medio, para tres años de estudio con las carreras de Administración y Contabilidad. Este instituto era pequeño con sólo 1 sede en Lima, hasta 1984, aunque ya se tenían algo más de 400 alumnos ampliando sus sedes a 3, todas ubicadas a Lima Centro.

En 1997, el grupo educativo, construye la Universidad, justamente por pedido de los alumnos del instituto. Ellos fueron los primeros en manifestar a los que tenían la responsabilidad de manejar el país, que no había ningún impedimento para que las universidades puedan convalidar los cursos de otras instituciones de educación superior. Los alumnos del Instituto, podían ser mejores profesionales, complementando sus estudios técnicos con una carrera universitaria. En el 2012 estas Instituciones son consolidadas por un Grupo Importante del Perú, y actualmente tiene más de 14 sedes entre Lima y Provincia. Compartiendo la Visión de “Ser la primera opción de los estudiantes con ganas de superación” y su Misión “Dar a todos los alumnos una excelente educación de calidad”

Asimismo, esta organización está conformada actualmente por las siguientes Gerencias, en algunos casos. Cuenta con algunas áreas dentro de ella: Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano (Área de Talento, Compensaciones, Nómina. Capacitación y Clima y Cultura), Gerencia de Administración y Finanzas (Área de Finanzas y área de tesorería) - Gerencia de Asuntos Legales, Gerencia de Operaciones (Área de Operaciones y Servicios y área de logística) y Gerencia

de Sistemas.

El estudio de Compromiso Organizacional se realizará dentro de la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano, en el área de compensaciones y Nómina. Conformados por 19 trabajadores, 9 hombres y 10 mujeres, con diferentes cargos de trabajo. Dado a las continuas tardanzas, memorándum, bajo niveles en el resultado de la encuesta de satisfacción de servicio del cliente interno, y renunciadas voluntarias. Se requiere descubrir el nivel de compromiso organizacional en estos trabajadores de una empresa del Rubro educativo ubicada en el Distrito del Centro de Lima.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es el nivel Compromiso Organizacional en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima?

### **1.2.1 Problemas Específicos**

- ¿Cuál es el nivel compromiso organizacional en la dimensión afectiva en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima?
- ¿Cuál es el nivel compromiso organizacional en la dimensión normativa en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima?
- ¿Cuál es el nivel compromiso organizacional en la dimensión de continuidad en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar el nivel compromiso organizacional en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer el nivel de compromiso organizacional en la dimensión afectiva en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima
- Concretar el nivel de compromiso organizacional en la dimensión normativa en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima
- Definir el nivel de compromiso organizacional en la dimensión de continuidad en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima

## **1.4 Justificación e importancia**

Muchas de las organizaciones cuentan con empleados desmotivados, que arrojan un índice y rasgos comunes de desmotivación, faltas injustificadas reiterativa, renuncias voluntarias en corto tiempo, falta de productividad, mala atención al cliente interno como externo, mal clima laboral, y sobre todo deslealtad, concluimos en que los colaboradores que no se encuentran comprometido en su mayoría demuestran en cierta etapa de su estancia por la empresa una actitud negativa por el nivel alto de desmotivación con el que cuentan. Algunas empresas cuentan con estos índices mas no atacan a resolver estos problemas que acarrear su organización atrampando el desarrollo de su empresa.

De modo que, es fundamental entender que la pieza clave en toda organización es la persona, pero no cualquier persona. Desde hace unos años las organizaciones vienen buscando colaboradores que formen parte de su empresa, fomentando y siendo parte de su desarrollo, no solo obteniendo resultados positivos en su proactividad a corto plazo con solo el ganar de la empresa si no también que los ayude a su desarrollo personal y profesional.

Indica (Arciniega, 2002) (L.M, 2002) refiere al compromiso organizacional como un tema que se ha vuelto muy importante para los expertos, ya que es considerado esencial que los empleados cuenten con esa disposición de querer a su organización, haciendo satisfactorio su trabajo.

Asimismo, en una reciente encuesta realizada a más de 5 millones de colaboradores a nivel mundial, por Aon Hewitt, los latinoamericanos cuentan con un porcentual por encima a comparación del porcentaje a nivel mundial, obteniendo un 75% superando el 63% de consolidado global.

Sin embargo, estos porcentajes no dejan de ser objeto de estudio, ya que aún contamos con países como Argentina que cuenta con un preocupante 56%; Venezuela actualmente 69% y Costa Rica 71%, que a comparación de años anteriores al 2017, disminuyeron once y seis puntos respectivamente.

Por otro lado, en esta investigación podremos concluir cual es el grado de compromiso que tiene un empleado por su organización, desde el punto de vista teórico, pudiendo identificar los factores que afectan a los empleados a afianzar el compromiso organizacional.

Asimismo, desde el punto de vista social, un empleado comprometido contribuye a un mejor clima laboral, se siente más motivado dando como resultados optimizar varios puntos negativos que toda empresa desea disminuir, como son las tardanzas, los memorándum y rotación.

Referente al tema, cuando un colaborador se siente comprometido con la organización, tiende a brindar un mejor servicio, a colaborar en las actividades

tanto de integración, como de clima, adicional su predisponían para resolver problemas que puedan afectar a su empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Pérez Martínez Claudia, (2013) (Claudia, 2013) en México publicó la investigación: **“Relación del Grado de compromiso organizacional y el desempeño en trabajadores de la salud de un hospital público”**, cuyo objetivo fue: identificar la relación de estas dos variables: compromiso laboral y satisfacción laboral en una entidad pública, para mejorar la atención de su personal. El método empleado fue de tipo descriptivo comparativo. La población estuvo conformada por 30 personas entre médicos y enfermeros, entre hombre y mujeres, rodeando las edades de 30 a 71 años de edad. Se utilizaron 3 instrumentos; El primer instrumento, para medir el compromiso organizacional, es El cuestionario de compromiso Organizacional desarrollado por Meyer y Allen en 1991. Este instrumento tiene 18 componentes dentro de las 3 dimensiones: 1. Compromiso Afectivo, 2. Compromiso Normativo, 3. Compromiso de Continuidad. El Segundo y Tercer instrumento para medir satisfacción son las escalas de evaluación del desempeño, las cuales son un adaptado de la: Cedula de Evaluación de desempeño para personal médico y de odontología y la Cedula de Evaluación de desempeño para personal de enfermería, ambos desarrollados por el comité nacional de estímulos a la calidad del desempeño del personal de salud (2012). Estos cuestionarios cuentan con cuatro dimensiones: calidad técnica y atención médica, capacitación y educación continua, productividad y aptitudes. Una de las conclusiones” Fue posible apreciar que gran parte de la población de médicos y enfermeras no cumplen con los estándares de capacitación, facilitan atención de baja calidad y proporcionan escasas contribuciones, adaptaciones y estrategias que contribuyan tanto a la prestación del

servicio, como a la respuesta ante el cambio”. Además, se concluyó que existe una relación positiva entre el compromiso normativo y la capacitación de los médicos, caso contrario, una relación negativa entre el compromiso organización, las aptitudes, calidad técnica y atención medica de parte de las enfermeras.

Espinoza Guerrero Evelyn Solange y Saldaña Barahona Ximena, (2014) (Ximena, 2014) en Santiago, Chile, se publicó la investigación: **“Compromiso y Clima organizacional en jóvenes técnicos y profesionales”**, cuyo objetivo es comprobar que todas las personas cuentan con un tipo de compromiso, bajo la premisa de que estos tipos de compromisos se definen por ciertos factores. El método empleado fue de tipo correlacional, con un diseño no experimental transaccional. La población estuvo conformada por 228 jóvenes técnicos y profesionales, entre 20 y 35 años de edad con la cual se realizará la muestra. Se utilizaron 2 instrumentos: Para medir el compromiso organizacional (El cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen,1991) y para medir el clima organizacional (El Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, 1998). Adicional se utilizó una ficha de atributos Sociodemográficos. Como conclusión tenemos: Los jóvenes presentan un nivel medio de compromiso organizacional, con predominio el tipo afectivo. Además, se encontró un modelo de tipo predictivo para el compromiso organizacional en función al clima, siendo las dimensiones de riesgo ( $p=0,002$ ), calidez ( $p=0,014$ ) y apoyo ( $p=0,009$ ), las que mejor explicarían los niveles de compromiso afectivo: responsabilidad ( $p=0,000$ ) y recompensa ( $p= 0,007$ ) para el compromiso normativo; mientras que no se mostraron dimensiones que ayuden a demostrar niveles de clima con el compromiso de continuidad

Romero Muñoz, Paulina Elizabeth, (2017) (Elizabeth, 2017)en Ecuador, se publicó la investigación: **“Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y**

**con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales”**, cuyo objetivo es determinar si las modalidades de contrato de los empleados del sector público influyen en el compromiso organizacional. La población estuvo conformada por 681 funcionarios con modalidades de contrato ocasionales y nombramientos. Se aplicó el instrumento de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen, 1991. Incluidos ítems de dimensiones de compromiso político y personificado. Considerando algunas conclusiones, mencionamos que se logró verificar que el compromiso normativo no se presentó en el grupo estudiado. Además, “lo que hemos considerado el compromiso político se confunde o se mezcla con el personificado y con el afectivo. Finalmente se pudo observar que el comportamiento de los tres compromisos encontrados: Personificado, Afectivo e Instrumental no varían significativamente, es más estos compromisos son experimentados de alguna forma y en distintos niveles por los funcionarios. La propuesta de fortalecimiento fue elaborada en base a estos resultados.”

Nava Mesías María José, (2016) (José, 2016) en Ecuador, publicó la investigación: **“Compromiso Organizacional y Rotación en el área de Hotelería de un hospital privado de la Ciudad de Quito”**, cuyo objetivo fue: identificar qué factores comprometen a los empleados al compromiso organizacional ya que el área ha tenido una alta rotación. El método empleado fue de tipo descriptivo comparativo. La población estuvo conformada por 57 empleados del área de Hotelería del Hospital Metropolitano. En esta área los empleados emplean largas horas de trabajo, son horarios rotativos los 7 días de la semana, las 24 horas. La población se divide en cuatro sub-áreas que son: Administración, Servicios Generales, Hotelera, Lavandería y Hotelería. El instrumento utilizado, es un método mixto, la encuesta llamada, Utrecht Work Engagement Scale (UWES), el cuestionario mencionado, cuenta con tres escalas relacionadas con el vigor, dedicación y absorción. Una de las conclusiones fueron que los empleados del área estudiada, presentan un promedio alto de compromiso

organizacional, en variables de vigor y dedicación, siendo estos resultados positivos, a su vez la variable absorción se encuentra alta, 4.77/7 considerando una debilidad que acarrea el compromiso laboral en el área por contar con empleados envueltos en muchas responsabilidades laborales, con dificultad en diferenciar el trabajo de su vida personal. Adicional, la investigación revelo en el área de Hotelería, que presentan un promedio alto del 49% de deserción laboral.

Aldana Peña Jennifer, (2013) (Jennifer, 2013) en Guatemala, publico la investigación: **“Compromiso Laboral de los Trabajadores del área Central de una institución Bancaria que opera en la Ciudad de Guatemala”**, según sexo”, cuyo objetivo fue determinar el nivel de compromiso laboral en los trabajadores del área en mención líneas arriba. Los objetivos específicos de estudio fueron el determinar si existe diferencia entre el grado de compromiso de acuerdo al sexo, según los seis indicadores: practica de los valores institucionales, conocimiento y cumplimiento de misión y visión, La disposición y generación y adopción de cambio, La diligencia para lograr aprendizaje institucional, La Frustración con respeto a la empresa, y el sexto indicador, El Orgullo Institucional. El tipo de método empleado es descriptivo, puesto que refiere a la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y a la composición o procesos de los fenómenos. La población fue de 70 empleados de la entidad bancaria, entre ellos 35 hombres y 35 mujeres, elegidos respectivamente por sus jefes inmediatos. El instrumento utilizado es un Cuestionario Ceballos (2008) citado por Fernández (2012), de Likert compuesto por 32 ítems, que incluye 6 indicadores. Este cuestionario se encarga de diagnosticar el grado de compromiso del empleado con la empresa. Unas de las conclusiones fueron, relacionado al grado de compromiso organización, no existe diferencia entre sexo. Adicional, “Después de observar que el compromiso de los empleados con la organización es alto, se recomienda a la empresa seguir fomentando y fortaleciendo el compromiso laboral en los empleados para que estos estén

satisfechos con la organización mostrándose productivas y provocando un crecimiento en la organización”

### **2.1.1 Antecedentes Nacionales**

Chirinos Villegas Daniela y Vela Sosa Josefina Noemí (2017) (Daniela & Noemí, 2017) en Lima – Perú, realizó la tesis llamada: **“Compromiso Organizacional en empleadores de empresas nacionales y transnacionales de Lima Metropolitano”**, cuyo objetivo fue: describir el compromiso organizacional y la influencia que ejercen las variables: grado de instrucción, jornada laboral, tipo de contrato y tipo de empresa. El método empleado fue predictivo simple, debido a que permitió medir y analizar la recolección de datos hallados a lo largo de la investigación. La población estuvo conformada por 209 colaboradores de empresas nacionales y transnacionales entre 108 hombres y 101 mujeres, de distintas edades y ambos sexos. En su mayoría solteros, universitarios, según número de empleos anteriores entre 3 y 4, según el tipo de contratación; contratados, según el turno en el que se encuentra, fue el de mañana; según el tipo de empresa, fueron nacionales; según el ingreso familiar estimado, fue entre S/. 1001 y S/.2000 soles, y según la antigüedad, fue de un año. El primer instrumento, para medir el compromiso organizacional, es el cuestionario de compromiso Organizacional desarrollado por Meyer y Allen en 1991. Este instrumento tiene 18 ítems dentro de las 3 dimensiones: 1. Compromiso Afectivo, 2. Compromiso Normativo, 3. Compromiso de Continuidad. Una de las conclusiones, es que se logró demostrar que los empleados se rigen entre los tres tipos de compromiso, predominando el compromiso efectivo, seguido por el de continuidad y siendo el normativo el menos común entre los empleados de esta muestra estudiada.

