

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Compromiso Organizacional en Trabajadores Administrativos de la empresa  
Inmac Perú del distrito de San Isidro, 2018

Tesis Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Martín Santiago Villarreal Burga

Lima – Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A mi familia por estar siempre a mi lado, en los momentos de felicidad y tristeza, ayudándome a hacer de mí una gran persona y ser humano; y por inculcarme siempre lo mejor para actuar con respeto hacia los demás.

A los docentes, que desde la primera etapa de mi vida universitaria supieron inculcarme no solo los conocimientos sino los principios éticos para actuar con respeto y valorar la riqueza que cada ser humano posee.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis asesores, los profesores Fernando Ramos y Jorge Prustky que vertieron todos sus conocimientos para la elaboración tanto de la tesis como el programa de intervención.

A mis superiores, primero por darme el apoyo y permitirme culminar mis estudios y segundo por darme la oportunidad de ejecutar el programa de intervención elaborado.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, Presento la tesis titulada “Compromiso Organizacional en Trabajadores Administrativos de la empresa Inmac Perú del distrito de San Isidro, tiene como objetivo determinar el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de Inmac Perú, en ejecución del reglamento de grados y títulos de la universidad Inca Garcilaso de la vega para obtener el título profesional de licenciado en psicología.

## INDICE

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Presentación	IV
Índice	V
Índice de Tablas	VIII
Índice de figuras	IX
Resumen	X
Abstract	XI
Introducción	XII

CAPÍTULO I .....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	13
1.1.1 Internacional .....	13
1.1.2 Nacional .....	19
1.1.3 Local .....	23
1.2 Formulación del problema .....	24
1.2.1 Problema Principal .....	24
1.2.2 Problemas Secundarios .....	24
1.3 Objetivos generales y objetivos específicos .....	25
1.3.1 Objetivo General .....	25

1.3.2	Objetivos Específicos.....	25
1.4	Justificación e importancia de la investigación.....	26
CAPÍTULO II .....		28
2.	MARCO TEORICO CONCEPTUAL .....	28
2.1	Antecedentes .....	28
2.1.1	Internacionales .....	28
2.1.2	Nacionales.....	39
2.2	Bases Teóricas.....	48
2.2.1	Compromiso Organizacional .....	48
2.2.2.	Componentes del compromiso organizacional.....	49
2.2.3	La importancia del compromiso organizacional.....	53
CAPITULO III .....		69
3.	METODOLOGIA .....	69
3.1	Tipo y diseño utilizado.....	69
3.1.1	Tipo .....	69
3.1.2	Diseño .....	70
3.2	Población y muestra.....	71
3.3	Identificación de la variable y su operacionalización .....	72
3.4	Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico.....	73
CAPITULO IV .....		78
4.	PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	78
4.1	Procesamiento de los resultados .....	78
4.2	Presentación de los resultados .....	78
4.3	Análisis y discusión de los resultados .....	85
4.4	Conclusiones.....	91

4.5 Recomendaciones.....	92
CAPITULO V.....	93
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN .....	93
5.1 Denominación del programa .....	93
5.2 Justificación del problema .....	93
5.3 Establecimiento de objetivos.....	99
5.4 Sector al que se dirige .....	109
5.5 Establecimientos de conducta problema / meta .....	109
5.6 Metodología de la intervención .....	113
5.7 Instrumentos / material a utilizar .....	118
5.8 Cronograma .....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
ANEXOS .....	134
ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	134
ANEXO 2 CARTA DE PRESENTACIÓN DE TESIS .....	136
ANEXO 3 CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA .....	137
ANEXO 4 INSTRUMENTO .....	138

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Componentes del compromiso organizacional .....	51
<b>Tabla 2</b> Operacionalidad de la Variable "Compromiso Organizacional" .....	72
<b>Tabla 3</b> Cargas factoriales de análisis de componentes principales de dos componentes de la escala de compromiso organizacional .....	75
<b>Tabla 4</b> Estadísticos de fiabilidad de la escala de compromiso organizacional y sub escalas de compromiso afectivo/normativo y de continuidad.....	76
<b>Tabla 5</b> Medidas estadísticas de la variable de investigación: Compromiso Organizacional .....	78
<b>Tabla 6</b> Medidas estadísticas descriptivas de las dimensiones pertenecientes al compromiso organizacional.....	79
<b>Tabla 7</b> Resultados del Nivel Afectivo .....	80
<b>Tabla 8</b> Resultados del Nivel Continuidad .....	82
<b>Tabla 9</b> Resultados del Nivel Normativo .....	84



## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Resultados del nivel afectivo.....	81
<b>Figura 2</b> Resultados del Nivel de Continuidad .....	83
<b>Figura 3</b> Resultados del Nivel Formativo.....	84

## RESUMEN

La presente investigación es de tipo no experimental ya que se realiza sin manipular ninguna variable, se observan los hechos en su contexto real, teniendo como objetivo general incrementar el compromiso organizacional dentro de la empresa INMAC del distrito de San Isidro. La muestra comprende a 40 colaboradores tanto de sexo masculino como femenino. Se utilizó el cuestionario organizacional de Meyer y Allen (CCO), adaptado a la población peruana por (Montoya, 2014), que tiene como objetivo dar a conocer el tipo de compromiso organizacional que los sujetos muestran con la organización donde laboran. Los resultados fueron que existe un valor de 62.45 que se clasifica como media, un valor mínimo de 51 que se clasifica como baja, y un valor máximo de 71 que se clasifica como alta. En cuanto al compromiso afectivo, el 52,5% de los trabajadores presentan un nivel favorable, y el 47,5% de los trabajadores presentan un nivel muy favorable. El resultado del compromiso de continuidad arroja un 15,0% de los trabajadores que presentan un nivel desfavorable, un 82,5% de los trabajadores presentan un nivel favorable y un 2,5% de los trabajadores presentan un nivel muy favorable. Finalmente, en cuanto al compromiso normativo el 72,5% de los trabajadores presentan un nivel desfavorable, y un 27,5% de los trabajadores presentan un nivel favorable. En los resultados se observan bajos porcentajes, por esa razón es necesario realizar el programa de intervención para incrementar el compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, componentes del compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad.

## **ABSTRACT**

The following research is non experimental because it is done without manipulating any variable, the facts are observed in their real context, having as a general objective to increase the organizational commitment within the INMAC company of San Isidro district. The sample consisted of 40 employees, both male and female. We used the Meyer and Allen organizational questionnaire (CCO), adapted to the Peruvian population by (Montoya, 2014), which aims to publicize the type of organizational commitment that subjects show with the organization where they work. The results were that there is a value of 62.45 that is classified as average, a minimum value of 51 that is classified as low, and a maximum value of 71 that is classified as high. Regarding the affective commitment, 52.5% of the workers present a favorable level, and 47.5% of the workers present a very favorable level. The result of the commitment of continuity shows 15.0% of the workers that present an unfavorable level, 82.5% of the workers present a favorable level and 2.5% of the workers present a very favorable level. Finally, in terms of regulatory commitment, 72.5% of workers have an unfavorable level, and 27.5% of workers have a favorable level. In the results, low percentages are observed, for this reason it is necessary to carry out the intervention program to increase the organizational commitment.

**Keywords: Organizational commitment, affective commitment, normative commitment, continuity commitment.**

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las organizaciones se debaten entre cambios constantes de la sociedad a los cuales deben adaptarse para subsistir. A la vez, con el desarrollo acelerado de la tecnología y el sistema avanzado de las comunicaciones, las empresas tienen que identificar y expandir ventajas competitivas para ofrecer servicios y/o productos de calidad superior. Por tanto, es necesario que se encuentren en condiciones óptimas desde su interior, que exista satisfacción entre los trabajadores para que impacte en la productividad de la misma. A la fecha, aún existen empresas que no otorgan la suficiente importancia al tema del compromiso organizacional, y verdaderamente es un factor imprescindible para el correcto desarrollo empresarial. Otro sería el resultado, si las organizaciones por lo general brindaran la debida atención al tema, pues de este modo se evitarían muchos inconvenientes y desacuerdos al interior de cada institución. El compromiso organizacional puede convertirse en un vínculo o un impedimento para el normal funcionamiento de la empresa, ya que puede convertirse en un mecanismo que influya sobre el comportamiento de quienes forman parte, tomando en cuenta que es la idea que se forman los miembros de la organización a la que pertenecen. También se considera las emociones que surgen debido a la proximidad o lejanía con los líderes y colaboradores, que puede expresarse en términos de apoyo, apertura, autonomía, consideración, cordialidad y recompensas.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En las empresas a nivel internacional, referirse al compromiso organizacional, es exponer un tema pendiente que aún no ha podido ser abordado en su totalidad, ya que no solamente se trata de una relación que el trabajador tiene con la empresa donde labora, sino también y más aún, es asumir una plena identificación con la empresa, fidelizarse con ella, para ser parte fundamental en el desarrollo organizacional; es crecer conjuntamente con ella y compartir cada logro en que ambas partes se desarrollen. Es alcanzar ese tan anhelado vínculo empleado – empleador para dirigirse y enfocarse en un solo objetivo para beneficio de ambas partes. En dicha relación, hay una diversa variedad de elementos que influyen en el compromiso por parte del empleado lo que permitirá que perdure en el tiempo y que la relación sea productiva.

##### **1.1.1 Internacional**

En un estudio realizado en Ciudad de México, que lleva por nombre “El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas”, se encontró que hay una evidencia ética de las organizaciones por hacer predominar el compromiso organizacional mediante el clima laboral, divulgándose e implementándose, para de este modo estimular y fomentar preocupación en los trabajadores con miras al éxito organizacional; pues la fortaleza de una empresa con éxito recae es el capital humano. Mediante

los resultados obtenidos se pudo comprobar que el compromiso organizacional es un factor de importancia considerable que se compone de procesos como el compromiso afectivo, de continuidad y el normativo, los cuales gozan de diferencias entre sí (Peña, Díaz, Chávez y Sánchez, 2016).

Uno de los resultados que arroja la investigación es que los trabajadores perciben un sentimiento de obligatoriedad que los hace permanecer en su organización, ya que consideran que es lo correcto.

Se evidencian diferentes escalas del compromiso que oscilan entre lo afectivo y lo normativo en las respuestas obtenidas de esta muestra, ya que el empleado también advierte el alto costo que representaría dejar la organización, y del mismo modo manifiesta su identidad con los objetivos de la organización.

Asimismo, existe una relación entre el compromiso de continuidad y el costo relacionado a la deserción de la empresa con el compromiso normativo (la lealtad con la organización, dejando de lado su satisfacción o insatisfacción). También se relacionan el compromiso afectivo (cuál es el sentir que tiene hacia empresa) con el compromiso de continuidad (el costo que genera la deserción en la empresa).

Se dio a conocer un desinterés por parte de los dueños o administradores de las empresas para brindar la debida autorización y así poder recolectar datos para la investigación; ya que para ellos representa un tiempo inutilizado que no genera ganancias. Se llegó a concluir que era imprescindible un estudio profundo de cultura organizacional para proponer estrategias adecuadas de mejora o reforzamiento, tomando en cuenta también la necesidad de retroalimentación a los directivos de las empresas, con el objetivo de

presentar luego un informe con los resultados obtenidos de acuerdo a las respuestas proporcionadas por los trabajadores, así como gestionar un proceso de inducción para fomentar en los trabajadores un sentimiento de pertenencia, conocer los valores de la empresa y sentirse parte esencial de la empresa a la cual pertenecen.

Por otro lado, en el artículo titulado “Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios de salud y educación” se busca como objetivo hacer un análisis de esta influencia. Los resultados dieron a conocer que los conflictos interpersonales inciden directamente sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, a su vez que el efecto del compromiso organizacional tuvo resultados negativos y significativos (Mercado y Gil, 2010).

Las respuestas alcanzadas dan cuenta que la interrelación entre dichas variables – conflictos interpersonales y compromiso organizacional) proponen profundas discrepancias en los niveles del síndrome de quemarse, y se llegó a concluir que al fomentar el compromiso al interior de las empresas permite disminuir en forma sustancial el síndrome de quemarse por el trabajo. Sin embargo, es necesario afirmar que el personal que sostiene un alto compromiso con la empresa (normativa y afectiva), es más sensible al desarrollo del síndrome, y es por ello, que se hace necesario intervenir en forma conjunta sobre la organización y los empleados.

A la vez, con el trabajo de investigación “El compromiso organizacional de los bibliotecarios que laboran en instituciones de educación superior de Baja

California, México”, se pretende llegar a un diagnóstico del compromiso organizacional de los bibliotecarios de instituciones de educación superior. El objetivo busca identificar el grado de compromiso que prevalece y si existen diferencias de consideración que guarden relación con la adscripción de los bibliotecarios; edad, nivel educativo y antigüedad laboral (Toledo y Maldonado, 2016).

Los resultados que se obtuvieron dan a conocer que el compromiso de los bibliotecarios con la organización es superior; también hacen visible que solo la edad puede identificarse como diferenciadora pues el resto (antigüedad laboral, institución de adscripción y nivel educativo) no son un factor que ejerce influencia sobre el compromiso que manifiestan tener los bibliotecarios con la organización. Se pretende encaminar la gestión de la organización en forma tal que permita que el personal bibliotecario rinda mejores resultados a su compromiso organizacional para lograr de este modo beneficiar a la comunidad universitaria.

Se identificó el grado de compromiso de los bibliotecarios de instituciones de educación superior de Baja California, México, comprobando que sus actividades laborales se llevan a cabo en forma eficaz, otorgando servicios de calidad a la comunidad universitaria. Además, se llegó a conocer que, dentro de las variables demográficas, solamente la edad se identifica como diferenciadora ya que el resto (antigüedad laboral, institución de adscripción y nivel educativo) no generan una influencia sobre el compromiso que señalan tener los bibliotecarios con la organización. La institución de adscripción de los bibliotecarios no se expresa como una variable que admita establecer diferencias respecto al compromiso, sin embargo, existe una predisposición de los que



trabajan en el sistema tecnológico a estar más compenetrados que los que trabajan en el sistema universidad. Los años de permanencia en la organización tampoco es una variable significativa que pueda llevar a construir diferencias con relación al compromiso organizacional aun cuando están presentes particularidades de cada grupo. El grupo de bibliotecarios con una antigüedad mayor a 21 años demuestran una predisposición a un mayor compromiso, quizás por su trayectoria dentro de la organización. Por último, el nivel educativo no hace posible establecer diferencias en cuanto al compromiso; aunque deja claro que es mayor el compromiso de los bibliotecarios con nivel de preparatoria.

Las respuestas obtenidas como resultado de la investigación pueden servir para formular estrategias encaminadas a fomentar y proseguir mejorando las actitudes, competencias, responsabilidades profesionales y éticas de los colaboradores. De este modo se podría beneficiar a la organización, y lograr que la biblioteca universitaria pueda cumplir los fines para los que fue creada.

Asimismo, el artículo que lleva por nombre “El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas”, del año 2014, tiene como finalidad examinar las congruencias entre los factores afectivo, de continuación y normativo del compromiso organizacional desde el modelo de Meyer y Allen (1997) y una sección determinada de la estructura jerárquica en cuatro organizaciones bolivianas (Börht, Romero y Díaz, 2014).

Esta investigación se realizó con 424 trabajadores pertenecientes a los mandos bajos de la estructura organizacional, ubicados en el puesto de obreros, empleados de hotel, y empleados de caja o de plataforma de atención a clientes de la banca. Como resultado del trabajo realizado se obtuvo que los tres grupos

guardaban diferencias significativas en los niveles de compromiso organizacional en las tres dimensiones. Las respuestas positivas de los empleados de la banca sobresalieron frente a las de los obreros de fábrica y a su vez estas destacaron en índices de compromiso a los empleados de servicios hoteleros.

Se pudo observar índices de consideración que demostraron las diferencias en los niveles de compromiso en cuanto a la actividad desempeñada o puesto de trabajo. En resumen, el modelo de organización, el puesto específico que se ocupa y la importancia del trabajo que se desempeña, sí es relevante al momento de promover o no el compromiso con la organización.

Adicionalmente, en la publicación titulada “Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica”, se pretende comprender de qué forma se relacionan el compromiso organizacional y el estrés laboral en una empresa dedicada a la distribución y comercialización de gas LP en Costa Rica (Cabrera y Urbiola, 2012).

En relación con el estrés, la facilidad del cambio organizacional en las empresas incentiva a una atmosfera poco favorable en los trabajadores sobre su capacidad para adaptarse al cambio. Es por ello, que los trabajadores son capaces de desarrollar estrategias conscientes e inconscientes y así reducir el estrés debido al cambio organizacional. Algunas situaciones se ven reflejadas a través de un rechazo psicológico a raíz de la situación que motiva el estrés como son menor compromiso, menor satisfacción laboral y deserción laboral.

Con relación al compromiso organizacional, son diversas las

percepciones que se relacionan a los nexos que tienen los colaboradores en la actualidad con sus organizaciones y los alcances que esos vínculos tienen. Se tiende a pensar que las alianzas entre los empleados y sus organizaciones no existen hoy en día, y en contraposición, algunos opinan que la lealtad es un valor que continúa estando presente y que es aún uno de los motores de mayor importancia para el éxito del negocio. Los instrumentos utilizados en la presente investigación dieron como respuesta que el compromiso organizacional protege a los individuos de los efectos negativos del estrés porque los faculta a conservar la dirección y el significado en su trabajo.

Sin embargo, la poca correlación encontrada no es suficiente para demostrar algún efecto mediador del compromiso organizacional sobre el estrés.

Es por lo expuesto, que en base a los débiles resultados se puede inferir que existen otros factores que atenúen la relación entre ambas variables. Se hace preciso mencionar que las preguntas del cuestionario de estrés están direccionadas a confirmar si el empleado siente frustración ante la presencia de predecesores ambientales del estrés ocupacional y no a la medición del estrés en sí mismo. Debido a ello, la presente investigación aún deja un amplio camino de futuras investigaciones, que, mediante instrumentos de mayor precisión, puedan ofrecer resultados más acordes con la realidad.

### **1.1.2 Nacional**

A su vez, en la investigación titulada “Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima – Perú, se tuvo como objetivo determinar la correlación entre las variables apoyo organizacional

percibido y compromiso organizacional en una institución privada de Lima. Para dicho propósito se realizó una muestra representativa de 135 tele operadores que laboraban en una empresa dedicada al servicio de call center, la que estuvo constituida por un número de mujeres algo mayor a la mitad del total, y la diferencia conformada por hombres, considerando la edad promedio de ambos sexos de 24 años (Flores y Gómez, 2017).

Se llegó a concluir que el apoyo organizacional ofrecido a la vez que el compromiso organizacional guarda una relación beneficiosa, pues la estadía de un trabajador en la empresa dependerá de la percepción positiva de apoyo organizacional y la aprobación del trabajo. De la misma manera, si la persona tiene una percepción negativa de apoyo organizacional es posible que se sienta inconforme con su trabajo y, debido a esta situación, renuncie a su puesto laboral.

En una investigación publicada por la Universidad Nacional de Trujillo que lleva por título “Influencia del clima organizacional en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacasmayo 2015”, se tuvo como objetivo determinar la influencia del Clima Organizacional en el Compromiso Organizacional de los Trabajadores de dicha municipalidad en el año 2015. Para dicho fin, se tuvo en cuenta una muestra de 53 personas. Se hizo uso de una encuesta que permitió medir el nivel de clima laboral y compromiso organizacional a los trabajadores de la municipalidad (Urcia, 2015).

