



Compromiso Organizacional de los colaboradores de  
la empresa Fom Per S.A.C. – San Miguel – 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

Maestra en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:**

Br. Estílita Delfina Gonzales García

**ASESOR:**

Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osoreo

**SECCIÓN:**

Ciencias administrativas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**PERU-2018**



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): GONZALES GARCÍA, ESTÍLITA DELFINA

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gestión del Talento Humano*, ha sustentado la tesis titulada:

*COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FOM PER S.A.C. - SAN MIGUEL - 2018*

Fecha: 1 de setiembre de 2018

Hora: 11:45 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Gliria Mendez Ilizarbe

Firma:

SECRETARIO: Mg. Abner Chávez Leandro

Firma:

VOCAL: Dr. Jacinto Joaquín Vertiz Osoros

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobar por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

*[Empty space for observations]*

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

- Ampliar y revisar el análisis cualitativo
- Mejorar redacción APA

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedico ante todo a mi familia, debido al apoyo que en todo momento me brindan en todas las cosas que emprendo, luego a mi hermana para que vea que no hay nada imposible cuando uno le pone esfuerzo y dedicación a las cosas, y por último y no menos importante a mi abuelita Graciela por ser una personita muy especial para mí.

### **Agradecimientos**

A mi asesor Dr. Joaquín Vértiz por su apoyo brindado en todo este proceso y a todos los que me han dedicado su tiempo de una u otra manera para la elaboración de esta investigación.

### Declaración de autoría

Yo Estílica Delfina Gonzales García, estudiante del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado “Compromiso Organizacional de los colaboradores de la empresa Fom Per S.A.C.- San Miguel - 2018.” presentada, en 94 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión del Talento Humano, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 16 de agosto del 2018

.....

Br. Estílica Delfina Gonzales García

DNI 46512494

## Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis “Compromiso Organizacional de los colaboradores de la empresa Fom Per S.A.C. – San Miguel - 2018”, que tuvo como objetivo describir la realidad del compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Fom Per S.A.C.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de Posgrado. En el capítulo I se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III, los resultados tanto descriptivos como inferenciales. El capítulo IV contiene la discusión de los resultados, el V las conclusiones y el VI las recomendaciones respectivas. Finalmente se presentan las referencias y los apéndices que respaldan la investigación.

La conclusión del presente estudio fue que la empresa presenta un compromiso organizacional bajo por parte de los colaboradores hacia la organización y esto se debe, los colaboradores buscan cumplir con las funciones encomendadas a pesar de que el ambiente de trabajo no sea grato y no se cuente con las herramientas suficientes para poder desarrollar un buen trabajo, es decir, se busca el lado positivo de lo negativo y se forman como reto propio el salir adelante y no darse por vencidos, además de ayudarse y apoyarse entre cada uno de los compañeros de trabajo desarrollando el trabajo en equipo, esto demuestra que los colaboradores no tienen definido su grado de identificación con la empresa ni con los objetivos y metas, sino su compromiso e identificación va hacia sus compañeros de trabajo.

La autora.

## Índice

	Página
Dictamen de la sustentación de tesis	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1 Realidad Problemática	14
1.2 Trabajos previos	16
1.2.1 Trabajos previos internacionales	16
1.2.2 Trabajos previos nacionales	22
1.3 Bases teóricas de la variable compromiso organizacional	24
1.4 Formulación del problema	31
1.4.1 Problema general	31
1.4.2 Problemas específicos	31
1.5 Justificación del estudio	31
1.5.1 Justificación teórica	32
1.5.2 Justificación social	32
1.5.3 Justificación práctica	33
1.5.4 Justificación metodológica	33
1.6 Objetivos	34
1.6.1 Objetivo general	34
1.6.2 Objetivos específicos	34
<b>II. Método</b>	<b>35</b>
2.1 Diseño de estudio	36
2.2. Variables, operacionalización	38
2.2.1 Variable compromiso organizacional	38
2.2.2 Operacionalización de la variable	39

2.3.	Población y muestra	41
2.3.1	Población	41
2.3.2	Muestra	41
2.4.	Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	42
2.4.1	Técnicas de recolección de datos	42
2.4.2	Instrumentos de recolección de datos	43
2.4.3	Validez	45
2.4.4	Confiabilidad	46
2.5.	Métodos de análisis de datos	46
2.6.	Aspectos éticos	47
<b>III.</b>	<b>Resultados</b>	<b>49</b>
3.1	Resultados descriptivos (cuantitativos)	50
3.1.1	Compromiso organizacional	50
3.1.2	Compromiso afectivo	51
3.1.3	Compromiso de continuidad	52
3.1.4	Compromiso normativo	53
3.2	Resultados descriptivos (cualitativos)	54
<b>IV.</b>	<b>Discusión</b>	<b>60</b>
<b>V.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>64</b>
<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>67</b>
<b>VII.</b>	<b>Referencias</b>	<b>70</b>
<b>Anexos</b>		<b>75</b>
	Matriz de consistencia	76
	Instrumentos	78
	Cuadro de las respuestas obtenidas en las entrevistas	80
	Base de datos	88
	Carta de autorización de la institución donde realizó la investigación	89
	Print de los resultados obtenidos en el SPSS	90
	Acta de aprobación de originalidad de tesis	91
	Pantallazo Turnitin	92
	Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis	93
	Autorización de la verificación final del trabajo de investigación	94



## Índice de tablas

	Página
Tabla 01: Matriz operacional de la variable compromiso organizacional (cuantitativa)	40
Tabla 02: Matriz operacional de la variable compromiso organizacional (cualitativa)	40
Tabla 03: Caracterización de sujetos de estudio	42
Tabla 04: Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para el instrumento que mide el compromiso organizacional	46
Tabla 05: Compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.	50
Tabla 06: Compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.	51
Tabla 07: Compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.	52
Tabla 08: Compromiso normativo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.	53
Tabla 09: Cuadro de similitud y desimilitud de la pregunta 1	54
Tabla 10: Cuadro de similitud y desimilitud de la pregunta 2	55
Tabla 11: Cuadro de similitud y desimilitud de la pregunta 3	56
Tabla 12: Cuadro de similitud y desimilitud de la pregunta 4	57
Tabla 13: Matriz de triangulación	58

## Índice de figuras

	Página
Figura 1: Compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.	50
Figura 2: Compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.	51
Figura 3: Compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.	52
Figura 4: Compromiso normativo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.	53

## Resumen

La importancia de esta investigación es brindar un aporte a la empresa en estudio, cuyo domicilio legal es en San Miguel, como consecuencia a los problemas que se están presentando, provocando que los colaboradores no se encuentren 100% comprometidos. El objetivo de investigación es describir la realidad del compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Fom Per S.A.C.

Bajo un enfoque mixto, se desarrolló una investigación de tipo básica con un diseño no experimental. La población fue constituida con todos los colaboradores de la empresa y la muestra en la parte cualitativa fue de 2 colaboradores, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista y como instrumento el cuestionario y guía de entrevista. Los resultados evidenciaron que la empresa debe mejorar aspectos en los que está fallando y no le permite contar con un personal 100% comprometido.

Se concluyó que el compromiso organizacional es bajo obteniendo un 58.33%, lo que demuestra que los colaboradores no cuentan con un grado de identificación definido con la empresa ni con los objetivos ni metas, sino que su compromiso e identificación va hacia sus compañeros de trabajo.

**Palabras claves:** compromiso, colaboradores, identificación.

## Abstract

The importance of this research is to provide a contribution to the company under study, whose legal domicile is in San Miguel, as a consequence of the problems that are occurring, causing the employees are not 100% committed. The objective of the research is to describe the reality of the organizational commitment of the employees of the company Fom Per S.A.C.

Under a mixed approach, a basic type of research with a non-experimental design was developed. The population was constituted with all the collaborators of the company and the sample in the qualitative part was of 2 collaborators, for the collection of the information the survey and interview technique was used and as instrument the questionnaire and interview guide. The results showed that the company must improve aspects in which it is failing and does not allow it to have a 100% committed staff.

It was concluded that the organizational commitment is low, obtaining 58.33%, which shows that the employees do not have a defined identification level with the company or with the objectives or goals, but rather their commitment and identification goes to their co-workers.

**Keywords:** commitment, collaborators, identification.

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad problemática

El compromiso organizacional en el estado global sigue siendo a la fecha uno de los retos importantes para las organizaciones, un aspecto es que las empresas viven en competencia por ganar la encuesta “Great Place to Work”, también con contar con mejores espacios de trabajo, con beneficios y crear culturas corporativas fuertes para poder generar mayor compromiso en los colaboradores. En el informe *Tendencias Globales en Capital Humano 2016: La nueva organización: un diseño diferente*, elaborado por Schwartz, Bohdal, Gretczko y Sloan (2016), se efectuó una encuesta en donde se obtuvo que 9 de cada 10 ejecutivos piensan que el compromiso es una prioridad importante o muy importante. Debemos tener en claro que el compromiso es la forma como se sienten los colaboradores acerca de cómo se realizan las cosas en la organización. Además de ser un aspecto que forma parte de la vida laboral que debe contar con un control y monitoreo de forma proactiva y continua. Lo relacionan con el futuro de la organización, el cual mide la salud de la compañía por así decirlo y permite contar con una visión de cómo se deben afrontar los problemas en el futuro y de qué manera los colaboradores prestarán su apoyo. Las organizaciones aun realizan encuestas para medir el compromiso, pero hay que tener en cuenta que muchos de los modelos que se utilizan para medir el compromiso hoy en día son obsoletos, debido a que debemos entender el ambiente laboral de una forma más integral. El compromiso es la forma como podemos medir la temperatura de cualquier organización, es decir a la habilidad para poder enfrentar proactivamente los retos relacionados con su personal. Los estudios demuestran que, si los colaboradores se sienten empoderados y dueños de sus propios resultados laborales, su compromiso con la organización es significativamente mayor. El instrumento de la encuesta suele ser útil para poder tener el nivel de compromiso, pero eso no es suficiente, debido a que es importante hacerse la pregunta de qué es lo que está haciendo para ser atractivas en la economía abierta del talento. Además de concluir que el compromiso es proactivo y no reactivo, todos los esfuerzos que se realicen en este tema deben ser constantes y poder generar información útil y valiosa para que los líderes puedan tomar decisiones de negocio. El área de recursos humanos también debe ser proactivo para poder apoyar en los

temas de compromiso, las organizaciones que son líderes han hecho de esto su meta y están logrando cosechar frutos.

En el estado nacional, el compromiso organizacional es una de las principales preocupaciones de los líderes de Recursos Humanos en la actualidad. Muchas de las organizaciones consideran que el compromiso se debe afrontar como un importante reto. En estos tiempos en los que vivimos, el compromiso organizacional ya no es un tema propio solo de Recursos Humanos sino de toda la organización. Diversos estudios demuestran que las compañías que manejan niveles altos de compromiso, pueden contratar gente más rápido, tienen un buen servicio al cliente, manejan tasas de rotación bajas y más rentables en el largo plazo. El compromiso organizacional juega un papel muy valioso en el desempeño de cualquier negocio, sin embargo, la mayoría de las organizaciones poseen una medición muy pobre de los logros. Es por esta razón, que se debe contar con buenas técnicas e instrumentos para poder medirlo y evaluarlo dentro de toda la organización y obtener información válida y confiable.

En la empresa FOM PER S.A.C. que es una consultora ambiental que se dedica a brindar servicios de auditoría, asesoría, monitoreo ambiental y la elaboración de instrumentos de gestión ambiental (DIA, EIAd, EIAAs, PAMA, EVAP, FICA, FTA, Planes de cierre de minas, estudios a nivel de perfil, proyectos de inversión pública, informe de monitoreo ambiental, etc.) para sus diversos clientes del sector público y privado, se están presentando algunos problemas entre los colaboradores y la Gerencia, que está provocando que no haya un buen compromiso organizacional en la empresa, uno de los factores es que la Gerencia no cuenta con un buen manejo de liderazgo, es decir, no se cuenta con un líder sino con un jefe, que no sabe llevar una buena relación con cada uno de los colaboradores a su cargo, no sabe delegar funciones ni responsabilidades, debido a que no se tiene un Reglamento donde este detallado las funciones de las distintas áreas, por lo tanto no está definido las funciones que le corresponden a cada área, este hecho hace que las áreas desempeñen sus funciones buscando cumplir con sus responsabilidades y por ende los objetivos del área con las herramientas con las que cuenta y con lo que le asigna la Gerencia, que en algunas ocasiones son insuficientes para poder desempeñar un buen servicio.

En algunas ocasiones cuando se realizan las reuniones grupales (todas las áreas), para ver los avances en los trabajos o servicios para saber si se están cumpliendo en el logro de los objetivos trazados, a veces la forma en que se expresa o dice las cosas el Sub Gerente no es de manera asertiva cuando no le gusta ciertas cosas o no se avanza de la manera en que se debería estar trabajando, sin pensar que puede lastimar a las personas con sus comentarios, además de que las opiniones e ideas que dan los colaboradores no son tomadas en cuenta, debido a que siempre se termina realizando lo que indica la gerencia, esto provoca que la gente venga a trabajar desmotivada, llega tarde a la empresa o algunas veces no viene a trabajar.

Por lo expuesto en párrafos anteriores, se puede apreciar que los colaboradores trabajan porque tienen que ganar su dinero para subsistir y no realmente porque les guste lo que están haciendo, esto se debe a que los colaboradores sienten que la empresa no se interesa ni se preocupan en ellos, que no les ofrece ninguna motivación, ni un reconocimiento, ni un bono o brindarles algún curso de capacitación. Entonces la empresa debe trabajar por contar con colaboradores que se sientan identificados con la empresa, así también con sus metas y objetivos, y buscar día a día lograr un buen grado de relación entre los colaboradores y la organización para el beneficio mutuo.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Trabajos previos internacionales.**

Coronado (2017), en su tesis de investigación *La relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral en el compromiso organizacional Caso: Agropecuaria Martín SPR DE RL.*, tuvo como objetivo establecer el nivel de relación entre la satisfacción laboral y clima laboral con el compromiso organizacional en la empresa Agropecuaria Martín SRL, de la manera en poder plantear acciones que puedan mejorar el principal factor que esté afectando al compromiso organizacional en busca del beneficio tanto del personal como de la empresa, con una metodología de tipo descriptivo, correlacional y transaccional. La población y muestra es el total de los empleados de la empresa, los instrumentos que se utilizaron fue la Escala de Medición de Compromiso



Organizacional de Meyer y Allen (1990), Escala de Medición de Clima Laboral de Koys y Decottis (1998) traducida por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008) y Escala de Medición de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró (1998). Se obtuvo que el 40% de las personas no presenta un compromiso afectivo contundente, sino parcial, el 20% de las personas encuestadas presentó ausencia de compromiso de continuidad y en la última dimensión, más del 30% tuvo una falta de compromiso normativo. Se determinó que existe correlación entre la variable compromiso organizacional con las variables clima laboral con la satisfacción laboral, y con el compromiso afectivo y compromiso normativo, a su vez el compromiso normativo presentó correlación con algunos de los factores del clima laboral, además de existir correlación significativa entre el compromiso de continuidad con el compromiso normativo.

Manzano (2017), en su tesis de investigación *Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito*, tuvo como objetivo analizar la dinámica institucional en el interior de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán (UESDG), poniendo especial atención en las funciones y procesos a los que viven los docentes en identificar el sentido de pertenencia y la articulación con el compromiso organizacional, con una investigación de tipo descriptivo y explicativo. La población fue de 50 docentes y la muestra tuvo a la población total de docentes de la Unidad Educativa, la técnica que se empleó fue la encuesta, con el instrumento de un cuestionario con escala tipo Likert, el cuestionario fue desarrollado tomando como base la bibliografía de los autores Meyer y Allen (1991). Los análisis señalaron que el compromiso afectivo es de 54%, el compromiso de continuidad es de 52% y el compromiso normativo es de 46% de la población, por lo que el compromiso afectivo fue el más predecesor de los comportamientos en la organización. Se concluyó que el nivel de compromiso es influenciado en forma positiva por el índice de afiliación, orientación hacia el futuro y el tiempo de trabajo del centro educativo y en forma negativa por el conflicto en los procesos. Se debe desarrollar un compromiso que haga que se desee permanecer y crecer dentro de la organización, para lograr desarrollar un mayor grado de identificación con la institución.

Crespo (2016), en su tesis de investigación *Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P.*, tuvo como objetivo determinar la relación de existencia entre clima y el compromiso organizacional en una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de San Luis de Potosí, además de la correlación entre ambos conceptos, con el fin de poder proveer información útil para lograr implementar estrategias que puedan mejorar el clima y lograr afianzar el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa, desarrollando un estudio de diseño correlacional-causal con la aplicación de un cuestionario para clima organizacional en base al modelo de Araujo *et al.* (2011). La muestra fue de 80 trabajadores tomados de una mediana empresa manufacturera que se encuentra ubicada en la ciudad de San Luis Potosí. Se obtuvo como media en el compromiso afectivo un 5.7313, en el de continuidad 4.8234 y en el normativo 3.9531, lo que indicó que si existen diferencias significativas en las razones de los colaboradores para sentirse comprometidos con la organización. Se concluyó que los empleados de la empresa están comprometidos con la organización, dando que el compromiso afectivo es el más significativo, es decir, que el empleado permanece en la empresa porque se siente satisfecho e involucrado emocionalmente con la organización. Luego tenemos el compromiso de continuidad, lo que dio que permanecen por la inversión del tiempo y del esfuerzo que le han dedicado a la organización, y el más bajo es el compromiso normativo, lo que nos indicó que los empleados permanecen en menor porcentaje por los estímulos y prestaciones que la organización otorga y el sentido de obligación moral.