Montoya Elizabeth M. (2014) (Elizabeth M. , 2014) en Lima – Perú, realizó la tesis llamada: **“Validación de la Escala de Compromiso**

**Organizacional de Meyer y Allen en Trabajadores de un Contact Center**”, cuyo objetivo fue: validar la escala del compromiso organizacional de Meyer y Allen a partir de una muestra en el área de Call Center. Esta investigación tiene 2 objetivos específicos: determinar los tipos de compromiso organizacional que prevalezca en los colaboradores del Contact Center. El segundo objetivo específico: Determinar si existe relación entre satisfacción y compromiso organizacional de los empleados del Contact Center. El método aplicado en la investigación es de carácter psicométrico, debido a que pretende la validación de un instrumento de medición psicológica, uniendo requisitos de validez y confiabilidad, así como el establecimiento de baremos para dicha población (Alarcón, 2008). Este tipo de estudio nos ayudará a validar la teoría y escalas de compromiso organizacional en la muestra. La población estuvo conformada por 642 colaboradores conformada por un 66% de mujeres y 34% de varones, considerando una edad promedio de 27 años. El primer instrumento empleado, para medir el compromiso organizacional, es El cuestionario de compromiso Organizacional desarrollado por Meyer y Allen en 1991, adaptada y validada en versión en español por Arciniega y Gonzales (2006) Este instrumento tiene 18 ítems dentro de las 3 dimensiones: 1. Compromiso Afectivo, 2. Compromiso Normativo, 3. Compromiso de Continuidad. Una de las conclusiones de la investigación dio como resultados según su validez de constructo, que el modelo de dos factores obtiene un mejor ajuste. Teniendo en consideraciones las tres dimensiones. Adicional, demuestra que a mayor satisfacción intrínseca mayor compromiso afectivo – normativo existe, este tipo de compromiso está asociado al disfruté y goce de trabajar; Por último, “se observa que el compromiso continuo tiene una correlación leve , lo cual demuestra que los factores externos como el salario, los incentivos y los premios se asocian con el compromiso de continuidad, ya que a mayor costo beneficio, mayor sueldo remunerativo, entre otros, mayor será el compromiso de continuidad de un trabajador.”

Rivera Carrascal, Oscar Martin (2016) (Martin, 2016) en Lima – Perú, realizó la tesis llamada: **“Compromiso Organizacional de los Docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas”**, cuyo objetivo fue: “Determinar cuál es el grado de compromiso organizacional de los docentes de una escuela privada de Lima Metropolitana”. Adicional, profundizar en el estudio del compromiso organizacional como factor de éxito en la empresa. El método está basado en un enfoque cuantitativo, adicional, este estudio es correlacional, ya que se analizará la relevancia de algunas variables sociodemográficas en relación al compromiso: normativo, afectiva y de continuidad. La población estuvo conformada por 43 colaboradores, (Docentes) de la institución a nivel de inicial, primaria y secundaria, de los cuales el 72.1% son de sexo femenino y el 27.9% de sexo masculino, considerando, el 85% de la población no sobrepasan los 35 años de edad, y más del 50% de docentes tienen menos de 30 años. El instrumento fue realizado y validado por dos connotados especialistas en educación de la prestigiosa Pontificia Universidad Católica del Perú como son la Dra. Carmen Coloma y el Dr. Luis Sime. “La técnica de recolección de información a emplear será la encuesta, utilizando para ello como instrumento un cuestionario con escalas de opinión y de actitudes tipo Likert”. El cuestionario fue elaborado a partir de los ítems que se obtuvieron de la base bibliográfica de los autores Meyer y Allen (1991) en un 60%. De participación y obteniendo un 40% de participación la adaptación de; Organizational Commitment Question de Modway y otros (1979), lo cual ha dado como resultado una adaptación para recoger la información pertinente ante los requerimientos planificados. Cada cuestionario fue resuelto en su totalidad colocando, según su opinión, la escala de valor correspondiente de cada uno de los 21 ítems, Dicho cuestionario cuenta con los tres componentes del compromiso organizacional, siendo variables del presente estudio; compromiso afectivo, con 7 ítems; a nivel de compromiso de continuidad con 8 ítems y a nivel de compromiso normativo con 6 ítems.

Una de las conclusiones, fueron que el grado de compromiso organización se encuentra promedio en la institución estudiada. Además, el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo.

Paredes Ramírez Angie Margarita (2018) (Margarita, 2018) en Lima – Perú, realizo la tesis llamada: **“Compromiso Organizacional en Trabajadores de una empresa de Trade marketing del distrito de San Borja, 2017”**, cuyo objetivo fue: “Determinar el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Trade marketing” El método está basado en el diseño cuantitativo no experimental de tipo transversal descriptivo. La población o muestra la conformo 70 trabajadores, entre ellos, 32 mujeres y 38 varones de una empresa de Trade Marketing. El instrumento utilizado es el cuestionario de compromiso Organizacional de (Meyer y Allen 1991, adaptada en lima metropolitana por Montoya 2014). Una de las conclusiones, considerando un total de 60%, el 56% de los empleados están comprometidos con la empresa y un 4% no se encuentran comprometidos con la organización. Asimismo, teniendo en cuenta las 3 dimensiones del compromiso; el 54% se encuentran comprometidos afectivamente, el 44 % cuentan con compromiso de continuidad y el 6% no cuentan con esta dimensión. La ultima conclusión menciona, el 58% cuentan con el compromiso normativo y el 12% no muestran este tipo de compromiso. Indicamos que el grado de compromiso afectivo y de continuidad cuenta con un mayor grado demostrado que el compromiso normativo.

García Barboza Katuska Nayú (2017) (Nayú, 2017) en Lima – Perú, realizo la tesis llamada: **“Compromiso Organizacional en una empresa que brinda servicios de Seguridad Integral a una Universidad privada de Lima, 2017”**, cuyo objetivo fue: “Determinar la existencia de un nivel de compromiso organizacional en una empresa que brinda servicios de seguridad integral a una universidad privada” El método está basado en el

diseño no experimental de corte transversal. La muestra fue conformada por 141 colaboradores, (agentes de seguridad). El instrumento utilizado es el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997), confirmado por 18 ítems, validada en Perú por Argomedo, (2013). Los resultados obtenidos, es que el 38,3% de la población total mantiene un nivel alto de compromiso organizacional, el cual es equivalente a 54 agentes de seguridad; motivo por el cual se establece un programa de intervención a fin de generar mayor compromiso en los colaboradores.

## **2.2 Bases teórica**

### **2.2.1 Compromiso Organizacional**

El Compromiso Organizacional es el nivel en el cual un empleado se siente identificado, fidelizado con la organización en particular en la que labora. Es compromiso organizacional es una característica del empleado, buscada actualmente en las empresas, si buscamos a una persona comprometida, demostrando rasgos como entusiasmo y motivación se convierte en pieza clave para el crecimiento de la empresa.

El compromiso organización es indispensable, una pieza clave necesaria para llegar al éxito. Como identifican algunos autores que me mencionaran en las siguientes páginas.

En las siguientes líneas detallo algunas definiciones por autores:

Arias (2001) (Arias, 2001) cita a Steers definiendo compromiso organizacional como la potencia del involucramiento relativo de un colaborador hacia su organización.

Hellriegel C. (1999) (Hellriegel, 1999) Define el compromiso organizacional como la identificación y fuerza de participación del empleado hacia la organización. En éste el colaborador cuenta con un alto grado de pertenecer y sumarse a las metas y valores de la empresa con un esfuerzo grande a fin del beneficio de su organización, así mismo queriendo formar

parte de ella. Asimismo, menciona que un colaborador comprometido cuenta con fidelización, motivación y proactividad

Claire y Böhr (2003) (Bohr, Claire y, 2003) Define compromiso organización como uno de los medios que tiene como objetivo identificar el nivel de lealtad y apego de los colaboradores con su lugar de trabajo.

Katz y Kahn (1986) (Kats y Kahn, 1986) Define al compromiso organización con grados y tipos de participación, siendo este último lo que puede garantizar al colaborador compartir los resultados, llamados también recompensas que da como resultado cooperar con la empresa.

### **2.2.2 Reseña Histórica**

Al transcurrir del tiempo, muchos literarios salían a brindar sus aportes a este tema que se encontraba en pleno auge y es así como; el compromiso hacia la organización ha ido percibido de diversas acepciones, las cuales cuenta con varias semejanzas, siendo muchos de ellos valiosos aportes para el auge de las organizaciones.

En 1977, Steers y otros, (citado por Arias 2001: p.8) definen compromiso “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con su organización”. Dos años después Modway (1979) genero unos constructos que daban algunas características a la actitud del colaborador hacia su empresa, llamada compromiso, siendo el compromiso, una interrelación de fuertes factores como; visión, valores y objetivos comunes. Adicional nos menciona, que el empleado demuestra un gran esfuerzo con la organización, para lograr permanecer en ella.

Algunos años más tarde. Katz y Kahn (1986) Define al compromiso organizacional en tipos de participación, siendo estos los factores que aseguren los resultados de productividad en los colaboradores, teniendo una recompensa mutua. Asimismo, como refiere Mathieu y Zajac (1990), el compromiso es un vínculo del empleado hacia la organización, creando

lazos afectivos, es de esto último mencionado, que, en 1991, Meyer y Allen, conceptualiza al compromiso como un estado psicológico. Además, ambos profundizan más este término, dividiéndolo en tres dimensiones, y una de ellas la dimensión afectiva, teniendo relación a los lazos afectivos mencionado por Mathieu y Zajac (1990). Las tres dimensiones definidas por Meyer y Allen son las siguientes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, siendo estas mencionadas las variables de esta investigación.

Algunos años más tarde, Robbins (1998), indica que el compromiso organizacional es el principal pronosticador de rotación a diferencia de la satisfacción laboral. Por más satisfecho que se encuentre el empleado, si no tiene un alto compromiso, en su mayoría existirá mayor rotación.

En la era del dos mil, Chiavenatto (2004) señala al compromiso organizacional, como las ganas voluntarias de un individuo, que tiene como consecuencia realizar esfuerzos a favor de la organización a consecuencia de incentivos principalmente salarial. Continuando con Chiavenatto, él maneja el tema como factor autónomo en su modelo de comportamiento organizacional que junto a otras como la de productividad, ausentismo, satisfacción en el trabajo y rotación se complementan con las variables independientes en el ámbito organizacional (diseño de la organización, cultura organizacional, procesos de trabajo), grupal (equipos y empowerment, cultura de la organización, dinámica de grupos y entre grupos) e individual (diferencias individuales, percepciones y atribuciones, satisfacción en el trabajo).

Años más tarde, el compromiso organizacional, está siendo más estudiado y va tomando más relevancia en el mundo empresarial; de igual forma se crea un constructo favoreciendo al empleado por preocupación y enfoque potente de parte de las empresas, ya que tienen una idea más clara de lo importante que es contar con un empleado comprometido; Es ahí donde aparece, el compromiso basado en la identificación, comunión

entre el colaborador y empleado, propuesto por Davis y Newstrom (citado por Edel y García ,2007), ambos sostienen que la definición de compromiso es “el nivel en que el empleado se identifica con la empresa y desea seguir perteneciendo a ella”

### **2.2.3 Importancia del compromiso Organizacional**

El 28 de agosto del 2012, en la página de América Economía, Rodrigo Correa, Gerente en PayRoll Capital Humano menciona en su columna llamada “El compromiso organizacional es indispensable para alcanzar las metas” que le éxito de una empresa está supeditada a lo que él llama,” engagement”, es decir compromiso que tiene los empleados con su organización.

El compromiso organización o engagement como menciona Rodrigo, cuenta con una importancia clave, al momento de la productividad y desempeño del colaborador, sin embargo, existen varios detalles que suman a que el colaborador se sienta totalmente comprometido con su organización, por ejemplo; la infraestructura, herramientas para llevar a cabo sus actividades, el reconocimiento de logros y un buen clima laboral, considerando el buen nivel de comunicación.

Según estudios realizados por PayRoll Capital Humano empresa con más de 10 años en el mercado prestando servicios de Outsourcing a fin de aumentar la productividad del cliente, nos dice que el 60% de los encuestados se sientes comprometidos con su organización, sin embargo, este término es asociado más a su responsabilidad personal y profesional que al grado que generar compromiso o sentido de pertenencia de su empresa.

### **2.2.4 Dimensiones del Compromiso Organizacional**

Existen 3 dimensiones de compromisos mencionados por Meyer y Allen (1993) Normativo, Afectivo y de Continuidad.

### **2.2.5 Característica del Compromiso Organizacional**

Característica personal: Refiere a la personalidad (autoestima, necesidad del logro, necesidad de poder, control de estrés, satisfacción por lo que hace).

Característica del Trabajo: Refiere a todos los aspectos laborales del empleado (sentir el trabajo como un reto, identificación de tareas, involucramiento con la empresa, retroinformación – alimentación, eficiencia y adaptabilidad)

Experiencias Laborales o en el Trabajo: Refiere a todas las experiencias laborales valga recalcar, previas, que haya tenido en el pasar de los años del empleado. Estas experiencias van relacionadas, a la forma en que se relaciona el colaborador con el grupo, inversiones de tiempo, reconocimientos, expectativas de recompensa y confianza del colaborador hacia la empresa.

### **2.2.6 Componentes del Compromiso Organizacional**

Varona en 1993, menciona en el enfoque conceptual – Multidimensional, las tres perspectivas o componentes del término “compromiso organizacional”:

Perspectiva de Intercambio: Es la reciprocidad de incentivos, reconocimientos, entre el colaborador y organización. Asimismo, bajo esta perspectiva, el colaborador recibe de la empresa, ascensos, reconocimientos, etc y la empresa recibe la permanencia de un empleado, siendo este una alianza para ambas partes.

Perspectiva psicológica: Es la identificación del empleado con los valores, misión, visión, objetivos de la organización, su deseo por contribuir en que la organización alcance sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de la organización.

Perspectiva de atribución: en que el trabajador se obliga voluntaria, explícita e irrevocablemente a pertenecer a la organización y participar de todos los actos que ello conlleva. Asimismo, define al compromiso como una normativa de reciprocidad. Es por ello que de esta perspectiva surgen tres componentes de compromiso: Lealtad, Membresía e Identificación; a continuación, las definimos:

- Lealtad: Es el cumplimiento y respeto del colaborador hacia la empresa.
- Membresía: También definido como: (Deseo de permanecer como miembro). Es el sentimiento de pertenencia del colaborador hacia la empresa.
- Identificación: También definido como (Aceptación de las metas organizacionales). Es cuando el empleado tiene las mismas ideas, creencias, propósitos y visión que la empresa.

### **2.2.7 Factores que influyen en el desarrollo del compromiso organizacional.**

Según lo mencionado por Greebnerg y Baron (1995), mencionaron diez elementos que influyen en el desarrollo del compromiso organizacional:

Influye positivo:

- El colaborador se siente comprometido, cuando es alentado, reconocido por su empresa, cuando la empresa le brinda beneficios y se siente motivado de manera intrínseca y extrínseca.
- El compromiso aumenta en los colaboradores cuando urge mayores niveles de retos, competitividad, haciendo que él demuestre su productividad a grandes rasgos.
- El compromiso aumenta, en la mayoría de las ocasiones, con el colaborador se encuentra por largo plazo en la empresa, ya que demuestra el tipo de compromiso de continuidad y afectivo, sintiendo miedo a perder el tiempo y esfuerzo durante el tiempo laborando, como el sentimiento de involucramiento y querer hacia la organización.