De acuerdo a los resultados obtenidos se llegó a concluir que existe una relación elocuente entre el clima laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores, y por ello, se pudo determinar que el clima laboral incide en el

compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad. Asimismo, los resultados indicaron que las principales dimensiones del clima organizacional son: comunicación, confort, identidad, liderazgo y motivación; factores que contribuyen a que este sea considerado como bueno, y que las dimensiones de mayor magnitud del compromiso organizacional son el compromiso afectivo y compromiso de continuación que son motivo de que los colaboradores dediquen su mejor esfuerzo para poder cumplir los objetivos de la organización.

Asimismo, la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo publicó en el año 2014, la tesis titulada “Compromiso organizacional y desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo Sede Huaraz”, donde se pretende analizar cómo influye el compromiso organizacional en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz (Gómez y Ñope, 2014).

Para dicho fin, se utilizaron 31 cuestionarios a trabajadores administrativos y coordinadores; también 3 guías de entrevista a los coordinadores. Los resultados arrojaron que el compromiso organizacional tiene una influencia desfavorable en el desempeño de los trabajadores administrativos de la UCV, sede Huaraz, año 2014. La correlación entre el compromiso afectivo y desempeño laboral es directa, y por ende significativa, y se observa una correlación directa y también significativa entre compromiso normativo y desempeño, a pesar que el índice de asociación entre las variables es de condición moderada. La correlación entre el compromiso continuo y desempeño laboral es a su vez directa y significativa, aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado. Para concluir, se encontró que los trabajadores administrativos son ineficientes e ineficaces.

Siguiendo la misma línea investigativa, la Universidad Peruana Unión publicó el trabajo que lleva por título “Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca, durante el periodo 2014-II”. La presente investigación dio como resultado que el clima organizacional y el compromiso de los trabajadores son significativos en el comportamiento de los sujetos, y de carácter primordial en el desarrollo estratégico de toda organización. Por lo dicho, se hace importante averiguar cuál es la relación existente entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca en el periodo 2014-II (Cutipa, 2018).

Para dicho fin, la población estuvo conformada por 320 trabajadores distribuida en diferentes áreas de trabajo y la muestra correspondía a 113 mediante muestreo aleatorio simple, y un proceso probabilístico. Al obtener los resultados se pudo comprobar que existe relación directa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, lo que es positivo y además significativo, pues a medida que el clima organizacional de la institución mejora, se incrementa correlativamente el compromiso de los trabajadores con la institución.

En la investigación titulada “Influencia de las habilidades sociales sobre el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa privada de Lima” del año 2012, se busca determinar la influencia de las habilidades sociales sobre el compromiso organizacional en los trabajadores de una Empresa Privada de Lima Metropolitana. Para dicho fin se realizó un taller de Habilidades Sociales que estuvo conformado por una muestra de catorce personas; constituyeron un

grupo experimental integrado por jefes y/o supervisores de área. La publicación estuvo a cargo de la Universidad Nacional Federico Villarreal, y los resultados obtenidos revelaron una influencia positiva e incremento del Compromiso Organizacional (Prado, 2012).

### **1.1.3 Local**

La empresa INMAC PERU, lugar donde se realizará la investigación, está ubicada en el distrito de San Isidro y fue fundada en el año 2008 en la Argentina, comenzando sus operaciones en el Perú en el año 2011, el campo de especialización estaba orientado al control de erosión, estudio de ductos y mantenimiento, ofreciendo servicios a la industria del gas y petróleo.

Su misión es la de constituirse como una empresa constructora regional, especializada en la concepción y ejecución de obras y servicios, que tenga por finalidad brindar soluciones a problemas relacionados con: la conducción y/o recepción del agua y su accionar sobre el medio, la erosión de suelos que afecte la integridad de cualquier infraestructura, el transporte y deposición de sedimentos y/o contaminantes, el medio ambiente y su recomposición, las industrias del Petróleo, Gas y Minería, la industria de la Energía Renovable, la infraestructura vial y civil y el accionar del viento sobre el medio.

Consiguientemente INMAC ofrece servicios, proyecta y/o construye todo tipo de infraestructura que guarde estrecha relación con los puntos mencionados con anterioridad, con la finalidad de lograr: satisfacer a los clientes, preservar y cuidar el medio ambiente de manera sustentable en cada actividad donde la compañía esté involucrada, desarrollar tecnología de punta en la especialidad que haga posible mantener el liderazgo regional en la especialidad, reafirmar su

compromiso con las Políticas de Calidad, Seguridad e Higiene y Ambientales, optimizar la calidad de vida de su personal, promover y mantener un buen ambiente de trabajo, perfeccionar la calidad de vida de la Comunidad.

La presente investigación sobre compromiso organizacional se realizará en la sede principal ubicada en el distrito de San Isidro al personal administrativo que está conformado por 40 trabajadores, 30 hombres y 10 mujeres, con diferentes cargos de trabajo.

Con relación a los trabajadores administrativos se ha identificado falta de compromiso con la empresa, y es debido a ello que el estado anímico se ve afectado, y por ende, el desempeño laboral no es el esperado.

De continuar con este problema la Institución corre peligro de perder a los talentos humanos, de no brindar una apropiada atención a los colaboradores.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema Principal**

¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU del distrito de San Isidro?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en su dimensión afectiva en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU del distrito de San Isidro?



¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en su dimensión normativa en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU del distrito de San Isidro?

¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en su dimensión de continuidad en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro?

### **1.3 Objetivos generales y objetivos específicos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar el nivel de compromiso organizacional en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU del distrito de San Isidro.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Determinar el nivel de compromiso organizacional en su dimensión afectiva en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU del distrito de San Isidro.

Determinar el nivel de compromiso organizacional en su dimensión normativa en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU del distrito de San Isidro.

Determinar el nivel de compromiso organizacional en su dimensión de continuidad en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU del distrito de San Isidro.

#### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

En las empresas, es común encontrar empleados que están disconformes con las actividades y funciones que realizan, esto trae como consecuencia que las funciones principales las realicen de forma equivocada y con gran desmotivación.

Debido a ello, es fundamental el contacto directo entre jefes y subordinados, con la finalidad que estos puedan desarrollarse plenamente y convertirse en personas exitosas a futuro; de este modo podrán desempeñarse de una manera más eficiente y con resultados óptimos.

Asimismo, existen diferentes teorías para poder identificar el comportamiento humano en una empresa y así poder saber cuáles podrían ser los factores que impidan que los trabajadores generen y trabajen con compromiso.

Para abordar el compromiso organizacional debemos de contar con conocimientos marcados y sobre todo experiencia para poder servir estos como aporte en la organización.

Actualmente, y con la competitividad que existe a nivel mundial, las exigencias son base fundamental para el desarrollo humano, es por ello que es importante desarrollar el potencial de los trabajadores.

El compromiso organizacional en estos últimos años se ha convertido en pieza fundamental dentro de las organizaciones y de cómo se desarrolla el capital humano dentro de las empresas.

Es importante también que los trabajadores estén preparados para afrontar posibles cambios dentro de la organización y tener la capacidad de adaptarse a ellos; la predisposición es pieza fundamental.

Existe también trabajadores comprometidos y los que no están, la diferencias podrían estar en hacer las cosas por obligación o por pasión, esto haría que se sientan parte del desarrollo organizacional.

Un trabajador comprometido, es un trabajador que tendrá un mejor desempeño laboral y que todos los días desarrollará las funciones a cabalidad y sienta satisfacción por lo que realiza día a día.

Hay muchas investigaciones que se han enfocado en saber sobre la permanencia de los empleados en las empresas, esto conlleva a identificar y verificar el compromiso organizacional en ellos y reducir diferentes indicadores tales como rotación, ausentismo, desmotivación, etc.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1 Internacionales**

(Pérez Martínez, Claudia Berenice, 2013), en su trabajo de investigación titulado “Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público” buscó identificar cuál era la relación que existía entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público de México.

La investigación fue de tipo transversal, de correlación, cuasi experimental descriptivo porque se pretendía identificar y describir la relación entre los factores del compromiso organización y el desempeño laboral y determinar la correlación. Se hizo uso de un diseño cuasi experimental, pues se realizó en el contexto donde se desarrolla la problemática, sin ningún tipo de selección aleatoria o proceso de pre-selección. Se realizó a través de un estudio descriptivo que tenía por finalidad especificar los factores y las características que pueden influir en dicho fenómeno.

El trabajo se desarrolló en un hospital público de Ciudad Victoria, Tamaulipas, lugar que ofrece atención médica especializada bajo lineamientos de calidad interna que pretenden cubrir en forma eficiente las necesidades de cada usuario y de este modo garantizar la seguridad de los pacientes. Su objetivo es convertirse en un hospital líder de la región que ofrezca servicios con los más elevados estándares de calidad.

La población estuvo constituida por profesionales de la salud (médicos y personal de enfermería) que trabajan en la institución, de 21 y 71 años, de diferentes condiciones de estabilidad laboral, turnos matutino y vespertino, antigüedad y números de empleos adicionales, ellos fueron seleccionados de acuerdo con una muestra seleccionada tomando en cuenta diversos criterios de inclusión.

Para dicho fin, se hizo uso de tres cuestionarios de respuesta cerrada. El primero es el cuestionario de compromiso organizacional desarrollado por Meyer y Allen en 1991. Está compuesto por 18 reactivos para medir el compromiso, utilizando tres componentes diferentes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Los rangos de respuesta van desde totalmente en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, indeciso = 3, de acuerdo = 4 y totalmente de acuerdo = 5.

El segundo y tercer cuestionario lo conforman las escalas de evaluación del desempeño para personal médico y personal de enfermería respectivamente, estos constituyen una adaptación de la evaluación del desempeño para personal médico y de odontología y, evaluación del desempeño para personal de enfermería. Están desarrollados por el Comité nacional de estímulos a la calidad del desempeño del personal de salud (2012), los cuestionarios están conformados por cuatro distintos módulos los cuales son: calidad técnica y atención médica, capacitación y educación continua, productividad y aptitudes. Para poder establecer la correlación se aplicó un análisis estadístico en el sistema SPSS, que se vale de métodos estadísticos para las investigaciones sociales tales como: frecuencia, porcentaje, medidas de dispersión, media, mediana, moda, entre otros.

Con esta información fue posible comprobar que gran parte de médicos y enfermeras no llegan a cumplir con los estándares de capacitación, ofrecen atención de baja calidad y brindan contribuciones por debajo del nivel, se hace necesario adaptaciones y estrategias que favorezcan la prestación del servicio, como la respuesta ante el cambio.

A su vez, se identificó un porcentaje considerable de profesionales de la salud con un interés muy débil de permanecer en la organización y mínimo sentimiento hacia el cumplimiento de las normas de la institución; ello se refleja en el ausentismo, rotación interna o externa del personal, además de situaciones como la falta de apego a las normas o reglas que gobiernan a la institución.

(Arráez Silva, 2015). En su tesis titulada “Noción de compromiso organizacional de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE): una visión desde sus actores”, pretendía analizar el nivel de compromiso en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo (Venezuela). A su vez, sus objetivos específicos eran: identificar el nivel de compromiso organizacional que mostraban los trabajadores de la DIGAE, interpretar los factores presentes en el desempeño laboral de los trabajadores de la DIGAE, y delinear una matriz de componentes que definen el compromiso organizacional.

Este trabajo de investigación es descriptivo, ya que caracteriza y describe el compromiso organizacional para en base a ello establecer unos resultados. Se utilizó el diseño no experimental, pues solamente se observaron los hechos tal cual se presentan, en esta oportunidad, los factores que hacían peligrar el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Asuntos General de Estudiantiles para luego analizarlos. El trabajo se fundamentó en un

diseño de campo, donde la información se pudo obtener en forma directa desde sus actores sin sufrir de manipulación alguna.

La población que fue objeto de estudio estuvo conformada por todo el personal administrativo de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, los cuales son cincuenta y dos (52) empleados, y la muestra estuvo representada por veintiséis (26) empleados lo que significa 50 % de la población. Se utilizó el cuestionario en una escala tipo Lickert. La encuesta estuvo constituida por dieciocho (18) ítems estructurados con la escala de Lickert, de tres (3) categorías de respuestas y con un rango del uno (1) al tres (3), clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (1), Algunas veces (2) y Nunca (3). El instrumento de recolección de datos estuvo conformado por proposiciones afirmativas el cual se aplicó a veintiséis (26) trabajadores administrativos de la DIGAE. La realización de la encuesta se llevó a cabo de forma personal y anónima.

Para poder realizar el análisis de los resultados se utilizó distribuciones de frecuencias absolutas y porcentuales conforme con la respuesta de cada ítem. Se utilizó el programa Microsoft Excel, con el objetivo de presentar gráficos y barras para la mayor comprensión del objeto de estudio. El instrumento fue sometido a la validez de tres (3) expertos en el área de la Gerencia Educativa quienes revisaron exhaustivamente el instrumento para verificar la coherencia, pertinencia y claridad de los objetivos indicadores y variables.

Con la finalidad de identificar el nivel de compromiso organizacional que presentan los trabajadores de la DIGAE: El personal administrativo reveló que no están comprometidos con la organización, hay ausencia de relación entre el trabajador y la organización, ya que el empleado asegura que no se ofrecen incentivos y reconocimientos cuando logran un buen desempeño que hace

posible alcanzar los objetivos establecidos. Esta situación genera disconformidad y hace que no se sientan comprometidos con la organización y sus metas; la mayoría de los empleados no se comprometen con los valores organizacionales por el desconocimiento de los mismos, el personal no está debidamente motivado, no tienen la disposición de realizar un desempeño que permita beneficiar a la organización, ya que la mayoría de los empleados no desean permanecer dentro de la empresa, se sienten insatisfechos con las remuneraciones que perciben, y existe un alto índice de ausentismo como consecuencia de la falta de compromiso organizacional.

Con relación al segundo objetivo, interpretar los factores presentes en el desempeño laboral de los trabajadores de la DIGAE, estos son: capacitación laboral, actualización, incentivos y reconocimiento, oportunidades de crecimiento profesional, consideradas como variables determinantes para el desempeño de los empleados, estos a su vez tienen una estrecha relación con la productividad, al permitir el logro deseado ya que el personal presenta todas estas variables, y ello se traduce en un desempeño óptimo para así poder alcanzar las metas propuestas por la dependencia.

A través de los resultados obtenidos de la matriz se pudo descubrir que en la DIGAE los empleados no toman en cuenta los valores organizacionales, lo que perjudica el normal desarrollo de actividades, y hace que no se trabaje bajo los mismos patrones establecidos por la organización, sino bajo su criterio. Sería necesario que los trabajadores sean conscientes de los valores y normas establecidas por la empresa, ya que estos factores hacen posible regular el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización. En esta situación, la ética cumple un rol fundamental que hace posible el fortalecimiento



de la honestidad, responsabilidad, lealtad, entre otros. El personal declaró una actitud abierta para colaborar con sus compañeros, sin embargo, los responsables de área no promueven el trabajo en equipo que haga posible que los trabajadores se involucren, que aprecien su contribución como necesaria para el logro de los objetivos planteados por la organización.

(Gallegos Olaya y Ramón Cruz, 2016), en su tesis titulada “Análisis de la satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en los hoteles y hostales de la ciudad de Cuenca, 2015, caso de estudio: Hotel Mansión Alcázar, Hotel Yanuncay, Hotel Casa Ordoñez y El Monasterio”, buscaba como objetivo examinar la satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en los hoteles y hostales de la ciudad de Cuenca (Ecuador).

Los objetivos específicos fueron los que se señalan a continuación:

Investigar los antecedentes de la hotelería en la ciudad de Cuenca.

Identificar la importancia de la satisfacción laboral en los hoteles de la ciudad de Cuenca.

Identificar las variables de satisfacción laboral para los empleados y su influencia en el comportamiento organizacional en los hoteles de la ciudad de Cuenca.

Diagnosticar el grado de satisfacción laboral en los hoteles: Yanuncay, Mansión Alcázar, Casa Ordoñez y hostel El Monasterio de la ciudad de Cuenca mostrando conclusiones y recomendaciones para las empresas hoteleras.

Se utilizó una metodología cuantitativa a través de la técnica de entrevista a los gerentes a cargo de cada uno de los establecimientos de alojamientos para conocer los objetivos y expectativas que deseaban tener mediante el análisis de

satisfacción laboral y comportamiento organizacional de los empleados. También se utilizó la metodología cuantitativa para el estudio de las experiencias, motivaciones, satisfacción, problemas de los colaboradores mediante encuestas tales como técnicas de cuestionarios para conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados en establecimientos de alojamientos, a partir de ello la información fue analizada de manera comparativa entre los establecimientos.

La entrevista estructurada se aplicó a los gerentes de los establecimientos: Hotel Boutique Mansión Alcázar, Hotel Yanuncay, Hostal Casa Ordoñez y Hostal El Monasterio, sobre aspectos fundamentales para la investigación y los resultados y características más relevantes de las mismas. La encuesta tuvo la siguiente estructura: datos del puesto de trabajo, satisfacción laboral, compromiso organizativo y datos sociológicos; en lo referido a satisfacción laboral. Estuvo conformada por preguntas cerradas con respecto a las ventajas o desventajas, en lo que se refiere a niveles de satisfacción (satisfacción laboral) y grados de acuerdo (parte compromiso organizativo) se aplicó la escala de Likert la cual analiza los parámetros del 1 al 5 donde 1 (muy insatisfecho, total desacuerdo), 2 (insatisfecho, desacuerdo), 3 (intermedio en: satisfecho, acuerdo); 4 (satisfecho, acuerdo) y 5 (muy satisfecho y total acuerdo).

Para poder realizar el análisis de la información se tomó en cuenta únicamente los componentes más importantes y que contribuyeron al estudio. Se realizó un análisis comparativo para tener una visión más específica entre los establecimientos similares: hoteles y los hostales que fueron objetos de estudio. Las entrevistas fueron aplicadas a 4 gerentes, y las encuestas se aplicaron a 47 empleados de los establecimientos antes mencionados. Con relación a las conclusiones obtenidas demostraron que la satisfacción laboral ha estado

presente en las empresas, sin embargo, en la actualidad es cuando más importancia ha asumido este tema porque es primordial ponerle atención para así poder brindar un entorno adecuado y hacer uso de las herramientas necesarias para los empleados. Los niveles de satisfacción laboral están determinados por la organización, los beneficios que se le brinda al empleado, las promociones, diferentes horarios con la finalidad de que puedan aplicar a otro empleo y las proyecciones que tienen los trabajadores con respecto a su puesto de trabajo.

Se pudo observar que los empleados de los diferentes establecimientos tienen una satisfacción laboral media, ya que existen algunos casos de disconformidad de parte de los trabajadores. La satisfacción laboral a su vez tiene estrecha relación con la productividad, necesidades, entre otros, considerando que son factores profundamente importantes para que el colaborador se sienta a gusto al realizar sus actividades diarias.