Bazurto (2016), en su tesis de investigación *Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en una entidad pública ecuatoriana*, tuvo como objetivo determinar cuál es el grado de relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una entidad pública ecuatoriana, con un tipo de diseño observacional, de corte transversal con un análisis de tipo correlacional. La población total fue de 120 funcionarios que forman parte de la empresa Ecuador S.A. y la muestra fue tomada de manera aleatoria para lo cual se utilizó una formula dando como resultado una muestra de 92 funcionarios. El instrumento que se tomó para el estudio fue el cuestionario Job Satisfaction Survey, creado por Paul E. Spector en el año de 1985 y el cuestionario de compromiso organizacional elaborado por Meyer y

Allen en el año 1991. Los resultados dieron como sumatoria de todas las personas un puntaje de 373 para el compromiso afectivo, de 225 para el compromiso de permanencia o continuidad y de 453 para el compromiso normativo, lo que mostró que la dimensión afectiva y permanencia son áreas débiles dentro del compromiso organizacional. Se tuvo de conclusión que el compromiso organizacional presentó un sesgo negativo, debido a que se reflejó bajos niveles de compromiso de los funcionarios con la organización, el compromiso de permanencia o continuidad fue la de peor puntaje en cambio el compromiso normativo fue la que obtuvo mayor puntaje, pero en valores mínimos. Se indicó que otras variables pueden incidir en el compromiso como, por ejemplo, motivación al logro, clima organizacional, tiempo de servicio, empowerment o las experiencias laborales.

Gasia (2015), en su tesis *El compromiso organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores del sector alimenticio de la zona industrial de Cagua Cagua – Edo. Cagua*, la investigación tenía el objetivo de evaluar el compromiso organizacional y la incidencia en el desempeño de los colaboradores del sector alimenticio de la zona industrial de Cagua – Estado Aragua, con un diseño de investigación no experimental correlacional. La población fue el nivel gerencial de las empresas que fueron seleccionadas en la zona industrial de Cagua Estado Aragua, tomando como muestra de estudio a 30 personas, para el presente estudio la técnica fue la encuesta donde el instrumento fue el cuestionario y la observación directa con una escala de tipo Likert conformada por 20 items. El 100% de los encuestados mostró que se trabaja en base a objetivos, ponen todo de su parte para lograrlo, lo que indicó que no solo están comprometidos con la empresa, sino también en lograr cumplir los objetivos de la misma. La conclusión fue que hay altos niveles de compromiso de los gerentes, por lo que se evidenció que existe un vínculo invisible entre trabajador y organización, sienten sus logros como propios y que en la medida que cada uno realice su trabajo y fluya, sin menoscabo en poder brindar el apoyo necesario no solamente al equipo de colaboradores sino también a las demás áreas, las metas se podrán alcanzar y redimensionarán en otras más elevadas. Además, se presentan factores que crean o refuerzan el compromiso organizacional como el reconocimiento, la estabilidad del clima, el salario, los incentivos y las evaluaciones de desempeño que otorgan las empresas.

Arráez (2015), en la tesis *Noción de compromiso organizacional de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE): Una visión desde sus actores*, cuyo objetivo fue 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, con un estudio tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental. La población materia de estudio fue todo el personal administrativo de la DIGAE que fue de 52 empleados, la muestra estuvo representada por 26 empleados. En la presente investigación se utilizó un cuestionario el cual estuvo formada por 18 ítems teniendo como escala el tipo Lickert. El resultado más resaltante fue el compromiso organizacional con la categoría preparación laboral, donde se tuvo que el 88% en los encuestados nunca ha recibido algún incentivo, además de que el 77% del personal administrativo indicó que la empresa no les da ningún incentivo cuando presentan un desempeño que hace que logren los objetivos. La conclusión fue que el personal administrativo no está comprometido con la empresa, por lo tanto, no existe relación entre el trabajador y la empresa, el colaborador explicó que no se dan incentivos ni reconocimientos cuando tienen un buen desempeño y alcanzan los objetivos establecidos. Esto provoca que no se sientan comprometidos con la empresa ni con las metas, además de presentar un índice alto de ausentismo, esto es generado por la falta de compromiso organizacional.

Frías (2014), en la investigación *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*, tuvo como objetivo describir e identificar los principales componentes que hacen que los jóvenes profesionales permanezcan más tiempo en una organización, desarrolló una investigación descriptiva. La población para aplicar la encuesta es de 35 trabajadores pertenecientes a la generación Y, con una muestra conformada de 26 trabajadores de una ONG (Organización No Gubernamental), a los cuales se les aplicó una encuesta de 42 ítems basadas las preguntas en las encuestas de Gallup y de Boston Consulting Group. Los resultados que se evidenciaron fue que se obtuvo un buen resultado en la dimensión de significado, porque el 77% respondió que está muy de acuerdo y el 23% de acuerdo, en que se sienten orgullosos de trabajar en la ONG, lo que se relacionan con un buen nivel de compromiso, esto hace que se aumente

la probabilidad de sentirse orgullosos y estar satisfechos en la empresa, lo que reduce las posibilidades de que busquen otro trabajo. La conclusión fue que a pesar de tener un compromiso alto y satisfacción alta, no asegura la permanencia de esta generación en la organización, sino que el no contar con planes de desarrollo parece ser el motivo principal del retiro de las personas, lo que lleva a la ONG a perder talento organizativo. Se pudo observar que el tener un alto porcentaje de satisfacción y compromiso no es un factor que prevenga la rotación, sino que es un dato importante para que las organizaciones ejecuten acciones para trabajar en el desarrollo profesional de los colaboradores, lo que puede hacer que impacte positivamente en la satisfacción y compromiso.

Cortina (2014), en su tesis de investigación *El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de Contact Centers*, el objetivo fue el saber cómo el compromiso organizacional media la relación entre la satisfacción laboral e intención de permanencia, lo que ayudará a obtener datos que ayudarán a orientar la gestión preventiva y correctiva de los altos niveles de rotación de personal en las empresas de servicios de contact center en la ciudad de Medellín, con un diseño de investigación de tipo correlacional. La población tomada en cuenta fueron los asesores de servicio al cliente de la empresa el cual asciende a 7000 trabajadores y para la muestra el tipo de muestreo fue el probabilístico (aleatorio y representativo) dando como resultado 1000 trabajadores. Los instrumentos tomados fueron tres encuestas, la encuesta de satisfacción laboral SAT III de Cincel (2013), escala para evaluación personal del trabajo – compromiso laboral de Cincel (2013) y la intención de permanencia de Littlewood (2009). Los resultados mostraron que la satisfacción laboral tiene un 0.97 de relación con el compromiso afectivo, un 0.94 con el compromiso normativo y un 0.96 con el compromiso de continuidad, en cuanto a la intención de permanencia solo tuvo relación con el compromiso afectivo que fue de 1.24. Se tuvo como conclusión que la satisfacción laboral se relaciona positivamente y significativamente con los componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad), lo que dice que los colaboradores experimentan satisfacción con su realidad del trabajo, en proporción similar experimentarán un estado positivo de involucramiento con la empresa. Esto se puede ver expresado en la disposición

emocional para la empresa (compromiso afectivo), también se genera un sentimiento de lealtad con la empresa (compromiso normativo) y por último realizará una evaluación del costo-beneficio que se asocia a su relación laboral (compromiso de continuidad).

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales.**

Espinoza (2017), en la tesis *Motivación y compromiso organizacional en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C., Lima 2016*, tuvo como objetivo determinar si existe relación entre la motivación y compromiso organizacional de los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa *Imaging Perú S.A.C., Lima 2016* para poder proponer mejoras que puedan contribuir en la gestión de la organización, cuya investigación es de tipo básico, teniendo un diseño no experimental transaccional – correlacional. La población tomada en cuenta para la investigación estuvo conformada por 200 colaboradores de la organización y su muestra estuvo compuesta por 158 colaboradores del área administrativa, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue validado por una revista científica (SciELO). Los resultados mostraron que en el compromiso afectivo el 73.4% presentó un rango regular, en el compromiso de continuidad el 73.4% presentó un rango regular, en el caso del compromiso normativo el 74.10% presentó un rango regular. Se obtuvo como conclusión un  $Rho=0.631$  que determinó que existe relación significativa entre motivación y compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa. Lo que confirma que, a mayor motivación, mayor será el grado del compromiso organizacional.

Cainicela y Pazos (2016), en la tesis de investigación *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú*, tuvo como objetivo identificar si existe una relación entre la satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú, el diseño es de tipo cuantitativo con un estudio no experimental correlacional, explicativo, predictivo y transversal. La población fue de 350 trabajadores de puestos claves para

la organización que cuenten con más de 02 años de experiencia y con más de 1 año de continuidad en la organización y la muestra fue de 150 trabajadores altamente especializados tomados de un muestreo seleccionado de tipo intencional. Para la investigación se utilizó tres instrumentos, un cuestionario sobre compromiso organizacional creado por Meyer y Allen (1997), la escala general de satisfacción que fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 y cuestionario de intención de rotación desarrollado por González-Romá, Merí, Luna y Lloret en 1992. En cuanto a los puntajes medios se pudo apreciar que el compromiso afectivo con un 3.33 y los factores extrínsecos de la satisfacción laboral con un 5.19 son los que obtuvieron los niveles más altos. Se concluyó que se presenta relación altamente significativa entre el compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad del compromiso organizacional con los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral, además que no existe correlación significativa entre las dimensiones de compromiso organizacional y la intención de rotación.

Luna (2015), en su tesis de investigación *Satisfacción laboral y compromiso organizacional del personal docente de una Universidad Privada de Lima*, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional en los docentes de la Facultad de Psicología y Trabajo Social, el estudio tuvo un diseño de investigación transversal descriptivo-comparativo y correlacional. La población fue todos los docentes universitarios de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de una universidad privada de Lima entre los 23 a 70 años de edad y contando con más de un año de servicio, la muestra fue de 125 docentes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, de voluntarios o autoseleccionado. Se empleó la encuesta como técnica y como instrumento de recolección de datos el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Palma (2006). Se tuvo como resultado que los niveles de compromiso organizacional fueron de muy alto con 0.8%, alto con 19.2%, tendencia alto con 52%, tendencia bajo con 25.6% y bajo con 2.4%. Se obtuvo como conclusión que el compromiso organizacional en los docentes universitarios tiene un nivel de tendencia alta, en cuanto a las dimensiones afectiva y normativa la tendencia fue alta y en la dimensión de continuidad la tendencia fue baja, además se encontraron diferencias del

compromiso organizacional según el sexo, la diferencia está en el nivel tendencia alto, donde se ubican menos varones y más mujeres, en cuanto a las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad no presenta diferencia estadística entre los docentes varones y mujeres.

Loza (2014), en la tesis *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*, teniendo como objetivo poder establecer la relación de existencia entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa privada "Simón Bolívar" ubicada en la ciudad de Tarapoto, desarrolló una investigación descriptiva con un diseño no experimental. La población fue de 100 docentes, siendo el total de docentes personal contratado con 2 a 3 años de servicio en la institución, el tipo de muestreo fue el aleatorio simple debido a que la muestra fue igual a su población. Para medir la variable estilo de liderazgo se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID) y en el caso de la variable compromiso organizacional se utilizó la Escala de Compromiso Organizacional. Los resultados mostraron que el 18% obtuvo una dimensión normativa, el 56% una dimensión afectiva, lo restante que fue de 16% presentó una dimensión de continuidad, como se pudo apreciar el predominante fue el compromiso afectivo, que viene hacer la adhesión emocional que tiene el empleado hacia la empresa, que podemos obtenerlo con la satisfacción que hace la organización de las necesidades y expectativas del trabajador. Tuvo como conclusión que existe relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, teniendo una dependencia que muestra un  $X^2$  calculado de 24.82, también un  $X^2$  tabular de 9.49, teniendo 4 grados de libertad con 0.05 de nivel de significancia, además de que el compromiso organizacional se asocia con el estilo de liderazgo laissez faire, transaccional y transformacional.

### **1.3. Bases teóricas de la variable compromiso organizacional**

A continuación, se presentan los diferentes conceptos y teorías relacionadas con el compromiso organizacional, que es una variable muy importante que deben de tener los colaboradores en las organizaciones donde prestan sus servicios, se describen



las dimensiones que permitieron la medición de la variable de estudio y la teoría bajo la cual se desarrolló la presente investigación.

### **Conceptualización**

Los autores Meyer y Allen (1991) lo definieron como “un estado psicológico que caracteriza la relación que existe entre la persona y la organización, lo cual permite tener consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o retirarse”. (p. 16)

Castro (2010) indicó que es “el estado psicológico que caracteriza el vínculo que existe entre el empleado y la organización, que tiene consecuencias en la decisión de mantener o no la condición de permanecer en la organización”. (Citado por Fernández, 2017, p. 32)

Según Hellriegel (1999)

Lo definió como intensidad de participación del colaborador y el grado de identificación con la organización, caracterizado por la creencia y aceptación de metas y valores de la organización, la disposición de realizar un sacrificio importante en beneficio de la organización y el deseo de seguir perteneciendo a ella. (¶. 3)

Según Robbins (1998) lo definió como “el estado en el que un empleado se identifica con la organización en particular, con las metas y deseos, para mantener su pertenencia a la organización”. (¶. 2)

Según Chiavenato (1992) opinó que “es el sentimiento y comprensión del pasado y presente de la organización, además, es la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por parte de todos los integrantes”. (¶. 4)

Allport (1943), lo definió como “el grado en que el empleado participa en el trabajo tomando en consideración las necesidades, el prestigio, el autorespeto, la autonomía y la autoimagen”. (¶. 17)

Según O'Reilly y Chatman (1986) indicaron que “es aquel vínculo psicológico que siente una persona hacia una organización, refleja el grado con la que el individuo interioriza o adopta características y perspectivas de la organización”. (p. 31, citado por Ángela Fernández Arranz, 2017)

Para la presente investigación se tomó como autor base a Meyer y Allen, debido a que su definición sobre compromiso organizacional es la que más se asemeja a lo que se está buscando desarrollar en este estudio. Además, porque estos autores son conocidos e importantes, esto se puede apreciar en los antecedentes de investigación que presentó en la introducción, porque la gran mayoría cita a estos autores como base incluso utilizan su cuestionario para obtener resultados.

### **Modelo Teórico de Meyer y Allen (1991)**

En la revisión de literatura sobre el compromiso organizacional, Meyer y Allen (1991) realizaron estudios y crearon su modelo teórico de compromiso organizacional, el cual lo definieron como “un estado psicológico que caracteriza la relación que existe entre la persona y la organización, lo cual permite tener consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o retirarse”, además de que identificaron tres temas distintos en la definición de compromiso: el compromiso como apego afectivo a la organización, el compromiso como costo percibido como el abandono de la organización y el compromiso como una obligación de seguir permaneciendo en la organización. Definieron estos tres temas de compromiso como afectivo, continuidad y normativo, respectivamente. El compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o retirarse de la organización. Sin embargo, el comportamiento de cada estado psicológico del compromiso es bastante diferente. Los colaboradores que presentan un fuerte compromiso afectivo siguen permaneciendo en la organización debido a que lo desean, los que tienen un fuerte compromiso de continuidad siguen permaneciendo en la organización debido a que lo necesitan y los que tienen un fuerte compromiso normativo siguen permaneciendo en la organización debido a que creen que deberían hacerlo. Meyer y Allen indicaron que uno puede conseguir tener una mejor comprensión de la relación que existe entre un colaborador con la organización cuando las tres formas de compromiso se consideran juntas. Como consecuencia, desarrollaron un modelo de compromiso organizacional de tres componentes. Según el modelo, los empleados pueden

experimentar diversos grados de las formas de compromiso. Meyer y Allen formularon hipótesis en donde cada dimensión se desarrolla como resultado de las diferentes experiencias y tiene diferentes implicaciones para el comportamiento en el trabajo.

Se han identificado una variedad de antecedentes en el compromiso afectivo, incluyen características personales, características estructurales, características relacionadas con el trabajo y experiencias laborales (Mowday *et al.*, 1982). Meyer y Allen (1991) notaron que los vínculos más fuertes y consistentes se obtienen con las experiencias de trabajo. Los colaboradores con experiencias consistentes dentro de la organización con sus expectativas y logran satisfacer sus necesidades básicas tienden a desarrollar una relación afectiva más fuerte con la organización que aquellas personas cuyas experiencias son menos satisfactorias. El compromiso de continuidad se desarrolla cuando los empleados reconocen que acumularon inversiones o apuestas paralelas (H.S. Becker, 1960) que perderían si abandonan la organización, o reconocen la disponibilidad de alternativas comparables es limitada. Finalmente, el compromiso normativo se desarrolla como resultado de experiencias de socialización que enfatizan la conveniencia de permanecer leal a su empleador (Wiener, 1982) o mediante la recepción de beneficios (ejemplo, pagos de matrícula o capacitación) creando en el empleado sentido de obligación (Scholl, 1981).