- El compromiso se ve en aumento, cuando la empresa se interesa por brindar un mejor servicio al cliente externo, ya que este factor hara que el colaborador, se sienta identificado como cliente interno, buscando equidad de buena atención por ambas partes.
- El compromiso se incrementará cuando el colaborador, de sus aportes, se exprese libremente, brindando contribución y siendo parte de la empresa.  
Influye negativo:
- El compromiso disminuye, cuando el colaborador no cuenta con una visión de línea de carrera y oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
- El compromiso disminuye, cuando el colaborador no tiene una buena comunicación con sus jefes, al ocurrir esto, el colaborador no se sentirá cómodo y disminuirá su compromiso.
- El compromiso disminuye, cuando las funciones que designa el jefe se encuentran poco claras al momento de brindarle indicaciones al colaborador.
- El compromiso disminuye, cuando las gerencias o administración no brinde un buen servicio, cuando no brinde un aporte a fin de cubrir las necesidades de sus colaboradores.
- El compromiso disminuye, cuando los planes futuros de la empresa, no se ven informados a los colaboradores, ya que en varias ocasiones puede crear incertidumbre e inestabilidad, fomentando la pérdida del compromiso organizacional.

### **2.2.8 Teoría de Becker en relación al compromiso organizacional**

La teoría de Becker, (1960) hace referencia a la voluntad propia del trabajador para con la empresa, es la inversión de tiempo, esfuerzo de manera voluntaria hacia la organización, considerando también que este esfuerzo le será retribuido, en el abono mensual, o jubilación al transcurrir del tiempo. Cuando el colaborador le brinda mayor dedicación (referencia a

esfuerzo y tiempo) a favor de la organización, es ahí donde aparece el llamado por Becker, “Compromiso”.

### **2.2.9 Teoría de los tres componentes del compromiso organizacional**

Esta teoría propuesta por Meyer y Allen, (1991), quienes definieron el compromiso organizacional como “un estado psicológico que identifica la relación de los colaboradores con su organización” Es decir, un individuo desarrolla un grado de compromiso organizacional en base a una condición psicológica; asimismo, el compromiso tiene influencia en la toma de decisiones sobre renunciar o de continuar en su empresa. Asimismo, Meyer y Allen plantean los tres componentes siguientes: compromiso normativo, compromiso afectivo y compromiso de continuidad.

### **2.2.10 Enfoques en el compromiso organizacional**

#### **2.2.10.1 Enfoque unidimensional**

Este enfoque según Dunham, Grube y Castañeda (citados en Córdoba, 2006), mencionan una segmentación del compromiso organizacional, dividiéndolo en dos:

**Actitudinal:** Define Mowday, Porter y Steers, (1982) como la parte más importante, en el cual el empleado, reflexiona sobre su relación con la empresa. En este sub –enfoque el empleado decide que postura desea tomar hacia la empresa. Bajo esta premisa, encontramos ciertas variables como rotación, productividad y ausentismo.

**Conductual:** Define Mowday, (1982), es la relación del empleado orientada al sub – enfoque actitudinal, considerando que la organización brinda las condiciones y demuestra con acciones lo que ofrece al colaborador, logrando la identificación con la empresa. Es decir, es el comportamiento traducido en acciones, que manifestarían si el colaborador se siente o no comprometido con la organización.

### **2.2.10.11 Enfoque conceptual-multidimensional**

Varona, (1993), nos detalla 3 componentes perspectivas en la conceptualización del compromiso organización:

Perspectiva de Intercambio: Es la reciprocidad de incentivos, reconocimientos, entre el colaborador y organización. Asimismo, bajo esta perspectiva, el colaborador recibe de la empresa, ascensos, reconocimientos, etc y la empresa recibe la permanencia de un empleado, siendo este una alianza para ambas partes.

Perspectiva psicológica: Es la identificación del empleado con los valores, misión, visión, objetivos de la organización, su deseo por contribuir en que la organización alcance sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de la organización. Considerando estos elementos:

- El apoyo a la organización para el logro de objetivos y metas.
- La visión de los valores y metas de la empresa.
- Predisposición y ganas para ser parte de la organización.

Perspectiva de atribución: en que el trabajador se obliga voluntaria, explícita e irrevocablemente a pertenecer a la organización y participar de todos los actos que ello conlleva. Asimismo, define al compromiso como una normativa de reciprocidad. Es por ello que de esta perspectiva surgen tres componentes de compromiso: Lealtad, Membresía e Identificación; a continuación, las definimos:

- Lealtad: Es el cumplimiento y respeto del colaborador hacia la empresa.
- Membresía: También definido como: (Deseo de permanecer como miembro). Es el sentimiento de pertenencia del colaborador hacia la empresa.
- Identificación: También definido como (Aceptación de las metas organizacionales). Es cuando el empleado tiene las mismas ideas, creencias, propósitos y visión que la empresa.

### **2.2.10.12 Enfoque conceptual de compromisos múltiples**

Según Reichers (citado en Varona 1993), paralelamente al enfoque conceptual-multidimensional, propuso conceptualizar el compromiso organizacional, llamándolo compromisos múltiples, haciendo referencia al compromiso del individuo hacia otros grupos que pertenecer a la misma empresa, considerando así tres teorías:

- La organización como unión de instituciones.
- La organización como una asociación de referencias.
- La organización como un espacio físico donde varios individuos se desempeñan en distintas áreas con diferentes funciones.

## **2.3 Definiciones Conceptuales**

### **2.3.1 Compromiso Organizacional**

Robbins (1998) Define al compromiso organizacional cuando el individuo se identifica comprometiéndose con la organización, considerando sus metas, valores, responsabilidades, misión visión y desarrollo, para con esto lograr la permanencia en la empresa. En consecuencia, que el compromiso organización significa identificación.

Soberanes y De la Fuente (2009) Define el compromiso organizacional es importante debido a que afecta directamente en varios comportamientos y actitudes del colaborador; tal es la cultura, valores, el ausentismo laboral, disminución de rotación, etc.

Chiavenato (2009) Define el compromiso organizacional como factor primordial, reduce considerablemente los niveles de ausentismo laboral, dando como resultado, buenos logros comunes especialmente monetarios por evitar el perjuicio en la producción.

Jericó (2001) Define el compromiso organizacional como el grado máximo en el cual, la persona empleada, se involucra con la empresa. La

Organización es la única responsable de fortalecer lazos de compromiso, motivando y brindando una remuneración atractiva, para así evitar que el colaborado busque nuevas opciones de empresas donde laborar, disminuyendo la rotación.

### **2.3.2 Compromiso Normativo**

También llamado Deber; Este tipo de compromiso, crea un sentimiento moral, de lealtad, por un tipo de pago de deuda, reciprocidad y agradecimiento hacia la organización, que te dio o te está dando ciertos beneficios. Cuando el colaborador cuenta con este compromiso, se desarrolla un sentido de permanencia en la empresa, siente obligación por permanecer en la institución a consecuencia de una retribución, a un favor, beneficio, oportunidad o recompensa que en alguna ocasión la empresa le brindo como empleado. El colaborador que cuente con este tipo de compromiso permanecerá largo tiempo en la organización, asimismo, debemos de tener en cuenta que no es igual que el empleado tenga un alto nivel de compromiso normativo, con el entusiasmo y motivación con el cual permanece en su empresa, como es el caso del compromiso afectivo.

### **2.3.3 Compromiso Afectivo**

También llamado, Deseo; Este tipo de compromiso es en el cual, el empleado, desea permanecer en la empresa por voluntad propia, por querer o sentimiento emocional propia hacia si organización. Este tipo de compromiso fomenta un aumento de producción, apego y contagia a sus compañeros de buenas referencias en el ámbito laboral. Los empleados que se encuentran dentro de este grupo se sienten orgullosos de pertenecer a su empresa, manifestando muy buen predisponían al momento de sacar adelante la productividad de la misma. Estos colaboradores demuestran contar con una apertura al cambio bien marcada, participan en actividades de integración debido a que cuenta con una visión futura en la empresa.

En 1982, Mowday, Porter & Steers, analizaron el compromiso afectivo, segmentándolo en cuatro categorías: (Citado en Mayer & Allen, 1991):

- Personales: Son aquellas características que involucran a la persona, sexo, edad, educación, así mismo los factores intrínsecos por los cuales el empleado se involucra con su empresa, llamados automotivación y predisposición.
- Estructurales: Son las características que tiene netamente el colaborador con su jefe, posiciones horizontales, comunicación, funciones, e importancia de ambos en la organización.
- Relativas al Trabajo: Son los trabajadores que cuentan con la característica, de aportes hacia su empresa, dando valor agregado y toman decisiones en base del beneficio de la empresa.
- Experiencia Profesional: Es la característica que tiene el empleado, referente a sus experiencias previas a ocupar la posición, considerando el aporte que brinda a la organización en la actualidad.

#### **2.3.4 Compromiso de Continuidad**

También llamado Necesidad, es justamente hacer referencia a esta última palabra por el cual, el empleado cuenta con este grado de compromiso. Este tipo de compromiso hace que muchos de los colaboradores piensen bien antes de tomar la decisión de renunciar, y buscar una nueva opción laboral, ya que evalúa el reconocimiento, costos y gastos que crea el dejar la empresa, y las pocas oportunidades de encontrar una empresa que le brinda la solvencia y beneficios que actualmente cuenta. Esto implica también, que el colaborador no deja la empresa por; inversión de tiempo, el tiempo de experiencia y todo lo que esto refiere, logros, ascensos, metas, estabilidad laboral., reconocimientos, dinero, esfuerzo. Considerando que dejar el empleo, es perder todo lo ganado por varios años, el compromiso de continuidad se da generalmente en colaboradores que ya cuentan con un tiempo prolongado en la empresa, se encuentran fidelizados y en muchos casos en su zona de confort.

Asimismo, podemos mencionar que este tipo de compromiso estaría relacionado con la motivación extrínseca, este compromiso hará que el empleado solo se quede con nosotros de manera interesada, sin embargo, apenas encuentre una mejora salarial y mejores beneficios pasaría a renunciar. Adicional, debemos considerar que el empleado que cuente con el compromiso de continuidad no promoverá ningún tipo de compromiso, significando esto un punto menos en la productividad de la empresa. Acotar, que el empleado con este tipo de compromiso, siente una necesidad de seguir en la empresa por miedo a perder el tiempo y esfuerzo invertido, esperando que a corto plazo esa inversión sea contribuida de manera extrínseca por la empresa, ascensos, aumentos laborales.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1 Tipo

El tipo de investigación para el presente trabajo es de tipo descriptivo. Este tipo de investigación, según Sabino (1986), es el tipo de investigación que trabaja sobre realidades de hechos, radicando en describir algunas características de conjuntos homogéneos, utilizando criterios sistemáticos – analíticos para obtener resultados que caracterizan al estudio realizado.

Asimismo, Según Méndez (2003), la investigación descriptiva permite obtener resultados concretos de la variable estudiada por medio de recolección de información por medio de técnicas específicas.

##### 3.1.2 Diseño

El diseño de la presente investigación es no experimental transaccional. Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, además porque no se han manipulado las variables ni expuesto a estímulos. El diseño no experimental no hace variar intencionalmente ninguna variable estudiada. Cabe mencionar que cuando realizamos un diseño no experimental, observamos los fenómenos tal como evoluciona en el contexto natural de la variable para luego analizarlos.

Como menciona Kerlinger (1979), “La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular la variable o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones”

Para mayor abundancia, Arnau (1995) refiere al termino de investigación no experimental a un conjunto de técnicas y métodos distintos de la estrategia experimental y cuasi experimental, concuerda con Kerlinger, que este tipo de investigación no manipula la variable independiente ni aleatorización en la formación de los grupos.

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

La población de estudio se encuentra conformada por 36 colaboradores de ambos sexos, 14 hombres y 22 mujeres, en los rangos de edad de 22 a 43 años, con un promedio de edad de 28 años, quienes se encuentran laborando en una institución educativa privada, dentro del área de Recursos Humanos, ubicada en el Distrito de Lima Centro.

### **3.2.2 La Muestra**

La investigación se elaboró en base a un tipo de muestreo censal, debido a que se seleccionó al 100% de la población, conformada por el área de una institución en el rubro educativa, en la unidad corporativa, área de Recursos Humanos

En el censo todos los miembros de la población son estudiados por el cuestionario de (Meyer y Allen)

## **3.3. Identificación de la variable y su operacionalización.**

La variable que investigaremos es el compromiso organizacional, está hace referencia, al involucramiento, sentido de pertenencia del empleado hacia su organización.

**Tabla N° 1**

*Dimensiones del compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991)*



**Tabla N° 2**

*La Operacionalizacion de la variable “Compromiso Organizacional” mediante el instrumento: Escala de compromiso organizacional Meyer y Allen (1991)*

VARIABLE	DIMENSIONES	PESO N°	ITEMS	INDICADORES	N° NIVELES
<p><b>Compromiso Organizacional</b></p> <p>Es el nivel en el cual un empleado se siente identificado, fidelizado con la organización</p>	<p><b>Compromiso Afectivo:</b> Es el lazo emocional, que se da por voluntad propia, por querer o sentimiento emocional propia hacia su organización.</p>	33.33	6	Compromiso Afectivo: 6,9,12,14,15,18	En Total acuerdo / De acuerdo / Ni en desacuerdo ni acuerdo / En desacuerdo / En total Desacuerdo

<p>en particular en la que labora. Es una característica del empleado, buscada actualmente en las empresas, si buscamos a una persona comprometida, demostrando rasgos como entusiasmo y motivación se convierte en pieza clave para el crecimiento de la empresa.</p>	<p><b>Compromiso de Continuidad:</b> El empleado evalúa el, costos y gastos que crea el dejar la empresa, y las pocas oportunidades en solvencia y beneficios si fuera a otra empresa.</p>	33.33	6	Compromiso de Continuidad: 2,7,8,10,11,13	En Total acuerdo / De acuerdo / Ni en desacuerdo ni acuerdo / En desacuerdo / En total Desacuerdo
	<p><b>Compromiso Normativo:</b> Es el sentimiento moral, de lealtad, de obligación, por un tipo de pago de deuda, reciprocidad y agradecimiento hacia la organización.</p>	33.33	6	Compromiso Normativo 1,3,4,5,16,17	En Total acuerdo / De acuerdo / Ni en desacuerdo ni acuerdo / En desacuerdo / En total Desacuerdo

### 3.4. Técnicas e Instrumentos de evaluación y diagnóstico

La técnica utilizada para la recolección de datos será la escala del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), con este cuestionario conoceremos cual es nivel de compromiso según dimensiones (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad) conformada por 18 ítems; empleadas en la muestra estudiada en este caso en colaboradores de las áreas de compensaciones y nómina. Este instrumento lo podemos aplicar de manera individual o grupal. El tiempo promedio para la aplicación es de 15 minutos.