(Crespo Bravo, 2016), en su tesis “Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí”, tuvo como objetivo establecer el clima y compromiso organizacional que destaca en una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de San Luis Potosí (México), así como la correlación existente entre ambos conceptos, con la finalidad de proveer información importante para poder establecer estrategias que permitan una mejora en el clima laboral y consolidar el compromiso organizacional de los trabajadores de dicha empresa.

Asimismo, buscaba identificar la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional con la finalidad de establecer la relación existente entre éste y las características personales, también identificar la percepción de los

trabajadores sobre el compromiso organizacional con el objetivo de establecer la relación que existe entre éste y las características personales, y por último determinar la relación existente entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo a través de la recolección de datos para comprobar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para introducir patrones de comportamiento y probar teorías. Se trató de un trabajo de corte transaccional, teniendo en cuenta que los datos fueron recolectados en un solo momento y en tiempo único, para así poder describir las variables y analizar su incidencia e interrelación. De este modo se pudo medir el grado de relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional, además de las características de los sujetos de estudio.

Se consideró encuestar en este trabajo a la totalidad los trabajadores de la empresa, tanto sindicalizados como de confianza, es por ello que la muestra estuvo integrada por 80 trabajadores de una mediana empresa manufacturera ubicada en la ciudad de San Luis Potosí. Se realizó un estudio empírico transversal a través de cuestionarios para poder medir el clima organizacional, el cual se construyó a través de características inherentes a las dimensiones: a) estilo de gerencia, b) reconocimiento, c) autonomía, d) entusiasmo y apoyo, e) recompensa, y f) innovación, y para compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), ambos validados. Los resultados a que se llegó mostraron que sí existe una relación entre clima y compromiso organizacional con algunas características personales, como, por ejemplo: si pertenece o no al sindicato, género, si el turno si es fijo o rotativo, nivel de puesto, y si ha sido promovido a

alguna posición superior dentro de la organización, mientras que no haya relación con las características de edad, antigüedad y si tienen personas a cargo.

(Romero Muñoz, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales”, tuvo como finalidad poder identificar si las modalidades de contrato ocasional y nombramiento influyen en el compromiso organizacional de los servidores públicos del Ministerio del Trabajo de Quito (Ecuador). Para realizar el análisis de las dimensiones de compromiso se hizo uso de la teoría de John Meyer y Natalie Allen: afectivo, seguimiento o continuidad y normativo.

Se consideró como población objeto de estudio a 681 funcionarios en las modalidades contractuales de contratos ocasionales y nombramientos en sus distintos tipos, distribuidas entre las Direcciones que pertenecen a Procesos Agregadores de Valor, Procesos Adjetivos y de Apoyo y finalmente Direcciones que pertenecen a procesos Gobernantes. La disgregación fue la siguiente: 175 Contrato Ocasional, 39 Nombramiento de Libre Remoción, 141 Nombramiento Permanente, y 326 Nombramiento Provisional. Una vez establecidas las Direcciones donde se aplicó la encuesta, se evaluaron las preguntas adicionales correspondientes al Compromiso Personificado y Político que serán aplicadas en la encuesta final. Con relación a esta proximidad, se pudo fomentar la participación de los diferentes grados ocupacionales (jefaturas, mandos medios y técnicos); logrando la cooperación de los funcionarios.

A su vez, se aplicó la encuesta de Meyer y Allen incluida con ítems de las dimensiones de compromiso político y personificado. Las respuestas tenían alternativas como: completamente de acuerdo, de acuerdo, no se aplica,

desacuerdo, totalmente en desacuerdo, las que al ser cuantificadas dieron lugar a la obtención de una determinada valoración del objetivo propuesto en este trabajo. La ponderación que se otorgó a las respuestas fue tomando en cuenta aquellas que más representaron la opinión del funcionario.

Se utilizó el método exploratorio y /o descriptivo de investigación, con la finalidad de obtener proximidad con un tema que era desconocido hasta el momento del estudio. Desde el momento de la aplicación de la encuesta se mencionó que la investigación buscaba la colaboración libre, voluntaria y anónima con el objetivo de obtener información que permitiera visibilizar las distintas motivaciones de los funcionarios para sentirse comprometidos con la institución.

Cuando se obtuvieron las respuestas, el análisis fue debidamente sustentado en estudios de confiabilidad, y para obtener el análisis factorial y de correlación, se hizo uso del programa estadístico SPSS. A través de esta herramienta se pudo evaluar la consistencia de la encuesta aplicada cuyas respuestas se convirtieron en los insumos que dejaron recopilar los resultados y posteriormente las conclusiones de la situación dentro de la institución. Se ejecutó un proceso de validación de las escalas y se verificó que el compromiso normativo no presentó resultados en el conjunto estudiado.

A su vez, el compromiso político se confunde con el personificado y con el afectivo. En resumen, se pudo comprobar que el comportamiento de los tres compromisos encontrados: Personificado, Afectivo e Instrumental no varían en su totalidad, sino que, por el contrario, los compromisos son experimentados en distintos niveles por sus representantes. La propuesta de fortalecer dichos resultados fue realizada en base a las respuestas obtenidas.

A lo largo de esta investigación uno de los compromisos que más se cuestionaron fue el compromiso personificado; a pesar de ello es importante mencionar que actualmente el ser líder de un grupo de personas, no significa que haya una obediencia extrema, sino que los miembros que la conforman, deben tener como base fundamental el respeto y el compromiso.

### **2.1.2 Nacionales**

(Pérez Tapia, 2014), en su trabajo de investigación titulado “Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas,” buscó como objetivo precisar el sentido e intensidad de la relación entre motivación y compromiso organizacional en un contexto sociodemográfico y organizacional específico.

Se eligió a los participantes atendiendo a las características específicas de la investigación, para ello el criterio utilizado para la inclusión de los trabajadores fue en base al tipo de organización o institución universitaria (pública o privada). Para dicho fin se reclutó una muestra de 226 trabajadores administrativos de dos organizaciones de la sociedad civil, como la Universidad Mayor de San Marcos (UNMSM) y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). La muestra estuvo conformada por 226 participantes, divididos en 118 integrantes del personal administrativo de UNMSM y 108 de la PUCP.

Las variables organizacionales tomadas en consideración en ambos grupos fueron varias, entre ellas el tiempo de permanencia en la organización. Se observó que el total de la muestra había permanecido en la institución diez años, aunque existía una variación entre ambas instituciones evaluadas, en el caso de la UNMSM (Universidad del estado) el promedio fue de 9 años y en la

PUCP (Universidad particular) 12 años. Dichas edades oscilan entre 21 y 65 años.

Para el estudio de las variables que fueron seleccionadas se utilizaron una Ficha de Datos que incluían información sociodemográfica y organizacional de cada participante; y dos Escalas de medición para las variables de estudio.

*Ficha de datos.* A través de ella se hizo posible el registro de información sobre las siguientes características de la población: sexo, edad, estado civil, nivel socioeconómico, grado de instrucción, profesión, tipo de empresa, cargo actual y tiempo de permanencia en la empresa.

*Escala de Motivación en el trabajo.* Este instrumento se utilizó para probar la validez de constructo en la escala, se utilizaron el Modelo de Gagné y Deci (2005); y a través de este se obtuvieron resultados que permitieron categorizar la motivación para el trabajo sustentada en cuatro diferentes tipos de reguladores del comportamiento: motivación intrínseca, regulación identificada, introyectada y externa. Los reactivos de la escala fueron confeccionados con el propósito de medir los distintos tipos de reguladores comportamentales que se organizan a lo largo de un continuo motivacional.

*Escala de compromiso organizacional.* Basada en el Modelo de Tres Componentes del Compromiso (TCM, siglas en inglés) desarrollada por Meyer y Allen (1991): Esto permitió la medición del compromiso de los colaboradores dentro de una organización. El instrumento propuesto por Meyer y Allen (2004) incluye las sub escalas de Compromiso Afectivo, Normativo y de Continuidad. Estas pueden ser calificadas por separado y utilizadas para identificar un perfil de compromiso del trabajador.



Se procedió a elaborar un consentimiento informado y una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales que se anexaron a las pruebas, y antes de realizarlas, se realizaron diferentes ejercicios. Para dicho fin se tuvo que establecer contacto con un grupo que presentara características equivalentes; estuvo conformado por quince trabajadores administrativos de UNMSM y quince de la PUCP; en las dos instituciones los colaboradores formaban parte de las Facultades de Ingeniería Industrial. No se hallaron inconvenientes cuando se buscó conocer y dar respuesta a las pruebas que fueron aplicadas.

Los resultados de la presente investigación dieron a conocer lo establecido por la teoría psicológica que guarda relación con el sentido e intensidad de las relaciones entre las variables de motivación y compromiso Organizacional.

(Pérez Vásquez, 2016), en su trabajo de investigación titulado “El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: Caso Sipán Distribuciones S.A.C – Chiclayo”. Tuvo como objetivo general determinar la influencia del clima organizacional sobre el compromiso de los trabajadores en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C., teniendo como base tres objetivos específicos, donde el primero quiere medir el nivel de las dimensiones del clima organizacional, el segundo busca medir el nivel en que se encuentran las dimensiones del compromiso organizacional y el tercero pretende determinar las dimensiones del clima organizacional que intervienen en las dimensiones del compromiso organizacional en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C.

El trabajo de investigación fue de tipo observacional considerando que no existió manipulación de las variables, a su vez, de tipo transversal ya que las variables fueron medidas en un determinado momento, de tipo prospectivo

desde el punto de vista de la toma de los datos. Además, fue de nivel explicativo y enfoque cuantitativo, pues se analizó principalmente la influencia entre las variables clima organizacional y compromiso organizacional, así como también la influencia entre sus dimensiones.

La población que fue estudiada en esta investigación fue 120 personas, las cuales forman parte de la empresa Sipán Distribuciones S.A.C, por dicha razón no se usó la fórmula de cálculo de la muestra, por ello, la población era posible ser medida. La aplicación del instrumento alcanzó a un 94% de los trabajadores de dicha empresa (110 trabajadores), quedando 7 trabajadores del área de reparto sin encuestar por la poca disponibilidad para la aplicación del instrumento por temas de horarios.

Para la obtener los resultados de esta investigación se realizaron encuestas a 110 trabajadores de la empresa Sipán Distribuciones S.A.C, aplicando para dicho fin un cuestionario conformado por 45 preguntas cerradas, las primeras 35 corresponden a la variable clima organizacional y las últimas 10 preguntas a la variable compromiso organizacional. Con referencia a la escala de Likert se consideraron cinco alternativas por cada pregunta cuyas alternativas iban desde totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

La finalidad del instrumento era medir los niveles del clima organizacional y del compromiso organizacional, como también, la relación e influencia entre ambas variables y sus dimensiones dentro de la mencionada empresa.

Los cuestionarios recolectados se procesaron en dos programas específicos: Excel, con la finalidad de obtener estadísticos descriptivos, como la

media y la desviación estándar; y el programa SPSS, para poder comprobar la confiabilidad del instrumento que se aplicó. De igual forma los estadísticos inferenciales como la R de Pearson, utilizada para determinar las correlaciones entre las dimensiones de las variables clima organizacional y compromiso organizacional, siendo necesarios en el desarrollo de la presente investigación. Por último, para lograr determinar si la variable independiente clima organizacional es predictor de la variable dependiente compromiso organizacional, se hizo uso de las técnicas de regresión lineal múltiple.

El clima organizacional en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C, es percibido por sus trabajadores en forma positiva como un ambiente adecuado de trabajo dentro de la empresa, sin embargo, se hallaron deficiencias en la comunicación relacionada con la poca motivación por parte de los directivos a sus trabajadores. En relación al compromiso organizacional se encontró un nivel aceptable, sin embargo, se pudo comprobar un bajo vínculo afectivo de los trabajadores con la empresa, predominando de parte de los trabajadores, un sentimiento de compensación hacia la empresa, pues valoran y creen en la lealtad. El hecho de permanecer en la empresa y desenvolverse en el ámbito profesional, es considerado por ellos como una enriquecedora experiencia. No obstante, un cambio de empleo por mejoras económicas y horarios más flexibles es una opción que consideran, ya que ello les permitiría equilibrar el ámbito laboral con el familiar. Los resultados puntualizaron que gran parte de los trabajadores sienten que no se encuentran con facilidad mejores alternativas de empleo fuera de la empresa, razón por el cual continúan laborando en ella.

(Vega Mendoza, 2016), en el trabajo de investigación titulado “Relación entre las, conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional

en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho: 2015”, buscó establecer y distinguir cómo las conductas de ciudadanía organizacional se correspondían con el compromiso organizacional en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho – 2015. Así también, los objetivos específicos pretendían especificar cómo la rectitud se relaciona con el compromiso normativo en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho -2015, precisar cómo la virtud cívica se relaciona con el compromiso de continuidad en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho – 2015, y finalmente, especificar cómo la cortesía se relaciona con el compromiso afectivo en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho - 2015.

El método utilizado fue el hipotético, cuantitativo, estadístico, deductivo, el tipo de investigación fue una investigación aplicada, porque buscaba conocer qué principios, leyes, teorías, doctrinas contribuyen con la solución al problema. Asimismo, por que emplea conocimientos a la solución de problemas prácticos e inmediatos. El nivel de investigación fue explicativo, porque a través de la causa se conoce el efecto correlacional, se buscó comprobar si existía relación de la variable independiente con la dependiente. También fue descriptivo, ya que describe e interpreta sistemáticamente un conjunto de hechos y procedimientos relacionados con el entorno. La población estuvo conformada por 100 trabajadores de la Dirección Regional de Educación Ayacucho. Se recabó información a través de encuestas directas mediante los cuestionarios planteados.

Una vez que las respuestas de las encuestas fueron obtenidas, se transfirieron las mismas a una matriz de tabulación de datos en el software SPSS, en donde se presentaron los resultados estadísticos descriptivos usando

gráficos o tablas, luego para el análisis de correlación de las variables se utilizó el índice de Aspearan.

Para medir las conductas de ciudadanía organizacional, así como el compromiso organizacional, se utilizó la técnica de aplicación de las encuestas, mediante los cuales se aplicó el Cuestionario de Escala de Ciudadanía Organizacional de los autores Podsakoff, et. al. (2000) y, para medir el Compromiso Organizacional se utilizó el cuestionario de Escala de Compromiso Organizacional de los autores Meyer y Allen (1997).

Con los resultados obtenidos se pudo comprobar que las conductas de ciudadanía organizacional se relacionan en forma significativa con el compromiso organizacional en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho – 2015.

(De la Puente Ruiz, 2017), en su tesis “Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo”, tuvo como objetivo general determinar la relación entre el compromiso organizacional y la motivación de logro en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Asimismo, entre algunos de los objetivos específicos consideraron determinar los niveles de compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo, y establecer los niveles de la motivación de logro en el personal administrativo de dicha municipalidad.

El diseño de investigación del estudio es descriptivo, de tipo transversal. La población objetivo estuvo conformada por 150 trabajadores del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo, y se estableció la muestra por medio de un muestreo no probabilístico, en función a los criterios de

inclusión y exclusión. Es así como la muestra quedó constituida por 108 trabajadores pertenecientes al personal administrativo, de los cuales 47 fueron mujeres y 61 varones, comprendidos entre los 20 y 65 años.

Los datos recolectados se registraron en una base de datos utilizando la hoja de cálculo de Excel 2010 para luego procederá IBM SPSS versión 20. Para el análisis de datos se usaron la prueba de normalidad Kolmogorov y el coeficiente correlación de Spearman, con el objetivo de procesar los datos para arrojar resultados según los objetivos planeados. Se utilizó la estadística descriptiva para ubicar la frecuencia y porcentajes de sujetos en función a cada una de las variables descritas.

En los resultados se pudo comprobar que la mayoría de los sujetos se ubican en el nivel medio del compromiso organizacional general, así mismo en las dimensiones compromiso afectivo, implicancia y compromiso de continuidad. El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo presenta en un 53% nivel medio en el compromiso organizacional general. De esta manera se evidencia que, de forma general, los trabajadores poseen un nivel de compromiso y motivación al logro Medio Alto, es decir, se encuentran comprometidos con la organización y motivados a continuar siendo parte de ella alcanzando los objetivos organizacionales y personales. De forma general, el Compromiso Organizacional presenta correlaciones pequeñas y significativas con las dimensiones de Afiliación, Poder y Logro de la Motivación al Logro.

(Abanto Ancajima, 2017), en su trabajo de investigación titulado “Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una Institución de Salud Pública de Sullana”, propuso como objetivo determinar si existía relación significativa entre compromiso organizacional y satisfacción

laboral en los trabajadores de una institución de salud pública de Sullana. Además, se pretendía identificar el nivel de compromiso organizacional en los trabajadores de una institución de salud pública de Sullana, identificar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una institución de salud pública de Sullana, y establecer si existía relación significativa entre las dimensiones del compromiso organizacional (Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad, Compromiso Normativo) y las dimensiones de la satisfacción laboral (Condiciones de Trabajo, Remuneraciones y Beneficios laborales, Supervisión, Relaciones Humanas, Promoción y capacitación, Comunicación, Puesto de Trabajo) en los trabajadores de una institución de salud pública de Sullana.

El estudio fue una investigación sustantiva, ya que se orientaba a describir, exponer y predecir la incidencia de las modalidades o niveles de las dos variables en una población, y adopta un diseño descriptivo – correlacional. La población está conformada por 247 trabajadores con edades entre 18 y 60 años, de ambos géneros, con contrato vigente en el año 2017. Se utilizó en la investigación un muestreo probabilístico aleatorio simple, la muestra estuvo constituida por 151 trabajadores de una institución de salud pública. Para los criterios de inclusión se tomaron en cuenta a los colaboradores que aceptaron voluntariamente ser evaluados, después de haber leído el consentimiento informado, colaboradores que estuvieron presentes en las fechas de evaluación, y protocolos de respuesta debidamente llenados. Para los criterios de exclusión se consideraron trabajadores que no aceptaron ser evaluados, trabajadores que no estuvieron presentes en las fechas de evaluación, y protocolos incompletos e incorrectamente llenados.

Se utilizaron dos instrumentos:

Cuestionario de Compromiso Organizacional creado por Meyer y Allen en 1997, compuesto por 18 ítems, distribuidos en 3 dimensiones: compromiso afectivo, compromiso normativo, y compromiso de continuidad. Este instrumento se puntúa con escala Likert de 7 puntos: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= Moderadamente en desacuerdo; 3= Débilmente en desacuerdo; 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5= Débilmente de acuerdo; 6= Moderadamente de acuerdo; y 7= Totalmente de acuerdo.

Escala de Satisfacción Laboral SL-ARG, creada por Alex Sívorí Ruíz Gómez y María Zavaleta Flores en el año 2013, instrumento diseñado para medir la actitud del trabajador hacia su puesto actual de trabajo. Se puede aplicar individual o colectivamente, y el tiempo de aplicación es de 20 minutos aproximadamente. Luego se realizó la crítica-codificación de los datos, que consistió en revisar las pruebas para separar aquellas incompletas y/o erróneamente llenadas. Fueron ingresadas en una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel, y fueron procesadas con el soporte del paquete estadístico SPSS 24.0, procediendo luego a realizar el análisis de los datos obtenidos. Se concluyó que predomina un nivel bajo de Compromiso Organizacional a nivel general y en sus dimensiones, y existe una correlación muy significativa, positiva y en grado medio, entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de una institución de salud pública de Sullana.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Compromiso Organizacional**

El término general de compromiso organizacional se considera con frecuencia en la bibliografía como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla durante el proceso de socialización. Steers (1977) lo definió como “la fuerza



relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (p.35). Para ello, consideró tres fuentes del compromiso: características personales, características del trabajo y experiencias en el trabajo; el modelo se sometió a prueba y se halló que las organizaciones pueden influir con mayor énfasis sobre las dos últimas fuentes, ya que transformar la personalidad sería mucho más difícil y cuestionable desde un ángulo ético.