Las tres formas de compromiso deben tener una relación negativa con la rotación, Meyer y Allen (1991) indicaron que podría haber diferencias en el comportamiento y desempeño en el trabajo asociados con el compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Específicamente, indicaron que el compromiso afectivo y en menor proporción el compromiso normativo, deberían de tener una relación positiva con el desempeño laboral y ciudadanía organizacional, en tanto el compromiso de continuidad podría no estar relacionado, o tener una relación negativa con las variables de consecuencia. Por estas razones, advirtieron que no todas las formas de compromiso son iguales y que las organizaciones que se preocupan por retener a sus colaboradores, fortalecer su compromiso deben considerar la naturaleza del compromiso que inculcan.

El compromiso afectivo está conformado por los siguientes elementos: familia, emociones, significancia, pertinencia, lealtad, orgullo, felicidad, solidaridad y satisfacción.

Se refiere a lazos emocionales que forjan las personas con la organización, también refleja apego emocional cuando percibe la satisfacción de las necesidades y las expectativas, además de disfrutar de su permanencia en la organización. Los trabajadores en este tipo de compromiso sienten orgullo de pertenecer a la organización.

El compromiso de continuidad está conformado por los siguientes elementos: indiferencia, conveniencia, consecuencia, costo económico, necesidad económica, comodidad y beneficios.

Es el reconocimiento de una persona, respecto a los costos (...) y pocas oportunidades de poder encontrar otro empleo, si decide renunciar a la organización. El trabajador siente vínculo con la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejar la organización implicaría perderlo todo (...).

El compromiso normativo está conformado por los siguientes elementos: obligación moral, lealtad, sentimiento de culpabilidad, deber y reciprocidad.

Tiene el sentido de la lealtad a la organización, en creencia moral, de alguna forma como manera de pago, quizá se deba por haber recibido algunas prestaciones; (...) en este compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, por causas de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado en algún momento la oportunidad o una recompensa que fue apreciada por el trabajador.

### **Categorías de la variable compromiso organizacional.**

En el presente estudio se tomó como referencia las siguientes tres (03) categorías de los autores base Meyer y Allen para el compromiso organizacional que es nuestra variable de investigación: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo:

### ***Compromiso afectivo.***

Son los lazos emocionales que los colaboradores forjan con la empresa, refleja apego emocional al percibir satisfacción de necesidades y expectativas, es decir, disfrutan de seguir permaneciendo en la empresa. Los trabajadores en esta categoría se sienten orgullosos de formar parte de la empresa. (Meyer y Allen citado por Arias, 2001, ¶. 7)

Se considera que este tipo cuenta con cuatro (04) grupos:

- a. Características Personales: edad, género y educación.
- b. Características Estructurales: relaciones del empleado y supervisor o jefe inmediato (...).
- c. Características relativas al trabajo: tener participación en la toma de decisiones para poder cumplir con necesidades y expectativas, utilizando sus capacidades y expresión de valores compatibles con la organización.
- d. Experiencias Profesionales: acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo. (Mowday et al., citado por Meyer y Allen, 1991, p.98).

Es la capacidad que tienen las personas de sentirse emocionalmente seguros, de tener el pensamiento que la empresa es responsable y se preocupa por sus expectativas. (Winter y Jackson & García y Casiano, 2006 y 2007, p.13)

### ***Compromiso de continuidad.***

Es el reconocimiento que tienen las personas, en consideración a los costos y las pocas oportunidades que se presentan de encontrar otro empleo, si decide renunciar a la organización. El trabajador siente su vínculo a la organización porque ha invertido su tiempo, dinero y esfuerzo y el retirarse implicaría perderlo todo (...). (Meyer y Allen citado por Arias, 2001, ¶. 7)

El reconocer costos asociados al abandono de la organización es un estado psicológico consciente que se conforma por todas aquellas condiciones ambientales, que tienen implicaciones en el comportamiento. (Becker citado por Meyer y Allen, 1991, p. 98)

Se refiere a los costos, finanzas, beneficios, etc., los que perdería el colaborador al abandonar la empresa, de forma que si lo deja tendría un alto costo

para el colaborador, debido a las pocas posibilidades de poder conseguir otro trabajo. (Arias, 2001, p. 13)

### ***Compromiso normativo.***

En esta categoría se habla de la creencia en la lealtad a la organización en una creencia moral, quizás porque recibe algunas prestaciones (...). En esta categoría se desarrolla un fuerte sentimiento de seguir permaneciendo en la organización, como consecuencia de tener una sensación de deuda con la empresa porque le dio una oportunidad o recompensa apreciada por el trabajador. (Meyer y Allen citado por Arias, 2001, ¶. 7)

Se refiere al sentimiento de obligación que posee la persona, para con la organización, de seguir permaneciendo en ella, se considera correcto; como manera de lealtad con la organización, sin tener importancia de lo que pueda sentirse satisfecho o en defecto insatisfecho con su trabajo (...) (Morrow, citado en Bayona *et al.*, 1995, p.98).

Se propuso que este compromiso tenga dos dimensiones, por una la obligación moral desarrollada en el colaborador por haber recibido algún beneficio de parte de la organización (conducta de lealtad), y por otro lado, el desarrollo del compromiso como característica personal del colaborador, involucra creencias y valores que llevan a actuar responsablemente ante los compromisos adquiridos (conducta responsable). (Betanzos y Paz, 2007, p.13)

### **Importancia de la variable compromiso organizacional.**

En la actualidad se puede apreciar que las empresas buscan profesionales con las competencias para cubrir una vacante de acuerdo al perfil de cada organización, pero no solo deberían buscar profesionales con competencias sino también que cuenten con ciertas actitudes, por ejemplo: compromiso.

Como sabemos el compromiso se construye y se mejora día a día, siempre y cuando las empresas cuenten con políticas de recursos humanos, pero para eso es necesario que se conozca de cada uno de los colaboradores cuáles son sus intereses, deseos y expectativas, para que la empresa pueda alcanzar el éxito y esto

se puede deber en gran medida al compromiso que puedan tener los colaboradores con la empresa.

Si las empresas tienen gente comprometida, se podrá retener a los talentos y no solo eso, sino también generar políticas de desarrollo del personal dentro de la organización, además de colaboradores que se identifiquen no solo con la empresa, sino también con los objetivos y metas y que se sientan orgullosos de trabajar en dicha organización.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema General**

¿Cuál es la realidad del compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

###### **Problema específico 1.**

¿Cuál es la realidad del compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.?

###### **Problema específico 2.**

¿Cuál es la realidad del compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.?

###### **Problema específico 3.**

¿Cuál es la realidad del compromiso normativo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.?

#### **1.5. Justificación del estudio.**

La importancia del presente estudio es que busca responder a las necesidades organizacionales actuales que está presentando la empresa FOM PER S.A.C.,

respecto a la variable de estudio que es el compromiso organizacional que están teniendo los colaboradores y cuáles serían los aspectos o factores por los que no están llegando a un 100% de compromiso con la organización.

### **1.5.1. Justificación teórica.**

La presente investigación que se está realizando, constituye un aporte teórico en la medida que incrementará el conocimiento sobre la realidad que presenta el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C. ubicada en el distrito de San Miguel. La realidad problemática del compromiso organizacional va ser descrito brevemente a nivel internacional y también su estudio en el ámbito nacional, debido a que cuenta con referencias de investigaciones en el país de origen del estudio (Perú) y en países internacionales, además de ser importante contar con un buen compromiso organizacional en la empresa, para que se logre el desarrollo organizacional que se desea conseguir a través del enriquecimiento profesional y personal de los colaboradores de la empresa.

En esta investigación se tuvo antecedentes nacionales e internacionales y fundamentos teóricos como las bases teóricas y modelo teórico sobre la variable compromiso organizacional que permiten abordar manera científica el problema general planteado, pues el análisis de la teoría sobre el compromiso organizacional, y sus categorías compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo sustentan el nivel de importancia por lograr el desarrollo del compromiso organizacional considerando que es una variable vital para las organizaciones.

### **1.5.2. Justificación social.**

La exploración acerca de la importancia del compromiso organizacional que presentan los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C. y las características que pueda tener la variable compromiso organizacional, tiene relevancia social pues permitirá identificar los aspectos físicos, psíquicos y sociales que promueven la existencia del compromiso organizacional como herramienta primordial para un desarrollo en los colaboradores en la organización, considerando además la importancia de lograr el desarrollo del compromiso organizacional en sus diferentes



aspectos, cognitivo, afectivo y motor. Además de servir de aporte e información a posteriores estudios que deseen realizar otros autores sobre esta variable.

Se espera entonces que mediante el presente estudio de investigación se reconozca y socialice la importancia que tiene el compromiso organizacional en los colaboradores de las organizaciones en general. De esta forma se insiste en la necesidad de que las organizaciones que existen en la actualidad y cada uno de los integrantes que forman parte de la organización garanticen el desarrollo del compromiso organizacional para que de esta manera el colaborador se pueda sentir comprometidos con la empresa y con los objetivos.

### **1.5.3. Justificación práctica.**

Se pretende con esta investigación que se demuestre la influencia que ejerce el compromiso organizacional en cada uno de los colaboradores para el cumplimiento de las metas que se plantea la organización. Es decir, demuestra un grado de importancia por lograr el compromiso organizacional, tanto en el ámbito físico, como en el ámbito emocional y relacional, para determinar las características del compromiso organizacional que los colaboradores han alcanzado en la organización.

Además, con esta investigación se busca que la empresa FOM PER pueda solucionar los problemas que presentan con sus colaboradores en cuanto a la variable compromiso organizacional que es un factor que está faltando desarrollar en la organización, de esta manera lograr que los colaboradores se sientan más cómodos, confíen en la gerencia y tengan muchas ganas y deseos de trabajar en la organización. También que la gerencia sepa escuchar las opiniones e ideas de sus colaboradores para mejorar la productividad empresarial y por ende contar con colaboradores 100% con la empresa.

### **1.5.4. Justificación metodológica.**

Aportará datos e información para investigaciones que se deseen realizar a futuro sobre este tema que en la actualidad está siendo muy importante para las organizaciones contar con colaboradores que se comprometan no solo con la

organización a la cual prestan sus servicios profesionales sino también con sus metas y objetivos, debido a que se contará con información válida y confiable para poder observar la relevancia que presenta el compromiso organizacional en los colaboradores de cualquier empresa en beneficio de un buen funcionamiento de la misma en la organización.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Describir la realidad del compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1.**

Describir la realidad del compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.

#### **Objetivo específico 2.**

Describir la realidad del compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.

#### **Objetivo específico 3.**

Describir la realidad del compromiso normativo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.

## **II. Método**

## 2.1. Diseño de estudio.

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental con una investigación transeccional, porque la información se recolectó en un sólo momento porque se tuvo como objetivo describir la realidad de la variable de estudio para ver cuál es la incidencia e interrelación en un determinado momento, por lo tanto, no se manipuló la variable de estudio y la recolección de información se realizó en un solo tiempo.

Para Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013a, Hernández, Fernández y Baptista (2014) y Kalaian, 2008, el investigador debe de ver la manera práctica y concreta de poder contestar las preguntas de investigación, además de que se debe cumplir con los objetivos fijados. Es decir, se debe seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de nuestra investigación. La palabra diseño se refiere al plan o estrategia que se cuenta para obtener la información que se quiere con el objetivo de poder responder al planteamiento del problema (p. 128).

En la investigación no se manipuló la variable de estudio, se empleó un diseño no experimental; para Hernández *et al.* (2014) podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular las variables. Se trata de investigaciones en que no podemos variar de manera intencional la variable independiente para ver su efecto sobre otra variable. Lo que se hace en la investigación no experimental es apreciar los fenómenos tal como se dan en el contexto natural, para poder analizarlos. (p.152), además de una investigación transeccional, Hernández *et al.* (2014), lo define como la recolección de datos en un determinado momento, su objetivo es poder describir las variables para analizar su relación en un tiempo dado. (p. 154)

En esta parte del estudio se tomó una muestra de estudio a la cual se realizó el método de recolección de datos de la observación, según Hernández *et al.* (2014) este método consiste en el registro sistemático, válido y confiable de situaciones y comportamientos observables, mediante un conjunto de categorías y subcategorías (p. 252).

Debemos indicar que la presente investigación tuvo un enfoque mixto, para la obtención de información en la parte cuantitativa se realizó la observación mediante

un cuestionario, y en cuanto a la parte cualitativa la observación se efectuó mediante la entrevista.

### **Metodología**

El método que se empleó en la parte cuantitativa fue el deductivo, según Robles (2018), en este método el pensamiento parte de una o más afirmaciones para poder llegar a una determinada conclusión. Como se sabe la deducción conecta las premisas con las conclusiones (...) (¶. 63).

Además de que en la deducción se empieza con el argumento general o la hipótesis para luego pasar a examinar las posibilidades para poder llegar a la conclusión específica y lógica. Por último, el método científico utiliza la deducción para poder probar las hipótesis y las teorías (¶. 64).

En cuanto a la parte cualitativa el método que se empleó fue el inductivo, según Robles (2018), en el método inductivo se realizan generalizaciones que pueden empezar desde observaciones específicas hasta llegar a lo general. Se pueden efectuar varias observaciones, percibir patrones, realizar una generalización e inferir una explicación o teoría (¶. 13).

También podemos afirmar que este método además lo usan en el método científico, debido a que los científicos lo utilizan con la intención de poder formular sus hipótesis y sus teorías (¶. 14).

Robles (2018), como aportación final indicó que la diferencia principal entre estos dos métodos es la forma de acercamiento de esta investigación. Debido a que el método deductivo se orienta a probar teorías, el inductivo se orienta más a la realización de nuevas teorías que pueden surgir de la información (¶. 99).

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto (...), Hernández *et al.* (2014) indicaron que en el enfoque mixto se representan un conjunto de procesos sistemáticos, procesos empíricos y procesos críticos de investigación, además de que implican realizar recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, también la integración y discusión en conjunto, para poder realizar inferencias producto de toda la información que se recaba y poder lograr un mayor entendimiento del fenómeno que está en estudio (p. 534).

Chen (2006) indicó que es la unión sistemática del método cuantitativo y cualitativo en una misma investigación con el objetivo de obtener una “fotografía” más real del fenómeno, además que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conservan sus estructuras y procedimientos originales, o también que se podrían adaptar, alterar o sintetizar y poder realizar la investigación y lidiar con los costos del estudio (p. 534).

### **Tipo de investigación**

La presente investigación tuvo un tipo de investigación básica, según Rodríguez (2018) indicó que la investigación básica es denominada también pura o fundamental, busca el conocimiento de la realidad o de fenómenos de la naturaleza, para poder contribuir a la sociedad que cada vez se encuentra más avanzada y que pueda responder mejor a los retos de la humanidad (¶. 2). Esta investigación no busca que se aplique de forma práctica los descubrimientos, sino que se aumente el conocimiento para poder responder a las preguntas o para que los conocimientos obtenidos puedan ser aplicados en otras investigaciones (¶. 3).

El alcance de la investigación fue descriptivo, según Hernández *et al.* (2014) los estudios descriptivos buscan describir propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se pueda someter a una observación. Por lo tanto, se busca medir o recolectar información de forma independiente o conjunta sobre definiciones o variables, es decir, el propósito no es determinar cómo se pueden relacionar. (p. 92)

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **2.2.1. Variable compromiso organizacional**

En este estudio se estableció como variable de investigación al compromiso organizacional. Esta variable fue de naturaleza mixta, debido a que se tomó como instrumento un cuestionario con preguntas cerradas con escala de Likert y en busca de dar soporte a las respuestas obtenidas del cuestionario se utilizó otro instrumento

que fue la guía de entrevista que contó con preguntas abiertas para determinar la veracidad de los resultados que se obtuvieron al realizar el cuestionario.

### **Definición conceptual**

Los autores Meyer y Allen (1991) lo definieron como “un estado psicológico que caracteriza la relación que existe entre la persona y la organización, lo cual permite tener consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o retirarse”. (p. 16).

### **Definición operacional**

La variable de estudio, compromiso organizacional contó con tres (03) dimensiones que son el compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, dichas dimensiones cuentan con indicadores como identificación y lazos emocionales, sacrificio personal y percepción de alternativas; y obligación y lealtad, respectivamente. En cuanto al índice de medición se estableció por cada dimensión, en caso el colaborador presentará de 6 a 17 puntos su nivel es bajo, si obtuviera de 18 a 30 puntos su nivel es medio o en todo caso si obtuviera de 31 a 42 puntos su nivel es alto.

#### **2.2.2. Operacionalización de la variable**

Para la variable de estudio se determinó tres (03) dimensiones que fueron el compromiso afectivo con sus indicadores identificación y lazos emocionales, compromiso de continuidad con sus indicadores sacrificio personal y percepción de alternativas y el compromiso normativo con sus indicadores obligación y lealtad, se escogió tomar el cuestionario de Meyer, Allen y Smith (1993) porque es un instrumento validado y confiable, además de ser utilizado en muchas de las investigaciones sobre compromiso organizacional, dicho cuestionario consta de dieciocho (18) ítem, para cada dimensión se presenta seis (06) ítem, teniendo una escala de medición de 1 a 7 puntos, siendo 1 el puntaje más bajo (totalmente en desacuerdo) y 7 el puntaje más alto (totalmente de acuerdo), esto ayudo a establecer tres (03) niveles que son bajo, medio y alto.