Adaptación:

En nuestro país, Montoya (2014) adaptó y validó el instrumento en una investigación que realizó a 642 trabajadores de una empresa de call center de Lima. La escala como antes mencionado cuenta con tres dimensiones: afectivo, continuidad y normativo.

### **Ficha Técnica**

Nombre del Test: Cuestionario de Compromiso Organizacional.

Autores: Meyer y Allen

Procedencia: Estados Unidos

Particularidad: Instrumento de Información Psicológico

Objetivo: Conocer el Tipo de Organización que presentan los Individuos con su Organización.

Estructuración: 3 Componentes (Consta de 18 Ítems)

- Componente Afectivo (6 ítems)
- Componente Continuidad (6 ítems)
- Componente Normativo (6 ítems)

Características Del Inventario

Adaptación: Lima – Perú por Montoya (2014)

Escala Tipo: Likert

Los ítems son de tipo escala Likert que se terminan con 05 alternativas:

- (1) En total desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni en desacuerdo ni en acuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) En total acuerdo

Respuestas: No existen ni buenas ni malas

Administración: Individual o Colectiva

Tiempo: Aproximadamente 15 minutos.

Utilidad: Elaboración de planes de Intervención de nivel organizacional.

Edad: 17 años en adelante

Interpretación

Componente Afectivo: Deseo

Componente de Continuidad: Necesidad

Componente Normativo: Deber

### **3.4.1 Índices de Validez y Confiabilidad**

La prueba fue validada por (Arciniega & González, 2006 citado por Montoya, 2014) quienes reformularon los 18 ítems originales a positivo, para medir la validez del constructo se desarrolló el análisis factorial exploratorio con rotación oblimin donde se obtuvieron 0.79 de compromiso afectivo, 0.77 de compromiso continuo y 0.72 de compromiso normativo. Por consiguiente, para poder elaborar la escala de compromiso organizacional Montoya (2014), nos refiere que utilizó tres extracciones con distintos tipos de rotación: La Oblimin directa, la Varimax y. Quartimax, por consiguiente, nos muestra que la mayoría de ítems se centran en el primer factor (afectivo), y que en el tercer factor no hay mayor incremento en la varianza. De acuerdo a esos resultados decide hacer un nuevo análisis tomando solo 2 factores, la cual obtiene como resultado que el ítem 2 (perteneciente al factor normativo) obtuvo una variabilidad menos a 30% por lo que decide eliminarlo. Concluyendo procede a realizar otro análisis con rotación Oblímin, en el cual tiene dos factores resultantes: “compromiso Afectivo-Normativo” y “Compromiso Continuidad”.

## Confiabilidad

A nivel de compromiso organizacional general se obtuvo 0,926, la cual indica una fiabilidad muy buena, siguiendo por la sub escala compromiso afectivo/normativo que tiene 0,932 y de continuidad 0,779 las cuales están en un nivel moderado. A pesar que no se llegó a corroborar la réplica de la teoría de 03 factores con 18 ítems, Montoya (2014), nos demostró que se acomodó más usando los 02 factores con 18 ítems.

**Tabla N° 3**

<i>Confiabilidad</i>		
Alfa de Cornbrach	Alfa de Cornbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,918	0,926	17
0,928	0,932	14
0,779	0,779	3

### 3.4.2 Baremos para el Compromiso Organizacional

#### **Compromiso Afectivo**

30 - 25 Muy favorable

24 - 19 Favorable

18 - 13 Desfavorable

12 – 7 o menos Muy Desfavorable

#### **Compromiso de Continuidad**

30 - 25 Muy favorable

24 - 19 Favorable

18 - 13 Desfavorable

12 – 7 o menos Muy Desfavorable

### **Compromiso Normativo**

30 - 25 Muy favorable

24 - 19 Favorable

18 - 13 Desfavorable

12 – 7 o menos Muy Desfavorable

### **Compromiso Organizacional (General)**

90 - 73 Muy favorable

72 - 55 Favorable

54 - 37 Desfavorable

36 - 19 o menos Muy Desfavorable

## **3.4.3 Baremos del Compromiso Organizacional**

**Tabla N° 4**

*Baremos*

<b>Compromiso Afectivo</b>	<b>Compromiso de Continuidad</b>	<b>Compromiso Normativo</b>	<b>Compromiso Organizacional - General</b>
30-25 Muy favorable	30-25 Muy favorable	30-25 Muy favorable	90-73 Muy Favorable
24-19 Favorable	24-19 Favorable	24-19 Favorable	72-55 Favorable
18-13 Desfavorable	18-13 Desfavorable	18-13 Desfavorable	54-37 Desfavorable
12-7 o menos Muy Desfavorable	12-7 o menos Muy Desfavorable	12-7 o menos Muy Desfavorable	36-19 o menos Muy Desfavorable

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento de los Resultados

Luego de obtener la información necesaria se procedió a ejecutar lo siguiente:

Expresar Valores, codificar y pasarlo a una base de datos en MS.

Excel para luego procesarlo en el programa estadístico IBM SPSS.

Se definió la distribución de las frecuencias y el porcentaje participativo del instrumento utilizado en esta investigación.

Se empleó las siguientes aritméticas:

**Valor máximo y mínimo**

**Media aritmética**

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

## 4.2. Presentación de los Resultados

**Tabla N° 5**

*Medidas estadísticas de la Variable de Investigación: Compromiso Organizacional*

N	Válido	36
	Perdidos	0
Media		52,72
Mínimo		22
Máximo		72

El análisis de la investigación a 36 sujetos, sobre el compromiso organizacional da como resultados los siguientes datos:

- Una media de 52.72 que se clasifican como “Desfavorable”
- Un valor mínimo de 22 que se caracteriza como “Muy Desfavorable”
- Un valor máximo de 72 que se caracteriza como “Favorable”

**Tabla N° 6**

*Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes al compromiso organizacional*

		Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso de Normativo
N	Válido	36	36	36
	Perdidos	0	0	0
Media		18,28	17,11	15,31
Mínimo		8	6	6
Máximo		26	24	22

Las dimensiones que componen al compromiso organizacional podemos observar los siguientes resultados:

En la dimensión del compromiso afectivo se puede observar:

- Una media de 18,28 que se clasifican como “Desfavorable”
- Un valor mínimo de 8 que se caracteriza como “Muy Desfavorable”
- Un valor máximo de 22 que se caracteriza como “Favorable”

En la dimensión del compromiso continuidad se puede observar:

- Una media de 17,11 que se clasifican como “Desfavorable”
- Un valor mínimo de 6 que se caracteriza como “Muy Desfavorable”
- Un valor máximo de 24 que se caracteriza como “Favorable”

En la dimensión del compromiso normativo se puede observar:

- Una media de 15,31 que se clasifican como “Desfavorable”
- Un valor mínimo de 6 que se caracteriza como “Muy Desfavorable”
- Un valor máximo de 22 que se caracteriza como “Favorable”

En relación a los resultados que se mencionaron, a continuación, daremos una vista a las tablas estadísticas para poder observar el alto índice, que refiere a las categorías de compromiso organizacional y sus respectivos factores.

**Tabla N° 7**

*Resultado de Compromiso Organizacional*

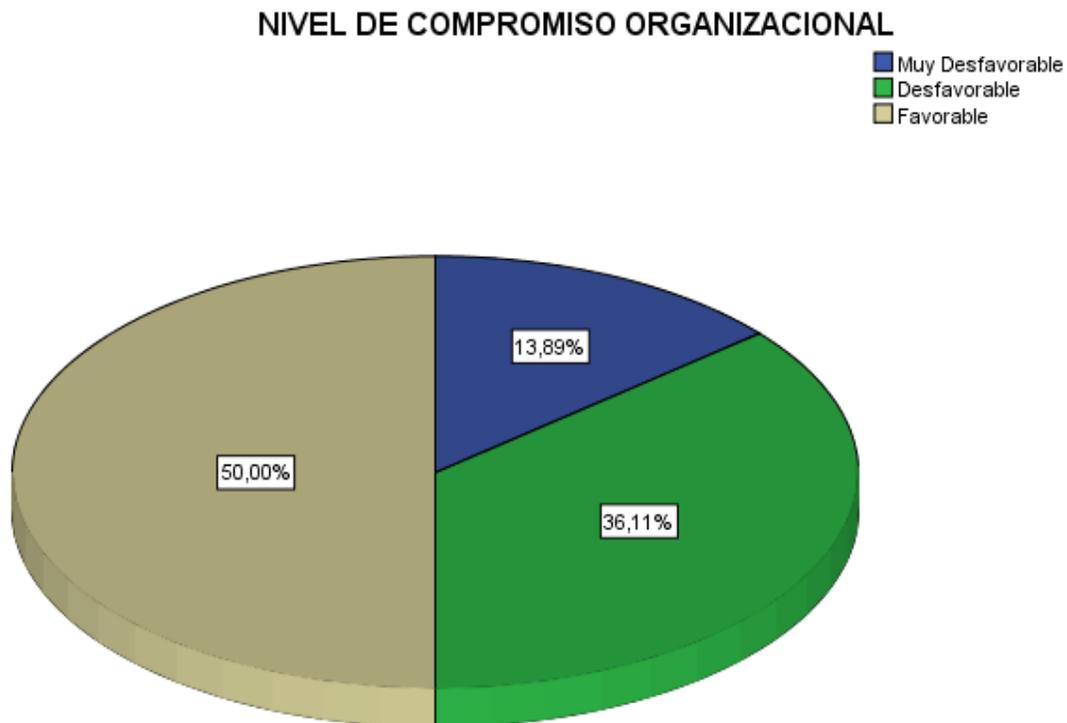
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Desfavorable	5	13,9	13,9	13,9
	Desfavorable	13	36,1	36,1	50
	Favorable	18	50	50	100
	Total	36	100	100	

**Comentario:**

El compromiso Organizacional predominante en trabajadores del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa Privada del distrito del Cercado de Lima, se considera categoría “Favorable” teniendo como resultado

- El 50,0%, se considera la categoría “Favorable”
- El 36,1%, se considera la categoría “Desfavorable”
- El 13,9%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”
- 

**Figura 1 Resultado de Compromiso Organizacional**



**Comentario:**

El compromiso Organizacional predominante en trabajadores del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa Privada del distrito del Cercado de Lima, se considera categoría “Favorable” teniendo como resultado:

- El 50,0%, se considera la categoría “Favorable”
- El 13,9%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”

**Tabla Nº 8**

*Resultado del Compromiso Afectivo, como dimensión del compromiso organizacional*

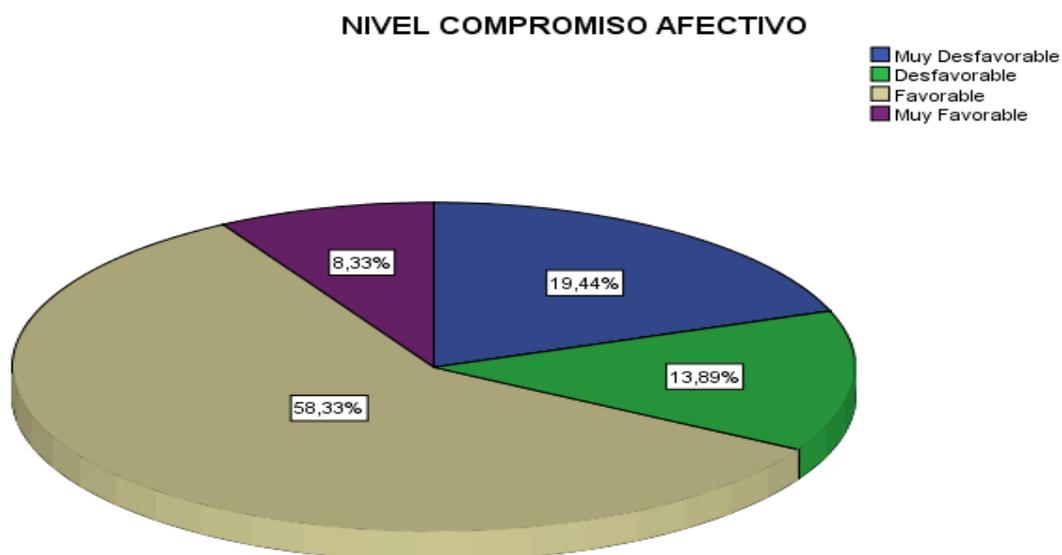
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Desfavorable	7	19,4	19,4	19,4
	Desfavorable	5	13,9	13,9	33,3
	Favorable	21	58,3	58,3	91,7
	Muy Favorable	3	8,3	8,3	100
	Total	36	100	100	

**Comentario:**

El compromiso Afectivo en trabajadores del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa Privada del distrito del Cercado de Lima, se considera categoría “Favorable” teniendo como resultado

- El 58,3%, se considera la categoría “Favorable”
- El 19,4%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”
- El 13,9%, se considera la categoría “Desfavorable”
- El 8,3%, se considera la categoría “Muy Favorable”

**Figura 2. Resultado del Compromiso Afectivo, como dimensión del compromiso organizacional.**



**Comentario:**

El compromiso Afectivo en trabajadores del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa Privada del distrito del Cercado de Lima, se considera categoría “Favorable” teniendo como resultado:

- El 58,33%, se considera la categoría “Favorable”
- El 8,33%, se considera la categoría “Muy Favorable”

**Tabla 9.**

*Resultado de Compromiso Continuidad*

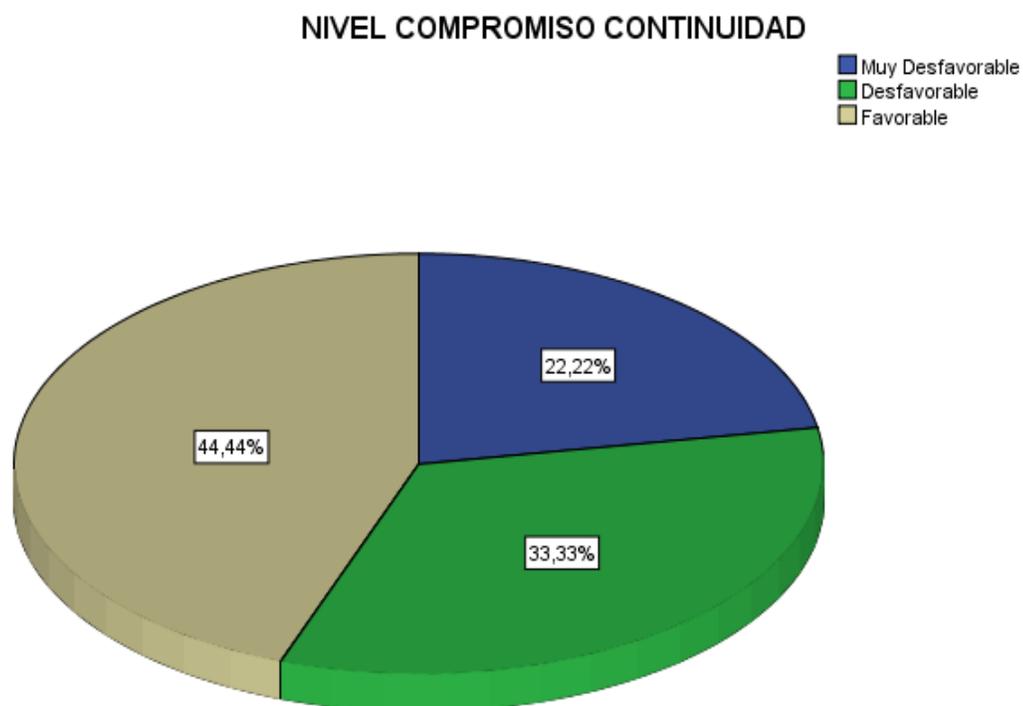
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Desfavorable	8	22,2	22,2	22,2
	Desfavorable	12	33,3	33,3	55,6
	Favorable	16	44,4	44,4	100
	Total	36	100	100	