### **2.2.2. Componentes del compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1997) propusieron un modelo de tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo (deseo) se refiere a la adhesión emocional, el lazo afectivo basado en la identificación con la organización refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, el disfrute de la permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, y continúan en ella porque así quieren hacerlo. La cultura organizacional y los elementos simbólicos dentro de la organización actúan como herramientas para reforzar este tipo de compromiso. Sobre este mismo componente los autores precisaron una serie de elementos que podrían afectarlo de alguna u otra forma, siendo los siguientes:

Características personales: aquí situaron algunas características propias del trabajador como edad, sexo y antigüedad, como elementos a distinguir a la hora de estudiar el compromiso organizacional.

Características de tipo organizacional: los autores señalan ante todo una percepción que inspira en sus trabajadores, realizando especial énfasis en las

vías mediante los cuales estas organizaciones transmiten esas políticas a sus trabajadores, considerando que el medio y la forma de transmisión resulta fundamental para la organización. (Meyer y Allen, 1997).

Experiencias dentro de la organización: según estos autores, a medida que el individuo ve satisfechas sus expectativas y/o necesidades por parte de la organización o gracias a ésta, en la misma medida dicho trabajador se irá sintiendo atado a su organización, por lo que irá desarrollando un alto grado de compromiso de carácter afectivo.

De otro lado, el compromiso de continuidad (necesidad) se refiere al reconocimiento de la persona, con relación a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las deficientes oportunidades para encontrar otro empleo, en caso optara por renunciar a la organización. Ello quiere decir que el trabajador se siente comprometido, con un vínculo profundo a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y abandonarla significaría perderlo todo; así mismo también percibe que sus oportunidades lejos de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Sobre este componente los autores precisaron un conjunto de elementos que afectaban la intensidad de dicho componente en pro del desarrollo del sentido de compromiso organizacional en el trabajador, tales como:

- Alternativas: dentro de esta categoría encontramos las percepciones individuales de cada individuo sobre sus destrezas y/o habilidades y la capacidad de trasladar estas a la organización, no sin antes hacer una evaluación del mercado de trabajo.

- Inversiones: en relación a esta categoría, se encontró que el individuo tenderá a valorar el tiempo y dedicación que le ha costado la adquisición de sus destrezas y habilidades y el costo que le implicaría la posibilidad de trasladarse a otra organización, considerando en este sentido los posibles costos que le representarían un posible traslado de su familia hacia otra zona, transporte, etc.

Finalmente, el compromiso normativo (deber) expresa un sentimiento de obligación en los trabajadores a continuar empleados. Ellos experimentan la obligación a permanecer en la organización. Existe la creencia en la lealtad a la organización, que conlleva a un sentido moral, que significa de algún modo el pago, tal vez por recibir ciertas prestaciones; un ejemplo podría ser cuando la institución se hace cargo de la capacitación; en ese momento se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se hace realidad un profundo sentimiento de permanecer en la institución, que es el resultado de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Por ello, se suele afirmar que el elemento primordial es el llamado contrato psicológico, porque se implanta una serie de obligaciones de tipo empleado-empresa, hasta que algunas de esas consideraciones son dejadas de lado por alguna de las partes. Juegan un rol fundamental todos los procesos de socialización en los que participa el individuo, desde el primer momento que el trabajador entra en contacto con la organización, va estableciendo una serie de interrelaciones que le permitirán contrastar sus valores y metas con las que posee la organización.

**Tabla 1***Componentes del Compromiso Organizacional*

COMPONENTE AFECTIVO	COMPONENTE DE CONTINUIDAD	COMPONENTE NORMATIVO
Vínculo emocional.	Vínculo material.	Vínculo moral.
El trabajador se identifica plenamente con los objetivos de la organización	El trabajador evalúa los costos/beneficios que le supondría renunciar o permanecer en la organización.	El trabajador se siente con una obligación moral a permanecer en la organización.
Deseo de permanencia.	Necesidad de permanencia.	Deber de permanencia.
Sí interesa a la organización.	No interesa a la organización.	Puede interesar a la organización.
Nivel de compromiso alto.	Nivel de compromiso bajo.	Nivel de compromiso medio.

**Fuente:** Meyer y Allen (1991), adaptado por Montoya 2014 – Elaboración Propia.

Surge la cuestión de cuál de los tres componentes del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de la institución. Arciniega (2002), afirma que todo colaborador experimenta los tres componentes, pero lo hacen con un énfasis diferente. Dependerá de cada persona el grado de importancia que le otorgue a cada uno de ellos, aunque por lo general es el compromiso afectivo el que resalta, y es el espacio donde el colaborador expresa actitudes, como, por ejemplo, una profunda satisfacción hacia la empresa, y orgullo de trabajar en ella.

Por otro lado, Soberanes y De la Fuente (2009) hacen referencia a una relación entre el aspecto afectivo con los costos percibidos por el empleado, asociados a abandonar la organización y con el compromiso de permanencia en ella. Es así que se reconocen tres componentes de compromiso: identificación, que se refiere a la aceptación de las metas de la organización y que van acompañadas de los propósitos, ideas y objetivos que ellas tienen; membresía,

existe cuando el trabajador desea permanecer en forma voluntaria como integrante, quiere decir que se forja un sentimiento de pertenencia hacia la organización, y por último lealtad, aquí se hace presente el cumplimiento y respeto hacia la organización por medio de acciones dirigidas a defenderlas.

Adicionalmente, Lagomarsino (2003) desarrolla el compromiso organizacional tomando en consideración tres componentes: compromiso económico, donde la pertenencia a una organización se establece considerando únicamente las condiciones económicas que ofrece la organización, o debido a la ausencia o escasa opción de trabajo en el mercado laboral; compromiso de crecimiento, se determina por las alternativas de desarrollo profesional y/o crecimiento que ofrece la organización al empleado. Se considera también la perspectiva de una exitosa carrera profesional en la organización o fuera de ella; como otro componente está el compromiso moral, donde los empleados encuentran un alto grado de identificación entre sus valores personales con los valores sustentados por la organización. Son conscientes que pertenecer a una organización es lo correcto y se identifican con las metas y los valores que la organización tiene.

### **2.2.3 La importancia del compromiso organizacional**

El nivel elevado de participación de un empleado en la organización y la manera en que se identifica con ella es lo que va a determinar el nivel de compromiso de los empleados con el centro laboral. Generalmente, los empleados que tienden a permanecer con la organización durante un largo periodo suelen estar mucho más comprometidos con la organización que aquellos que trabajan por periodos cortos. Es por ello que un trabajador que

cuenta con un fuerte compromiso con la organización se caracteriza por: aceptar las metas y coincidir con los valores de la organización, mostrar una buena disposición de ejercer un esfuerzo vigoroso para bien de la organización y por contar con un deseo genuino de permanencia dentro de la organización.

El compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera eficaz, pues es una respuesta más integral y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un trabajador puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero tomarlo como una situación temporal y, sin embargo, no tener una total insatisfacción con la organización como un todo. Sin embargo, cuando se extiende a la organización, es casi seguro que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

Así pues, el compromiso organizacional va a permitir que los trabajadores demuestren una contribución efectiva que los impulsa a alcanzar las metas de la organización, los empleados se sienten muy comprometidos, son miembros que expresan su satisfacción con las cosas de forma abierta y son personas que perdurarán mucho tiempo en la organización (Hellriege et al. 1999).

El compromiso organizacional puede convertirse en uno de los mecanismos con que la empresa cuenta para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de abajo. De esta forma, si los niveles de compromiso son elevados, posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas

sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure y Böhr, 2003).

Los trabajadores que cuentan con un alto compromiso organizacional suelen demostrar un alto nivel de autonomía y responsabilidad por su trabajo. Se puede afirmar que un colaborador posee un alto sentido afectivo cuando percibe y posee un conocimiento amplio sobre el camino hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales. Además, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le satisface como persona.

A su vez, el compromiso organizacional tiende a lograr que los individuos desarrollen vínculos más profundos con sus compañeros de trabajo porque comparten más tiempo con ellos, y la antigüedad a menudo conlleva ventajas que suelen desarrollar actitudes positivas ante el trabajo y las oportunidades de desarrollo al interior de la empresa.

#### **2.2.4 Modelos del Compromiso Organizacional**

En este apartado se mencionan algunos de los modelos propuestos para el compromiso organizacional, tales como: el modelo unidimensional, el modelo bidimensional y el modelo multidimensional.

##### **Modelo Unidimensional.**

El modelo de Compromiso Organizacional desarrollado por Porter, Mowday, Steers y Boulian (1974) incide únicamente en la relación afectiva del individuo con la organización, es la fuerza de identificación del individuo con su

organización. Este modelo ha sido considerado por varios investigadores y han abordado lo que percibían como dimensiones adicionales o tipos de compromiso que alcanzaría a predecir el comportamiento de una persona. Se desarrolló la idea de que existen dos maneras de comprender el concepto de compromiso organizacional; una dimensión llamada actitudinal, y la otra conductual.

Se define como actitudinal porque se focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización, es una reflexión sobre las relaciones existentes entre el compromiso y una serie de determinantes entre las que figuran: índice de ausentismo, rotación de personal, productividad, entre otros. En cuanto al componente conductual se define el compromiso organizacional como una serie de transacciones entre el individuo y la organización, que están determinadas por un conjunto de elementos dentro de los cuales tenemos beneficios o recompensas intrínsecas o de carácter extrínseco, de la empresa para con sus empleados, las cuales según Meyer y Allen (1997) deberían generar un sentimiento de adhesión del trabajador con su organización.

### **Modelo Bidimensional.**

Existen diversos modelos que distinguen dos dimensiones del compromiso organizacional. Los investigadores Angle y Perry (1981) teorizaron que el compromiso organizacional envuelve tanto "el compromiso de valor" o lazo positivo con la organización, y "el compromiso de permanencia", el cual centralizó en la compensación económica entre la organización y el empleado.



## **Modelo Tridimensional.**

A partir del modelo de Angle y Perry los investigadores Penley y Gould (1988) desarrollaron su modelo incorporando conceptos de un modelo anterior de participación organizacional. Estos investigadores propusieron tres dimensiones del compromiso: compromiso calculador, compromiso perdido, compromiso moral.

La primera dimensión se asemeja al compromiso de permanencia propuesto por Angle y Perry (1981), la segunda dimensión del compromiso se refiere a que el individuo permanece en la organización debido a la ausencia de otras alternativas, y finalmente el compromiso moral, el cual, lo relacionan los investigadores con el compromiso de valor, esta dimensión involucra la aceptación e identificación del individuo con las metas de la organización.

### **2.2.5 Causas del compromiso organizacional**

Los diversos tipos de compromiso dependen principalmente de dos grandes grupos: la configuración institucional de la organización y el estilo de liderazgo. (Lagomarsino, 2003). La configuración institucional refiere a las medidas que la empresa puede tomar en el diseño de sus políticas de dirección de personal. La forma en que la empresa selecciona su personal, lo organiza, desarrolla, promueve, remunera, etc. Los empleados toman en cuenta estas condiciones al momento de evaluar su relación con la empresa, y por lo tanto son un importante antecedente o causa del compromiso organizacional.

La organización también puede intentar que sus empleados se identifiquen con los valores que ella promueve mediante la declaración de la

misión, que supere los simples objetivos del negocio. La coherencia entre los valores declarados en la misión de la empresa y los vividos cotidianamente, serán fundamentales para que los empleados se identifiquen con dicha filosofía. El estilo de liderazgo que los directivos demuestren frente a sus subordinados tendrá también gran efecto sobre el tipo de compromiso de los trabajadores.

#### **2.2.6 Factores que determinan el compromiso organizacional**

En una investigación realizada por (Marín, 2003) señala que el compromiso de los trabajadores con la organización se puede ver influenciada por seis aspectos:

- a. Las características del trabajo: el compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada. Así mismo es probable que los trabajadores que ocupan cargos de mayor nivel tiendan a estar más comprometidos con la organización; ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras.
- b. La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo: los autores señalan que el uso de planes de participación en los beneficios permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta.
- c. La existencia de alternativas u oportunidades de empleo: Según los autores, en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización.
- d. La socialización y los sistemas de valores de la organización.

e. Las características personales del trabajador: en este sentido es importante mencionar los siguientes aspectos: antigüedad, edad, sexo, estado civil y nivel educativo.

f. Nivel Educativo: Los sujetos con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben que al tener un alto nivel de especialización poseen un mayor número de oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas, lo inverso ocurre con las personas de menor nivel educativo, las cuales no sienten ninguna seguridad en sus conocimientos y habilidades y poseen un mayor temor al desempleo lo que las lleva a comprometerse más con su organización.

### **2.2.7 Beneficios del compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1997) señalan cuatro beneficios fundamentales que este provee al estar presente de manera directa y favorable, las cuales son:

a) Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida en que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con alto nivel de desempeño.

b) Los empleados que presentan altos niveles de identificación con la empresa, tratan de retribuirle a la misma a través de su trabajo todo lo recibido.

c) El sentimiento de compromiso se manifiesta a través de bajos niveles de ausencia en el trabajo, evitando así, impactos negativos en las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

d) En la medida en que un trabajador se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo, vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por esta.

### **2.2.8 Consecuencias del compromiso organizacional**

Se puede definir las consecuencias del compromiso organizacional como los resultados que se espera obtener y que se evidenciarán en las actitudes, los comportamientos o las acciones del trabajador en la organización. Las consecuencias que surjan como resultado no deben siempre beneficiar a la empresa y a los trabajadores, sino que también puede tener resultados desfavorables o menos beneficiosos de lo que podrían ser. En cuanto a los resultados que se pueden extraer del compromiso organizacional, los resultados del estudio llevado a cabo por Juaneda y González, (2007) establecen que se pueden agrupar en torno a dos tipos; por un lado, efectos sobre la intención de abandono y rotación de empleados, y por otro, otras consecuencias (socialización, estrés, conflictos familiares, desempeño, motivación, satisfacción). Este estudio determina que la rotación genera una correlación negativa respecto al compromiso afectivo, seguido por el normativo y el de continuidad. Mientras que en el caso de la intención de abandono hay una correlación negativa tanto en el afectivo como en el normativo, pero hay discrepancias en la relación con el compromiso de continuidad.

A continuación, se puede indicar que el compromiso afectivo guarda una correlación positiva en campos como el desempeño, el rendimiento, mayor predisposición, satisfacción laboral, etc. Es decir, cuanto mayor sea el compromiso afectivo de un trabajador mayor será su desempeño en la

organización, y menor será el absentismo en la organización. Este tipo de compromiso como ya hemos dicho anteriormente es el que tienen que buscar inculcar las organizaciones a sus trabajadores ya que es el que más beneficios repercutirá en ella.

En cuanto al compromiso de continuidad existe una correlación negativa en la intención de abandono y por tanto también en el cambio de empleo, es decir, a mayor compromiso de continuidad menor serán las intenciones de abandono por parte de los trabajadores, lo que es positivo para la organización. Por otro lado, existe una correlación positiva en el campo del absentismo, el presentismo (estar en el puesto de trabajo físicamente pero psicológicamente no). Es necesario que la dirección de la empresa pueda detectar rápidamente estos síntomas y tratar de buscar una solución.

Por último, tenemos al compromiso normativo el cual tiene las mismas consecuencias que el compromiso afectivo, pero en menor magnitud, ya que en este tipo de compromiso el trabajador permanece en la organización por sentirse en deuda con ella, es decir, está por deber, y no porque lo desee como ocurre en el caso del trabajador que posee un compromiso afectivo. Aunque en este último tipo al ser el menos estudiado no hay tanto consenso como en los otros tipos.

Luego de toda la bibliografía a la que se ha hecho mención, a través de múltiples definiciones del compromiso organizacional, por considerar que exhibe una concepción más definida en sus dimensiones, para esta investigación se tomará como base la propuesta de Meyer & Allen (1997), que conceptualiza el compromiso organizacional a través de tres componentes: afectivo, de

continuidad y normativo. De este modo, y según refieren estos autores, este término es resultado de factores, tales como, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

## **2.1 Definiciones conceptuales**

Porter y Lawler (1965) definen el compromiso organizacional como el deseo de realizar destacados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.

Blau y Boal (1987), definen el compromiso organizacional como la aceptación de los objetivos y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo sustancial en su beneficio, y el deseo de mantenerse dentro de ella. El compromiso hacia las tareas laborales, unido a una importante actitud hacia su desempeño, genera una repercusión positiva en el comportamiento organizacional en las empresas.

Chiavenato (1994) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y el conocimiento del pasado y del presente de la organización, así como la comprensión y participación en los objetivos de la empresa por todos sus colaboradores. Al estar identificado con el lugar donde labora, el empleado manifiesta un buen desempeño dentro de la realización de sus tareas, y se produce un intercambio de esfuerzos donde se aprenden y reafirman las creencias, normas y conductas necesarias dentro de la organización.

Meyer y Allen (1997) afirman que el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y la organización; se refleja en la identificación del colaborador con los problemas de

su empresa y la buena predisposición a los cambios organizacionales, actitudes que son altamente valoradas en una empresa. Se trata de un conjunto de impresiones y/o creencias del empleado hacia el lugar donde trabaja, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización.

Arias (1998), señala que el compromiso organizacional agrupa diversos aspectos relacionados con el apego afectivo a la empresa, el justiprecio percibido por el trabajador asociado a dejar la empresa, si se encuentra insatisfecho con el puesto que desempeña; el balance de cada sujeto que permite sopesar los riesgos de una posible renuncia, o se refiere también a la fuerza que vincula a una persona a la organización donde labora. Es a su vez “un deber moral adquirido hacia una persona o una institución” (p.55), va más allá de un simple contrato de trabajo, es hacer propios los objetivos de la organización.

De Frutos, Ruiz y San Martín (1998) indican que el compromiso organizacional es considerado como un mecanismo que produce comportamientos sólidos que benefician el desenvolvimiento de las personas en el ejercicio de las actividades a su cargo. Asimismo, es comprendido como la suma de presiones normativas que se encuentran internalizadas en los trabajadores para actuar en una senda que se entrecruza con los intereses organizacionales

Robbins (1999), define que el compromiso organizacional es un predictor de desempeño y aporte del capital humano, que induce a que la persona asuma como propia a la organización, contraiga las responsabilidades como personales, y se esfuerce por alcanzar las metas buscando el bienestar común.

El autor afirma que es un estado en el cual un empleado se identifica con una determinada organización, es la lealtad que demuestra, el compromiso con sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), afirman que el compromiso organizacional consiste en la energía e identificación que muestra un empleado con la organización, caracterizándose por la aceptación de los valores, ejecución de tareas encomendadas y el esfuerzo desplegado en beneficio de la organización. Es la intensidad de participación que manifiesta un empleado para llegar al fiel cumplimiento de las metas propuestas.