Tabla 01

*Matriz operacional de la variable compromiso organizacional (Cuantitativa)*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos y Niveles
Compromiso afectivo	Identificación	1-2-3	1: Totalmente en desacuerdo	Bajo: De 6 a 17 puntos
	Lazos emocionales	4-5-6	2: En desacuerdo 3: Levemente en desacuerdo	Medio: De 18 a 30 puntos Alto: De 31 a 42 puntos
Compromiso de continuidad	Sacrificio Personal	7-8-9	4: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bajo: De 6 a 17 puntos
	Percepción de alternativas	10-11-12	5: Levemente de acuerdo	Medio: De 18 a 30 puntos Alto: De 31 a 42 puntos
Compromiso normativo	Obligación	13-14-15	6: De acuerdo	Bajo: De 6 a 17 puntos
	Lealtad	16-17-18	7: Totalmente de acuerdo	Medio: De 18 a 30 puntos Alto: De 31 a 42 puntos

Tabla 02

*Matriz operacional de la variable compromiso organizacional (Cualitativa)*

Categorías	Sub-categorías	Ítems	Escala de medición
Compromiso afectivo	Identificación y lazos emocionales	1	Cualitativa
Compromiso de continuidad	Sacrificio Personal y percepción de alternativas	2	Cualitativa
Compromiso normativo	Obligación y lealtad	3	Cualitativa



## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

La población estuvo comprendida por todos aquellos colaboradores que forman parte de la empresa FOM PER S.A.C. en el año 2018, sin distinción de cargo, ni edad, ni sexo, profesión, tiempo de servicio, contando con un total de doce (12) colaboradores al momento que se efectuó la investigación.

Según Hernández *et al.* (2014), definieron la población como: “el conjunto de todos los casos que con juegan con ciertas especificaciones, por lo tanto, de que deben establecerse claramente por las características y aspectos de contenido, de lugar y de tiempo” (p. 174).

#### **Criterios de inclusión**

Se consideró como criterios de inclusión, el ser colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C. durante el año 2018 en el presente mes en el que efectuó las encuestas y entrevistas sin ningún tipo de distinción de cargo, edad, sexo, religión, profesión, tiempo de servicio.

La organización por pertenecer al régimen PYME, no cuenta con muchos colaboradores en la empresa, es por esta razón que se tuvo que tomar como población al total de colaboradores.

#### **Criterios de exclusión**

En esta investigación no se contó con ningún tipo de criterio de exclusión, debido a que por ser una población pequeña se tuvo que considerar a todos los colaboradores de la empresa sin dejar de tomar en cuenta a ninguno de ellos.

### **2.3.2. Muestra**

En cuanto a la parte cuantitativa, la muestra estuvo formada por el total de colaboradores de la organización FOM PER S.A.C., como pudimos indicar anteriormente la empresa pertenece al Régimen MYPE y no cuenta con muchos

colaboradores en la empresa, es por esta razón que se tuvo que tomar al total de la población.

En cuanto a la parte cualitativa, la muestra estuvo conformada por dos (02) colaboradores de la empresa, uno perteneciente al área de proyectos y el otro al área de licitaciones, fueron escogidos por contar con el mayor tiempo de servicio en la organización, esto es porque nos podrán brindar mayor información y datos, de esta manera poder enriquecer y complementar con datos válidos y veraces la información obtenida en los cuestionarios (parte cuantitativa).

Según Hernández *et al.* (2014) la muestra es un subgrupo de la población. Es decir, es el subconjunto de elementos que forman parte del conjunto definido en las características y aspectos a lo que llamamos población. Son raras las oportunidades en que es factible poder medir a toda la población, es decir, se selecciona una muestra y con esto se busca que ese subconjunto sea fotografía del conjunto de la población (p. 175).

Tabla 03.

*Caracterización de sujetos de estudio.*

Sujeto	Características
Colaborador 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sexo: masculino</li> <li>-Edad: 30 años</li> <li>-Profesión Técnico</li> <li>-Colaborador de la empresa FOM PER</li> <li>-Pertenece al área de proyectos</li> <li>-Cuenta con 4 años y 6 meses laborando en la empresa.</li> </ul>
Colaborador 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sexo: masculino</li> <li>-Edad: 42 años</li> <li>-Profesión Ingeniero</li> <li>-Colaborador de la empresa FOM PER</li> <li>-Pertenece al área de licitaciones</li> <li>-Cuenta con 3 años y 6 meses laborando en la empresa.</li> </ul>

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1. Técnica de recolección de datos.

En cuanto a la parte cuantitativa la técnica que se utilizó en el presente estudio para medir el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa fue la

encuesta, para Quispe y Sánchez (2011) lo definieron como la técnica de investigación que se realiza mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de forma verbal o también en forma escrita que se realiza a una determinada población, por lo general se efectúa a un grupo de individuos y raras veces a un solo individuo, tiene como objetivo obtener información mediante el recojo de datos, en donde el análisis e interpretación, nos permite obtener una idea de la realidad para poder sugerir hipótesis y dirigir las fases de investigación (...) (p. 490).

La técnica en la parte cualitativa que se empleó en el presente estudio fue la entrevista a profundidad, Hernández, et al., 2014 definieron a la entrevista como la reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas siendo de tipo piloto, y se van estructurando conforme se avance el trabajo de campo, por lo tanto, el propio investigador conduce las entrevistas (p. 403).

#### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos.**

En cuanto a la parte cuantitativa el instrumento que se utilizó en el estudio fue el cuestionario, que según Chasteauneuf (2009) es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Pero según Hernández *et al.* (2014), el cuestionario se utiliza en encuestas de cualquier tipo, además de que se pueden implementar en otros campos. Cuando se realiza un cuestionario el contenido de las preguntas es muy variado y depende mucho de los aspectos que se desea medir. Por lo tanto, se toman en cuenta dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas (p. 217).

El instrumento que se utilizó en la parte cualitativa fue la guía de entrevista, que según Quispe *et al.* (2011), este instrumento consiste en tener un diálogo verbal entre el entrevistador y el entrevistado con el objetivo de lograr obtener datos. Para lo cual, previo debe ser diseñado en función al tema de investigación, y también debe ser planteado por el entrevistador. Para la elaboración de la guía de entrevista cuenta con dos (02) fases: la preparación y la ejecución de la entrevista (p. 493).

El compromiso organizacional fue medido con un cuestionario de preguntas cerradas, utilizando el cuestionario sobre compromiso organizacional de Meyer,

Allen y Smith (1993) el cual consta por dieciocho (18) preguntas dividido en tres (03) categorías: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Además, se obtuvo información mediante una guía de entrevista, compuesto por cuatro (04) preguntas abiertas las cuales fueron adaptadas del cuestionario de Meyer, Allen y Smith (1993).

### **Ficha técnica: del primer instrumento**

**Nombre:** Cuestionario sobre Compromiso Organizacional (Meyer, Allen y Smith, 1993)

**Clase:** Preguntas cerradas

**Tipo de instrumento:** Es un formulario que consta de dieciocho (18) preguntas cerradas, sirve para poder identificar el nivel de compromiso organizacional que tiene el colaborador con la organización. Cuenta con ítems positivos (1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17 y 18) y con ítems negativos (3, 4, 5 y 13).

**Tipo de aplicación:** Se realiza la aplicación a los colaboradores de todas las áreas de la organización a partir de los dieciocho (18) años. El cuestionario puede ser administrado de manera individual o de manera colectiva. El tiempo aproximado para responder el cuestionario es de quince (15) minutos.

**Características:** El cuestionario está destinado a los colaboradores de la empresa, a quienes se les evaluará la realidad que presenta el compromiso organizacional por parte de cada uno de ellos a través de dieciocho (18) ítems agrupados en tres (03) categorías: (1) compromiso afectivo, (2) compromiso de continuidad y (3) compromiso normativo, en esta estudio por ser de enfoque mixto, este instrumento cuantitativo cuenta con la escala de Likert. En el caso de los ítems positivos las puntuaciones son: 7: totalmente de acuerdo, 6: de acuerdo, 5: levemente de acuerdo, 4: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3: levemente en desacuerdo, 2: en desacuerdo y 1: totalmente en desacuerdo. En el caso de los ítems inversos o negativos las puntuaciones serán recodificados (1=7, 2=6, 3=5, 4=4, 5=3, 6=2, 7=1).

### **Ficha técnica: del segundo instrumento**

Nombre: Guía de Entrevista de Compromiso Organizacional (Basado en el cuestionario de Meyer, Allen y Smith, 1993).

**Clase:** Preguntas abiertas

**Tipo de instrumento:** Es un formulario que consta de cuatro (04) preguntas abiertas, sirve para poder identificar el nivel de compromiso organizacional que tiene el trabajador con la empresa. No cuenta con ítems positivos ni negativos.

**Tipo de aplicación:** Se puede realizar la aplicación a los colaboradores de todas las áreas de la organización a partir de los dieciocho (18) años. La guía de entrevista debe ser administrada de manera individual, debido a que no es una prueba de uso colectivo. Para el presente estudio, se le aplicó a dos (02) colaboradores que forman parte de la empresa que contaban con el mayor tiempo de servicios. El tiempo aproximado fue de veinticinco (25) minutos.

**Características:** La guía de entrevista está destinada a los colaboradores de la empresa, a quienes se les evaluará la realidad que presenta el compromiso organizacional por parte de cada uno de ellos a través de cuatro (04) ítems agrupados en tres (03) categorías: (1) compromiso afectivo, (2) compromiso de continuidad y (3) compromiso normativo, y una (01) pregunta en busca de poder responder al problema general del estudio, en esta investigación por ser de enfoque mixto, este instrumento cualitativo no cuenta con ninguna escala o valoración por que consta de preguntas abiertas.

#### **2.4.3. Validez.**

Dado que el instrumento empleado fue un *Gold standard*, siendo la escala de medición de compromiso organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993), no requirió de ningún proceso de validación, ya que se usó la versión española del instrumento sin ninguna modificación en los ítems y en la escala de medición.

#### 2.4.4. Confiabilidad.

Para el análisis de confiabilidad se empleó un muestreo piloto, usando el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.922, que reflejó buena confiabilidad, de acuerdo a lo que se observa a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 04.

*Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para el instrumento que mide Compromiso organizacional.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	18

#### 2.5. Métodos de análisis de datos

El procedimiento que se siguió para la recolección de los datos cuantitativos tuvo los siguientes pasos:

El primer paso, comenzó con la solicitud de permiso a la empresa para poder realizar la aplicación del cuestionario. El tiempo estimado de duración para responder el cuestionario fue de 15 minutos.

El segundo paso, una vez que se coordinó con la empresa el día y la hora para realizar la aplicación del cuestionario, en la fecha coordinada y en las instalaciones de la empresa, se procedió a entregar a todos los colaboradores el instrumento para que puedan responder cada una de las preguntas cerradas.

El tercer paso, contando con todos los cuestionarios respondidos por los colaboradores se procedió a realizar el vaciado de la información en el programa SPSS, para la obtención de los cuadros estadísticos y poder realizar la interpretación de cada uno de ellos.

El procedimiento que se siguió para la recolección de los datos cualitativos tuvo los siguientes pasos:

El primer paso, comenzó con la solicitud de permiso a la empresa para poder realizar la aplicación de la ficha de entrevista. El tiempo estimado de duración de la entrevista fue de 20 a 25 minutos.

El segundo paso, en las instalaciones de la empresa, en el día y la hora que se coordinó se dio un pequeño preámbulo a cada uno de los colaboradores sobre las pautas a tener en cuenta para poder iniciar con la entrevista las cuales contó con preguntas abiertas para que el colaborador pueda responder libremente según su apreciación y experiencia en la organización.

El tercer paso, fue una vez concluido todas las entrevistas con los datos obtenidos se elaboró un cuadro excel, para poder colocar las respuestas por ítem de cada uno de los colaboradores, para luego proceder con el debido análisis de respuesta por respuesta a través del cuadro de similitud y desimilitud.

El cuarto paso, se dio para el análisis y presentación de los resultados según datos obtenidos en cada una de las entrevistas, se empleó un análisis minucioso de respuesta por respuesta, para de esta manera poder obtener una respuesta global por cada pregunta y poder obtener el cuadro de triangulación.

Se debe mencionar que en el presente estudio se estableció que el compromiso organizacional es una variable de enfoque mixta, es por esta razón que se utilizó la estadística además del cuadro de similitud y desimilitud y la triangulación de respuestas, para poder realizar un mejor análisis de los resultados y tener argumentos veraces y confiables para poder realizar la discusión y responder al problema general y problemas específicos planteados en la investigación.

## **2.6. Aspectos éticos**

Todos aquellos datos obtenidos en el presente estudio fueron recolectados de cada una de los colaboradores que formaron parte de la investigación, las cuales se tuvieron que analizar e interpretar de una manera adecuada y confiable sin realizar ningún tipo de adulteración.

Los colaboradores que han participado en los cuestionarios y entrevistas, no han sido mencionados, debido al pedido de cada uno de ellos de no poner sus nombres en la investigación, es por esta razón que se aceptó para tener la seguridad del caso y respetar el pedido de cada una de las personas, de esta manera el

colaborador se sienta tranquilo y seguro para responder cada una de las preguntas y obtener respuestas 100% confiables.

Toda la información que ha sido detallada en el marco teórico y en el método se recogió de acuerdo a los límites establecidos y permitidos para este tipo de investigación, tratando de evitar realizar copia de otras investigaciones, por lo que se ha tomado bastante cuidado en cada una de las citas y referencias para respetar el derecho de cada autor mencionado en esta investigación.

Finalmente, como último punto los resultados obtenidos en la investigación no han tenido ninguna adulteración o han sido plagiadas de otras investigaciones, por lo tanto, lo que se busca es que más adelante se pueda hacer un buen uso de esta investigación en beneficio de todos y que pueda servir de referencia para otras investigaciones.



### **III. Resultados**

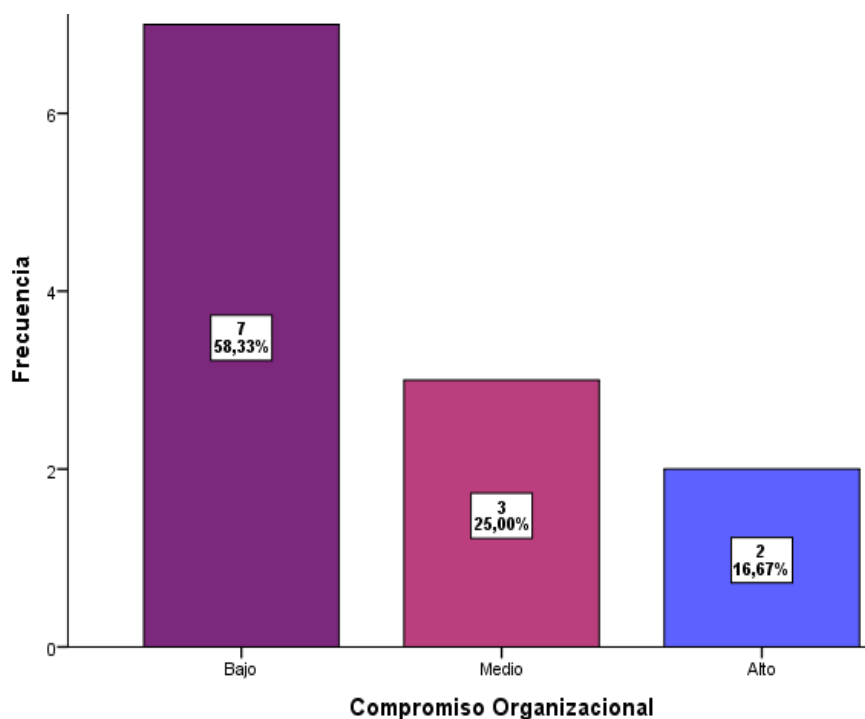
### 3.1. Resultados descriptivos (Cuantitativos)

#### 3.1.1. Compromiso organizacional

Tabla 05

*Compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.*

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Bajo	7	58,3
	Medio	3	25,0
	Alto	2	16,7
	Total	12	100,0



*Figura 1.* Compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.

Según tabla 05 se pudo observar que del total de encuestados, siete (07) colaboradores presentó un compromiso organizacional bajo, tres (03) un nivel de compromiso medio y los dos (02) colaboradores restantes contaron con un nivel alto de compromiso organizacional.