**Comentario:**

El compromiso Continuidad en trabajadores del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa Privada del distrito del Cercado de Lima, se considera categoría “Favorable” teniendo como resultado

- El 44,4%, se considera la categoría “Favorable”
- El 33,3%, se considera la categoría “Desfavorable”
- El 22,2%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”

**Figura 3. Resultado del Compromiso Continuidad, como dimensión del compromiso organizacional.**



**Comentario:**

El compromiso Continuidad en trabajadores del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa Privada del distrito del Cercado de Lima, se considera categoría “Favorable” teniendo como resultado:

- El 44,44%, se considera la categoría “Favorable”
- El 22,22%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”

**Tabla 10.**

*Resultado de Compromiso Normativo*

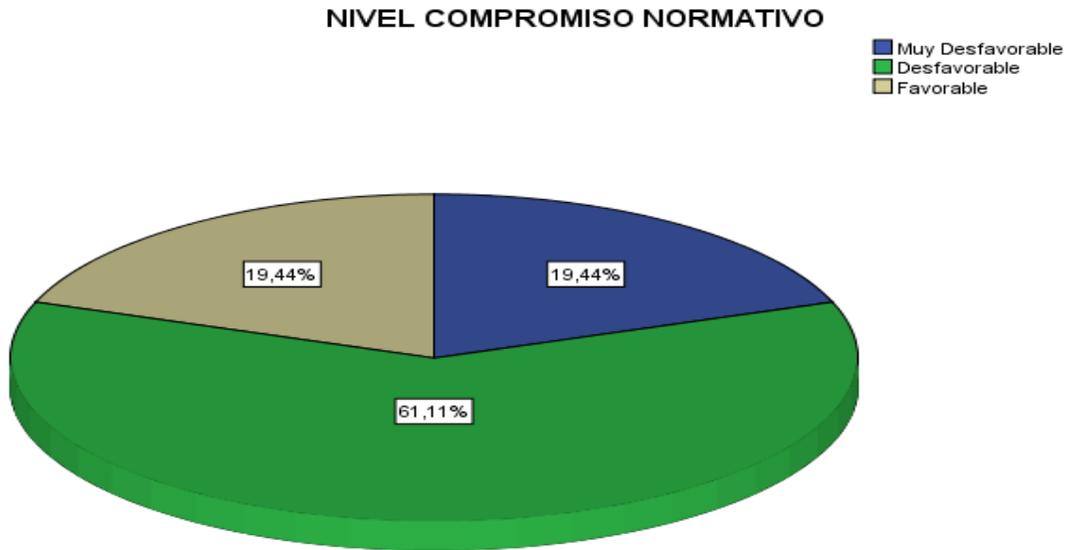
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Desfavorable	7	19,4	19,4	19,4
	Desfavorable	22	61,1	61,1	80,6
	Favorable	7	19,4	19,4	100
	Total	36	100	100	

**Comentario:**

El compromiso Normativo en trabajadores del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa Privada del distrito del Cercado de Lima, se considera categoría “Favorable” teniendo como resultado

- El 61,1%, se considera la categoría “Desfavorable”
- El 19,4%, se considera la categoría “Favorable”
- El 19,4%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”

**Figura 4. Resultado del Compromiso Normativo, como dimensión del compromiso organizacional.**



**Comentario:**

El compromiso Normativo en trabajadores del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa Privada del distrito del Cercado de Lima, se considera categoría “Favorable” teniendo como resultado:

- El 61,11%, se considera la categoría “Desfavorable”
- El 19,44%, se considera la categoría “Muy Desfavorable y Favorable”

**4.3 Análisis y Discusión de los Resultados**

En esta investigación dimos a conocer los resultados del compromiso organizacional de 36 trabajadores de una empresa privada del rubro educativo, del área de Recursos Humanos, ubicada en el Centro de Lima. Por ello a través de los resultados mostrados anteriormente con ayuda del Cuestionario de Compromiso

Organizacional de (Meyer y Allen 1991, adaptado por Montoya 2014) procedimos a mostrar los resultados generales y de cada dimensión del compromiso organizacional.

Partiendo de ello, definimos los siguientes resultados respecto a cada dimensión del compromiso estudiado, poniendo en muestra el objetivo general de la investigación, los resultados mostraron que el 50% de los trabajadores se encuentran favorablemente comprometidos con la organización y un 13,9 % se encuentra “muy desfavorable” en relación al compromiso con su organización.

Similar resultados se obtuvo en la investigación de: **Cárdenas, Maricela Carolina Peña** (Cárdenas, 2016) en México, en su investigación llamada: “El compromiso organizacional de los trabajadores en pequeñas empresas” ella sostiene que el 49% “Favorable” aproximadamente de los estudiados se encuentran comprometidos organizacionalmente, sintiendo ganas de seguir perteneciendo a ella de manera leal.

Asimismo, similar resultado se obtuvo en la investigación de: **Angie Paredes** (2017) en Lima en su investigación “Compromiso Organizacional en Trabajadores de una empresa de Trade marketing del distrito de San Borja, como muestra 70 empleados, obteniendo un resultado de compromiso organizacional” Favorable”, lo cual un 56% de colaboradores estudiados se encuentran comprometidos organizacionalmente.

Para agregar, similar resultado se obtuvo en la investigación de: Pamela **Cruz** (2016) en Trujillo en su investigación: “Compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión” ubicada en la Provincia de la Libertad, lo cual el 100% de la muestra (60 trabajadores) se encuentra en categoría medio, que obtiene como resultado Favorable, es decir comprometidos con su organización. Sostiene ella que la categoría media se encuentra en categoría Favorable referente a la investigación realizada.

Comentario General: Observamos que la mayoría de los trabajadores investigados se encuentran favorablemente comprometidos, lo que nos hace inferir que estos se vinculan con los objetivos, misión, visión, metas, valores de la organización. Esto permitirá que puedan desempeñarse adecuadamente y tener la motivación para hacerlo. Los colaboradores con un alto nivel de compromiso aumentan la productividad de la empresa considerablemente.

Es importante mencionar que Meyer y Allen (2004) indicaron que los trabajadores comprometidos favorablemente son los que le ponen más empeño a la realización de sus funciones diariamente obteniendo resultados positivos en la organización.

Claire y Böhr (2003) Refiere al compromiso organizacional como uno de los medios que tiene como objetivo identificar el nivel de lealtad y apego de los colaboradores con su lugar de trabajo.

Primer objetivo Específico:

En la primera dimensión, “Compromiso Afectivo”, respecto a mi propia investigación llamada, “Compromiso Organizacional en trabajadores de una empresa privada del rubro educativa, del área de Recursos Humanos, ubicada en el Centro de Lima”, obteniendo el 50% de resultado Favorable de compromiso afectivo, y 13.9 % como resultado Desfavorable.

En la primera dimensión, la investigación de Angie Paredes indica lo siguiente: Obteniendo como resultados en la primera dimensión: Compromiso afectivo obteniendo un 54% de trabajadores que se encuentran comprometidos de manera afectiva y un 3% no se encuentran comprometidos respecto a esta dimensión.

En la primera dimensión, la investigación de Pamela Cruz indica lo siguiente: Obteniendo como resultados en la primera dimensión: Compromiso afectivo obteniendo un 100% de trabajadores que se encuentran en nivel medio, si comparamos con nuestra investigación refiere a “Favorable” respecto a esta dimensión.

Meyer y Allen (1996) menciona que, si el compromiso afectivo se da favorablemente, los trabajadores tomarán los ideales de su organización como suya y harán que formen parte de su vida.

Comentario: Respecto a esta dimensión observamos que todos los resultados expuestos son similares con un promedio del 50% siendo este “Favorable, predominando en la organización el compromiso afectivo, que esto logra afirmar ciertos criterios como el sentimiento de afinidad del colaborador hacia la empresa.

Segundo Objetivo Específico:

En la segunda dimensión, “Compromiso de Continuidad” respecto a mi propia investigación llamada, “Compromiso Organizacional en trabajadores de una empresa privada del rubro educativa, del área de Recursos Humanos, ubicada en el Centro de Lima”, obteniendo el 44.44% de resultado Favorable de compromiso de Continuidad, y 22.22 % como resultado Muy Desfavorable.

En la segunda dimensión, la investigación de Angie Paredes indica lo siguiente: Obteniendo como resultado segunda dimensión: Compromiso de Continuidad obteniendo un 44% de trabajadores que se encuentran comprometidos de manera favorable y un 6% de manera Muy Favorable, bajo la dimensión mencionada.

En la segunda dimensión, la investigación de Pamela Cruz indica lo siguiente: Obteniendo como resultados en la primera dimensión: Compromiso de Continuidad obteniendo un 51 % se encuentra en categoría medio, que obtiene como resultado Favorable, es decir comprometidos con su organización.

Comentario: Respecto a esta dimensión observamos que todos los resultados expuestos son similares con un promedio del 46% siendo este “Favorable” Estos resultados refieren casi la mitad de los colaboradores, que se encuentran en la empresa por la pérdida de beneficios y necesidad que actualmente tienen. Asimismo, refiere que los colaboradores sienten que salirse de la empresa les creara una pérdida de beneficios, y se les hará muy complicado conseguir un

empleo que les brinde estabilidad, beneficio que necesidad es por ello que deciden permanecer en la empresa.

Meyer y Allen (1991) menciona al compromiso de continuidad como un compromiso de conveniencia ya que relacionada al seguir en la organización por el costo que le generaría irse.

Tercer Objetivo Específico:

En la tercera dimensión, “Compromiso Normativo” respecto a mi propia investigación llamada, “Compromiso Organizacional en trabajadores de una empresa privada del rubro educativa, del área de Recursos Humanos, ubicada en el Centro de Lima”, obteniendo el 61.11% de resultado Desfavorable de compromiso normativo, y obteniendo el mismo menor porcentaje de 19.44% como resultado Muy Desfavorable.

En la Tercera dimensión, la investigación de Angie Paredes indica lo siguiente: Obteniendo como resultado la Tercera dimensión: Compromiso Normativo obteniendo un 58% de trabajadores no comprometidos, resultados “Desfavorable” y un 12% de manera Muy Desfavorable, bajo la dimensión mencionada.

En la Tercera dimensión, la investigación de Pamela Cruz indica lo siguiente: Obteniendo como resultados en la tercera dimensión: Compromiso Normativo obteniendo 58% de trabajadores se encuentran en el nivel Desfavorable, lo que quiere decir que la mayoría de trabajadores no siente una obligación de pertenecer a la organización por los beneficios recibidos.

Comentario: Respecto a esta dimensión observamos que los resultados son preocupantes para las empresas ya que los estudiados se encuentran desfavorablemente comprometidos, interpretándolo quiere decir que los empleados de la organización no se sienten con la obligación moral de pertenecer a la empresa. No encontramos reciprocidad respecto a beneficios y productividad en mucho de los casos. Al tener resultado desfavorable en esta dimensión indica que los colaboradores no se sienten obligados a permanecer en la empresa, ni por

beneficios o incentivos agregados que la empresa les pueda dar, este grupo de colaboradores son los de mayor rotación, son los más propensos a abandonar su puesto laboral, ya que sienten que en otras empresas pueden obtener los mismos beneficios que ellos requieren. Si bien cabe mencionar que este grupo por contar con un resultado desfavorable debe ser cuidado a mayor detalle, no debemos dejar de lado que todos los colaboradores tiene ciertas expectativas y niveles de criterios distintos a satisfacer por las empresas y si deseamos un buen resultado debemos llevar a cabo ciertos proyectos para aumentar el nivel de compromiso en todas las dimensiones mencionadas

Meyer y Allen (1991) manifestó que existen dos caminos para fabricar un sentimiento de obligación en el compromiso y uno de ellos es el compromiso normativo.

#### 4.4 Conclusiones

- El nivel general de compromiso organizacional que predomina en los colaboradores de una Institución Educativa privada del área de Recursos Humanos en el en distrito del Centro del Lima, se encuentra en la categoría **“Favorable”**
- El nivel de compromiso organizacional en al dimensión afectiva que prevalece en los colaboradores de una Institución Educativa privada del área de Recursos Humanos en el en distrito del Centro del Lima, se encuentra en la categoría **“Favorable”**
- El nivel de compromiso organizacional en la dimensión de continuidad que prevalece en los colaboradores de una Institución Educativa privada del área de Recursos Humanos en el en distrito del Centro del Lima, se encuentra en la categoría **“Favorable”**
- El nivel de compromiso organizacional en la dimensión Normativa que prevalece en los colaboradores de una Institución Educativa privada del área de Recursos Humanos en el en distrito del Centro del Lima, se encuentra en la categoría **“Desfavorable”**

#### **4. 5 Recomendaciones**

- De acuerdo a los resultados mostrados anteriormente y las conclusiones obtenidas, a continuación, detallaremos las siguientes recomendaciones a seguir:
- Desarrollar un plan de acción para llevar a cabo un taller para reforzar el compromiso normativo.
- Fomentar el propósito de la organización incentivando a sus colaboradores para que escuchen y se empapen del propósito de la empresa.
- Potenciar la motivación extrínseca e intrínseca del colaborador.
- Fomentar el trabajo de Equipo en los trabajadores
- Mantener una comunicación continua horizontal, Jefe – Personas a su cargo.

## **CAPITULO V**

### **PROGRAMA DE INTERVENCION**

#### **5.1 Denominación del programa**

Taller: Compromiso Organizacional aplicada a trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro educativo, ubicada en el Centro de Lima.

Objetivo General:

- Incrementar el Compromiso Organizacional en trabajadores de una empresa de privada del área de Recursos Humanos.

Objetivo Específico:

- Impulsar la participación activa del colaborador.
- Fomentar la cultura organizacional.
- Potenciar la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores

#### **5.2. Justificación del problema**

El presente taller de compromiso organizacional, se origina a través de los resultados de nuestra investigación, lo cual lo muestra en un nivel bajo que debemos incrementar. El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, por ello, “el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea” (Robbins, 2009)

El compromiso organizacional cuenta con 3 dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad, al no ser adecuado algunas de estas dimensiones nuestro promedio de compromiso se verá reflejado como bajo.