Davis y Newstrom, (2001, p.279) definen el término compromiso organizacional o rectitud de los empleados como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". La forma como se compenetran en el trabajo es definida por los autores como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias", (p. 280). Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos.

Amorós (2007) afirma que el compromiso organizacional va más allá de la fidelidad y se convierte en la contribución activa para el logro de las metas de la organización. Para este fin, se destaca que las fuentes de compromiso organizacional no son iguales de una persona a otra, puesto que está determinado en gran parte por las características individuales, la personalidad y



las actitudes, viéndose luego influido por las experiencias en el trabajo, lazos y coincidencia de factores –como el comportamiento ético-, que influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Newstrom (2011), afirmó que el compromiso con la organización es la medida en que el trabajador se identifica con la empresa y desea continuar laborando activamente en ella. Es semejante a sentir una fuerte alianza o interés por la organización en un nivel emocional, manifiesto la convicción del empleado respecto de las metas y la misión de la empresa, su disposición a destinar el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzarlas y su propósito de continuar trabajando allí.

Mowday, Steers y Porter (1979) definen el compromiso afectivo como "la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma (p. 75). Puede estar caracterizado por estos factores: a) fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, b) disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, c) fuerte deseo de permanencia como miembro de la organización.

Broockett (1988, en Meyer y Allen 1990) afirma que el compromiso afectivo se relaciona con la descentralización de la toma de decisiones y con la formalización de políticas y procedimientos. Si bien la influencia de la estructura organizacional puede no ser directa en el compromiso, si es mediada por las experiencias laborales.

Meyer y Allen (1997) afirman que el compromiso afectivo alude al lazo emocional, identificación e involucramiento del trabajador con la organización;

por ello, aquellos trabajadores con un fuerte Compromiso Afectivo continúan trabajando en la organización porque lo desean y porque ésta satisface sus necesidades y expectativas.

Chiavenato (2004) afirma que el compromiso afectivo genera estabilidad en la persona y fortalece la confianza empleado y empleador.

Colquitt, LePine, y Wesson, (2007) afirman que el compromiso afectivo tiende a incentivar en los trabajadores conductas civilizadas a nivel interpersonal y organizacional, como de ayuda, deporte, etc.

Becker (1960) define el compromiso de continuidad como la disposición del individuo a permanecer en la empresa por razón de las pérdidas o costos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario. Estos costos pueden ser financieros y no financieros.

Kanter (1968) define el compromiso de continuidad cuando se produce un beneficio asociado con seguir participando en la organización y un costo asociado con dejarla.

Stebbins (1970) define el compromiso de continuidad como la conciencia de la imposibilidad de cambiar a una diferente identidad social, por las penalidades de hacer el corte. Es decir, el costo que significa la renuncia de un trabajador.

Meyer y Allen (1997) define el compromiso de continuidad asociado al monto total que invierte (en términos de tiempo, esfuerzo, energía, etc.) un trabajador en el dominio de su rol o en el cumplimiento de sus funciones en la organización, así como también la falta de alternativas de empleo.

Littlewood (2003) define el compromiso de continuidad como la evidencia que demuestra que los colaboradores se encuentran vinculados a la organización predominantemente por razones de costo. Así, las personas con alto compromiso de continuidad permanecerán en la organización porque lo necesitan y no porque voluntariamente deseen hacerlo, lo cual tendrá efectos diferentes en la conducta del colaborador y en su desempeño.

Wiener (1982) menciona que el compromiso normativo muestra tanto la reciprocidad empleado-empresa como las creencias normativas conductuales subjetivas, producto de los distintos procesos de influencia social que se desarrollan en la empresa.

Meyer y Allen (1990), definen sin embargo el compromiso normativo como una relación que dura hasta que la deuda es saldada y por lo tanto es sujeto a racionalización por parte del individuo.

Littlewood (2003) define el compromiso normativo como una obligación que siente el empleado por permanecer en la organización, es un compromiso que asume por haber gozado de consideraciones por parte de la empresa.

Betanzos y Paz (2007) definen que el compromiso normativo se define en dos dimensiones: por una parte la obligación moral desarrollada en el trabajador por haber recibido beneficios de la organización (conducta de lealtad), por la otra, el desarrollo del compromiso como una característica personal del trabajador, que involucra creencias y valores y lo llevan a actuar responsablemente.

Rivera (2010), define que el compromiso normativo se enfoca en el sentimiento de obligación de permanencia, por lo que renunciar a la organización no es adecuado para el trabajador.

Davis y Newstrom (2001) definen la identificación como la aceptación de las metas organizacionales, tener las mismas creencias, propósitos, ideas y objetivos que la empresa. Se refiere a la aceptación de las metas organizacionales, es la asociación o reconocimiento que el trabajador tiene para con los objetivos y políticas organizacionales.

Robbins (1999) define la membresía como el deseo de permanecer como miembro, otorga un sentido de pertenencia, el proceso actitudinal por medio del cual los miembros de la organización establecen nexos con la cultura, valores y estructura organizacional, asumiéndolos como propios, al tiempo que se crean una relación de interacción psicológica entre las necesidades individuales y organizacionales.

Gibson, Ivancevich y Vásquez (2004) definen lealtad como el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla. Conlleva al respeto, cumplimiento, así como a ejercer esfuerzos considerables por la organización a la cual se pertenece. Es el deseo de ser parte y permanecer dentro de la organización.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo y diseño utilizado**

##### **3.1.1 Tipo**

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Para Tamayo y Tamayo (1997, p. 35), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

Para otro autor, la definición es la siguiente:

La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. (Sabino, 1992, p. 51)

Este tipo de estudio básicamente está interesado en dar a conocer situaciones o acontecimientos, y por lo general las descripciones se hacen por encuestas.

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Fidias, 2012).

### **3.1.2 Diseño**

El tipo de investigación es no experimental ya que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable, no se construye ninguna situación. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes, no se tiene control directo.

No hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural y dependiendo en que se va a centrar la investigación, existen diferentes tipos de diseños en las que se puede basar el investigador.

Kerlinger y Lee (2002) nos dicen que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes. Cabe precisar en esta definición que la razón por la que no se manipula la variable independiente en la investigación no experimental es que resulta imposible hacerlo.

A partir de la visión de Kerlinger y Lee (2002) existen ciertas características de los diseños no experimentales:

- a) No hay manipulación de la variable independiente, bien sea porque se trate de una variable que ya ha acontecido, bien sea porque se trate de una variable que por su propia naturaleza o por cuestiones éticas no pueda manipularse de forma activa.
- b) Los datos simplemente se recolectan y luego se interpretan, puesto que no se interviene de forma directa sobre el fenómeno.
- c) Se estudian los fenómenos tal y como ocurren de forma natural. Esta característica hace que los diseños de tipo no experimental se utilicen principalmente en investigación aplicada.
- d) De las características anteriores se desprende que el diseño no experimental no permitirá establecer relaciones causales inequívocas.

### **3.2 Población y muestra**

**Población:** La población de estudio, está conformada por 40 trabajadores los cuales pertenecen al área administrativa, que oscilan las edades de 20 y 61 años de una empresa de construcción ubicada en el distrito de San Isidro.

**Muestra:** El muestreo es censal, se eligió al 100% de la población, constituida por el área de administración de la empresa de construcción ubicada en el distrito de San Isidro. Se considera censal porque se consideró a la totalidad de la población al considerarse un número apropiado de sujetos. De esta forma, Ramírez (1997) señala que la muestra censal es aquella donde todos los elementos de investigación son considerados como muestra. A su vez, López (1999), define la muestra censal “como aquella proporción que representa a toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar” (p.12).

### 3.3 Identificación de la variable y su operacionalización

La variable a investigar es el compromiso organizacional, que está relacionada con el desarrollo personal y el desarrollo organizacional.

**Tabla 2**

*Operacionalidad de la Variable "Compromiso Organizacional"*

VARIABLE	DIMENSIONES	PESO	N° ITEMS	INDICADORES	NIVELES
<b>Compromiso Organizacional:</b> Estado psicológico que vincula a una persona con la organización, y que apoya en la determinación de dejar la organización (Meyer y Allen, 1991). Existen tres tipos de compromiso organizacional. El normativo, el afectivo y el de continuidad. A continuación se detallan los tres.	<b>Afectivo:</b> Lazo emocional que existe entre los trabajadores y su organización, se caracteriza por la afinidad y anhelo de mantenerse en ella.	35.01%	7	<b>Compromiso afectivo:</b> 1,2,3,4,5,6,7	En total acuerdo/ De acuerdo/ Ni en desacuerdo ni acuerdo/ En desacuerdo/ En total desacuerdo
	<b>Continuidad:</b> Se refiere a que el empleado se pone a reflexionar sobre los costos que demandarían si decide dejar la organización a la cual pertenece.	33.33%	6	<b>Compromiso de continuidad:</b> 8,9,10,11,12,13	En total acuerdo/ De acuerdo/ Ni en desacuerdo ni acuerdo/ En desacuerdo/ En total desacuerdo
	<b>Normativo:</b> Obligación que siente el trabajador de continuar en la organización. Relacionado a los beneficios que recibe de ella.	31.66%	5	<b>Compromiso normativo:</b> 14,15,16,17,18	En total acuerdo/ De acuerdo/ Ni en desacuerdo ni acuerdo/ En desacuerdo/ En total desacuerdo
<b>Total</b>		100%			

**Fuente:** Escala de compromiso organizacional Meyer y Allen (adaptado por Montoya 2014) – Elaboración Propia.



### **3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico**

La técnica de recolección de datos para la investigación es la escala de cuestionario organizacional de Meyer y Allen (CCO) que tiene como objetivo conocer el tipo de compromiso organizacional que muestran los sujetos con su organización. Puede administrarse de manera individual y grupal. El tiempo medido para la aplicación de este es de 15 minutos. Está conformada por 18 ítems, compuestos en 3 áreas: Compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

#### **FICHA TÉCNICA**

Nombres del Test: Cuestionario de compromiso Organizacional

Nombre / Autores: Meyer y Allen

Procedencia: Estados Unidos

Particularidad: Instrumentos de información psicológico

Objetivo: Conocer el tipo de compromiso organizacional que presentan los individuos con su organización

Estructuración: 3 componentes (consta de 18 ítems)

- Compromiso afectivo: 7 ítems
- Compromiso de continuidad: 6 ítems
- Compromiso normativo: 5 ítems

Escala: Tipo Likert

Respuestas: No existen respuestas buenas o malas

Administración: Individual o colectiva

Tiempo: 15 minutos aproximadamente

Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional

Edad: 17 en adelante

La escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen tercera versión (1997) fue traducida al español por Arciniega y Gonzales (2006), quienes formularon los 18 ítems en positivo. En el Perú, Montoya (2014) adaptó el instrumento en una muestra de 642 trabajadores de un contact center de Lima metropolitana. La escala cuenta con 3 dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad. Todos los ítems del cuestionario responden a una escala tipo Likert, con 5 alternativas donde: (1) En total desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo, (4) De acuerdo, (5) En total acuerdo. A mayor puntuación, mayor percepción de ese factor. Para realizar la validación de constructo de la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, Montoya (2014) primero realizó tres extracciones con diferentes tipos de rotación: Oblimin directa, Varimax y Quartimax. Montoya observa que la mayoría de los ítems se concentran en el primer factor, y el tercer factor no tiene mayor relevancia en la acumulación de varianza de las variables, esto le llevo a descartar el modelo de tres factores.

En base a estos resultados, tomó la decisión de hacer un nuevo análisis con 2 factores, y obtiene que la variable representada en la pregunta 2 (ítem 2: “Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella”), tiene un porcentaje

de variabilidad menor al 30% por lo que decide eliminarlo del análisis, ya que no contribuye con el modelo factorial. Finalmente, procede a realiza otro análisis con Rotación Oblimin, eliminando la pregunta 2.

**Tabla 3**

*Cargas factoriales de análisis de componentes principales de dos componentes de la escala de compromiso organizacional*

Ítems	Componente	
	1	2
P1: Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.	,597	
P3: Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.	,800	
P7: Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	,866	-,114
P10: Me siento como parte de una familia en esta empresa.	,877	
P11: Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	,729	
P12: Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.	,822	
P15: Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	,776	
P4: 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.	,196	,610
P8: Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.		,895
P13: 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.		,890
P16: Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	,587	,250
P17: Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.	,445	,321
P5: Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empresa.	,664	,107
P6: Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.	,644	,198
P9: Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	,470	,291
P14: La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	,846	-,113
P18: Creo que le debo mucho a esta empresa.	,759	
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		
Metodo de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.		

**Fuente:** Validación de la Escala de compromiso organizacional. En: Meyer y Allen, adaptado por Montoya 2014.

Con este análisis se obtiene que sólo dos factores son los resultantes: “Compromiso Afectivo-Normativo” y “Compromiso Continuidad”. Sobre estos dos

factores se realiza un análisis de fiabilidad, alfa de Cronbach, para corroborar que los factores tienen consistencia interna en su cuestionario.

**Tabla 4**

*Estadísticos de fiabilidad de la escala de compromiso organizacional y sub escalas de compromiso afectivo/normativo y de continuidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,918	,926	17
,928	,932	14
,779	,779	3

**Fuente:** Validación de la Escala de compromiso organizacional. En: Meyer y Allen, adaptado por Montoya 2014.

Se puede observar que, a nivel de compromiso general, la fiabilidad es muy buena con un Alfa de 0.926, del mismo modo, las sub-escalas están representadas por una fiabilidad adecuada. La sub escala de compromiso afectivo/normativo arroja un alfa de 0.932 y la sub escala de continuidad, un alfa de 0.779. A pesar de que en la muestra de Montoya no se corroboró la réplica de la teoría de los 3 factores con 18 ítems. Se demostró que más se acomodaba con la teoría de los 2 factores con 18 ítems. Lo cual será utilizada en la investigación.

### **Baremos para el cuestionario de 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):**

30 – 25	Muy favorable
---------	---------------

24 – 19	Favorable
---------	-----------

18 – 13	Desfavorable
---------	--------------

12 – 7 o menos	Muy Desfavorable
----------------	------------------

## CAPITULO IV

### 4. PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Procesamiento de los resultados

Luego de obtener la información se procedieron a realizar los siguientes pasos:

- Codificar los resultados de las pruebas en Microsoft Excel para poder procesarlos en el programa estadístico IBM SPSS.
- Se utilizó la siguiente técnica aritmética.

Valor máximo y mínimo

Media aritmética

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

#### 4.2 Presentación de los resultados

**Tabla 5**

*Medidas estadísticas de la variable de investigación: Compromiso Organizacional*

Puntaje Total		
N	Válido	40
	Perdidos	0
Media		62.45
Mínimo		51
Máximo		71

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de la investigación a 40 participantes sobre el compromiso organizacional arrojó los siguientes resultados:

- Una media de 62.45 que se clasifica como media.
- Un valor mínimo 51 que se clasifica como baja.
- Un valor máximo 71 que se clasifica como alta.

**Tabla 6**

*Medidas estadísticas descriptivas de las dimensiones pertenecientes al compromiso organizacional*

		Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	de Compromiso Normativo
N	Válido	40	40	40
	Perdidos	0	0	0
Media		24.28	20.83	17.35
Mínimo		20	15	13
Máximo		29	25	22

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, presentamos los resultados de las dimensiones que componen el compromiso organizacional:

En la dimensión Compromiso afectivo se puede divisar:

- Una media de 24.28 en el compromiso afectivo que se clasifica como “Media”
- Un mínimo 20.0 en el compromiso afectivo que se clasifica como “Bajo”

- Un máximo 29.0 en el compromiso afectivo que se clasifica como como “Alto”

En la dimensión Compromiso continuidad se puede dividir:

- Una media 20.83 en el compromiso continuidad que se clasifica como como “Medio”
- Un mínimo 15.0 en el compromiso continuidad que se clasifica como como “Bajo”
- Un máximo 25.0 en el compromiso continuidad que se clasifica como como como “Alto”

En la dimensión Compromiso normativo se puede dividir:

- Una media 17.35 en el compromiso normativo que se clasifica como “Medio”
- Un mínimo 13.0 en el compromiso normativo que se clasifica como “Bajo”
- Un máximo 22.0 en el compromiso normativo que se clasifica como “Alto”

**Tabla 7**

*Resultados del Nivel Afectivo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Favorable	21	52.5%	52.5%	52.5%
	Muy Favorable	19	47.5%	47.5%	100.0%
	Total	40	100.0%	100.0%	

**Fuente:** Elaboración propia.

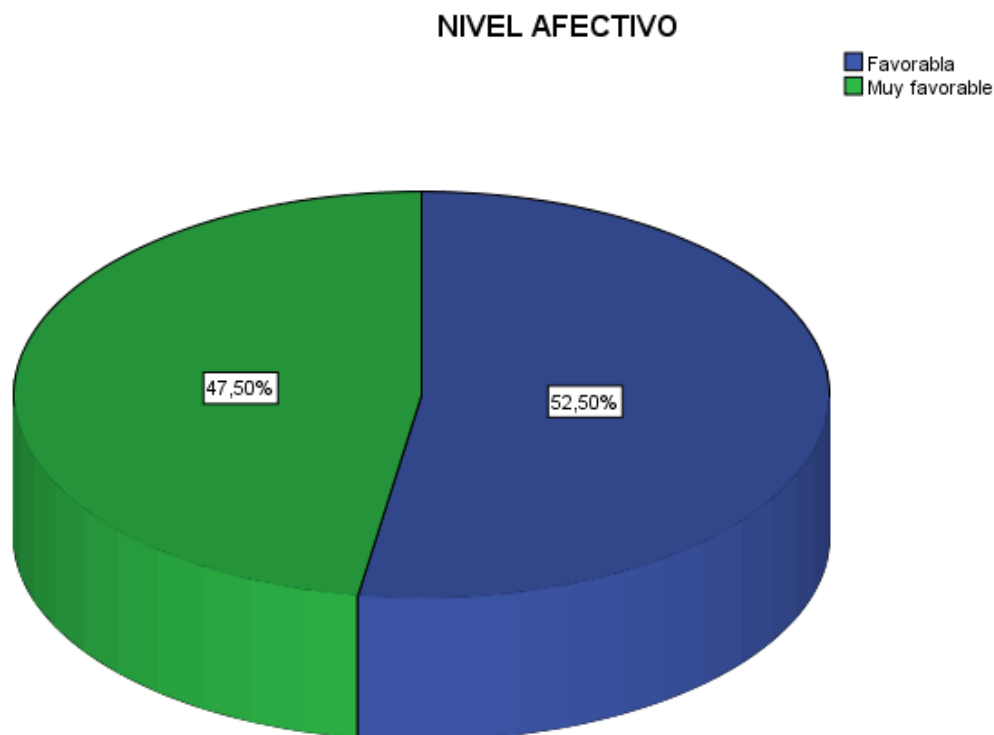


El nivel de compromiso afectivo en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro, se considera “Medio”, obteniendo como resultado:

- El 52,5% de los trabajadores presentan un nivel favorable.
- El 47,5% de los trabajadores presentan un nivel muy favorable.