En la figura 1, se puede apreciar el compromiso organizacional a nivel general de los colaboradores de la empresa, de lo cual se obtuvo que del total de encuestados el 58.33% presentó un compromiso organizacional bajo, el 25% un

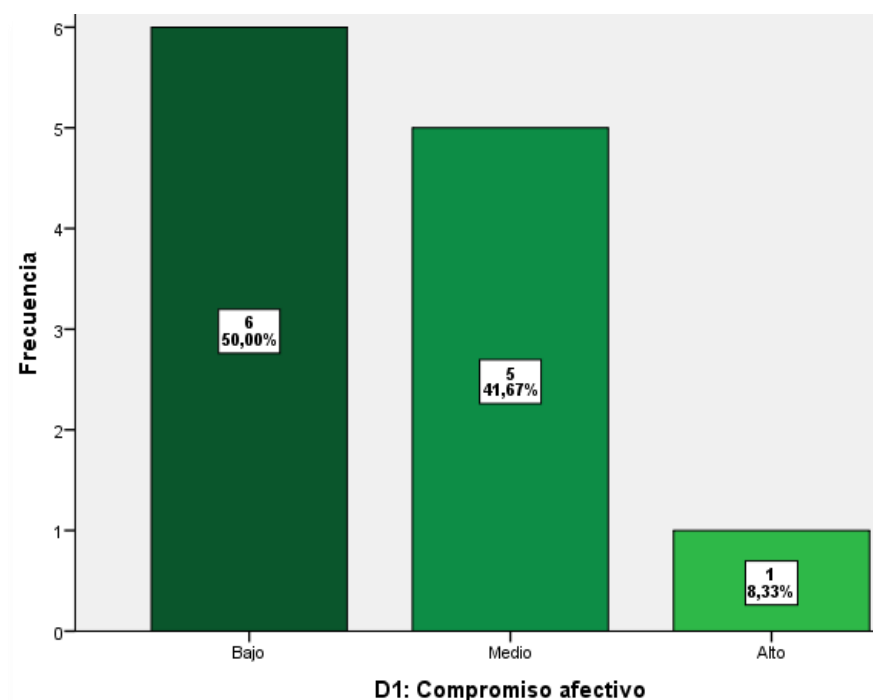
compromiso organizacional medio y el 16.67% restante un compromiso organizacional alto.

### 3.1.2. Compromiso afectivo

Tabla 06

*Compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.*

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Bajo	6	50,0
	Medio	5	41,7
	Alto	1	8,3
	Total	12	100,0



*Figura 2. Compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.*

Como podemos observar en la tabla 06, se obtuvieron que del total de los encuestados, seis (06) colaboradores presentó un compromiso afectivo bajo, cinco (05) un nivel afectivo medio y el colaborador restante contó con un nivel afectivo alto.

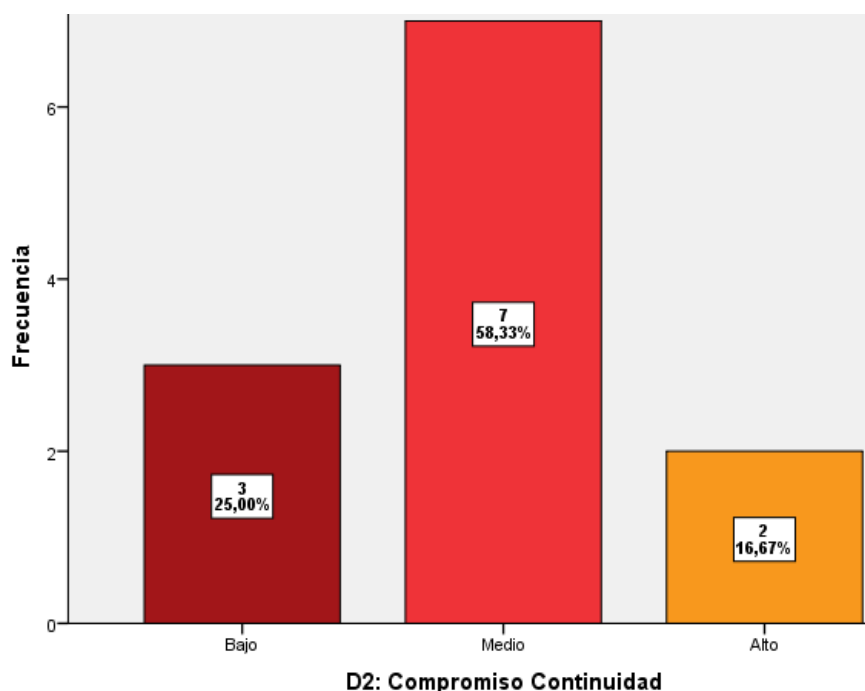
En la Figura 2, podemos apreciar que del total de encuestados el 50% presentó un compromiso afectivo bajo, el 41.67% un compromiso afectivo medio y el 8.33% restante presentó un compromiso afectivo alto.

### 3.1.3. Compromiso de continuidad

Tabla 07

*Compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	25,0
	Medio	7	58,3
	Alto	2	16,7
	Total	12	100,0



*Figura 3. Compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.*

En la tabla 07, podemos apreciar que se obtuvo del total de encuestados, tres (03) colaboradores presentó un compromiso de continuidad bajo, siete (07) un nivel de continuidad medio y los dos (02) colaboradores restante contó con un nivel de continuidad alto.

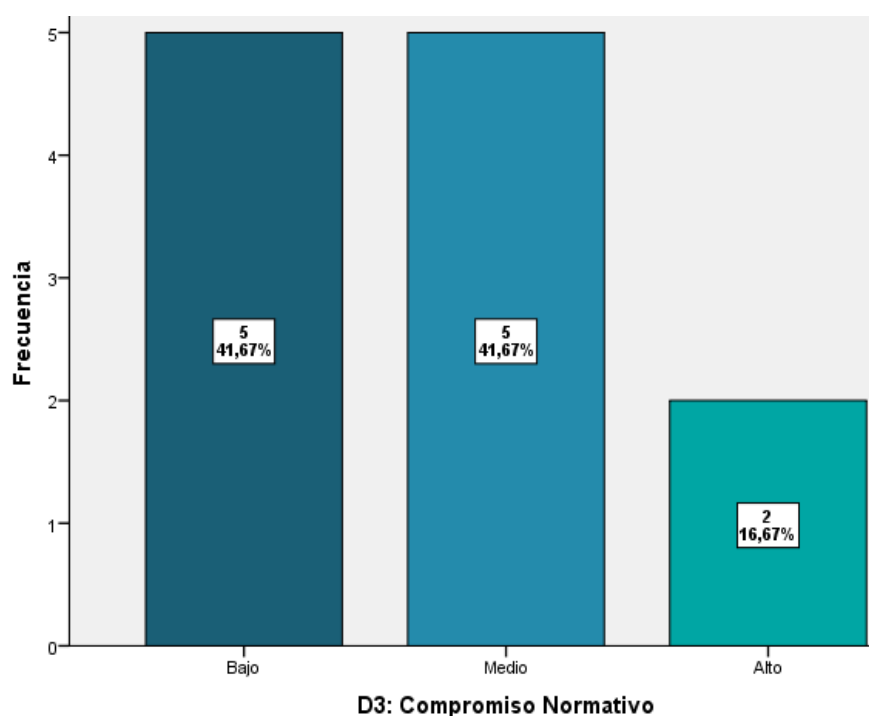
Como podemos observar en la figura 3, del total de encuestados el 25.00% presentó un compromiso de continuidad bajo, el 58.33% un compromiso de continuidad medio y el 16.67% restante con un compromiso de continuidad alto.

### 3.1.4. Compromiso normativo

Tabla 08

*Compromiso normativo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	5	41,7
	Medio	5	41,7
	Alto	2	16,7
	Total	12	100,0



*Figura 4.* Compromiso normativo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.

En la tabla 08, podemos apreciar que del total de encuestados, se obtuvo que cinco (05) colaboradores presentó un compromiso normativo bajo, cinco (05) un nivel normativo medio y los dos (02) colaboradores restantes contó con un nivel normativo alto.

En la figura 4, se puede apreciar que del total de encuestados el 41.67% presentó un compromiso normativo bajo, el 41.67% un compromiso normativo medio y el 16.66% restante un compromiso normativo alto.

### 3.2. Resultados descriptivos (Cualitativos)

Tabla 09

*Cuadro de Similitud y Desimilitud de la pregunta 1: ¿Cómo te sientes actualmente en la organización?*

		Colaborador 1	Colaborador 2
	<b>Similitud</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fue una experiencia nueva porque nunca había trabajado en este tipo de empresa.</li> <li>-Entré por recomendación de un amigo que estaba trabajando ahí.</li> <li>-El ambiente era grato por algunas libertades en comparación de otras empresas, ya que algunos no te permiten llevar celular, ni conversar porque tienes que estar solo en la computadora, no había ningún problema mientras todos estuvieran haciendo su trabajo.</li> </ul>
<b>Colaborador 1</b>	<b>Desimilitud</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pasó el tiempo y se fue ganando nuestra confianza y te iba pidiendo cosas que estaban fuera del horario y del día de trabajo, algunas veces no había problema, pero ya se le hizo costumbre y fue incomodando a los demás.</li> <li>-Algunos se han retirado por el tema de estudios, otros por el tema económico y otros porque no aguantaron al jefe.</li> <li>-Se siente saturado e incómodo, porque uno está trabajando y te pide favores y te saca de las cosas que estas avanzando para que le hagas un favor y después de un rato te dice que vuelvas a lo anterior.</li> <li>-Manda a realizar varias cosas al mismo tiempo y no prioriza, se contradice en las órdenes que el mismo da y eso genera incomodidad.</li> </ul>
	<b>Similitud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingresé a la empresa porque fui invitado por el Sub Gerente.</li> <li>-Ese año el área de licitaciones estaba entrando porque él siempre ha trabajado con empresas privadas y quería incursionar en el tema de empresas públicas.</li> </ul>	
<b>Colaborador 2</b>	<b>Desimilitud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se quedó que entre al área comercial en el tema de licitaciones y por cada que se gana se paga comisión.</li> <li>-La percepción fue buena fue de expectativa porque estaba hablando con el Sub Gerente el tema del trabajo, era un campo nuevo y un reto asumir el cargo.</li> </ul>	

-Fom Per es un tema que me despejaba porque de febrero a agosto fue una época que tuve que moldearme y estaba feliz porque había un compromiso de comisión.  
 -Se siente decepcionado porque no hay palabra de la jefatura, va a la oficina para compartir con los chicos y se siente relajado.  
 -Es una decepción como organización, pero me siento bien porque los conozco a ellos.  
 -Más va a la empresa por el clima laboral porque se siente feliz con el clima laboral.

Tabla 10

*Cuadro de Similitud y Desimilitud de la pregunta 2: ¿Cuáles son las razones que lo impulsarían a permanecer en la empresa?*

	Colaborador 1	Colaborador 2
Colaborador 1	<b>Similitud</b>	-Tendría que haber un cambio drástico en el manejo de la empresa. -Debe haber un cambio definitivamente del gerente. -No hay una buena organización por parte de la empresa. -Una mejora en el aspecto salarial, al cambiar estos dos puntos cambiaría el entorno laboral.
	<b>Desimilitud</b>	-Todos pensamos que debe haber un cambio administrativo porque él no es un líder definitivamente. -Dejaría la empresa por el tema económico y el ambiente laboral. -Le incomoda la presencia del dueño en la oficina y con fastidio avanza su trabajo, porque el jefe lanza alguna petición o pide un favor y malogra el avance del trabajo porque dejan de trabajar para realizar su favor.
Colaborador 2	<b>Similitud</b>	-Se presentan penalidades por malos manejos del gerente porque él cree saberlo todo. -Debe haber un cambio de gerente de la persona que dirige la empresa el que administra porque está mal. -No hay una buena organización por parte de la empresa.
	<b>Desimilitud</b>	-Se siente comprometido con la empresa y daría mucho más si es que la empresa le cumple el tema de las comisiones. -La gerencia en los trabajos realiza menos cosas de las que piden esperando que no se den cuenta y al final se dan cuenta y viene el tema de las penalidades. -Indica que no hay un líder y que no se puede hacer cambio de líder porque no existe.

-Dejaría la empresa si es que el dueño le quita los privilegios y la libertad con los que cuenta, es decir que se incumpla la palabra y no se respeten los acuerdos.  
 -Considera que a los trabajadores se les debe de tener contentos para que quieran continuar en la empresa.

Tabla 11

*Cuadro de similitud y desimilitud de la pregunta 3: ¿Consideras que la organización merece tu lealtad? ¿Por qué?*

		Colaborador 1	Colaborador 2
	<b>Similitud</b>		
<b>Colaborador 1</b>	<b>Desimilitud</b>		<p>-A estas alturas la empresa no merece mi lealtad, porque considera que ha dado todo para cumplir con las funciones que se le han encargado y la gerencia no lo ha tratado como se debe.</p> <p>-No hay un trato de querer impulsarte, cuando uno no sabe nada o no entiende en vez de explicarte o ayudarte te dice ve tu como lo haces soluciónalo, es decir, no ayuda a buscar una solución sino te genera otro problema.</p> <p>-No cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar su trabajo.</p> <p>-El empleador es un todista como su pensamiento es que él sabe y lo puede hacer todo entonces piensa que los demás también lo pueden hacer todo.</p> <p>-Para resolver un problema que se presenta nos apoyamos entre todos los compañeros de trabajo.</p>
	<b>Similitud</b>		
<b>Colaborador 2</b>	<b>Desimilitud</b>	<p>-Considera a la organización como un todo conformado por todos los que trabajan ahí, entonces de esa perspectiva considera que se merecen su lealtad porque ve como sus compañeros de trabajo sufren.</p> <p>-Pero si se habla de lealtad para con los dueños definitivamente no.</p> <p>-Considera que es absurdo que no se deje entrar a los colaboradores al trabajo cuando llegan tarde.</p> <p>-Considera que no se debe descontar a los colaboradores porque a veces se quedan hasta tarde, y así pide compromiso el dueño.</p>	



Tabla 12

*Cuadro de similitud y desimilitud de la pregunta 4: ¿Cómo definirías el compromiso organizacional que tienes con la empresa?*

		Colaborador 1	Colaborador 2
Colaborador 1	Similitud		-A pesar de las trabas o no contar con las herramientas suficientes tengo ese impulso de seguir adelante de no darme por vencido porque cuento con el apoyo y ayuda de mis compañeros, entonces este impulso por seguir avanzando no es tan solo por mí sino también por mis compañeros.
	Desimilitud		-El compromiso es por cumplir con las labores encomendadas a pesar de que el ambiente no sea favorable trato de dar lo mejor que pueda y buscar el lado positivo de lo negativo. -Cuando hay compañeros de trabajo nuevos los ayudo en ciertos temas para que sepan lo que tienen que hacer. -Buscar soluciones a los problemas a pesar de que conoce la mentalidad de su jefe, lo que va a decir, como va actuar que es de las personas que nunca comete errores.
Colaborador 2	Similitud	-El compromiso es por los compañeros porque de alguna u otra manera tiene que entrar plata a la empresa para que se les pueda pagar.	
	Desimilitud	-El compromiso es a nivel global (por todos) debido a que del área de licitaciones es la que sale la plata y que la mejora no es solo para uno sino para todos. -Se siente comprometido con la empresa pero no se siente motivado.	

Tabla 13

*Matriz de triangulación*

	Colaboradores	Teoría	Conclusión
<b>Tema 1:</b> Compromiso afectivo	Es desarrollar lazos emocionales con la organización, y reflejar un apego emocional siempre y cuando se perciba satisfacción de sus necesidades y expectativas, es más el disfrute de su permanencia en la organización por los compañeros de trabajo debido al lazo emocional que han desarrollado entre ellos. Los colaboradores no se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.	Son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja apego emocional al percibir satisfacción de necesidades y expectativas, es decir, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores en este tipo se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.	Se obtuvo que de los encuestados el 50% presentó un compromiso afectivo bajo, el 41.67% un nivel medio y el 8.33% restante un nivel alto, no perciben que la empresa les satisfaga sus necesidades, expectativas y deseos, por lo que tratan de disfrutar de continuar en la empresa no por la gerencia, sino por los compañeros de trabajo debido al apego que han desarrollado entre ellos, se puede afirmar también que los colaboradores no se sienten orgullosos de trabajar en la organización, debido a que el personal se siente decepcionado e incómodo con la gerencia porque considera que no tiene palabra y no cumple con la satisfacción de sus expectativas del personal.
<b>Tema 2:</b> Compromiso de continuidad	Los colaboradores reconocen más que el costo que en la actualidad hay escasez de oportunidades laborales si decidieran dejar la empresa, debido a que cada vez hay más competencia. Tienen un vínculo más que con la empresa con los compañeros de trabajo ya que con ellos han invertido su tiempo, esfuerzo y dedicación para lograr sus funciones.	Es el reconocimiento de la persona, respecto a los costos y pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decide renunciar a la organización. El trabajador siente su vínculo a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo (...).	Se obtuvo que de los encuestados el 25% presentó un compromiso de continuidad bajo, el 58.33% un nivel medio y el 16.67% restante un nivel alto, los colaboradores reconocen más que el costo de la inversión en la empresa, consideran que en la actualidad hay escasez de oportunidades laborales si decidieran dejar la empresa, debido a que cada vez hay más competencia en el mercado y hay algunos profesionales que bajan el precio de sus servicios para poder conseguir un puesto de trabajo. Tienen un vínculo más que con la empresa con los compañeros de trabajo ya que con ellos sienten que han invertido tiempo, esfuerzo y dedicación para lograr sus funciones.
<b>Tema 3:</b> Compromiso normativo	No se encontró la creencia en la lealtad a la organización en el sentido moral, porque consideran que la prestación de sueldo es baja. Se desarrolla un sentimiento de permanecer en la empresa por sus compañeros de trabajo para salir adelante y cumplir con sus actividades, no tienen el sentimiento de deberle algo a la empresa por haberles ofrecido la oportunidad de trabajar allí y no han recibido	Encuentra la creencia en la lealtad a la organización en sentido moral, quizás porque recibe ciertas prestaciones (...). En este tipo se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la organización, como efecto de tener una sensación de deuda con la organización	Se obtuvo que de los encuestados el 41.67% presentó un compromiso normativo bajo, el 41.67% un nivel medio y el 16.66% restante un nivel bajo, no se pudo encontrar un sentimiento de lealtad u obligación de los colaboradores hacia la organización en el sentido moral, porque consideran que la prestación de sueldo es baja. Se desarrolla un sentimiento de permanencia en la empresa no por la organización en sí, sino más bien por

ninguna recompensa valorada por parte del empleador.

porque le dio una oportunidad o recompensa valorada por el trabajador.

sus compañeros de trabajo, en la posibilidad de poder salir adelante y cumplir con sus actividades, no tienen el sentimiento de deberle algo a la empresa porque quizás les haya dado la oportunidad de trabajar allí ni mucho menos por haber recibido alguna recompensa valorada por parte del empleador porque nunca la han tenido.