Meyer y Allen (1996) indica que el compromiso afectivo es la relación emocional y sentimental del empleado hacia la empresa. Esto se da muchas veces a que la empresa brinda beneficios o cubre una necesidad de la cual el empleado se siente agradecido cubriendo sus expectativas.

Así mismo, Meyer y Allen (1991) señalan que el compromiso normativo es el sentimiento de lealtad, agradecimiento u obligación que siente el trabajador de pertenecer a una organización, por los beneficios que esta le brinda como pago de estudios, apoyo económico, capacitaciones, entre otros. Además, señalan que la lealtad del trabajador con su organización toma fuerza cuando éste se siente en deuda con ella por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue apreciada por el colaborador.

Además, Meyer y Allen, menciona al compromiso de continuidad como un compromiso de conveniencia ya que relacionada al seguir en la organización por el costo y tiempo invertido, que a consecuencia sería perdido si tomara la decisión de irse.

Por otro lado, (Steers, 1892) consideran que el compromiso organizacional es la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma, lo cual no se demuestra cuando existe un problema de compromiso.

### **5.3. Establecimiento de objetivos**

#### **PRIMERA SESIÓN**

Nombre: "Compromiso Afectivo"

#### **Objetivo:**

- Identificación del colaborador con la empresa

#### **Actividades:**

Recibimiento e Introducción: El Gerente de Recursos Humanos de la empresa del Grupo, brindará la respectiva bienvenida y la explicación del taller que se realizará a los trabajadores. Mostraremos en una diapositiva cual es nuestro Propósito.

Presentación: El Gerente del área presentará al facilitador para que este le explique en que consiste la presentación individual con una dinámica. El facilitador realizara una dinámica rompe hielo, cada colaborador es asignado a un número. Seguido de ello sacarán por medio de un sorteo manual el número de la persona que debe iniciar, e irán continuando con el siguiente número de manera ascendente hasta volver al número inicial, cada colaborador nos brindará su nombre y su hobby. Dinámica: Los participantes formarán grupos de 6, el cual se le otorgará papelógrafos, cartulinas de colores y plumones. El facilitador dará la indicación donde deberán escribir 2 puntos, indicando cual es el propósito de ellos en la empresa respecto al propósito de la empresa mostrado. Al finalizar los grupos tendrán que exponer y explicar el trabajo realizado. Por último, el facilitador expondrá con mayor detalle el tema llevando a una reflexión.

Evaluación: Al término de la Sesión N°1, se aplicará un cuestionario.

## **Recursos**

### Humanos

- Gerente de Recursos Humanos
- Facilitador
- Participantes – Colaboradores

### Infraestructura

- Auditorio
- Sillas
- Proyector
- Mesas

## Materiales

- Diapositivas
- Cartulina de Colores
- Plumones
- Paleógrafos
- Hojas Bond

**Tiempo:** 55 minutos

## **SEGUNDA SESIÓN**

Nombre: “Valores”

Objetivos:

- Dar a conocer al colaborador los valores de la empresa.

### **Actividades:**

**Bienvenida:** El facilitador preguntará de qué se trató la sesión anterior a algunos participantes. Seguido de ello, el facilitador mostrará los valores que definen a la empresa.

**Dinámica:** “La historia de Lucía”

El facilitador solicita 3 grupos de 6 participantes, indicando que deben ser participantes distintos a los grupos anteriores.

Seguido de ello, el facilitador les proyecta un caso a realizar en diapositivas y les brinda hojas bond y lápiz para sus anotaciones.

Detalle el caso:

“Lucía tenía 5 meses de embarazo. Ella había venido postergando su decisión concerniente al embarazo pues a sus diecisiete años, no creía que fuese capaz de cargar sola con las responsabilidades de la maternidad. Luis, amigo de Lucía y padre del hijo que esperaba, la estaba presionando para que tenga el hijo. Lucía

estaba absolutamente segura de no querer casarse con Luis, ya que estaba convencida que aún no estaban aptos para vivir juntos. Luis le había dicho que él era estéril, hecho que resultó ser falso. Cuando Luisa salió embarazada él le ofreció casarse con ella. A Luis le gustan los niños y quiere tener al bebé.

Cuando Lucía finalmente decidió abortar, Luis habló con el juez Robbins para que firmara una orden de restricción en su contra que le impidiese a Lucía abortar. Con el consejo de su mejor amiga Ana, Lucía se practicó el aborto con el Dr. Presley, quien, sabiendo de la restricción dada por el juez, violó la orden. Luis presentó cargos en contra de Lucía y el doctor. El juez Robbins multó al Dr. Presley por desacato a la corte, pero perdonó a Lucía porque era menor de edad.”

Consigna indicada por el facilitador: Los participantes de manera grupal deberán ordenar a los cinco personajes de la historia, desde aquella por la que sientan más simpatía hasta aquella por la cual sientan menos simpatía, indicando los valores que vio en esa persona, seguido de explicar el porqué de su elección. Los personajes son: Lucía, Luis, Juez Robbins, Ana y Dr. Presley.

Considerar que no hay respuesta ni buena ni mala, por ello el facilitador brindará una reflexión acerca de los valores que encontramos en esta dinámica (apertura al cambio, integridad, aprendizaje continuo, justicia, amor, libertad, lealtad)

Al culminar la prueba el facilitador proyectará en diapositivas los valores de la empresa.

Evaluación: Al término de la Sesión N°2, se aplicará un cuestionario.

## **Recursos**

### Humanos

- Facilitador
- Participantes – Colaboradores

### Infraestructura

- Auditorio

- Sillas
- Proyector
- Mesas

### Materiales

- Diapositivas
- Hojas Bond
- Lápices

**Tiempo:** 50 minutos

### **TERCERA SESIÓN**

Nombre: “Compromiso Normativo”

Objetivo:

- Dar a conocer los beneficios de la empresa a fin de fomentar el compromiso normativo.

### **Actividades:**

Bienvenida: Realizamos una rueda de preguntas a fin de refrescar lo aprendido en la sesión anterior.

Dinámica: Consiste en formar 3 grupos de 6 personas, seguido de ellos, los participantes deben ponerle un nombre a su grupo.

El facilitador iniciará la presentación de los beneficios de la empresa. Luego de ellos el asistente repartirá hojas y plumones, la tarea consiste en mencionar los 3 beneficios que más les gusta. Al finalizar cada grupo saldrá a exponer los motivos de su elección.

Evaluación: Al término de la Sesión N°3, se aplicará un cuestionario.

## **Recursos**

### Humanos

- Facilitador
- Asistente
- Participantes – Colaboradores

### Infraestructura

- Auditorio
- Sillas
- Proyector

### Materiales

- Diapositivas
- Hojas Bond
- Plumones

**Tiempo:** 50 minutos

## **CUARTA SESIÓN**

Nombre: “Comunicación Asertiva”

Objetivo:

- Mejorar la comunicación en la organización.

### **Actividades:**

**Bienvenida:** El facilitador solicitará ayuda voluntaria a algunos colaboradores participantes para que nos realicen un breve resumen de la sesión N°3

**Dinámica:** El facilitador solicita que los participantes realicen un círculo, seguido de esto contarán con 10 minutos para conversar con la persona al azar que tengan más cercada. La conversación consiste en contarle a esta persona 3 cosas:

Soy una persona...

Este año planeo.... (metas personales, profesionales a corto y mediano plazo)

En mis ratos libres yo ....

Al finalizar la dinámica, pediremos de manera voluntaria que nos cuenten que les pareció la dinámica. Concluiremos con una pequeña reflexión.

Evaluación: Al término de la Sesión N°4, se aplicará un cuestionario

## **Recursos**

### Humanos

- Facilitador
- Participantes – Colaboradores

### Infraestructura

- Auditorio
- Sillas
- Proyector

### Materiales

- Diapositivas

**Tiempo:** 50 minutos

## **QUINTA SESIÓN**

Nombre: “Motivación”

Objetivo:

- Lograr que los trabajadores se concienticen, a fin de fomentar su propia motivación en base a sus vivencias.

## **Actividades:**

**Bienvenida:** El facilitador solicitará ayuda voluntaria a algunos colaboradores participantes para que nos realicen un breve resumen de la sesión N°4

**Dinámica:** Aquí cambiamos de instalaciones, lo realizamos en el patio principal de la empresa.

La primera consigna es que elijan su equipo mínimo de 3 personas. Seguido de ello, le brindamos a cada grupo un saco de box que deberán ponérselo sobre la espalda e ir avanzando de pies y manos sin que se les caiga. Deberán recorrer un camino asignado con algunos obstáculos. Eso lo realizarán todos los del equipo de manera individual. Al finalizar cada uno expresará cuáles son los factores que hicieron que él llegue a la meta y cómo se sintieron al lograrlo. Al concluir, se realizará una breve reflexión.

**Evaluación:** Al término de la Sesión N°5, se aplicará un cuestionario

## **Recursos**

### Humanos

- Facilitador
- Participantes – Colaboradores

### Infraestructura

- Patio Central

### Materiales

- Sacos de box
- Obstáculos de Gym

**Tiempo:** 50 minutos

## **SEXTA SESIÓN**

Nombre: “Compromiso de Continuidad”

Objetivo:

- Incrementar el compromiso de continuidad, reconociendo y agradeciendo su trabajo en la empresa durante el periodo laboral.

### **Actividades:**

**Bienvenida:** Se les brindará la bienvenida a los colaboradores e irán tomando asiento.

**Dinámica:** Se asigna dividirse en dos grupos, con la ayuda del asistente, se les da a los grupos hojas de colores y plumones. La consigna es que escriban en las hojas, el nombre de una o varios compañeros que tu creas que deban ser reconocidas por alguna buena acción o funciones realizadas en la empresa. Al concluir la actividad, los grupos expondrán sus respuestas de manera individual. Una vez finalicemos la etapa de exposición, se acercará el Gerente General de la empresa, quien les brindará unas pequeñas palabras de agradecimiento por su buen trabajo y tiempo de servicio en la empresa.

**Evaluación:** Al término de la Sesión N°6, se aplicará un cuestionario

### **Recursos**

#### Humanos

- Facilitador
- Gerente General
- Asistente
- Participantes – Colaboradores

#### Infraestructura

- Auditorio
- Sillas
- Mesas

## Materiales

- Plumones
- Hojas de Colores

**Tiempo:** 50 minutos

## **SEPTIMA SESIÓN**

Nombre: “Trabajo en Equipo”

Objetivo: Promover el trabajo en equipo

### **Actividades:**

Bienvenida: Se les brindará la bienvenida a los colaboradores e irán tomando asiento.

Dinámica: “Fábrica de Aviones”

El facilitador les solicitará a los participantes que se agrupen de 6 personas, cada grupo tendrá la consigna de realizar con las hojas bond aviones, del tamaño que gusten para ello tendrán 10 minutos. En esta sesión nos acompañará el Jefe de Innovación, al culminar la dinámica los grupos mostrarán sus creaciones y ganará el grupo que tenga más aviones realizados.

Una vez culminada se les pasará un video de trabajo en equipo:  
<https://www.youtube.com/watch?v=EnQhERZwF5k>

Evaluación: Al término de la Sesión N°7, se aplicará un cuestionario

## **Recursos**

### Humanos

- Facilitador
- Asistente
- Participantes – Colaboradores

- Jefe de Innovación.

#### Infraestructura

- Auditorio
- Sillas
- Mesas

#### Materiales

- Hojas Bond

**Tiempo:** 50 minutos.

### **OCTAVA SESIÓN**

Nombre: “Liderazgo”

Objetivo: Fomentar el liderazgo en los colaboradores

#### **Actividades:**

Bienvenida: El facilitador hará recordar la sesión anterior con la participación de los colaboradores y brindará la introducción a la última sesión.

Dinámica: “La Torre más Alta”

El Asistente les brindará hojas de colores y engrapador a cada participante, seguido de ello, el facilitador les pedirá que formen 3 grupos de 6 personas; La consigna consiste en realizar la torre de papel más alta que ellos puedan. Los grupos tendrán 15 minutos para culminar la torre, al finalizar el facilitador le preguntará a cada grupo como se sintió, si les pareció fácil o difícil, cómodo o incomodo, etc. Seguido de una breve reflexión y conceptualización de liderazgo.

Evaluación: Al término de la Sesión N°8, se aplicará un cuestionario

#### **Recursos**

##### Humanos

- Facilitador
- Asistente
- Participantes – Colaboradores

#### Infraestructura

- Auditorio
- Sillas
- Mesas
- Proyector

#### Materiales

- Hojas de Colores
- Engrapador
- Diapositivas

**Tiempo:** 50 minutos

#### **5.4. Sector al que se dirige**

El programa está dirigido a 36 trabajadores administrativos de una empresa del Rubro Educativo, en el distrito de Lima Centro.

#### **5.5. Establecimiento de conductas problemas/meta**

Conducta Problema:

Según indica Meyer y Allen (1997), cuando el compromiso organizacional se muestra inadecuado, disminuye el rendimiento, desciende la productividad, baja el entusiasmo, surge la desmotivación, desvinculación debido que los colaboradores no brindan la productividad y eficiencia que la empresa necesita, no se cumple con objetivos y los estándares de atención se ven afectados, la falta de gratitud hacia la empresa empieza a notarse en los comentarios del colaborador hacia sus pares y conocidos, en algunos casos la reputación de la

empresa se ve afectada dado que el colaborador no se siente satisfecho donde se encuentra laborando, como consecuencia se da el desapego hacia la empresa, disminuyendo el buen clima laboral debido que las relaciones interpersonales se ven melladas por no tener las ganas de pertenecer y estar en la empresa.

El colaborador no se siente identificado emocionalmente como lo estaba en un inicio, etapa de incorporación afectando así su espíritu de superación y emprendedor. Falta de innovación, iniciativa, baja eficiencia, deficiente comunicación afectiva y liderazgo.

El ausentismo, tardanzas, falta de colaboración son también conductas problemas en el compromiso organizacional.

Conducta Meta:

El objetivo es incrementar el compromiso organizacional de los colaboradores, generando mayor eficiencia y eficacia, aumentando el rendimiento laboral, desempeño laboral y logrando un adecuado clima laboral. Para ellos debemos lograr ciertas conductas como el aumento de la motivación, lealtad, disminución de rotación, mayor rendimiento, aumento de desempeño profesional, Esto mejorara el compromiso organizacional y se llegara a lograr las metas principales de la organización. Meyer y Allen (1991) sostiene que cuando hay un trabajador comprometido fomenta los objetivos de la organización, implicando el buen clima laboral, ayuda al desarrollo profesional como ascensos, siendo embajador de las buenas prácticas y valores de la empresa.