**Figura 1**

*Resultados del nivel afectivo*



El nivel de compromiso afectivo en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro, se considera “Medio”, obteniendo como resultado:

- El 52.5% de los trabajadores presentan un nivel Favorable.
- El 47.5% de los trabajadores presentan un nivel Muy Favorable.

**Tabla 8***Resultados del Nivel Continuidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	6	15.0%	15.0%	15%
	Favorable	33	82.5%	82.5%	97,5%
	Muy Favorable	1	2.5%	2.5%	100.0%
	Total	40	100.0%	100.0%	

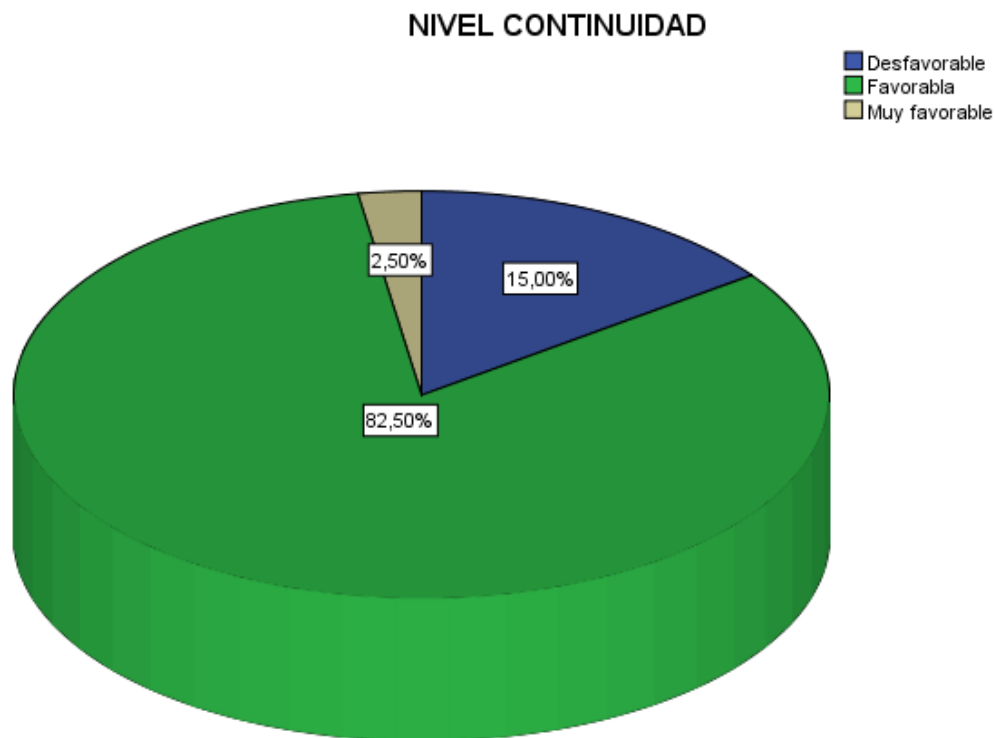
**Fuente:** Elaboración propia.

El nivel de compromiso de continuidad en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro, se considera “Medio”, obteniendo como resultado:

- El 15,0% de los trabajadores presentan un nivel desfavorable.
- El 82,5% de los trabajadores presentan un nivel favorable.
- El 2.5% de los trabajadores presentan un nivel muy favorable.

**Figura 2**

*Resultados del Nivel de Continuidad*



El nivel de compromiso de continuidad en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro, se considera “Medio”, obteniendo como resultado:

- El 15,0% de los trabajadores presentan un nivel desfavorable.
- El 82,5% de los trabajadores presentan un nivel favorable.
- El 2.5% de los trabajadores presentan un nivel muy favorable.

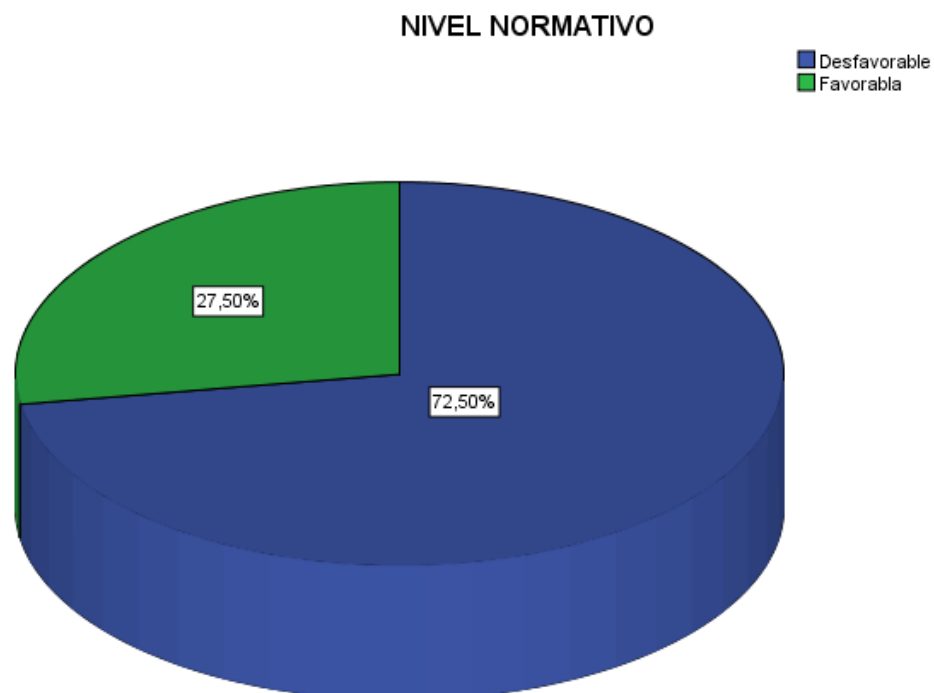
**Tabla 9***Resultados del Nivel Normativo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	29	72.5%	72.5%	72.5%
	Favorable	11	27.5%	27.5%	100.0%
	Total	40	100.0%	100.0%	

**Fuente:** Elaboración propia.

El nivel de compromiso normativo en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro, se considera “Medio”, obteniendo como resultado:

- El 72,5% de los trabajadores presentan un nivel desfavorable.
- El 27,5% de los trabajadores presentan un nivel favorable.

**Figura 3***Resultados del Nivel Normativo*

El nivel de compromiso normativo en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro, se considera “Medio”, obteniendo como resultado:

- El 72,5% de los trabajadores presentan un nivel desfavorable.
- El 27,5% de los trabajadores presentan un nivel favorable.

#### **4.3 Análisis y discusión de los resultados**

Por medio de la presente investigación se intentó incrementar el compromiso organizacional en un grupo de 40 trabajadores de la empresa INMAC del distrito de San Isidro – Lima. Para ello por medio de la evaluación realizada con la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (Adaptado por Montoya) se obtuvieron los puntajes de los tres factores que componen el compromiso, posteriormente se procedió a la examinación de los niveles de compromiso utilizando los niveles indicados en la adaptación peruana de la escala de Compromiso Organizacional, adaptado por Montoya (2014).

En el factor de compromiso afectivo, el 52.5% se encuentra con un nivel favorable y el 47.5% se encuentra muy favorable. En ese sentido se puede señalar que en la tesis de Yolanda del Rosario Cornejo (2016) sobre clima organizacional y nivel de compromiso laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, se comprobó que los trabajadores de Serpost de Comas presentaron niveles altos de compromiso afectivo (74.5%) y estos resultados se deben probablemente a que los trabajadores creen en las metas y valores institucionales. Así el elevado porcentaje de trabajadores que evidenciaron un nivel de compromiso, estaría reflejando que la organización ha

logrado satisfacer sus necesidades y expectativas, lo que ha permitido el desarrollo de lazos afectivos.

A su vez, en la tesis de Stephani Vargas Pintado (2017) sobre el compromiso organizacional en los médicos residentes del Hospital Regional Docente Las Mercedes se concluyó, de acuerdo a los resultados, que el compromiso afectivo estaba relacionado con las perspectivas de futuro, el apoyo de los compañeros y la antigüedad en el empleo. Se encontró que los residentes de 1er año obtuvieron un nivel alto, mayor que el de los demás residentes, esto se debe principalmente a que la relación entre el compromiso y el desempeño es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia como es en el caso de los residentes de 3er año debido las personas que tiene mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben mayores oportunidades de crecer profesionalmente en distintos centros de labores.

De igual modo, estos datos fueron comparados con la tesis de Zadith Mercedes Huertas Castro titulada Satisfacción laboral y compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación (2016), donde se observó que un 39,4% del total de trabajadores presentan un nivel alto en la dimensión afectiva, de la misma manera 28 colaboradores representados por el 39,4% de la población en estudio presentan un nivel bajo y por último 15 sujetos representan el 21,2% de la población presentan un nivel medio. Se concluyó que es necesario brindar un trato respetuoso y digno a cada empleado; así mismo practicar una comunicación asertiva entre los jefes y subordinados para que los colaboradores se sientan identificados con la institución.

En el factor de compromiso de continuidad, el 15.0% se encuentra con un nivel desfavorable, el 82.5% se encuentra con un nivel favorable y el 2.5% se encuentra con un nivel muy favorable.

Del mismo modo, en la tesis de Compromiso organizacional y satisfacción laboral en profesores de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa (2015), quedó demostrado que los niveles de compromiso organizacional de continuidad que presentan los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa son altos, pues se evidencia que el 54.8% presenta un nivel favorable, el 32.3% presenta un nivel desfavorable y el 12.9% presenta un nivel muy favorable. Se comprobó que existe correlación directa y significativa entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de continuidad en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa, es decir, a mayor nivel de satisfacción laboral mayor compromiso organizacional de continuidad.

Con características similares, la tesis de Julio Wilfredo Mendoza Paz (2017) Influencia del grado de compromiso organizacional en el desempeño laboral en profesionales de la salud del Centro Quirúrgico del Hospital Manuel Núñez Butrón - Puno 2016", afirma que predomina con un 50% el compromiso de continuidad medio alto, la gran mayoría de los trabajadores profesionales definitivamente están comprometidos con la organización y continúan con este deseo de capacitación en el quehacer diario de sus actividades.

Los resultados obtenidos determinan que los profesionales del Centro Quirúrgico, reconocen la importancia que tiene su puesto de trabajo, producto de la inversión de tiempo y esfuerzo que invierte durante la permanencia en el

servicio, en cambio los profesionales que mantienen compromiso de continuidad medio bajo, está condicionado posiblemente a la incertidumbre que muchos profesionales experimentan cuando no se sienten comprometidos y por tanto se va reduciendo el apego al servicio y/o a la institución. Esto es debido a que un gran porcentaje de la población 70.6% son predominantemente sexo femenino, quienes demuestran la continuidad y siendo una mayoría de más de 50 años ya se sienten identificados con Institución y no cambiarían por otra, de ahí que son muy pocos profesionales con compromiso alto (14.7%). El bajo compromiso de continuidad al servicio, puede deberse a los cambios en el puesto de trabajo, la que ocurre muchas veces de forma vertical sin considerar las potencialidades del profesional para el cargo, la que ocurre con frecuencia con el profesional de enfermería ya que esta población constituye la mayoría (59%) de la población de estudio.

A su vez, en la tesis perteneciente a Oscar Hurtado y Linder Eguia, llamada Clima y compromiso organizacional, en la entidad hotelera “Chaski Hotel” de la ciudad del Cusco (2018), se encontró un porcentaje del 67.2% del compromiso de continuidad de la población estudiada. Esto implicaría que la mayoría de empleados perciben la idea de continuar en este empleo por la necesidad de recursos financieros y la necesidad de trabajar. Los colaboradores de la entidad Chaski Hotel dan valor a los recursos invertidos en sus actividades, fortalecen su nivel de responsabilidad sobre el cumplimiento de cada una de sus labores en armonía y colectividad. Siendo el compromiso de continuidad el que se relaciona con mayor fuerza con el clima organizacional; ello significaría que los trabajadores se sienten comprometidos activamente con su empresa generando una actitud favorable hacia sus labores y en el logro de los objetivos



organizacionales, representaría solo un lazo contractual con la entidad, de beneficio o necesidad de empleo. Se determinó que la organización debería dirigir mayores esfuerzos en mejorar el empoderamiento de sus colaboradores.

En el factor de compromiso normativo, el 72.5% se encuentra con un nivel desfavorable y el 27.5% se encuentra con un nivel favorable.

Se encuentra, asimismo, la tesis de Vega Mendoza (2016), en su trabajo de investigación titulado “Relación entre las, conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho: 2015”, se determinó que el 53% del total de encuestados de la DREA tiene un nivel bajo de compromiso normativo, luego el 37 % tiene un nivel regular de compromiso normativo y el 10 % presentó un nivel alto de compromiso normativo. Es decir, existe un bajo compromiso normativo, que supone los sentimientos de obligación de los trabajadores para permanecer en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho - 2015. Existe una desfavorable lealtad a la DREA, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones, lo que no ha ocasionado un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la institución pública por haberle dado una oportunidad de trabajar o haberle recompensado en alguna ocasión y que es valorada por los trabajadores.

En la misma línea se encuentra la tesis de Grecia Urcia Díaz (2016), Influencia del clima organizacional en la mejora del compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacasmayo- 2015, donde se confirmó que los trabajadores tienen un alto nivel normativo, alcanzando un 51%,

se puede afirmar que los lazos generados a través del tiempo hacen que se sientan muy comprometidos con el trabajo que desempeñan y con las personas con las que trabajan, se sienten obligados a permanecer allí y consideran que no es necesaria dejar la organización por el momento.

Se encuentra también la tesis de Leonela Figueroa Gutiérrez (2017), Satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa ILF Agroindustrial E.I.R.L. del período 2016, donde se concluye que, en el área del nivel normativo, el 22.2% de los colaboradores encuestados afirman estar comprometidos, el 55.6% ligeramente comprometidos y el 22.2% es neutral.

Se observa, además, que no se tiene colaboradores que afirmen que no se sientan comprometidos por obligación. Los colaboradores sienten que están comprometidos porque manifiestan que la empresa merece lealtad y tienen un sentido de obligación con sus colegas. Incluso si llegaran a recibir beneficios, no dejarían de trabajar porque se sentirían culpables.

#### **4.4 Conclusiones**

- El nivel de compromiso organizacional en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ S.A.C. del distrito de San Isidro, se estima como “Favorable”
- El nivel de compromiso afectivo en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro, se estima como “Favorable”.
- El nivel de compromiso de continuidad en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro, se estima como “Favorable”.
- El nivel de compromiso normativo en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro, se estima como “Desfavorable”.

#### **4.5 Recomendaciones**

- Se recomienda diseñar un programa de intervención en la cual participen los trabajadores de la empresa para lograr incrementar el compromiso organizacional en la empresa.
- Incluir dentro del plan anual de trabajo de la empresa INMAC actividades que fortalezcan el compromiso organizacional ya que ello determina un mejor clima laboral para los colaboradores de la organización.
- Implementar compromisos de gestión basado en el fortalecimiento del compromiso afectivo donde se enfatice el desarrollo de vínculos entre el personal administrativo y el personal de rango más elevado.
- Promover dentro de la organización un tipo de liderazgo que genere sinergia entre el personal, ya que de esta manera los colaboradores sentirán una conexión de afinidad y lealtad hacia su centro laboral.
- Tener en cuenta las actividades que mejoran el compromiso organizacional para continuar brindando un apoyo sostenido a los colaboradores, pese a las diversas dificultades que pudieran presentarse durante el desarrollo de la labor.
- Insertar dentro de las acciones de la empresa actividades fuera del espacio laboral que permitan que los colaboradores se involucren con la misión y visión de la organización, lo que a su vez permite un idóneo desempeño laboral que influye directamente en la mejora del servicio a nivel general.

## **CAPITULO V**

### **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

#### **5.1 DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA**

Taller: Compromiso organizacional dirigido a trabajadores del área de administración de la empresa INMAC PERU S.A.C. del distrito de San Isidro.

##### **Objetivo General:**

Incrementar el compromiso organizacional.

##### **Objetivo Específico:**

Fomentar el trabajo en equipo

Concientizar al personal para el logro de objetivos comunes.

Fomentar las relaciones interpersonales

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El compromiso organizacional se ha convertido en una de los problemas más frecuentes en las organizaciones, y una de las razones de que haya sucedido, es que varias investigaciones han hecho visible que el compromiso es una perspectiva que reconoce las percepciones, sentimientos y actitudes de los trabajadores y su involucramiento con la organización. Se convierte en una contribución activa para el logro de las

metas de la organización, pues el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y Colbs, 1999).

En la empresa INMAC PERU S.A.C. el trabajo se desarrolla de forma ardua y compleja, ya que se realizan actividades laborales con diferentes proyectos, y con diferentes tipos de contratación, a nivel nacional. Se pudo identificar la falta de compromiso organizacional debido a las constantes faltas, tardanzas, entrega a destiempo de tareas encomendadas, etc.

Cuando existe un verdadero compromiso con la organización, es fácil notar la presencia de un conjunto de vínculos que mantienen a un colaborador apegado a una empresa en particular, y se observan evidencias que demuestran que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo.

Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr

(Claure y Böhr, 2003). El gran reto actual en las organizaciones radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

De acuerdo a Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), el compromiso organizacional se define como el motor eficaz que permite la identificación de un individuo y su involucramiento con una organización particular. Este compromiso se caracteriza por una creencia en algo y una aceptación a las metas y valores de la organización. También porque existe una disposición para ejercer un esfuerzo individual hacia el logro de metas comunes, y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización.

Quiere esto decir que los trabajadores que hacen visible un compromiso organizacional son consecuentes con la misión y visión del lugar donde laboran, y se sienten comprometidos con llevar a cabo, de la mejor forma posible, las tareas que la organización les encomienda. Hay una presencia constante hacia el cumplimiento de sus deberes debido a su deseo de satisfacer sus propias necesidades de mejora personal y las de la organización.

Steers (1977) considera que el compromiso organizacional es la fuerza relativa de identificación y de participación de un empleado en la organización, además de la manera cómo se identifica con ella.

De esta forma, se puede afirmar que el compromiso organizacional es la manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre empleadores y empleados. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación que el colaborador tiene, y de esta manera se fundamenta una lealtad y fidelidad que no exige sino el beneficio mutuo, donde ambas partes se sientan satisfechas de su labor.

A su vez, Meyer y Allen (1990), definen el concepto como un estado psicológico que es propio de las relaciones de los empleados con la organización, y tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembros o no de la misma. Propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo.

Estos autores hacen referencia a los lazos emocionales que las personas entretejen con la organización al percibir la plena satisfacción de sus necesidades y expectativas. A su vez, al referirse a la continuidad afirman que existe una conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o los costos en los cuales se incurriría al retirarse. En relación al componente normativo, asociado al deber, se encuentra la creencia en la lealtad a la organización, aquí entra en juego la ética, lo moral, etc.

Robbins (1999) manifiesta que el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un trabajador puede estar



poco satisfecho con un puesto determinado, y considerar esta etapa como una situación temporal y, aun así, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Sin embargo, cuando la insatisfacción se extiende por completo a la organización, es casi seguro que los individuos consideren la renuncia.

Un espacio que promueva un verdadero lugar de desarrollo personal para el trabajador, donde se sienta capaz de realizarse de forma profesional y personal, será siempre un lugar que podrá cubrir las expectativas de las personas, aunque el puesto que pudiera estar desempeñando no sea el que más confort le cause.