Se obtuvo que de los encuestados el 58.33% presentó un compromiso organizacional bajo, el 25% un nivel medio y el 16.67% restante un nivel bajo, en la actualidad las personas que trabajan allí no se sienten identificados con la organización ni con los objetivos ni metas, sino que su compromiso e identificación va hacia sus compañeros de trabajo, esto se debe a que los colaboradores buscan cumplir con las funciones encomendadas a pesar de que el ambiente de trabajo no sea grato y no se cuente con las herramientas suficientes para poder desarrollar un buen trabajo, se ayudan y apoyan entre cada uno de ellos desarrollando el trabajo en equipo.

**Tema 4:**  
Compromiso  
organizacional

No hay un buen estado psicológico que caracterice la relación entre los colaboradores y la organización, porque en la actualidad no se ha desarrollado un vínculo de relación entre los colaboradores y la empresa, lo cual puede presentar consecuencias negativas para la empresa y en el momento de tomar decisiones para continuar en la organización o simplemente retirarse.

Meyer y Allen (1991) lo definieron como “un estado psicológico que caracteriza la relación que existe entre la persona y la organización, lo cual permite tener consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o retirarse” (p. 16).

## **IV. Discusiones**

## Discusión

En el presente capítulo se realizó un análisis minucioso y exhaustivo de los resultados que se obtuvo al realizar el presente estudio relacionada a describir cual es la realidad del compromiso organizacional que presentan los colaboradores de la empresa para con la organización.

En la actualidad las empresas peruanas consideran que uno de los principales problemas que se les presenta es la falta de compromiso laboral de sus colaboradores, y esto es una preocupación inminente que tienen las personas que están a cargo del área de Recursos Humanos que son los encargados de seleccionar y reclutar al colaborador idóneo para cubrir las vacantes en la organización. Las empresas si tienen el conocimiento que el compromiso organizacional es un problema que se está presentando, entonces deben de disponer o contar con instrumentos o programas que les permitan medir y ayudar a mejorar el compromiso organizacional de sus colaboradores, muchas de ellas cuentan con algún instrumento para medir el compromiso pero que ya son obsoletos, es decir, no quieren invertir en modernizar su instrumento y prefieren quedarse con el método antiguo o en el pasado.

Pero como sabemos en el mundo laboral se está haciendo mucho más complejo que las empresas puedan elaborar planes o estrategias que permitan promover el compromiso organizacional que existe entre la empresa y el colaborador. Para poder determinar los planes o las estrategias hay que tener en cuenta que no se puede brindar a todos de la misma manera, se debe considerar que cada generación es distinta, que tiene diferentes características y diferentes factores motivacionales que hagan que se sientan identificados con las metas y los objetivos de la empresa.

El reto que se deben plantear las empresas para poder tener gente comprometida, es que se realicen investigaciones o estudios que permitan conocer cuál es la situación actual para determinar en qué aspectos están fallando y poder tomar las medidas necesarias para mejorarlas y corregirlas, se debe prestar mucha atención en los temas concernientes a remuneración, prestaciones, reconocimiento, bonos, capacitación, línea de carrera, etc.

Debemos de tener presente que el compromiso organizacional es un aspecto muy importante en las empresas, porque es el grado de identificación que tiene el trabajador con la empresa y no solo con ella sino también con los objetivos y las metas, por lo tanto, es el deseo de permanecer en la empresa. Además, se encontró diferencias respecto al sexo, siendo los varones los que presentaron un mejor nivel de compromiso organizacional en comparación de las mujeres, debido a que ninguna de las mujeres encuestadas obtuvo un compromiso organizacional alto.

En el presente estudio de investigación no hubo ninguna delimitación, porque se encontraron antecedentes tanto nacionales como internacionales relacionados de una forma directa con mi variable de estudio, además en el marco teórico se tomó como referencia al modelo teórico de Meyer y Allen (1991), debido a que ellos determinan que el compromiso organizacional cuenta con tres (03) dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, dichos autores son considerados los pioneros y los principales autores que empezaron con las investigaciones sobre el compromiso organizacional, es por esta razón que en otros estudios se pudo observar que los autores antes mencionados son tomados como punto de referencia en dichas investigaciones.

En el compromiso afectivo se pudo observar que del total de encuestados el 50% presentó un compromiso afectivo bajo, el 41.67% medio y el 8.33% restante obtuvo un compromiso afectivo alto, esto se debe a que los colaboradores se sienten saturados e incómodos cuando están realizando sus trabajos, no hay un sentimiento de orgullo a la organización sino más bien presentan un sentimiento de decepción hacia la organización porque consideran que el jefe no está haciendo una buena función de su cargo, no se han podido formar lazos emocionales entre el empleador y sus colaboradores.

En el compromiso de continuidad se obtuvo que del total de encuestados el 25% presentó un compromiso de continuidad bajo, el 58.33% medio y el 16.67% restante presentó un compromiso de continuidad alto, estos resultados en los cuestionarios son debido a que los colaboradores, más que preocuparse por los costos o el tiempo y esfuerzo dedicado o invertido en la empresa, se preocupan más en el tema de las oportunidades laborales, ellos consideran que hay una escasez de puestos de trabajos y que les costaría un poco poder considerar otro trabajo, esto

se debe a que cada vez hay una mayor competencia de profesionales y algunos bajan sus honorarios para poder conseguir trabajo.

En el compromiso normativo se pudo observar que del total de encuestados el 41.66% presentó un compromiso normativo bajo, el 41.67% medio y el 16.67% restante obtuvo un compromiso normativo alto, esto se debe a que los colaboradores consideran que no tienen ningún tipo de deuda u obligación para con los dueños de la empresa porque la gerencia no los ha trabajado de una manera correcta, más bien se sienten con una mayor obligación para con sus compañeros de trabajo, en poder salir adelante juntos y apoyarse mutuamente para lograr cumplir con las funciones encomendadas propias de cada área.

Por último, en cuanto al compromiso organizacional en general pudimos obtener que del total de encuestados el 58.33% presentó un compromiso organizacional bajo, un 25% medio y el 16.67% restante obtuvo un compromiso organizacional alto, estos resultados se obtuvieron al realizar los cuestionarios a cada uno de los colaboradores de la organización, también se efectuó una entrevista para que nos pueda brindar una mayor información de cada dimensión de estudio, se puede determinar que los colaboradores no se sienten identificados con la organización, ni con los objetivos ni con las metas, no hay un compromiso de los colaboradores hacia la empresa porque consideran que la gerencia no se preocupa por ellos sino que buscan su conveniencia y no piensan en los demás, sino que el compromiso que ellos tienen es para con todos sus compañeros de trabajo que pertenecen a la organización, es decir, permanecen en la organización porque se identifican con cada una de las personas que trabajan en la empresa excepto con el área de gerencia.

## **V. Conclusiones**



## Conclusiones

### Primera

En el estudio se identificó que el 58.33% de los colaboradores de la empresa Fom Per S.A.C. presentaron un nivel de compromiso organizacional bajo, el 25% un compromiso organizacional medio y el 16.67% restante de los colaboradores cuentan con un compromiso organizacional alto, en la actualidad las personas que trabajan allí no se sienten identificados con la organización ni con los objetivos ni metas, sino que su compromiso e identificación va hacia sus compañeros de trabajo, esto se debe a que los colaboradores buscan cumplir con las funciones encomendadas a pesar de que el ambiente de trabajo no sea grato y no se cuente con las herramientas suficientes para poder desarrollar un buen trabajo, se ayudan y apoyan entre cada uno de ellos desarrollando el trabajo en equipo.

### Segunda

En la categoría compromiso afectivo se pudo observar que el 50% de los colaboradores presentó un nivel bajo, el 41.67% un nivel medio y solo un 8.33% un nivel alto, no perciben que la empresa les satisfaga sus necesidades, expectativas y deseos, por lo que tratan de disfrutar de continuar en la empresa no por la gerencia, sino por los compañeros de trabajo debido al apego que han desarrollado entre ellos, se puede afirmar también que los colaboradores no se sienten orgullosos de trabajar en la organización, debido a que el personal se siente decepcionado e incómodo con la gerencia porque considera que no tiene palabra y no cumple con la satisfacción de sus expectativas del personal.

### Tercera

En la categoría compromiso de continuidad se pudo observar que el 25% de los colaboradores presentó un nivel bajo, el 58.33% un nivel medio y el 16.67% un nivel alto, los colaboradores reconocen más que el costo de la inversión en la empresa, consideran que en la actualidad hay escasez de oportunidades laborales si decidieran dejar la empresa, debido a que cada vez hay más competencia en el mercado y hay algunos profesionales que bajan el precio de sus servicios para poder

conseguir un puesto de trabajo. Tienen un vínculo más que con la empresa con los compañeros de trabajo ya que con ellos sienten que han invertido tiempo, esfuerzo y dedicación para lograr sus funciones.

#### **Cuarta**

En la categoría compromiso normativo se pudo observar que el 41.67% de los colaboradores presentó un nivel bajo, el 41.67% un nivel medio y el 16.66% un nivel alto, no se pudo encontrar un sentimiento de lealtad u obligación de los colaboradores hacia la organización en el sentido moral, porque consideran que la prestación de sueldo es baja. Se desarrolla un sentimiento de permanencia en la empresa no por la organización en sí, sino más bien por sus compañeros de trabajo, en la posibilidad de poder salir adelante y cumplir con sus actividades, no tienen el sentimiento de deberle algo a la empresa porque quizás les haya dado la oportunidad de trabajar allí ni mucho menos por haber recibido alguna recompensa por parte del empleador porque nunca la han tenido.

## **VI. Recomendaciones**

## **Recomendaciones**

### **Primera**

La empresa debe empezar por implementar instrumentos o programas que le ayuden a medir el compromiso organizacional de sus colaboradores, esto para que pueda obtener información de los aspectos que están bajos o que faltan desarrollar en la empresa y que hace que los colaboradores no puedan estar 100% comprometidos, una vez obtenido los aspectos a mejorar la empresa debe establecer estrategias de mejoras para plasmarlas en la organización y ponerlas en práctica para corregir los errores. Es importante que la empresa cuente con un área de Recursos Humanos para que se pueda hacer un buen reclutamiento y selección de personal, y para que los colaboradores puedan interactuar, acercarse para conversar, expresar sus sugerencias, quejas o reclamos que tengan, esto sería de gran ayuda para la empresa así podrán saber qué es lo que piensan y sienten sus colaboradores, de esta manera se podrían mejorar muchas cosas en la empresa para contar con colaboradores identificados y orgullosos.

### **Segunda**

La empresa debe empezar por conversar con cada uno de los colaboradores para saber qué es lo que piensan y que es lo que sienten, cuáles son sus necesidades y expectativas, y poder saber si la empresa llegó a satisfacer las mismas, si fuera no, se debe buscar estrategias para contrarrestar esto y poder lograr que los colaboradores lleguen a sentirse orgullosos de trabajar en la empresa, la gerencia debe permitir que trabajen de manera tranquila y sin interrupciones las funciones propias de su área, pero para esto debe establecer un buen manual de organización y funciones según las áreas para que puedan saber que actividades les corresponden desarrollar y se pueda priorizar de acuerdo al grado de importancia, además la organización debe pensar en realizar cada cierto tiempo talleres motivacionales, charlas, coaching buscando que los colaboradores se puedan integrar entre ellos y con la organización.

### **Tercera**

La empresa lo que debería hacer es no trabajar con sueldos fijos sino trabajar con sueldos variables, es decir, quizás dar bonos o comisiones si es que se cumple con los objetivos que se les plantea mensualmente, esto sería como un tipo de motivación para el personal porque vería que si se esfuerzan más de lo normal obtendrían un poco más de beneficio económico. Además, la empresa debe desarrollar lo que son los programas de línea de carrera, promociones o ascensos, porque cuando hay una oportunidad laboral lo que se hace es buscar personal de afuera y no se toma en cuenta al personal que tiene en la organización, esto genera problemas y disconformidades en el personal, entonces si la empresa desarrollará estos programas la gente se sentiría más motivada, se esforzaría mucho más en su trabajo y va a aumentar el deseo de querer permanecer en la organización.

### **Cuarta**

La empresa no capacita a su personal o no los manda a un curso de capacitación, entonces la empresa debe hacer que sus colaboradores se capaciten cada cierto tiempo porque debido al rubro ambiental en el que están las normas, los procedimientos y las reglas ambientales se actualizan y no contarían con profesionales altamente capacitados, o sino brindar las facilidades del caso para dar permiso a los colaboradores para que se puedan capacitar por su cuenta si así lo desean, esto sería de gran impulso para los colaboradores porque sentirían que la organización se preocupa por su desarrollo profesional. Además, la empresa debe brindar todas las herramientas que necesitan cada área para que puedan desarrollar un buen trabajo, contar con todos los implementos de seguridad y oficina.

## **VII. Referencias**

- Amacifuentes, E. M. (2014). *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*. Universidad San Martín de Porres, Lima. Lima: Repositorio Académico USMP. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2138/1/loza\\_ae.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2138/1/loza_ae.pdf)
- Arráez, D. (2015). *Noción de compromiso organizacional de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE): una visión desde sus actores*. Universidad de Carabobo. Valencia: Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1784/darraez.pdf?sequence=3>
- Arranz, Á. F. (2017). *El compromiso organizacional*. Universidad de Valladolid. Soria: Uvadoc. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/28460/1/TFG-O%201123.pdf>
- Bravo, C. C. (2016). *Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P.* San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Obtenido de <http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/3742/1/MAD1CYC01601.pdf>
- Carlos, J. (20 de Setiembre de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare Web Site: <https://es.slideshare.net/juanchojuancho/compromiso-organizacional-14361284>
- Carpio, M. A. (2015). *El compromiso organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores del sector alimenticio de la zona industrial de Cagua Cagua - Edo. Aragua*. Universidad de Carabobo. La Morita: PostGrado Faces. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2042/1/mgasia.pdf>
- Castro, P. F. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Universidad de Chile. Santiago: Chile.

- Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1)
- Díaz, A. M. (2017). *Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito: Repositorio UASB. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5615/1/T2268-MDTH-Manzano-Estrategia.pdf>
- Edna Aldana, J. C. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 13. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf>
- Egúsqüiza, F. J. (2016). *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú*. Universidad del Pacífico, Lima. Lima: Repositorio Universidad del Pacífico. Obtenido de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Espitia, E. M. (2014). *El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de Contact Centers*. Universidad EAFIT. Medellín: Repositorio EAFIT. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/7290>
- Eumed.net. (13 de Abril de 2018). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Obtenido de Enciclopedia Virtual Web Site: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)
- Feijóo, M. d. (2015). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional del personal docente de una Universidad Privada de Lima*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima. Lima: Repositorio UIGV. Obtenido de



[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/385/T024\\_07841339\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/385/T024_07841339_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fernando Arias, D. V. (Diciembre de 2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25. Obtenido de file:///C:/Users/ana/Downloads/5147-21565-1-PB%20(1).pdf

Guzmán, G. C. (2017). *La relación entre la satisfacción y el clima laboral en el compromiso organizacional Caso: Agropecuaria Martín SPR de RL*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes: Repositorio Bibliográfico UAA. Obtenido de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1359/419237.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. Obtenido de [https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologic3a3c2ada\\_de\\_la\\_investigacic3a3c2b3n\\_-sampieri-\\_6ta\\_edicion1.pdf](https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologic3a3c2ada_de_la_investigacic3a3c2b3n_-sampieri-_6ta_edicion1.pdf)

John Meyer, N. A. (Agosto de 1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538

Maricela Peña, G. D. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105. Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>

Pelaez, M. C. (1 de Marzo de 2004). *Scielo*. Obtenido de Scielo Web Site: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612004000100008#\\_edn1](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008#_edn1)

Pérez, D. A. (2017). *Motivación y compromiso organizacional en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C.*,

Lima 2016. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Lima: Repositorio UCV. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8828/Espinoza\\_ODA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8828/Espinoza_ODA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Quispe, J., & Sánchez, G. (Julio de 2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de Actualización Clínica*, 10, 490-494. Obtenido de [http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/raci/v10/v10\\_a09.pdf](http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/raci/v10/v10_a09.pdf)

Roa, Y. P. (2016). *Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en una entidad pública Ecuatoriana*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil: Repositorio Dspace. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/36286>

Robles, F. (08 de Junio de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de Lifeder.com Web Site: <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/>

Rodríguez, D. (5 de Febrero de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de Lifeder.com Web Site: <https://www.lifeder.com/investigacion-basica/>

Schatsky, S. y. (4 de Marzo de 2015). *Deloitte University Press*. Obtenido de Deloitte University Press Web Site: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

Schwartz, J., Bohdal-Spiegelhoff, U., Gretczko, M., & Sloan, N. (1 de Marzo de 2016). *Deloitte University Press*. Obtenido de Deloitte University Press Web Site: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la realidad del compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>a. ¿Cuál es la realidad del compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.?</p> <p>b. ¿Cuál es la realidad del compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.?</p> <p>c. ¿Cuál es la realidad del compromiso normativo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Describir la realidad del compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a. Describir la realidad del compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.</p> <p>b. Describir la realidad del compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.</p> <p>c. Describir la realidad del compromiso normativo de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C.</p>	<b>Variable : Compromiso Organizacional</b>				
		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
		<p>a. Compromiso afectivo</p> <p>b. Compromiso de continuidad</p> <p>c. Compromiso normativo</p>	<p>Identificación Lazos emocionales</p> <p>Sacrificio personal Percepción de alternativas</p> <p>Obligación Lealtad</p>	<p>1,2,3 4,5,6</p> <p>7,8,9 10,11,12</p> <p>13,14,15 16,17,18</p>	<p>7= Totalmente de acuerdo (TDA)</p> <p>6= De acuerdo (DA)</p> <p>5= Levemente de acuerdo (LA)</p> <p>4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND)</p> <p>3= Levemente en desacuerdo (LD)</p> <p>2= En desacuerdo (ED)</p> <p>1= Totalmente en desacuerdo (TED)</p>	<p>Alto 91 a 126</p> <p>Medio 54 a 90</p> <p>Bajo 18 a 53</p>

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Nivel:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental - transeccional</p> <p><b>Método:</b> -Básica -Observación (Cuantitativa) -Inductivo (Cualitativa)</p>	<p><b>Población:</b> Empresa FOM PER S.A.C.: 12 colaboradores</p> <p><b>Muestra:</b> Para la parte cuantitativa, la investigación no cuenta con muestra porque se trabajó con toda la población de colaboradores. Para la parte cualitativa, la muestra fue de 2 colaboradores.</p>	<p><b>Variable:</b> Compromiso organizacional</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta y entrevista a profundidad</p> <p><b>Instrumento Cuantitativo:</b> Cuestionario de compromiso organizacional</p> <p>Autor: Meyer, Allen y Smith Año: 1993 Monitoreo: 15 min Ámbito de Aplicación: Empresa FOM PER S.A.C. Forma de Administración: Cuestionario</p> <p><b>Instrumento Cualitativo:</b> Guía de entrevista de compromiso organizacional.</p> <p>Autor: Meyer, Allen y Smith (Adaptado) Año: 1993 Monitoreo: 25 min Ámbito de aplicación: Empresa FOM PER S.A.C. Forma de Administración: Guía de entrevista</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Se utilizó el programa SPSS versión 24 para lo cual se usó frecuencias, porcentajes, gráficos y rangos.</p>

## Anexo 2. Instrumentos de toma de datos.

### CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Por: Meyer, Allen & Smith (1993)

Edad:                      Sexo:                      Tiempo de servicio:

Instrucciones:

A continuación se ofrece una serie de afirmaciones que representan los sentimientos que las personas podrían tener acerca de la empresa u organización para la que trabajan. Por favor lea cuidadosamente las preguntas del cuestionario antes de contestar, no se preocupe por el tiempo. Marque con un ASPA (X) la afirmación que describa mejor su respuesta. 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 (TED)	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. Sí no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar.							
12. Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de otras alternativas disponibles.							
13. No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.							
14. Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.							
15. Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.							
16. La organización donde trabajo merece mi lealtad.							
17. No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo.							
18. Siento que le debo mucho a esta organización							

## **FICHA DE ENTREVISTA**

### **PREGUNTAS**

#### **Dimensión Compromiso Afectivo**

1. ¿Cómo te sientes actualmente en la organización?

#### **Dimensión Compromiso de Continuidad**

2. ¿Cuáles son las razones que lo impulsarían a permanecer en la empresa?

#### **Dimensión Compromiso Normativo**

3. ¿Consideras que la empresa merece tu lealtad? ¿Por qué?

#### **Problema General**

4. ¿Cómo definirías el compromiso organizacional que tienes con la empresa?

### Anexo 03. Cuadro de las respuestas obtenidas en las entrevistas

	Colaborador 1	Colaborador 2
<p><b>Pregunta 1:</b> ¿Cómo te sientes actualmente en la organización?</p>	<p>Al empezar a trabajar ahí básicamente fue una experiencia nueva porque nunca había trabajado en este tipo de empresa, yo entré por recomendación de un amigo que estaba trabajando ahí, y me pareció interesante el trabajar ahí, este, en ese ambiente para mí era grato, no es, había libertades en lo que es referente a otras empresas que, como se llama sus horarios fijos, hora de almuerzo, algunos no te permiten llevar celular, este ni conversar a veces tu tienes que estar en tu computadora, en este caso todo era interactuado, entre nosotros conversábamos, el jefe incluso nuestro jefe estaba ahí, no se molestaba no había ningún problema con él mientras nosotros estuviéramos en nuestro trabajo haciendo nuestra labor no había ningún problema, conforme fue pasando los años el tiempo se ganaba confianza con nosotros y al momento de ganar confianza ya pues que te exigía ciertas cosas que estaban fuera, como decirlo, fuera del horario de trabajo por así decirlo, a veces te hacía venir, oye un favor necesito que vengas y envíes un correo tal día y era domingo o un sábado, y nosotros trabajamos de lunes a viernes, y algunas veces ya normal voy y así parece que se le fue haciendo costumbre ven un sábado o quédate más tarde, este o te interrumpe la hora de almuerzo no, y ya como que todas esas cosas se hicieron costumbre, ya también fue un error por parte de nosotros por permitirlo pero ya lo tomó así como costumbre, se fue haciendo ya constante y ya fue incomodando a los demás.</p>	<p>Yo ingresé a la empresa, porque fui invitado por el Sub Gerente</p>
	<p><b>Entrevistador:</b> ¿Se creó un clima distinto? Al comienzo como que era normal pues, pero las cosas se comenzaron a incrementar en ese aspecto el de supuestamente los favores que te pedía y de ahí ya pues, bueno yo soy el que se ha quedado más tiempo en la empresa y yo he visto pasar a las personas, han venido se han quedado un tiempo y se han retirado, vinieron otros se quedaron un tiempo y se iban, algunos no por el tema de estudios, por el tema económico y otros ya también mayormente por el tema de que no aguantaban.</p>	<p><b>Entrevistador:</b> ¿Llegaste como referido entonces?</p> <p>Él y yo somos compañeros de la universidad, yo soy Ing. Electrónico igual que él y este, y yo fui invitado por él entre comillas trabajemos juntos, porque yo ya era empresario desde ese entonces hace 4 años, entonces pero justo estaba pasando una crisis económica en ese momento, entonces me invitó a que este lo ayude, porque en el área donde yo entraba, que era el área de licitaciones estaba media chueca entre comillas, entonces me dice quiero que me apoyes en el área de licitaciones, tengo una persona ahí que justamente es amigo del otro entrevistado, pero quiero que apoyes esa área el de licitaciones, es más licitaciones estaba entrando ese año, porque él siempre ha trabajado con empresas privadas, entonces quería incursionar en el tema de empresas públicas, y yo como Ing. Electrónico yo no veo esos temas pero yo este, si pero yo necesito alguien de confianza que este ahí eso se aprende es fácil no, para él todo es fácil, se aprende facilísimo pero yo soy Ing. Electrónico y yo hemos estudiado en la universidad yo estudie mis 5 años de carrera y Miguel estudió 8 años, entonces te habla muy bien que tú le crees, es más me dijo hablemos de comisiones, y yo le dije que no estaba acostumbrado por ser empresario hacer trabajos no productivos, a mí me gusta entrar en donde está la plata, entonces yo quería entrar al área comercial, entonces me dice entremos al área comercial en el tema de licitaciones, entonces hacemos una cosa ganas licitación y pagamos comisión, perfecto para mí pero yo no manejo horarios, yo estoy acostumbrado a no estar en un horario fijo de tal hora a tal hora, pero me dice vamos probando, entonces le digo ya porque todavía manejaba unos clientes míos de mi otra empresa, entonces me dice ya no importa y así hemos empezado a trabajar</p>
	<p><b>Entrevistador:</b> Cerrando ahí el tema, ¿Actualmente cómo te sientes en la empresa?</p>	<p><b>Entrevistador:</b> Supuestamente la percepción inicial fue buena, fue de expectativa.</p>



---

Muy saturado, muy incómodo, osea, uno trabaja tranquilo normal, pero a veces él te satura de trabajos, digamos que te dice ya un favor necesito que avances este informe, y tu estas avanzando y de ahí te llama a los 5 minutos y te dice no necesito que veas este tema, pero estoy avanzando el informe, no no, pero sí ve 5 minutos el otro tema y de ahí te vuelve a llamar y te dice regresa a lo que estás haciendo porque es urgente.

**Entrevistador:** ¿No hay una buena organización?

Te jala de un lado a otro, y piensas que no, porque supuestamente a él le tomaría 5 minutos hacerlo supuestamente no va a interferir en lo que estás haciendo primero, no te va a tomar 5 minutos, te manda hacer varias cosas al mismo tiempo y no prioriza, osea no dice este es primordial, después es esto, después esto, uno le consulta que es lo primero que se va a realizar, esto de acá y tú te pones avanzar y de ahí a los 5 minutos te llama y te dice, oye estás avanzando este tema, no pero usted me dijo que avanzará esto, no no eso no, avanza esto que es lo primero, osea se contradice en las órdenes que el mismo da, lo que él dice se contradice y uno pues tiene que hacerle caso, ya te pones avanzar lo otro y así te comienza a generar esa incomodidad, ese fastidio de estar ahí

**Entrevistador:** Osea, podríamos decir que a la fecha actualmente tú te encuentras muy saturado, muy incómodo, sientes que la organización no está bien establecida, que no pueden dar los temas más exactos a ejecutar, no saben priorizar y sus procesos no están bien detallados.

La verdad no se organiza bien.

Claro porque yo estaba hablando con el Sub Gerente, el dueño de la empresa y él me dijo que íbamos a ganar yo comisión así de simple, a mí me interesaba la comisión no el sueldo, porque yo sé que él no me iba a pagar lo que estaba pidiendo, entonces cuando hablamos yo le di un monto y él me dijo yo no llego a ese monto, ni yo lo gano, bueno entonces definitivamente no puedo estar contigo 8 horas, osea yo necesito si tú, hacemos una cosa el mismo me propuso las comisiones, entonces le digo ya pues vamos con un sueldo bajo un básico y yo sé que mis comisiones van a ser altas yo le iba a poner todo el punche porque era un tema completamente diferente como Electrónico yo soy matemático no soy letras y esto es letras, para mí era un campo nuevo, entonces pero fue un reto, entré primer mes desastre, ponerte a leer al día, es más Jean Carlo mi compañero con el que llegué estaba incómodo porque me vió entrar una persona a su área entonces no había apoyo, yo entré en Febrero y en Agosto yo gané mi primera licitación después de Febrero a Agosto y Lita también sabe que estamos en el área de licitación es complicada y ganó mi licitación más alta del año y fue una licitación espectacular, fue gracias a Dios este un buen contrato que poquito más me levantaba, fuimos a comer fue un tema espectacular, ya pues mi licitación ya ok bacán ya vendrá mi comisión, después conversamos la típica, paso un tiempo y ya pues y ese mismo día gano otra licitación chiquita y a partir de entonces a Diciembre se ganó como 6 a 7 licitaciones y era fuerte ya entonces llego a diciembre yo lo dejaba pasar porque yo también andaba en otras cosas, yo iba un rato a la oficina iba a otro lado hacer mis cosas pero él me cumplía a mí mi mes, yo simplemente a veces pasaba una semana y no me veían, osea agarraba una licitación y esos 3 o 4 días full, de ahí la semana siguiente capaz era más suave iba, para mí en realidad Fom Per fue un tema que me despejaba, porque de Febrero a Agosto fue una época que prácticamente moldearme a la empresa y aparte había un compromiso de comisión entonces yo estaba feliz, mi idea era comisionar, es más yo le dije a Miguel yo entré a trabajar contigo en un año máximo dos me voy porque yo con las comisiones yo ya me podía ir, yo tenía la idea la licitación tanto le cobro tanto porciento.

**Entrevistador:** Ya había sacado número.

---

---

Claro, pero no quedamos nunca, eso es lo malo en un número simplemente comisión entonces mi idea era ganar comisiones más altas, perdón licitaciones más altas para poder comisionar bien.

**Entrevistador:** Y todavía, pese a que tú en un principio llegaste con muy buenas expectativas, llegabas como referido conocido de la persona que lidera este equipo este grupo, finalmente a la fecha ya pese a todo lo que ha pasado, lo bueno y algo malo por ahí ¿Cómo te sientes actualmente dentro de la organización?

Bueno es una decepción, definitivamente es una decepción porque no hay palabra por más que la jefatura este alega y en sus reuniones cuando estamos ahí, ustedes saben yo doy mi palabra yo quedo con ustedes, a veces y pasa con muchos profesionales que cuando llegan yo hablo con ellos les digo todo lo que hablas con Miguel ponlo en papel, no pero como vas a desconfiar de su palabra. Voy a Fom Per para ver a los chicos yo me relajo en realidad y ellos saben que yo en la oficina soy el relajado y me molestan allí llega el gerente y a veces cuando está trabajando Miguel me ve entrar y me dice por fin llegó Héctor empecemos a trabajar y yo me río. Pero en realidad para mí es una decepción como organización, pero yo me siento bien porque los conozco a ellos entonces y los cochineo bromeamos jugamos. El año pasado fue crítico entonces como me pides compromiso porque yo soy el que ve las licitaciones y la empresa prácticamente 3 años ha estado viviendo de mis licitaciones, entonces le digo 3 años viviendo de mis licitaciones y que y yo que.

**Entrevistador:** Entonces diríamos que actualmente te sientes decepcionado, sientes que no hay palabra dentro de quién lidera el equipo a veces también desconfiado, pero pese a ello pese al grupo con el que tu trabajas sientes que hay un buen clima y te despejas.

Claro yo tengo un buen clima incluso hasta con él mismo, él sabe que a veces cuando está ahí yo llego le mando unas indirectas y la gente se vacila y en realidad pues yo más voy por el clima laboral, yo me siento feliz con el clima laboral.

---

<p><b>Pregunta 2:</b> ¿Cuáles son las razones que lo impulsarían a permanecer en la empresa?</p>	<p>Tendría que ser un cambio drástico en el manejo de la empresa.</p> <p><b>Entrevistador:</b> Cambio por quien por el CEO del dueño o de quien.</p> <p>Un cambio sí, tendría que ser un cambio de gerente definitivamente.</p> <p><b>Entrevistador:</b> Que otro punto</p> <p>Este claro que tendría que haber en el aspecto salarial una mejora en el aspecto salarial, creo que al cambiar eso en sí cambiaría ya el entorno laboral referente a todos los que laboramos allí no solo yo, creo que es algo ese pensamiento creo que cada uno de nosotros que laboramos allí tiene ese pensamiento de que definitivamente debe haber un cambio administrativo en la cabeza no debe ser como dicen un jefe sino un líder y él no es un líder definitivamente no lo es.</p> <p><b>Entrevistador:</b> Entonces puntualmente hacemos el cambio de gerente y una mejora salarial.</p> <p><b>¿Por qué razones dejarías la empresa?</b></p> <p>Básicamente un tema económico y este el ambiente laboral.</p> <p>Entrevistador: Ahora el ambiente para ti ha disminuido.</p> <p>Si porque últimamente estado, antes bueno él tenía su oficina y últimamente en este año ha estado con nosotros. Él tenía su oficina y paraba arriba, pero ahora está con nosotros.</p> <p>Entrevistador: Sientes que la presencia del dueño está como mermando.</p> <p>Incomoda uno no se ya se siente diferente cuando avanzas tus trabajos, pero ya lo haces como con fastidio no es lo mismo ya, el hecho de simplemente su presencia este ahí ya incomoda, porque de un momento a otro lanza algún comentario una petición y te malogra tu avance te pide algún favorcito que el favor más inútil por así decirlo porque te dice un favor puedes buscarme tal dirección osea tiene su</p>	<p>Yo pienso que es cuestión, yo me comprometería, yo estoy comprometido con la empresa daría mucho más podría estar más tiempo en la oficina si es que definitivamente se cumple el tema del acuerdo de lo que es las comisiones, porque al final cuando llegamos a conversar nuevamente de las comisiones sabes lo que me dijo que no podía osea era como se puede decir este y es verdad por un lado no puedes tu sacar un costo exacto de la utilidad cuando es un servicio, cuando es una venta sí porque tu compras a 10 y vendes a 20 tu utilidad y aparte es entre comillas 10 menos pasajes y otra que otra cosita de 8 tu sacas una comisión en el caso de servicios no, no se maneja así porque hay muchos valores agregados hay muchas variables mejor dicho pero lo que pasa sabes cuál es el problema de la empresa que por ejemplo en la licitación que gane de 700,000 mil soles hemos llegado a facturar 400,000 mil nada más casi 200,000 mil soles en perdida y ¿Por qué? Por malos manejos de este caso de él de la gerencia porque él quiere saberlo todo y sabe todo y este cuando hay que hacer trabajos de calidad no los quiere hacer porque por un tema de precio, entonces como es lógico mira hay 200,000 mil soles botados que no nos pagaron ¿Por qué? Penalidades este que más hay penalidades y el otro bueno yo no veo post contractual yo veo licitaciones nada más, entonces este multas y penalidades en esos 200,000 mil soles hemos dejado de ganar pero a pesar que hemos cobrado 400,000 mil hay utilidad y nos han hecho ir por ejemplo es como que yo te digo a ti te hacemos venir hoy día un rato pero tú me haces mal las preguntas, Lita tiene que pedir que vengas de nuevo a vernos y después vuelves hacer una segunda pregunta o una entrevista y falto otra cosa y nos haces venir 3 veces pero en este caso tú vas hacer contestarnos las 5 preguntas es la única visita que tienes que hacer y punto, en el caso de él no osea si piden 5 cosas el hace 4 esperando que no te des cuenta que falta la 5 y al final se dan cuenta y que hace el estado te multa te penaliza y te pide que lo vuelvas hacer entonces de una utilidad fuerte prácticamente uno cobra tonterías por la estupidez que comete, ahora yo pienso que definitivamente de un servicio se puede sacar un porcentaje sin afectar la utilidad neta en el precio si se puede.</p> <p><b>Entrevistador:</b> Correcto tu amarras todo eso igual en resumen a que el líder esta, habría que cambiar también al líder desde dentro de tus perspectivas.</p>
--	---	--

---

celular con internet ilimitado, quiero ir al ministerio por favor búscame en que calle queda mientras uno está avanzando como loco su informe en que calle queda o que teléfono es este y uno pero si eso lo puedes hacer buscando en tu celular googleas o en tu misma computadora lo puedes buscar donde queda tal lugar en vez de hacer perder el tiempo a uno que está avanzando algo importante y no la verdad a veces pide o hace referencia inútiles la verdad.