La conducta meta se manifiesta en el colaborador cuando su proactividad aumenta, esto incrementa el trabajo en equipo por ende las relaciones interpersonales se ven fortalecidas, incrementando así la productividad de la empresa, el colaborador se siente cómodo en su lugar de trabajo, se identifica con la empresa, eso hace que el colaborador se levante motivado a laborar, disminuyendo las tardanzas y el ausentismo; surge el liderazgo, la innovación y creatividad.

## **5.6. Metodología de la intervención**

Según (Mirabent, 1990) El taller es a unión de un trabajo donde se reúnen integrantes en pequeño número de integrantes para aprender de manera didáctica / practica según la consigna y meta propuesta. Puede darse en el aire libre o un local. Consiste en exposiciones, análisis y entrenamientos con dinámicas y/o role playing extraídos de la realidad.

(Egg, 1986) Indica que el taller fomenta y facilita una educación integral de manera simultánea en el proceso de aprendizaje el Aprender a aprender, el Hacer y el Ser. Son actividades, en el cual su fin es aumentar la participación activa de los integrantes fomentando de manera dinámica su propio aprendizaje. El taller crea y orienta situaciones en la cual permita a los participantes crear soluciones. Promueve la creación de espacios reales de comunicación, participación y autogestión.

(Eszequiel, 1986) Indica que la principal función del taller es “disminuir las grietas del aprendizaje”. Ya que, por ser dinámica, práctico y reflexivo permite al participante quedarse, crear y entender su propia teoría sin salirse de las pautas teóricas.

Según, (Cardona, 1995) “El taller se constituye en una medicación metodológica que permite la reflexión sistemática de los acontecimientos que viene ocurriendo y que se esperan que ocurran en un futuro, en una comunidad, grupo o institución.”

Para (Reyes, 2006) Taller es una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico.

Para esta intervención se llevará a cabo un taller, por el amplio contenido práctico y mayor aprendizaje que les puede quedar a los participantes luego de estas sesiones ya que el taller propone una metodología con agentes activos en la construcción del conocimiento promoviendo la participación y actividad de todos hacia una meta en común.

El taller consta de 8 sesiones, la primera llamada “Compromiso Afectivo”, la segunda “Valores”, la tercera “Compromiso Normativo”, la cuarta “Comunicación Asertiva”, la quinta sesión “Motivación”, la sexta “Compromiso de Continuidad”, la séptima “ Trabajo en Equipo” y la Octava sesión “Liderazgo” se cada sesión dura aproximadamente un rango de 50 a 55 minutos, y se detalla los recursos empleados en cada sesión, subdividido en recursos de infraestructura, recursos humanos y recursos materiales.

### **5.7. Instrumentos / Material a utilizar**

Infraestructura:

- Auditorio
- Patio Central
- Sillas
- Mesas

Recursos humanos:

- Facilitador
- Asistente del Facilitador
- Colaboradores
- Gerente de RRHH
- Jefe de Innovación.

Recursos Materiales:

- Plumones de colores
- Hojas de colores
- Pelotas de plástico
- Cartulinas de colores
- Engrapador
- Papelografos
- Ruletas de Dinámica
- Sacos de Box
- Lapiceros
- Hojas Bond

- Usb con los Diapositivas

Recursos Tecnológicos:

- Proyector
- Laptop

### 5.8 Cronograma

N° DE SESION	NOMBRE DE LA SESION	GRUPO	FECHA	HORA
<b>Primera Sesión</b>	Compromiso Afectivo	1	Miércoles 21 /11	09:00
		2		11:00
<b>Segunda Sesión</b>	Valores	1	Jueves 22/11	09:00
		2		11:00
<b>Tercera Sesión</b>	Compromiso Normativo	1	Miércoles 28 /11	09:00
		2		11:00
<b>Cuarta Sesión</b>	Comunicación Asertiva	1	Jueves 29/11	09:00
		2		11:00
<b>Quinta Sesión</b>	Motivación	1	Miércoles 05 /12	09:00
		2		11:00
<b>Sexta Sesión</b>	Compromiso de Continuidad	1	Jueves 06/12	09:00
		2		11:00
<b>Séptima Sesión</b>	Trabajo en Equipo	1	Miércoles 12 /12	09:00
		2		11:00
<b>Octava Sesión</b>	Liderazgo	1	Jueves 13/12	09:00
		2		11:00

N° DE SESION	NOMBRE DE LA SESION	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
Primera Sesión	<u>Compromiso</u> <u>Afectivo</u>	<p><b>Recibimiento e Introducción:</b> El Gerente de Recursos Humanos de la empresa del Grupo, brindará la respectiva bienvenida y la explicación del taller que se realizará a los trabajadores. Mostraremos en una diapositiva cual es nuestro Propósito.</p> <p><b>Presentación:</b> El Gerente del área presentará al facilitador para que este le explique en que consiste la presentación individual con una dinámica. El facilitador realizara una dinámica rompe hielo, cada colaborador es asignado a un número. Seguido de ello sacarán por medio de un sorteo manual el número de la persona que debe iniciar, e irán continuando con el siguiente número de manera ascendente hasta volver al número inicial, cada colaborador nos brindará su nombre y su hobby.</p> <p><b>Dinámica:</b> Los participantes formarán grupos de 6, el cual se le otorgará papelógrafos, cartulinas de colores y plumones. El facilitador dará la indicación donde deberán escribir 2 puntos, indicando cual es el propósito de ellos en la empresa respecto al propósito de la empresa mostrado. Al finalizar los grupos tendrán que exponer y explicar el trabajo realizado. Por último, el facilitador expondrá con mayor detalle el tema llevando a una reflexión.</p> <p><b>Evaluación:</b> Al término de la Sesión N°2, se aplicará un cuestionario.</p>	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de RRHH</li> <li>• Facilitador</li> <li>• Participantes</li> </ul> <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Sillas</li> <li>• Proyector</li> <li>• Mesas</li> </ul> <p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diapositivas</li> <li>• Cartulina de Colores</li> <li>• Plumones</li> <li>• Paleógrafos</li> <li>• Hojas Bond</li> </ul>	55'

<p><b>Segunda Sesión</b></p>	<p><u>Valores</u></p>	<p><b>Bienvenida:</b> El facilitador preguntará de qué se trató la sesión anterior a algunos participantes. Seguido de ello, el facilitador mostrará los valores que definen a la empresa.</p> <p><b>Dinámica:</b> “La historia de Lucía” El facilitador solicita 3 grupos de 6 participantes, indicando que deben ser participantes distintos a los grupos anteriores. Seguido de ello, el facilitador les proyecta un caso a realizar en diapositivas y les brinda hojas bond y lápiz para sus anotaciones. Detalle el caso: “Lucía tenía 5 meses de embarazo. Ella había venido postergando su decisión concerniente al embarazo pues a sus diecisiete años, no creía que fuese capaz de cargar sola con las responsabilidades de la maternidad. Luis, amigo de Lucía y padre del hijo que esperaba, la estaba presionando para que tenga el hijo. Lucía estaba absolutamente segura de no querer casarse con Luis, ya que estaba convencida que aún no estaban aptos para vivir juntos. Luis le había dicho que él era estéril, hecho que resultó ser falso. Cuando Luisa salió embarazada él le ofreció casarse con ella. A Luis le gustan los niños y quiere tener al bebé. Cuando Lucía finalmente decidió abortar, Luis habló con el juez Robbins para que firmara una orden de restricción en su contra que le impidiese a Lucía abortar. Con el consejo de su mejor amiga Ana, Lucía se practicó el aborto con el Dr. Presley, quien, sabiendo de la restricción dada por el juez, violó la orden. Luis presentó cargos en contra de Lucía y el doctor. El juez Robbins multó al Dr. Presley por desacato a la corte, pero perdonó a Lucía porque era menor de edad.” Consigna indicada por el facilitador: Los participantes de manera grupal deberán ordenar a los cinco personajes de la historia, desde aquella por la que sientan más simpatía hasta aquella por la cual sientan menos simpatía, indicando los valores que vio en esa persona, seguido de explicar el porqué de su elección. Los personajes son: Lucía, Luis, Juez Robbins, Ana y Dr. Presley. Considerar que no hay respuesta ni buena no mala, por ello el facilitador brindará una reflexión acerca de los valores que encontramos en esta dinámica (apertura al cambio, integridad, aprendizaje continuo, justicia, amor, libertad, lealtad) Al culminar la prueba el facilitador proyectará en diapositivas los valores de la empresa. <b>Evaluación:</b> Al término de la Sesión N°2, se aplicará un cuestionario.</p>	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Participantes</li> </ul> <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Sillas</li> <li>• Proyector</li> <li>• Mesas</li> </ul> <p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diapositivas</li> <li>• Hojas Bond</li> <li>• Lápices</li> </ul>	<p>50'</p>
------------------------------	-----------------------	---	---	------------

<b>Tercera Sesión</b>	<u>Compromiso Normativo</u>	<p><b>Bienvenida:</b> Realizamos una rueda de preguntas a fin de refrescar lo aprendido en la sesión anterior.</p> <p><b>Dinámica:</b> Consiste en formar 3 grupos de 6 personas, seguido de ellos, los participantes deben ponerle un nombre a su grupo. El facilitador iniciará la presentación de los beneficios de la empresa. Luego de ellos el asistente repartirá hojas y plumones, la tarea consiste en mencionar los 3 beneficios que más les gusta. Al finalizar cada grupo saldrá a exponer los motivos de su elección.</p> <p><b>Evaluación:</b> Al término de la Sesión N°3, se aplicará un cuestionario.</p>	<u>Humanos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Asistente</li> <li>• Participantes</li> </ul> <u>Infraestructura</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Sillas</li> <li>• Proyector</li> </ul> <u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diapositivas</li> <li>• Hojas Bond</li> <li>• Plumones</li> </ul>	50'
-----------------------	-----------------------------	--	---	-----

<p><b>Cuarta Sesión</b></p>	<p><u>Comunicación</u> <u>Asertiva</u></p>	<p><b>Bienvenida:</b> El facilitador solicitará ayuda voluntaria a algunos colaboradores participantes para que nos realicen un breve resumen de la sesión N°3</p> <p><b>Dinámica:</b> El facilitador solicita que los participantes realicen un círculo, seguido de esto contarán con 10 minutos para conversar con la persona al azar que tengan más cercada. La conversación consiste en contarle a esta persona 3 cosas: Soy una persona ... Este año planeo.... (metas personales, profesionales a corto y mediano plazo) En mis ratos libres yo .... Al finalizar la dinámica, pediremos de manera voluntaria que nos cuenten que les pareció la dinámica. Concluiremos con una pequeña reflexión.</p> <p><b>Evaluación:</b> Al término de la Sesión N°4, se aplicará un cuestionario</p>	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Participantes</li> </ul> <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Sillas</li> <li>• Proyector</li> </ul> <p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diapositivas</li> </ul>	<p>50'</p>
-----------------------------	--	---	---	------------

<p><b>Quinta Sesión</b></p>	<p><u>Motivación</u></p>	<p><b>Bienvenida:</b> El facilitador solicitará ayuda voluntaria a algunos colaboradores participantes para que nos realicen un breve resumen de la sesión N°4</p> <p><b>Dinámica:</b> Aquí cambiamos de instalaciones, lo realizamos en el patio principal de la empresa. La primera consigna es que elijan su equipo mínimo de 3 personas. Seguido de ello, le brindamos a cada grupo un saco de box que deberán ponérselo sobre la espalda e ir avanzando de pies y manos sin que se les caiga. Deberán recorrer un camino asignado con algunos obstáculos. Eso lo realizaran todos los del equipo de manera individual. Al finalizar cada uno expresará cuales son los factores que hicieron que él llegue a la meta y como se sintieron al lograrlo. Al concluir, se realizará una breve reflexión.</p> <p><b>Evaluación:</b> Al término de la Sesión N°5, se aplicará un cuestionario</p>	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Participantes</li> </ul> <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patio Central</li> </ul> <p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacos de box</li> <li>• Obstáculos de Gym</li> </ul>	<p>50'</p>
-----------------------------	--------------------------	---	---	------------

<p><b>Sexta Sesión</b></p>	<p><u>Compromiso de Continuidad</u></p>	<p><b>Bienvenida:</b> Se les brindará la bienvenida a los colaboradores e irán tomando asiento.</p> <p><b>Dinámica:</b> Se asigna dividirse en dos grupos, con la ayuda del asistente, se les da a los grupos hojas de colores y plumones. La consigna es que escriban en las hojas, el nombre de una o varios compañeros que tu creas que deban ser reconocidas por alguna buena acción o funciones realizadas en la empresa. Al concluir la actividad, los grupos expondrán sus respuestas de manera individual. Una vez finalicemos la etapa de exposición, se acercará el Gerente General de la empresa, quien les brindará unas pequeñas palabras de agradecimiento por su buen trabajo y tiempo de servicio en la empresa.</p> <p><b>Evaluación:</b> Al término de la Sesión N°6, se aplicará un cuestionario</p>	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Gerente General</li> <li>• Asistente</li> <li>• Participantes</li> </ul> <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Sillas</li> <li>• Mesas</li> </ul> <p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plumones</li> <li>• Hojas de Colores</li> </ul>	<p>50'</p>
----------------------------	---	---	---	------------

<p><b>Séptima Sesión</b></p>	<p><u>Trabajo en Equipo</u></p>	<p><b>Bienvenida:</b> Se les brindará la bienvenida a los colaboradores e irán tomando asiento.</p> <p><b>Dinámica:</b> “Fábrica de Aviones” El facilitador les solicitará a los participantes que se agrupen de 6 personas, cada grupo tendrá la consigna de realizar con las hojas bond aviones, del tamaño que gusten para ello tendrán 10 minutos, pasado ese tiempo los grupos mostraran sus creaciones y ganará el grupo que tenga más aviones creados. Una vez culminada se les pasará un video de trabajo en equipo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=EnQhERZwF5k">https://www.youtube.com/watch?v=EnQhERZwF5k</a></p> <p><b>Evaluación:</b> Al término de la Sesión N°7, se aplicará un cuestionario</p>	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Asistente</li> <li>• Participantes</li> <li>• Jefe de Innovación</li> </ul> <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Sillas</li> <li>• Mesas</li> </ul> <p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas Bond</li> </ul>	<p>50'</p>
------------------------------	---------------------------------	---	--	------------

<p><b>Octava Sesión</b></p>	<p><u>Liderazgo</u></p>	<p><b>Bienvenida:</b> Se les brindará la bienvenida e iniciaremos con la introducción a la última sesión  <b>Dinámica:</b> “La Torre más Alta”  El facilitador les brindará hojas de colores y engrapador a cada participante, seguido de ellos, les pedirá que formen 3 grupos de 6 personas; La consigna consiste en realizar la torre de papel más alta que ellos puedan. Los grupos tendrán 15 minutos para culminar la torre, al finalizar el facilitador le preguntará a cada grupo como se sintió, si les pareció fácil o difícil, cómodo o incomodo, etc. Seguido de una breve reflexión y conceptualización de liderazgo.  <b>Evaluación:</b> Al término de la Sesión N°8, se aplicará un cuestionario</p>	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Asistente</li> <li>• Participantes</li> <li>• Jefe de Innovación</li> </ul> <p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Sillas</li> <li>• Mesas</li> </ul> <p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas Bond</li> </ul>	<p>50'</p>
-----------------------------	-------------------------	---	--	------------