Jericó (2001) afirma que el compromiso organizacional es la herramienta que lleva a que el profesional aporte lo más posible y no se marche a otra organización. Según esta autora, el objetivo de la Gestión del Talento Humano es transitar del talento individual de los profesionales al talento organizativo. Éste último apunta a que una de las leyes naturales del talento es conseguir resultados superiores mediante la interacción. Si las organizaciones otorgan facilidad a dicha interacción, el talento se multiplicará; de suceder lo contrario, se corre el riesgo de que las personas disminuyan su compromiso, se marchen a otra organización o bien, monten su propio negocio, perdiendo por lo tanto a profesionales talentosos.

Por ello, se deduce que, si los trabajadores gozan de un entorno que permita crear valor al profesional, motivándolo a aportar y sentirse cómodos y útiles en la organización, ello será un factor determinante que

los vinculará con la empresa. Al estar presentes estrategias de comunicación y desarrollo de talentos, se crea un espacio idóneo para una plena identificación con la organización.

Betanzos y Paz (2007) son autores que afirman tres dimensiones del compromiso organizacional: dimensión cognitiva (percepciones, conocimientos y creencias personales); dimensión emocional (conexión psicológica con la organización y vínculos emocionales) y; dimensión comportamental (declaración del compromiso y su confirmación a través de un medio verbal o escrito).

Con ello afirman que la integración de estas dimensiones genera un impacto ya que favorece la estabilidad laboral de los empleados, dándole acceso a prestaciones, jubilación, beneficios sociales, reconocimiento, desarrollo de habilidades, estatus, entre otros. Sin embargo, a su vez beneficia a la empresa, en el cumplimiento de las metas, valores y cultura organizacional, además de la reducción del ausentismo y la baja rotación del personal.

Kruse (2013) agrega que el compromiso organizacional tiene un efecto que hace más probable recomendar la organización a un amigo, al estar orgulloso de la empresa donde se labora, y más probable de sentirse satisfecho con ella y con bajas probabilidades de pensar en buscar otro trabajo.

Al haber un vínculo afectivo entre empleado y empleador, donde el primero es capaz de sentir una verdadera satisfacción del lugar donde se

desempeña laboralmente, es muy probable que la organización tenga la certeza de la permanencia del colaborador, al sentirse acogido y reconocido en las tareas que desempeña al interior de la empresa.

### **5.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

#### **1° Sesión: El compromiso organizacional**

Objetivos: Dar a conocer a los trabajadores el significado del compromiso organizacional

Descripción: Se da la bienvenida al taller a los 20 trabajadores del área de administración, luego se presenta a los responsables de dicha actividad, e inmediatamente después se mencionarán cuáles serán los objetivos a lograr en la primera sesión. Una vez que se ha brindado toda la información se procede a formar 4 grupos de 5 integrantes cada uno.

A continuación, se les entregará un caso laboral cotidiano y contextualizado sobre la importancia del compromiso en el trabajo, y a partir de ello, habrá 20 minutos disponibles para que los participantes puedan leer, debatir y dar solución frente al problema planteado.

Luego de ello, un representante de cada grupo explicará la posible solución que se le dio al problema, y a continuación, los responsables tomarán nota acerca de las respuestas de los equipos de trabajo para consensuar una definición de compromiso organizacional.

Posteriormente, se proyectará un corto que explique la importancia de sentirse comprometidos con su centro de trabajo, y para culminar, se les preguntará sus opiniones respecto al material audiovisual y se les hará la

siguiente pregunta: ¿Cuál es el componente esencial para sentirse comprometidos en una empresa?

Para culminar se aplicará un pequeño cuestionario para evaluar si el tema tratado se comprendió en su totalidad y medir la escala de valoración de las dinámicas trabajadas.

## **2° Sesión: La motivación**

Objetivos: Explicar la importancia de trabajar motivado en la empresa

Descripción: Se da la bienvenida a los trabajadores y se les explica cuáles son los objetivos de la segunda sesión.

Mediante una lluvia de ideas se darán a conocer las respuestas sobre la pregunta realizada al finalizar la anterior sesión como una manera de rescatar lo aprendido la semana anterior. Luego, se colocarán dos imágenes en la pizarra para que los trabajadores las observen de manera detallada.

Una vez que los participantes las hayan observado detenidamente, se formarán parejas y recibirán dos papeles pequeños en donde tendrán que colocar una palabra o frase que describa ambas imágenes. Seguidamente, cada pareja colocará alrededor de cada imagen el título que eligieron, y deberán sustentar el porqué de dicho título, es decir, explicar las razones que los motivaron a ello.

Luego, se colocarán dos videos para brindar una explicación sobre lo que implica la motivación en el trabajo y cuáles son sus frutos a mediano y largo plazo que harán posible lograr beneficios a la empresa.

Para culminar se aplicará un pequeño cuestionario para evaluar si el tema tratado se comprendió en su totalidad y medir la escala de valoración de las dinámicas trabajadas.

### **3° Sesión: Empatía**

Objetivo: Intercambiar roles para generar empatía en los trabajadores.

Descripción: Se da la bienvenida a los trabajadores y se les explica los objetivos de la tercera sesión.

Mediante dinámicas se darán a conocer las responsabilidades de los diversos puestos en la empresa y la importancia que implica cada uno de ellos. Luego se copiará en la pizarra una situación cotidiana real, la cual tendrán que tomar como base para la escenificación.

A continuación, en una bolsa se pondrán los cargos y situaciones a escenificar y cada trabajador sacará un papel, formándose parejas (participante A y B), luego de ello, recibirán la situación que van a escenificar.

El participante A será el que desempeñe el cargo y el participante B será el empleado, en un lapso de 10 minutos por pareja, saldrán a escenificar la situación encomendada de acuerdo al rol que corresponda.

Al término de cada escenificación se invitará a la reflexión grupal, donde cada participante tendrá oportunidad de opinar lo importante que es ponerse en el lugar del otro.

Se proyectará un testimonio sobre la importancia que cada puesto de trabajo implica en la organización y la trascendencia que, desde su lugar, cada persona y/o cargo que desarrolla cada colaborador tiene, al tomar alguna decisión importante.

Para culminar se aplicará un pequeño cuestionario para evaluar si el tema tratado se comprendió en su totalidad y medir la escala de valoración de las dinámicas trabajadas.

#### **4° Sesión: Toma de decisiones**

Objetivo: Demostrar la importancia de la toma de decisiones en el ámbito laboral.

Descripción: Se da la bienvenida a los trabajadores y se les explica cuáles son los objetivos de la cuarta sesión.

Se formarán en grupos de 4 participantes. En esta actividad los líderes del taller harán el papel de los dueños de la empresa y cada miembro será líder del grupo.

A continuación, los trabajadores recibirán una cartilla en donde se indicará el área a la cual pertenecen y tomarán conocimiento del problema a resolver.

De los 4 miembros del grupo, uno de los participantes será el que comunique a sus demás compañeros el problema ocurrido en el área a los dueños de la empresa, como también informará de la decisión que han tomado como área.

Los demás grupos tendrán la oportunidad de participar como jueces y verificar si la decisión fue acertada o qué se debería mejorar para llegar a un resultado beneficioso.

Se realizará una votación donde se elegirá el área que mejor decisión tomó para afrontar el problema asignado.

Para culminar se aplicará un pequeño cuestionario para evaluar si el tema tratado se comprendió en su totalidad y medir la escala de valoración de las dinámicas trabajadas.

## **5° Sesión: Autoconfianza**

Objetivo: Desarrollar la confianza en uno mismo para llevar a cabo una tarea y conseguir un determinado resultado.

Descripción: Se da la bienvenida a los trabajadores y se les explica cuáles son los objetivos de la quinta sesión.

Se proyectará un corto donde los participantes podrán apreciar la falta de confianza de una persona y las consecuencias que acarrea la falta de esta.

Luego de ello, se lanzarán una serie de preguntas a los participantes sobre el material audiovisual proyectado, y se buscará dar respuesta a algunas de ellas con el objetivo de conocer porqué es importante la confianza en uno mismo.

Enseguida se formarán grupos de 4 integrantes que se encargarán de organizar una pirámide con 3 características principales, ordenadas por nivel de importancia de una persona que posea autoconfianza.

Luego cada equipo saldrá a exponer que criterio empleó para elegir las 3 características y el porqué de dicho orden.

Para culminar se aplicará un pequeño cuestionario para evaluar si el tema tratado se comprendió en su totalidad y medir la escala de valoración de las dinámicas trabajadas.

## **6° Sesión: Inteligencia Emocional**

Objetivo: Reconocer emociones propias y ajenas para adaptarse al contexto laboral

Descripción: Se da la bienvenida a los trabajadores y se les explica cuáles son los objetivos de la sexta sesión.

Se proyectará el fragmento de una situación laboral la cual carece de final, que refleja un conflicto. Cada trabajador le dará un final a dicha historia.

Luego cada participante dirá el porqué de su respuesta.



A continuación, se preguntará de manera general porque cada participante ha dado una respuesta distinta.

Se les entregará una historieta que representa lo que significa el actuar con inteligencia emocional.

Luego se les agruparan en equipos de trabajo, y se les entregara un papelógrafo donde expresara mediante un dibujo o palabras la importancia del manejo de la inteligencia emocional.

Cada grupo elegirá un participante el cual tendrá que exponer el trabajo realizado.

Se proyectará un cortometraje donde se observará el concepto y la importancia de la inteligencia emocional para adaptarse al contexto laboral.

Para culminar se aplicará un pequeño cuestionario para evaluar si el tema tratado se comprendió en su totalidad y medir la escala de valoración de las dinámicas trabajadas.

## **7° Sesión: Comunicación asertiva**

Objetivo: Desarrollar aptitudes para escuchar y atender puntos de vista ajenos al propio.

Descripción: Se da la bienvenida a los trabajadores y se les explica cuáles son los objetivos de la octava sesión.

Se les comentará que existen tres tipos de comunicación: pasiva, agresiva y asertiva, enfatizando la importancia del uso de la comunicación asertiva.

Luego, los participantes se pondrán de pie y caminarán de un lado al otro del aula, los facilitadores solicitarán a los participantes que actúen con una actitud pasiva, utilizando exclusivamente el lenguaje no verbal.

Transcurrido unos minutos se les solicitará que actúen con una actitud agresiva, utilizando el mismo lenguaje.

Para finalizar esta primera parte, demostrarán mediante gestos, la actitud asertiva.

En la segunda parte de la actividad, se formarán en grupos de 5 y elaborarán un cuadro de triple entrada plasmando las características de los tres tipos de comunicación. Luego los grupos expondrán sus trabajos y se generará un debate en que se analicen los distintos estilos de comunicación.

Para culminar se aplicará un pequeño cuestionario para evaluar si el tema tratado se comprendió en su totalidad y medir la escala de valoración de las dinámicas trabajadas.

## **8° Sesión: Expresamos nuestras opiniones con respeto**

Objetivo: Promover el uso de la opinión utilizando como instrumento pilar el respeto.

**Descripción:** Se da la bienvenida a los trabajadores y se les explica cuáles son los objetivos de la séptima sesión.

Se les explicará que se llevará a cabo una dinámica denominada “Los gemelos”.

Para lograr dicho fin, los participantes se agruparán en parejas y se les entregará una pañoleta con la cual atarán una pierna de cada integrante.

A continuación, se les indicará que deben recolectar 5 objetos pequeños que se encuentren en la sala. Una vez realizada dicha acción, se les comunicará que construyan un artefacto con los materiales recolectados, y para lograr su cometido, se le proporcionará a cada pareja un ovillo de lana pegamento y tijeras.

Una vez elaborado el artefacto tendrán 10 minutos para explicar qué es, para qué sirve y si se respetaron ambas decisiones de los participantes para la elaboración del mismo.

Para culminar se aplicará un pequeño cuestionario para evaluar si el tema tratado se comprendió en su totalidad y medir la escala de valoración de las dinámicas trabajadas.

## **9° Sesión: Trabajo en equipo**

**Objetivo:** Fomentar el trabajo cooperativo de los trabajadores

**Descripción:** Se da la bienvenida a los trabajadores y se les explica cuáles son los objetivos de la novena sesión.

Se les explicará que se llevará a cabo una dinámica y se les indicará cuales son las reglas.

Se acomodarán 20 sillas formando un círculo y cada participante se colocará detrás de ellas.

Los participantes deben colocar una mano detrás de la espalda y sujetar el respaldar de la silla con la otra mano.

Al contar hasta 3 tendrán que pasar a la silla de al lado sin que la misma que caiga.

La dinámica concluirá cuando el participante regrese a su posición original, para ello deberán ponerse de acuerdo que estrategia van a emplear.

Se realizará un breve conversatorio para compartir las experiencias vividas y si en el transcurso de la dinámica surgieron algunas dificultades para ponerse de acuerdo como equipo, así como también identificar a los líderes y como se reparten las funciones.

Para culminar se aplicará un pequeño cuestionario para evaluar si el tema tratado se comprendió en su totalidad y medir la escala de valoración de las dinámicas trabajadas.

Al finalizar todas las sesiones, se le entregará un papel a cada participante con la finalidad de que anote un compromiso personal que se comprometerá a cumplir a corto, mediano y largo plazo, sobre el compromiso organizacional.

#### **5.4 SECTOR AL QUE SE DIRIGE**

El taller se encuentra dirigido a trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERU S.A.C., ubicado en el distrito de San Isidro, se encuentra conformado por 40 trabajadores, entre ellos, asistentes, analistas, coordinadores, jefes y el gerente de Administración y Finanzas.

#### **5.5 ESTABLECIMIENTOS DE CONDUCTA PROBLEMA / META**

Se percibe que el personal administrativo carece de compromiso organizacional, situación que se ve reflejada de diferentes maneras, como, por ejemplo, llegar tarde al centro de labores, presentar las tareas encomendadas a destiempo, incumplir los objetivos trazados por la organización, entre otros. Esta conducta conlleva a consecuencias desfavorables para la organización, pues se deja de cumplir con las metas requeridas por gerencia y el desarrollo de las labores no se encuentra alineado a los planes a corto y largo plazo de la empresa.

En ese sentido, Amorós (2007) establece, que el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y contribución activa en el logro de las metas, sino que sobrepasa la satisfacción propia. Al comienzo, el nivel de compromiso organizacional de una persona se determina en gran medida por sus características individuales, pero luego se va modificando por las experiencias, vínculos y confluencia de factores.

Es conveniente citar a autores como (Chiavenato, 2009), quien afirma que los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento de las personas. En el caso específico de

los valores empresariales no siempre son los mismos, los valores que tienen los directivos a los valores que tiene la empresa.

Por lo tanto, se debe fomentar que los integrantes de la organización adquieran también los valores de la empresa como suyos para no dar lugar al establecimiento de objetivos o de estrategias contrarias a los valores de la organización.

Otros autores como O'Reilly y Chatman (1986) establecen que el compromiso organizacional es similar a un "vinculo psicológico" entre el trabajador y la organización, pero determinan que la unión entre ambos puede ser de diferentes formas, donde ellos establecen tres formas distintas.

En primer lugar, establecen la conformidad que para ellos surge al aceptar actitudes y conductas para conseguir recompensas determinadas. En segundo lugar, tenemos la identificación que aparece cuando el empleado está orgulloso por pertenecer a la organización, aunque no comparte sus valores y objetivos. En último lugar, dan una tercera dimensión denominada interiorización que se origina cuando empresa y trabajador tienen los mismos valores.

La conducta que se pretende optimizar dentro de la organización es una mejor actitud organizacional que traiga como resultado una adecuada relación entre la institución y los colaboradores, puesto que se hace necesaria la construcción de una identidad común que se refleje en la puesta en práctica de una identificación con el trabajo y el ejercicio profesional.

Se busca lograr un comportamiento acorde con los fines de la organización. Hay que añadir también que dentro de las responsabilidades que atañen a los colaboradores para un buen clima institucional está el comportamiento afiliativo, interpersonal y solidario, que hace que se refuercen las relaciones y está encaminado en dirección de la otra persona, buscando un bienestar en común.

Para llevar a cabo el presente taller se propone la ejecución de las subsiguientes directrices definidas para efectuar un procedimiento administrativo que ayude a solucionar el problema actual e incremente el compromiso organizacional de los colaboradores:

- ♣ Comprometerse con valores que den prioridad al personal, manteniendo una armonía entre lo que se propone y lo que al final se ejecuta.
- ♣ Aclarar y comunicar la misión y visión de la organización, aclarar la ideología, hacerla carismática, usar prácticas de contratación basadas en valores, hay que destacar la orientación y la capacitación basadas en valores, fomentando la tradición.
- ♣ Garantizar la justicia organizacional, contar con un amplio procedimiento de atención ante quejas o inconvenientes que pudieran presentarse, proporcionando los medios adecuados de comunicación.
- ♣ Crear un sentido de comunidad, generar una homogeneidad basada en valores, compartiendo por igual, y destacando la colaboración, el intercambio de colaboradores y el trabajo en equipo.

- ♣ Apoyar el desarrollo de los colaboradores, comprometerse con actualizarlos proporcionar desafíos laborales.
- ♣ Propiciar el enriquecimiento laboral y la delegación de autoridad.
- ♣ Promover desde dentro, ofrecer actividades de desarrollo, proporcionando a los colaboradores seguridad por garantía.

Se propone la formulación de una meta organizacional que beneficie a los que conforman la institución, y ayude a que los objetivos sean más atractivos para sus colaboradores. Se debe asegurar una definición clara de las metas tanto interna como externamente, pues, por lo general, cuanto más simple es el objetivo, más fácil es comunicarse, expandirse y empeñarse hacia la consecución de los objetivos.

Debe existir una comunicación regular con los colaboradores sobre cualquier progreso y si sus objetivos organizacionales se están alcanzando o no. De esta manera se hace posible el proceso de alcanzar metas, y es una forma de ayuda para motivar a los colaboradores. Por lo tanto, es vital discutir las frustraciones que los colaboradores encuentran en el trabajo y desafiarlos a encontrar soluciones. Estas consumen energía, y una vez eliminadas, tanto la satisfacción del colaborador como la energía aumentan. Una buena medida es crear experiencias compartidas entre los colaboradores, ya que refuerzan un sentimiento de pertenencia y ajuste. Algunas de las actividades más eficaces son las reuniones personales, así como eventos de toda la empresa. Esto ayuda



a asegurar el apoyo de las decisiones, así como la claridad sobre los pensamientos y sentimientos de los colaboradores.

Kayes (1988) manifestó que “el compromiso de los trabajadores está directamente relacionado a la creencia de que la motivación de las prácticas de recursos humanos parte de un deseo por atraer y retener buenos trabajadores y ser permanentemente justos en el trato con ellos”. Guzzo y Noonan (1994) demostraron que “el compromiso debe ser influido por los mensajes que puedan emitirse en el área de recursos humanos, más que por las prácticas que se manifiesten en sí mismas”. Morales, Zenteno y Jiménez (2014) señalan que es posible encontrar tres formas de apoyo por parte de la empresa, estas se consideran de mucho valor por los colaboradores y promueven niveles elevados de apoyo organizacional: justicia, apoyo de los supervisores y las recompensas organizacionales y condiciones laborales.

## **5.6 METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN**

El taller hace posible lograr una articulación entre los contenidos y actividades que sean acordes a las características de la población y el problema. A su vez, su carácter grupal hace más viable cubrir amplios grupos poblacionales, lo que brinda la posibilidad de que el taller se convierta en una la estrategia de intervención adecuada en acciones de prevención.

Básicamente el taller es un instrumento de trabajo grupal, por lo cual es necesario nombrar las características generales de la conformación de grupos. De acuerdo a Hodget (1981) un grupo se conforma cuando por lo menos existe una meta en común, un sentido de pertenencia, de interdependencia y de participación para el logro de la plena satisfacción de todos los integrantes de este.

Para Díaz (1994), el grupo despliega conductas de mantenimiento que aportan a su auto conservación y conductas de progresión que promueven su transformación. De ese modo, la acción dinámica del grupo es la que hace factible en forma más sencilla la intervención, y permite que se adapte a temas específicos logrando en el mejor de los casos, cambios positivos.

Para dicho fin, se realizarán una serie de técnicas, entendidas como herramientas prácticas en la intervención psicosocial, son importantes porque, promueven el aprendizaje significativo, como una etapa que involucra un proceso activo, constructivo, que facilita la construcción del conocimiento desde una construcción personal de la realidad. Esta forma de intervenir la realidad permite que el aprendizaje se convierta en un proceso de vida alternativo al conjugar sustancialmente lo cognitivo, lo emocional y lo social. De ese modo, hacen posible que los sujetos involucrados dejen aflorar y hacer visible en las interacciones sociales cotidianas su propia actitud frente a la vida, facilitándole su apertura a

diversas perspectivas del mundo, su integración y ensamblaje al mismo y la inserción sin trauma a los diversos espacios sociales. (Torres, 1999)

El taller como instrumento de trabajo y vehículo de aprendizaje es una herramienta, que promueve la reflexión-acción, asimismo permite el análisis de situaciones reales y fomenta la construcción y el perfeccionamiento de alternativas. En la metodología del taller se construye a su vez el conocimiento, por ende, quien guía el taller se denomina facilitador.

Dicha metodología se guía de la filosofía del aprender a ser, aprender a aprender, esto implica tener capacidad de ir en búsqueda del saber sin imposición de verdades absolutas y el aprender a hacer, a partir de la cual se ponen en juego, las capacidades, aptitudes y deseos de una persona para construir algo para sí y los demás. (Aguirre, 1999)

Al ser el taller un proceso de intervención comunitaria debe ser en su conjunto una actividad integral (ya que enfrenta causas y efectos) y a su vez dinámico; en la medida que los avances se dan tanto en forma simultánea como secuencial e interrelacionada, siendo la principal condición que se realice en un espacio físico-social concreto (sector foco) donde los participantes se integran activamente en la transformación de su realidad, a partir de sus problemas concretos. (Asun, 1993)

El propósito del taller es que una vez concluido haya podido tener un impacto eficaz a la luz de sus objetivos. Así, se comprueba que se están produciendo mejoras en las condiciones de vida que se buscaban promover y mejorar (Aubel, 2000).

De acuerdo a ello, el profesional de este campo tiene a su cargo un compromiso muy especial en la consecución de un mejor nivel de vida de las personas y del bienestar de las comunidades, y debe tener como horizonte la práctica de una ética que considere muy en serio el respeto estricto por los derechos humanos y libertades de los individuos. Ello significa que está presente una responsabilidad como interventores sociales de facilitar el cambio y uso de recursos, originando un desarrollo sostenible que se oriente a un cambio social favorable en la organización. (Sánchez, 1991)

El presente programa de intervención está diseñado para realizar un taller a 40 colaboradores del área de administración de la empresa INMAC PERU S.A.C. A través de este se realizarán ocho sesiones, divididas en dos grupos de 20 trabajadores, con la finalidad de incrementar el compromiso organizacional, mediante la técnica de dinámicas grupales y trabajos específicos.

En la primera sesión llamada “Conociendo el compromiso organizacional”, se dará a conocer a los trabajadores la importancia del compromiso organizacional mediante la resolución de un caso laboral cotidiano, posterior a ello se cerrará la sesión, con un corto que deje evidencia sobre la importancia de sentirse comprometidos con su centro de trabajo.

En la segunda sesión llamada “La Motivación”, se explicará la importancia de trabajar motivados en la empresa mediante una lluvia de ideas, para finalizar, se colocarán dos videos y así brindar una explicación sobre lo que implica la motivación en el trabajo y cuáles son sus frutos a mediano y largo plazo que van a beneficiar a la empresa.

En la tercera sesión llamada “Juego de roles”, se intercambiarán roles a través de dinámicas para percibir las responsabilidades de los puestos de trabajo ajenos al propio. Se proyectará un testimonio sobre la importancia que cada puesto de trabajo implica en la organización y la trascendencia que, desde su lugar, cada persona y/o cargo que desarrolla cada colaborador tiene, al tomar alguna decisión importante.

En la cuarta sesión llamada “Toma de decisiones”, se demostrará la importancia de saber elegir entre la decisión más acertada en el ámbito laboral mediante dinámicas. Finalmente, se desarrollará un pequeño debate con la finalidad de reflexionar sobre la importancia de una adecuada toma de decisiones en el trabajo.

En la quinta sesión llamada “Autoconfianza”, se desarrollará la confianza en uno mismo para llevar a cabo una tarea y conseguir un determinado resultado mediante la muestra de un corto. Posteriormente, en una silueta de una persona dibujada en papelógrafos, los participantes escribirán con un marcador, cualquier palabra que para ellos refleje la autoconfianza.

En la sexta sesión llamada “Las emociones”, se reconocerán y gestionaran asertivamente las emociones básicas mediante dinámicas,

para culminar dicha sesión se proyectará un video instructivo corto sobre el adecuado manejo de las emociones básicas.

En la séptima sesión llamada “Expresamos nuestras opiniones con respeto”, se promoverá el uso de la opinión utilizando como instrumento pilar el respeto mediante una dinámica, finalmente, se leerá un cuento corto sobre la importancia de expresar las opiniones con respeto.

En la octava sesión llamada “Comunicación asertiva”, se desarrollarán aptitudes para escuchar y atender puntos de vista ajenos al propio mediante la explicación de las tres formas de comunicación: Para finalizar, se le entregará un papel a cada participante con la finalidad de que anote un compromiso personal que se comprometerá a cumplir a corto, mediano y largo plazo, sobre el compromiso organizacional.

## **5.7 INSTRUMENTOS / MATERIAL A UTILIZAR**

### **Recursos humanos:**

- Facilitador
- Ayudante

### **Recursos materiales:**

- Proyector
- Pizarra
- Paleógrafos
- Cartulinas
- Hojas Bond

- Hojas impresas
- Cintas adhesivas
- Lápices
- Plumones
- Borrador

## 5.8 CRONOGRAMA

Nº	Meses / Actividades	MAYO				JUNIO				JULIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Sesión 1 (Primer grupo)			X									
2	Sesión 1 (Segundo grupo)			X									
3	Sesión 2 (Primer grupo)				X								
4	Sesión 2 (Segundo grupo)				X								
5	Sesión 3 (Primer grupo)					X							
6	Sesión 3 (Segundo grupo)					X							
7	Sesión 4 (Primer grupo)						X						
8	Sesión 4 (Segundo grupo)						X						
9	Sesión 5 (Primer grupo)							X					
10	Sesión 5 (Segundo grupo)							X					
11	Sesión 6 (Primer grupo)								X				
12	Sesión 6 (Segundo grupo)								X				
13	Sesión 7 (Primer grupo)									X			
14	Sesión 7 (Segundo grupo)									X			
15	Sesión 8 (Primer grupo)										X		
16	Sesión 8 (Segundo grupo)										X		



## Sesión N° 1

Objetivo	Dar a conocer a los trabajadores el significado del compromiso organizacional.
Estrategia	Taller
Actividad	Analizar un caso laboral cotidiano y contextualizado
Recursos Humanos:	2 facilitadores (psicólogos) Participantes
Recursos Materiales:	01 USB 01 auditorio 01 proyector 10 hojas bond 20 lapiceros 01 laptops
Tiempo	60 minutos
Participantes	40 personas
Evaluación	Cuestionario

## Sesión N° 2

Objetivo	Explicar la importancia de trabajar motivados en la empresa
Estrategia	Taller
Actividad	Analizar las respuestas de la pregunta mediante una lluvia de ideas
Recursos Humanos:	2 facilitadores (psicólogos) Participantes

Recursos Materiales:	01 USB 01 auditorio 01 proyector 10 hojas bond 20 lapiceros 01 laptops
Tiempo	60 minutos
Participantes	40 personas
Evaluación	Cuestionario

### Sesión N° 3

Objetivo	Intercambiar roles para para generar empatía en los trabajadores.
Estrategia	Taller
Actividad	Dar a conocer mediante dinámicas, la importancia que implica cada uno de los puestos de trabajo
Recursos Humanos:  Recursos Materiales:	2 facilitadores (psicólogos) Participantes  01 USB 01 auditorio  01 proyector  10 hojas bond  20 lapiceros  01 laptops
Tiempo	60 minutos
Participantes	40 personas
Evaluación	Cuestionario

## Sesión N° 4

Objetivo	Demostrar la importancia de la toma de decisiones en el ámbito laboral
Estrategia	Taller
Actividad	Intercambio de roles
Recursos Humanos:	2 facilitadores (psicólogos) Participantes
Recursos Materiales:	01 USB 01 auditorio 01 proyector 10 hojas bond 20 lapiceros 01 laptops
Tiempo	60 minutos
Participantes	40 personas
Evaluación	Cuestionario

## Sesión N° 5

Objetivo	Desarrollar la confianza en uno mismo para llevar a cabo una tarea y conseguir un determinado resultado
Estrategia	Taller
Actividad	Descubrir mediante dinámicas la importancia de la autoconfianza
Recursos Humanos:  Recursos Materiales:	2 facilitadores (psicólogos) Participantes  01 USB  01 auditorio  01 proyector  10 hojas bond  20 lapiceros  01 laptops
Tiempo	60 minutos
Participantes	40 personas
Evaluación	Cuestionario

## Sesión N° 6

Objetivo	Reconocer y gestionar asertivamente la inteligencia emocional.
Estrategia	Taller
Actividad	Identificar mediante situaciones cotidianas la inteligencia emocional.
Recursos Humanos:  Recursos Materiales:	2 facilitadores (psicólogos) Participantes  01 USB 01 auditorio 01 proyector 10 hojas bond 20 lapiceros 01 laptops
Tiempo	60 minutos
Participantes	40 personas
Evaluación	Cuestionario

## Sesión N° 7

Objetivo	Promover el uso de la opinión utilizando como instrumento pilar el respeto
Estrategia	Taller
Actividad	Identificar mediante una dinámica si las personas actúan o no con respeto
Recursos Humanos:  Recursos Materiales:	2 facilitadores (psicólogos) Participantes  01 USB  01 auditorio  01 proyector  10 hojas bond  20 lapiceros  01 laptops
Tiempo	60 minutos
Participantes	40 personas
Evaluación	Cuestionario

## Sesión N° 8

Objetivo	Desarrollar aptitudes para escuchar y atender puntos de vista ajenos al propio.
Estrategia	Taller
Actividad	Elaborar un cuadro de triple entrada plasmando los tres tipos de comunicación
Recursos Humanos:  Recursos Materiales:	2 facilitadores (psicólogos) Participantes  01 USB  01 auditorio  01 proyector  10 hojas bond  20 lapiceros  01 laptops
Tiempo	60 minutos
Participantes	40 personas
Evaluación	Cuestionario



## Sesión N° 9

Objetivo	Fomentar el trabajo cooperativo entre los colaboradores.
Estrategia	Taller
Actividad	Identificar mediante una dinámica si los trabajadores trabajo o no en equipo.
Recursos Humanos:  Recursos Materiales:	2 facilitadores (psicólogos) Participantes  01 USB  01 auditorio  01 proyector  10 hojas bond  20 lapiceros  01 laptops
Tiempo	60 minutos
Participantes	40 personas
Evaluación	Cuestionario

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angle, H., y Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-14.
- Antón, C. y Gonzáles, L. (2005). *Examen de las relaciones entre el compromiso organizacional afectivo y continuo*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Arciniega, L. (2002): *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* México: Ed. Limusa.
- Arias, F. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. México: *Revista Trimestral Contaduría y Administración*, No. 200, pp.5-12
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40
- Betanzos, N., Paz, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. *Revista Anales de Psicología*, 23(2), 207-215. Universidad de Murcia.
- Blau, G., Boal, K., (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, p. 290.
- Bohrt, R. Romero, C. y Díaz, F. (2014). *El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas*. *Revista Científica Virtual Scielo*, Volumen 12, N° 2).
- Cabrera, J. y Urbiola, A. (2012). *Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica*. *Revista Virtual Gestión y Estrategia Universidad Autónoma Metropolitana* N° 41, Enero/ junio 2012). México.
- Claure, M. y Böhr, M. (2003). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad*. Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.
- Cutipa, A. (2014). *Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca durante el periodo 2014-II*. Universidad Peruana Unión.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill
- Davis, K. y Newstrom J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

- De Frutos, B., Ruiz, M. y San Martín, R., (1998). *Análisis Factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso organizacional*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Dunham, R., Grube, J. and Castañeda, M. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), pp.370-380.
- Flores, M. y Gómez, I. (2017). *Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima*. Ayaju. *Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 16(1), 1-30.
- Furnham, A. (2009). *Psicología Organizacional*. Oxford University Press
- Gibson, J., Ivancevich, M. y Vásquez, J. (2004). *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Gómez, H. y W. Ñope. (2014). *Compromiso organizacional y desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo Sede Huaraz*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Juaneda, E. y González, I. (2007). *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo*. Universidad de La Rioja. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965> Consultado (23/04/2018)
- Kanter, R. (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*. American Sociological Review. Vol. 33, pp. 499 - 517.
- Lagomarsino, R. (2003). *Compromiso Organizacional*. Montevideo: Editorial Universidad de Montevideo, Año 6, N° 2.
- Littlewood, H. (2003). Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. México: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22(2), 45-56
- López, J. (1999). *Procesos de Investigación*. Caracas. Panapo.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Caracas: Universidad católica Andrés Bello
- Mercado, P. y Gil, P. (2010). *Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios de salud y educación*. Portal de Revistas de la Universidad de Colombia Digital, Innovar, Volumen 20, N° 38.

- Meyer, J., y Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. London: Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- Meyer, J., y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publications.
- Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1979). The measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224- 247.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw – Hill.
- O'Reilly, C. A., III, y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Penley, L. y Gould, S. (1988): Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. Journal of Organizational Behaviour, 9, pp. 43-59.
- Peña, M. Díaz, M. Chávez A. y Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. México: *Revista Internacional Administración & Finanzas* Vol. 9, No. 5.
- Porter, L. y Lawler, E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. Psychological Bulletin, 64, 23-51.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609
- Prado, P. (2012). *Influencia de las habilidades sociales sobre el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa privada de Lima*. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Rivera, O. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas, (tesis para maestría), Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Obtenido de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4807>
- Ramírez, T. (1997). *Como hacer un proyecto de investigación*. (1ra ed.). Caracas. Panapo.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Soberanes, L. y De la Fuente, A. (2009). El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones. México: *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional Año 5 No. 9* Julio-diciembre, 120-127.
- Stebbins, R. On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. Social Forces. Vol. 48, pp. 526-529. 1970.

- Steers, R. (1977). Antecedentes y resultados del compromiso organizacional. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, p. 46-56.
- Toledo, C. y Maldonado, S. (2016). El compromiso organizacional de los bibliotecarios que laboran en instituciones de educación superior de Baja California. México: *Revista Biblioteca Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México*, Julio- diciembre, Volumen 19, N° 2.
- Weiner, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view*. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

## ANEXOS

### ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b> Descriptiva simple	Escala de compromiso organizacional (ECO) Meyer y Allen 1991, adaptado a Lima- Perú por Montoya (2014)
¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro?	Determinar el nivel de compromiso organizacional en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro.	Compromiso organizacional	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Aplicada	
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	<b>DISEÑO:</b>	
¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en su dimensión afectiva en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro?	Determinar el nivel compromiso organizacional en su dimensión afectiva en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro.	Compromiso organizacional afectivo	M $\longrightarrow$ O	
¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en su dimensión normativa en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro?	Determinar el nivel de compromiso organizacional en su dimensión normativa en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro.	Compromiso organizacional normativo  Compromiso organizacional de continuidad		

¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en su dimensión de continuidad en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro?	Determinar el nivel de compromiso de organizacional en su dimensión de continuidad en los trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro.	Compromiso organizacional de continuidad		
¿Cuál es el nivel de productividad en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro?	Determinar el nivel de productividad en trabajadores administrativos de la empresa INAMC PERÚ del distrito de San Isidro.			
¿Cuál es el nivel de satisfacción en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro?	Determinar el nivel de satisfacción en trabajadores administrativos de la empresa INMAC PERÚ del distrito de San Isidro.			



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 31 de octubre del 2018

Carta N° 2570-2018-DFPTS

Señor

**MARTIN GERARDO ORDINOLA CHANDUVI**

**JEFE DE RR.HH.**

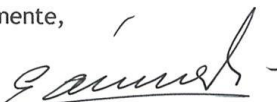

**INMAC PERU S.A.C.**

Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento al señor **Martin Santiago VILLARREAL BURGA**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificado con código 05-2951918, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciada 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

RGS/erh  
Id. 980908





Lima 22 de Noviembre de 2018

Dr.

Ramiro Gomez Salas

Decado de la Facultad de Psicología y Trabajo Social

Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Presente.-

Es grato dirigirme a usted con respecto a responder a la solicitud que nos enviaron mediante la carta N° 2570-2018-DFPTS, por lo cual el señor Martin Santiago Villarreal Burga ha sido aceptado por nuestra empresa para realizar una muestra representativa de investigación para la obtención del título profesional de Licenciado en Psicología bajo la modalidad de Suficiencia Profesional.

Esperando que nuestro aporte sea de gran utilidad, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Martin Ordinola Chanduvi  
Jefe de Recursos Humanos  
INMAC PERU S.A.C.

## CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

### Instrucciones:

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

La escala de siete puntos es la siguiente:

AFIRMACIONES	PUNTAJE
Totalmente de Acuerdo (TDA)	7
De Acuerdo (DA)	6
Levemente de Acuerdo (LA)	5
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NA / ND)	4
Levemente en Desacuerdo (LD)	3
En Desacuerdo (ED)	2
Totalmente en Desacuerdo (ED)	1

	TED	ED	LD	NA ND	LA	DA	TDA
1. Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.							
2. En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.							
3. No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización.							
4. No me siento emocionalmente ligado a la organización.							
5. No me siento como "parte de la familia" en esta organización.							
6. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.							
7. Por ahora, permanecer en esta organización refleja tanto necesidad como deseo.							
8. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo.							
9. Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la organización en la que trabajo ahora.							
10. Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar esta organización.							
11. Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar.							
12. Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de otras alternativas disponibles							

13. No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.							
14. Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.							
15. Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.							
16. La organización donde trabajo merece mi lealtad.							
17. No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo.							
18. Siento que le debo mucho a esta organización.							