## Referencias Bibliografía

- Aptitus. (3 de Julio de 2009). Aptitus El Blog. Obtenido de Employee Engagement Fundamentals: <https://aptitus.com/blog/gestion-laboral/el-nivel-de-compromiso-de-sus-empleados-es-la-clave-para-conseguir-una-ventaja-competitiva/>
- Arias. (2001). Eumed.Net. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)
- Bohrt, Claire y. (2003). Compromiso Organizacional en Trabajadores de una empresa de Trade marketing del distrito de San Borja, 201. Obtenido de Angie Margarita Paredes Ramírez: <file:///E:/Curso%20Suficiencia%20Profesional/Tesis%20a%20leer/UGV%20TRAB.SUF.PROF.Angie%20Margarita%20Paredes%20Ramírez%20ok.pdf>
- Cárdenas, M. C. (2016). El compromiso Organizacional de los Trabajadores en Pequeñas Empresas.
- Cardona. (1995).
- Claudia, P. M. (Febrero de 2013). Relación del Grado de Compromiso Organizacional y Desempeño en Trabajadores de la salud de un hospital público. Obtenido de Relación del Grado de Compromiso Organizacional y Desempeño en Trabajadores de la salud de un hospital público: <http://eprints.uanl.mx/3646/1/1080256660.pdf>
- Comercio, E. (27 de 11 de 2014). El Comercio. El 50% de trabajadores no se siente respetado por su jefe, pág. 1.
- Daniela, C. V., & Noemí, V. S. (2017). Compromiso Organizacional en empleadores de empresas nacionales y transnacionales de Lima Metropolitano. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2856/1/2017\\_Chirinos\\_Compromiso-organizacional-en-colaboradores.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2856/1/2017_Chirinos_Compromiso-organizacional-en-colaboradores.pdf)
- Deloitte. (24 de Noviembre de 2015). Universia Peru. Obtenido de Tendencias Globales de Capital Humano: <http://noticias.universia.edu.pe/portada/noticia/2015/11/24/1133984/encuest-a-revela-falta-compromiso-problema-ambito-laboral.html>
- Dinero, E. (2017). Colombianos son más comprometidos con sus empresas que europeos o norteamericanos. Revista el Dinero, 1.
- Economica, L. S. (2016). Índice Global de Compromiso de los Empleados. La Semana Economica, 1.
- Economica, S. (2016). Índice Global de Compromiso de los Empleados. Semana Economica, 1.
- Económica, S. (2016). Índice Global de Compromiso de los Empleados. Semana Económica, 1.

- Egg, E. A. (1986). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/289173476/Ander-Egg-Ezequiel-EI-Taller-Una-Alternativa-de-Renovacion-Pedagogica>
- Elizabeth, M. (2014). Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en Trabajadores de un Contac Center. Obtenido de [file:///E:/Curso%20Suficiencia%20Profesional/Tesis%20a%20leer/TESIS%20FINAL\\_Elizabeth%20Montoya%20UPC%20ok.pdf](file:///E:/Curso%20Suficiencia%20Profesional/Tesis%20a%20leer/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya%20UPC%20ok.pdf)
- Elizabeth, R. M. (2017). Compromiso Organizacional de los Servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5568>
- Eszequiel. (1986). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/289173476/Ander-Egg-Ezequiel-EI-Taller-Una-Alternativa-de-Renovacion-Pedagogica>
- Gestión. (01 de 07 de 2016). Gestión. ¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan?, pág. 01.
- Hellriegel. (1999). Eumed.Net. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)
- Hewitt, A. (2016). Índice Global de Compromiso de los Empleados 2016. Índice Global de Compromiso de los Empleados 2016, 4-13.
- Jennifer, A. P. (2013). Compromiso Laboral de los Trabajadores del área Central de una institución Bancaria que opera en la Ciudad de Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Aldana-Jennifer.pdf>
- José, N. M. (2016). Compromiso Organizacional y Rotación en el área de Hotelería de un hospital privado de la Ciudad de Quito. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/5319>
- Kats y Kahn. (1986). Las organizaciones como sistemas sociales complejos. Obtenido de Adalberto Ávila Vidal: <http://integracion-academica.org/vol1numero2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>
- Kerlinger. (s.f.).
- L.M, A. (2002). ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Revista de Negocios de ITAM Mexico 21,13.
- Margarita, P. R. (2018). Compromiso Organizacional en Trabajadores de una empresa de Trade marketing del distrito de San Borja, 2017. Obtenido de <file:///E:/Curso%20Suficiencia%20Profesional/Tesis%20a%20leer/UIGV%20TRAB.SUF.PROF.Angie%20Margarita%20Paredes%20Ram%C3%ADrez%20ok.pdf>
- Martin, R. C. (2016). Compromiso Organizacional de los Docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas. Obtenido de <file:///E:/Curso%20Suficiencia%20Profesional/Tesis%20a%20leer/TESIS%2>

02%20PUCP%20RIVERA\_CARRASCAL\_OSCAR\_COMPROMISO\_DEMO  
GRAFICAS%20ok.pdf

Mirabent. (1990).

Mowday, P. y. (s.f.).

Nacion, L. (2014). La falta de compromiso tiene un alto costo para todas las empresas. La Nacion, 1.

Nayú, G. B. (2017). Compromiso Organizacional en una empresa que brinda servicios de Seguridad Integral a una Universidad privada de Lima,2017. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1390/TRAB.SUFIC.PROF.%20GARC%C3%8DA%20BARBOZA%2c%20KATIUSKA%20NAY%C3%9A.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Reyes, M. (2006). Obtenido de <http://200.23.113.51/pdf/26961.pdf>

Salud, M. d. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Ministerio de Salud, 17-23.

Steers, M. P. (1892).

Ximena, E. G. (2014). Compromiso y Clima organizacional en jóvenes técnicos y profesionales. Obtenido de Compromiso y Clima organizacional en jóvenes técnicos y profesionales: <http://www.tesischilenas.cl/index.php/record/view/289699>

## Anexos

### Anexo1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACION	INSTRUMENTO DE EVALUACION
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>METODO DE INVESTIGACION</b>	Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991). Adaptado a Lima – Perú por Montoya 2014.
¿Cuál es el nivel Compromiso Organizacional en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima?	Determinar el nivel compromiso organizacional en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima	Compromiso Organizacional	Descriptiva Simple	
<b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	
¿Cuál es el nivel compromiso afectivo en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima?	Determinar el nivel de compromiso afectivo en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima	Compromiso Organizacional Afectivo	Descriptiva Simple - Aplicada	
¿Cuál es el nivel compromiso normativo en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima?	Determinar el nivel de compromiso normativo en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima	Compromiso Organizacional Normativo	DISEÑO	
¿Cuál es el nivel compromiso de continuidad en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima?	Determinar el nivel de compromiso de continuidad en Trabajadores del Área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro Educativo Ubicada en el Centro de Lima	Compromiso Organizacional Continuidad	No experimental	

## Anexo 2: Carta de Presentación



# Universidad Inca Garcilaso de la Vega

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 20 de setiembre del 2018

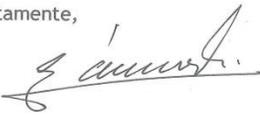
Carta N° 2264-2018-DFPTS

**Señorita  
PATRICIA CASTILLO RIOS  
JEFE DE TALENTO HUMANO  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ**  
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Melissa Isabel UBIDIA LUYO**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 47-293185-0 quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,


Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS  
Decano (e)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social


Dra. Patricia Castillo Rios  
Psicóloga Organizacional

RGS/grh  
Id. 961014

Av. Petit Thouars 248, Lima  
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo: 3304  
E-mail: psic-soc@uigv.edu.pe

### Anexo 3: Instrumento

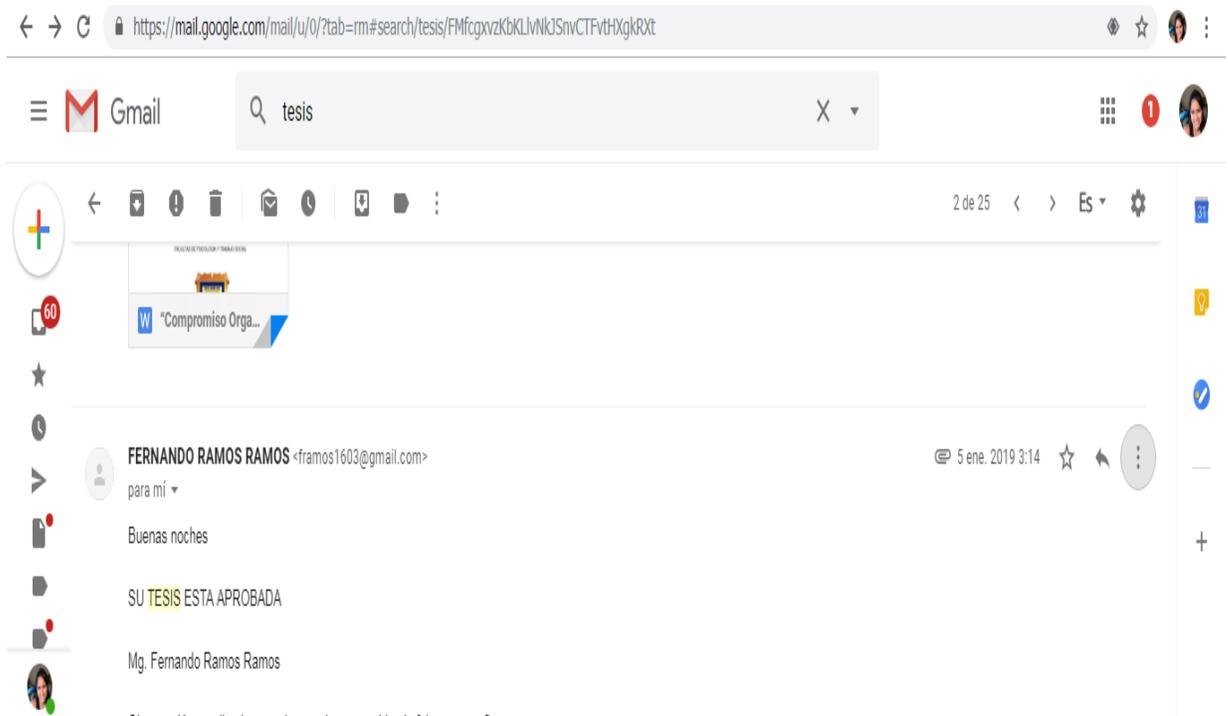
**Edad :** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_ **Grado Instrucción:** \_\_\_\_\_

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su EMPRESA. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.

Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: (1): En Total desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; (4): De acuerdo; (5): En total de acuerdo.

Nº	Enunciados	1	2	3	4	5
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.					
2	Una de las principales razones por las que continuo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					
4	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto.					
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.					
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					
9	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.					
10	Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.					
12	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.					
13	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
14	La empresa donde trabajo merece mi lealtad.					
15	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.					
16	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.					
18	Creo que le debo mucho a esta empresa.					

## Anexo 4: Aprobación de la Tesis



## Anexo 5: Resultados del Antiplagio

**Results are Ready!**  
Plagiarism-Detector

Informes generados: haga clic una vez para ver detalles cortos, haga doble clic para ver el análisis detallado

Cargar filtros predeterminados:

Filtrar por tipo:  1 fuera de: 1

Fecha:  Filtrar por Fecha:   Agregar al título:

Diagrama:	id:	Fecha:	Ver.:	Nombre del documento verificado:	Tipo de co...	Plagio%:	% Original:	Citado%:	#R
	0	2018.12.19	1092	"Compromiso Organizacional en Tra...	Internet	9	30	61	

Progreso:  - Abra el último informe automáticamente

Plagio: 9 %    Citado: 61 %  
Original: 30 %    Vinculado: 0 %

Plagio Umbral de alerta: 10 %  - Mostrar sólo más alto que:

Ver en el Visor de informes avanzados

Abrir el informe seleccionado en Navegador

Abrelo:  - ARV  - Navegador

Abrir informes y carpeta

Guardar el informe como PDF

Exportar informe a grchivo HTML

Exportar lista de informes a CSV

Eliminar seleccionado

Eliminar todos

Refrescar

Dejar

Compromiso Organizacional en Trabajadores del Área de Recursos Humanos y ....docx

Nombre del Informe de originalidad 19.12.2018 17:52:48 - "Compromiso Organizacional en Trabajadores del Área de Recursos Humanos y ....docx".html

Ubicación del Documento analizado: C:\Users\Melissa Ubida Luyo\Documents\Plagiarism Detector reports\Informe de originalidad 19.12.2018 17:52:48 - "Compromiso Organizacional en Trabajadores del Área de Recursos Humanos y ....docx".html

Documento analizado: 19/12/2018 05:52:45 p.m.

# "Compromiso Organizacional en Trabajadores del Área de Recursos Humanos y ....docx"

Demo version! Licenciado para: ¡Informe de originalidad generado por la versión de demostración no registrada!

Unregistered!

Warning: Demo Version - reports are incomplete!

Demo version!

To get full version, please order the software:

Unregistered!

[Buy Now](#)

BlueSnap Take Charge

Gráfico de relación:

Plagiarism (9.00%)

Unregistered!  
Demo version!  
Unregistered!  
Demo version!  
Unregistered!  
Demo version!

Nombre del Informe de originalidad 19.12.2018 17:52:48 - "Compromiso Organizacional en Trabajadores del Área.html  
Ubicación del C:\Users\Melissa Ubidia Luyo\Documents\Plagiarism Detector reports\Informe de originalidad 19.12.2018 17:52:48 - "Compromiso Organizacional en Trabajadores del Área.html

**Buy Now**  
**BlueSnap**  
Take Charge™

Gráfico de relación:

Categoría	Porcentaje
Referenced	61.00%
Original	30.00%
Plagiarism	9.00%

Gráfico de distribución:

Preselección de comparación: Volver a escribir. Idioma detectado: Spanish

Principales fuentes de plagio:

→ % 21	Wrds: 4036	<a href="https://docplayer.es/94414358-Facultad-de-humanidades.html">https://docplayer.es/94414358-Facultad-de-humanidades.html</a>
→ % 8	Wrds: 1583	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/430/cruz_sp.pdf?sequence=1&amp;isAllowe...">http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/430/cruz_sp.pdf?sequence=1&amp;isAllowe...</a>