Entrevistador: Entonces detallemos económico, el ambiente laboral, la presencia del dueño ahí te incomoda mucho y no hay una buena organización.

Lo que pasa es que no hay un líder como podemos cambiar a un líder sino existe un líder.

**Entrevistador:** Correcto ese es un muy buen punto entonces si no tenemos allí un liderazgo habría que cambiar entonces a la persona que está llevando o manejando el barco en este momento.

Claro al que dirige la empresa, el que administra la empresa este definitivamente está mal, osea desde allí está mal ya pues si eso está mal definitivamente tu puedes tener un carro excelente con un buen rendimiento, pero si el pata maneja con el pie en el acelerador todo el tiempo y la gasolina te la tiras al toque y recalientas el carro es un hecho, este es una empresa es un auto prácticamente si queremos hacer un ejemplo.

**Entrevistador:** Muy bien desde las diversas perspectivas mencionaste si las comisiones fueran altas y finalmente debería haber un cambio de gerencia pues para que el buen manejo se pueda dar.

#### **¿Por qué razones dejarías la empresa?**

No sé cómo decirlo, pero si es que a ver cómo puedo decirlo esto, si es que algún día viene y me dice sabes que Héctor a ver me quita entre comillas, yo tengo privilegios definitivamente ahí, el día que me diga sabes que Héctor no los privilegios no van osea tu vente al menos 6 horas al día y yo te pago te deposito si no me vienes un día o me vienes 3 horas yo te descuento, yo por eso simplemente no voy.

Entrevistador: Osea que el incumpla con su palabra.

Claro osea que venga y me diga sabes que no adiós, como se llama adiós libertad.

Entrevistador: Por ejemplo, que no respete los acuerdos

Claro porque el acuerdo fue eso desde el comienzo que yo no tengo horario con él, es más yo cuando me voy almorzar salgo almorzar y regreso tarde, a veces digo Lita vamos almorzar y nos quedamos hasta 2 horas y ellos tienen una hora y cuando regresamos yo pongo la cara,

---

**Pregunta 3:**  
¿Consideras que la organización merece tu lealtad? ¿Por qué?

A estas alturas no, no se merece mi lealtad, porque yo como trabajador he dado todo lo posible para que las funciones que se me han encargado funcionen y vayan correctamente y creo que por parte de la gerencia no se me ha tratado como se debe.

**Entrevistador:** ¿Sientes que no habido un buen trato?

Si siento que no habido un buen trato claro hablando en forma de empleador a trabajador no habido ese trato de querer impulsarte no es algo de que tu digamos no sabes o no entiendes y ya yo te explico yo te hago entender, no tu ve como lo haces, hay un error que escapa de mis manos es tu problema tu resuélvelo tu solúcnalo tú ves como lo haces osea no busca soluciones no ayuda a buscar una solución sino todo lo contrario, te genera otro problema.

**Entrevistador:** No te da las herramientas

No hay esas herramientas no te facilita nada.

toco el timbre y que pasa digo está conmigo, entonces él tiene y a veces le dicen pero me he ido con Héctor ya pues ya, bueno cualquier cosa díganle que están conmigo pues para que no moleste, porque yo estoy que le pago su casa su sueldo todo porque desde este pechito sale, claro pues no tu sabes una cosa definitivamente y yo estudio el tema de ventas y todo, cuando tienes un vendedor y el vendedor es bueno tienes que enamorarlo pues compadre es así yo pienso que es cumplir capricho, yo soy empresario y yo he tenido gente pero yo he tenido la suerte de yo mismo vender no he tenido vendedores todos los que yo he tenido son técnicos, entonces nadie a mí me ha puesto contra la pared, pero yo sé que cuando he tenido un vendedor y le he dicho oye sabes que consígueme una venta yo he tenido que pagarle su capricho me lo llevo a comer yo soy bien por ese lado me gusta tratar bien a la gente. Tu a tu gente tienes que tenerla contenta soy empresario, él piensa que a la gente los tiene asustado, yo me puedo ir de la empresa y económicamente no me va afectar.

**Entrevistador:** Principalmente Héctor 2 puntos específicos el incumplimiento de palabra y que no respeten los acuerdos.

Ya lo que es que ahí, voy amarrar mi respuesta a un tema, lo que pasa es que organización, si hablamos de organización yo lo veo la empresa como un todo empleados y bueno todos los que trabajan ahí, por ejemplo para mí organización es Lita en su área, Christian en su área la gente de proyectos en su área entonces todos ellos como organización si merecen, por eso es que yo busco las licitaciones por ellos porque al final como dice de la torta yo voy a comer pero de ahí sale la plata para pagarle a ellos entonces si hablamos de que la organización merece mi lealtad por ellos sí, pero si hablamos de que para, mi lealtad para que los dueños se enriquezcan y simplemente se la lleven todo pues definitivamente no, entonces para mi organización si tomamos como punto de referencia la organización que es el todo área de proyectos, área de licitaciones, área administrativa sí porque son mis compañeros ya los conozco y este definitivamente yo veo lo que sufren porque en realidad a veces parece mentira pero yo los cochineo pero no con afán de burlarme de ellos sino de que se den cuentan que abran los ojos de que ellos merecen hacer valer sus derechos, los descuentos de que por 5 minutos llegan tarde o que, a veces hay que presentar un proyecto y al gerente de proyectos que llevo tarde no lo deja entrar es absurdo pues que el gerente de

**Entrevistador:** Entonces la empresa no se merecería tu lealtad de poderte quedar por el simple hecho puntual de que no has tenido un buen trato especificando más que todo ellos como empleadores no te han dado el trato que tu consideras que te mereces, a su vez también sientes que no tienes las herramientas necesarias para poder realizar tus funciones.

**Entrevistador:** Habría otro punto más que agregar, como ves si bien es cierto no has tenido un buen trato, pero sientes que es esa persona la única que puede comandar esa gerencia o piensas tu que de repente dentro de la misma organización hay de repente alguien que podría liderar y esto podría mejorar.

Claro el problema es que nuestro jefe o el empleador es un todista, como te explico este él lo sabe y lo hace todo, él puede hacerlo todo en 5 minutos para él es algo simple no y como supuestamente en su mente él puede hacer todo nosotros también podemos hacerlo todo y este no es así pues este, digamos que yo no se algo y no puedo consultarle a él pero tu ve como lo haces si es fácil sencillo ahorita yo no puedo hacerlo porque estoy ocupado con otros temas y nosotros como resolverlos nos apoyamos entre nosotros mismos entre mis propios compañeros de trabajo oye un favor necesito ayuda en esto y ya le pido ayuda en esto en otro y ya resuelvo el problema.

**Entrevistador:** Osea él te crea problemáticas en vez de darte las soluciones

Exacto crea una problemática en vez de darme una solución.

Básicamente mi compromiso es por el tema de cómo decirlo, simplemente por cumplir con las labores que se me han encomendado osea si bien es cierto estoy en un ambiente que no me es favorable para mí no me es grato siempre trato de dar lo mejor que pueda trato de yo buscar ese lado positivo de lo negativo que hay allí.

**Entrevistador:** Sientes que es un reto, tu compromiso va por el reto de demostrarte a ti mismo que puedes salir de esos problemas

proyectos no este y tenemos que presentar un proyecto, entonces ayúdame por ahí Héctor, buscamos los chicos para tratar de solucionar el tema pero el gerente de proyectos tiene que estar acá por eso es que mi gente mis asistentes yo pido que no me les descuenten que los deje entrar. El tema es que para mí la organización son todos entonces hasta podríamos incluirlo a él porque hasta su sueldo sale de ahí, pero la mayoría de gente son compañeros de trabajo y son prácticamente amigos entonces yo pienso que si merece mi lealtad.

**Entrevistador:** Correcto el enfoque ha sido válido porque lo has dividido en 2, si hablamos como organización en general netamente hablando de los colaboradores tú lealtad si sería para con ellos para poder ayudar al crecimiento del grupo, dentro del enfoque dueño pues tú lo ves como no porque sientes que ves que ellos buscan su conveniencia y no de repente el de los demás.

Claro porque cada vez hay un nuevo proyecto si Héctor hay que buscar y a ellos los molesta si cobren de ahí sale la plata para pagarles y de ahí llega fin de mes y descuento, como le vas a descontar los hacen quedar hasta tarde a Christian los hace a veces ir otros días, entonces pides compromiso y el hombre viaja y no les hace descansar un día.

Si hablamos de compromiso actual yo creo que sí, mi compromiso es a nivel global yo si me siento comprometido por todos, porque definitivamente de mi área es la que sale la plata pues, entonces y lamentablemente en este caso la Sub Gerencia o el gerente no busca ingresos por otro lado en el tema privado, entonces cuando él tiene que quejarse se queja de mi área si Héctor pero no tenemos plata y mira que la gente se va porque si se ha despedido gente, le digo pero ya pues osea este la mejora es para todos no que la empresa mejora y todos mejoramos, pero yo si me esmero por buscar licitaciones pero vamos al estado y ahorita no hay licitaciones y hay cosas de que

**Pregunta 4:** ¿Cómo definirías el compromiso organizacional que tienes con la empresa?

---

A pesar de que hay trabas o no dan las herramientas suficientes para poder yo poder cumplir con mis funciones tengo ese impulso esa necesidad de seguir adelante de no darme por vencido por el simple hecho de que no tengo la ayuda pues o las facilidades del caso que deberían haberme dado para cumplir con mis funciones, si bien es cierto tengo el apoyo y la ayuda de mis compañeros que siempre lo he tenido este siempre la he tenido nunca me la han negado si bien es cierto eso este es por ese tema que yo también es que yo tengo ese impulso por querer seguir avanzando no tanto solo por mí sino también por mis compañeros, porque hay compañeros que son nuevos y no entienden ciertas cosas y yo como soy antiguo ya tengo tiempo allí yo les ayudo en ciertos temas les indico es así este se hace así tienes que hacer eso incluso indico el tema referente a nuestro jefe, sabes que no puedes hacer esto porque te va decir que no, no puedes yo sé que lo que tú estás haciendo está bien pero él te va decir que no, sé que es obligado este punto que se tiene que hacer pero él te va decir que no, así que en cierta parte puedes intentarlo hacer pero él va agarrar y te lo va tachar no te va a dar un visto bueno de lo que tu estas presentándole y básicamente puedes aprovechar ese tiempo en trabajar eso que te lo va a rechazar y dedicarlo a otra cosa porque te lo van a rechazar, yo ya se la mentalidad de mi jefe como es lo que va decir, se cómo va actuar y básicamente yo me acostumbrado a eso y a pesar de eso yo trato de buscar una solución yo me conozco sus sermones por así decirlo sus sermones motivacionales por así decirlo porque él no te esta, nunca te regaña supuestamente sino que él te está enseñando te está instruyendo, él siempre te va enseñar te va instruir no, osea él no es de las personas que comete errores, son pocos y contados y eso yo lo que hago es motivarlos incentivarlos, es todo lo contrario.

**Entrevistador:** Entonces Christian tu sientes que tu compromiso para con la empresa va más que todo por en principio por cumplir con tu trabajo a su vez también tienes un reto propio de salir adelante y poder ayudar a la organización a tus compañeros si y bueno porque te gusta el trabajo en equipo y a su vez estás acostumbrado a lo que es el trabajo.

Si, correcto

nosotros no manejamos, entonces él en el año 2014 se me dio rienda suelta en el aspecto de que sabes que este busca proyectos y si no cumplimos hazlo cumplir.

**Entrevistador:** Quería que seas mago

Si ps, y así fue que ganamos y gracias a Dios nunca nos han observado, en el 2015 fue igual, en el 2016 empezó a tener miedo y en el 2017 cerramos dijo no ya no podemos estar haciendo esas cosas, entonces todo el 2017 se ganó 2 o 3 licitaciones, claro lo que pasa es que empezó la fiscalización y otras empresas cayeron pero mis trabajos eran espectaculares para que se den cuenta hasta ahora no no se dan cuenta, el a veces venía a mi Héctor esto pucha que no cumplimos a ver trae yo le digo si se puede, que sí se puede como, pucha de verdad ya ya pero con cuidado, entonces yo le doy salidas a él por eso me dice me gusta hablar contigo porque tu como sea me haces cumplir es que yo ya aprendí eso aparte yo soy empresario mejor dicho, yo tengo más años de empresa que él, lo que él me ha enseñado, lo que me enseñado el que estaba antes Jean Carlo a mí me abierto así los ojos y ya depende mucho de ti mismo yo me esforcé por estudiar por leer yo estudié una maestría en gestión pública también. Mi compromiso es por ellos por todos porque de alguna u otra manera tiene que entrar plata a la empresa, entonces es mi compromiso que la plata llegue entonces yo si estoy comprometido con la empresa, pero si hablamos que estoy motivado es otra cosa, yo estoy comprometido, pero no motivado.

**Entrevistador:** Tu compromiso es más que todo por el equipo y por demostrar que cumples con lo que te impones en el día a día.

---

#### Anexo 4. Base de datos

Edad	Sexo	Tiempo Serv	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11	CO12	CO13	CO14	CO15	CO16	CO17	CO18
21	1	0	6	5	3	5	5	7	5	6	1	5	5	6	1	5	3	6	3	5
23	1	0	2	2	2	2	2	2	5	3	3	4	4	2	3	4	2	4	2	3
27	1	1	4	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	5	3
27	2	2	1	2	2	3	5	5	6	2	2	2	6	2	2	2	1	3	3	3
35	1	4	1	2	1	2	2	2	4	4	4	4	5	6	2	5	1	1	4	2
30	2	3	3	4	2	2	2	2	2	4	4	4	3	5	2	4	1	2	2	2
30	2	4	1	1	2	2	3	2	4	5	2	1	1	2	6	2	2	2	6	2
29	2	2	1	5	3	3	3	5	6	2	2	2	6	2	2	2	2	6	2	2
28	2	0	2	6	6	5	5	4	5	7	6	4	1	6	6	6	5	5	5	2
30	2	4	6	6	3	4	4	3	3	6	6	7	6	6	6	6	5	5	5	4
30	2	2	1	6	7	4	4	5	1	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7
42	2	3	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	6	1	1	1	1	2	2	1



**Anexo 5. Carta de autorización de la institución**

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 23 de Mayo 2018

**CARTA N°0028-SG-FOM PER S.A.C.-2018**

Srta.: Lic. Estíllita Gonzales García

Tesista de Maestría

Asunto: Autorización para realización de trabajo de investigación.

Es grato dirigirme a Usted para saludarla cordialmente a nombre de la Sub Gerencia General de la empresa FOM PER S.A.C., y al mismo tiempo manifestarle que se le autoriza la ejecución de la investigación titulada “Compromiso Organizacional de los colaboradores de la empresa FOM PER S.A.C. – San Miguel - 2018”, permitiéndole la toma de datos que Usted requiera para la culminación exitosa del mismo, con la condición de que presente a esta Sub Gerencia General los resultados plasmados en su informe final.

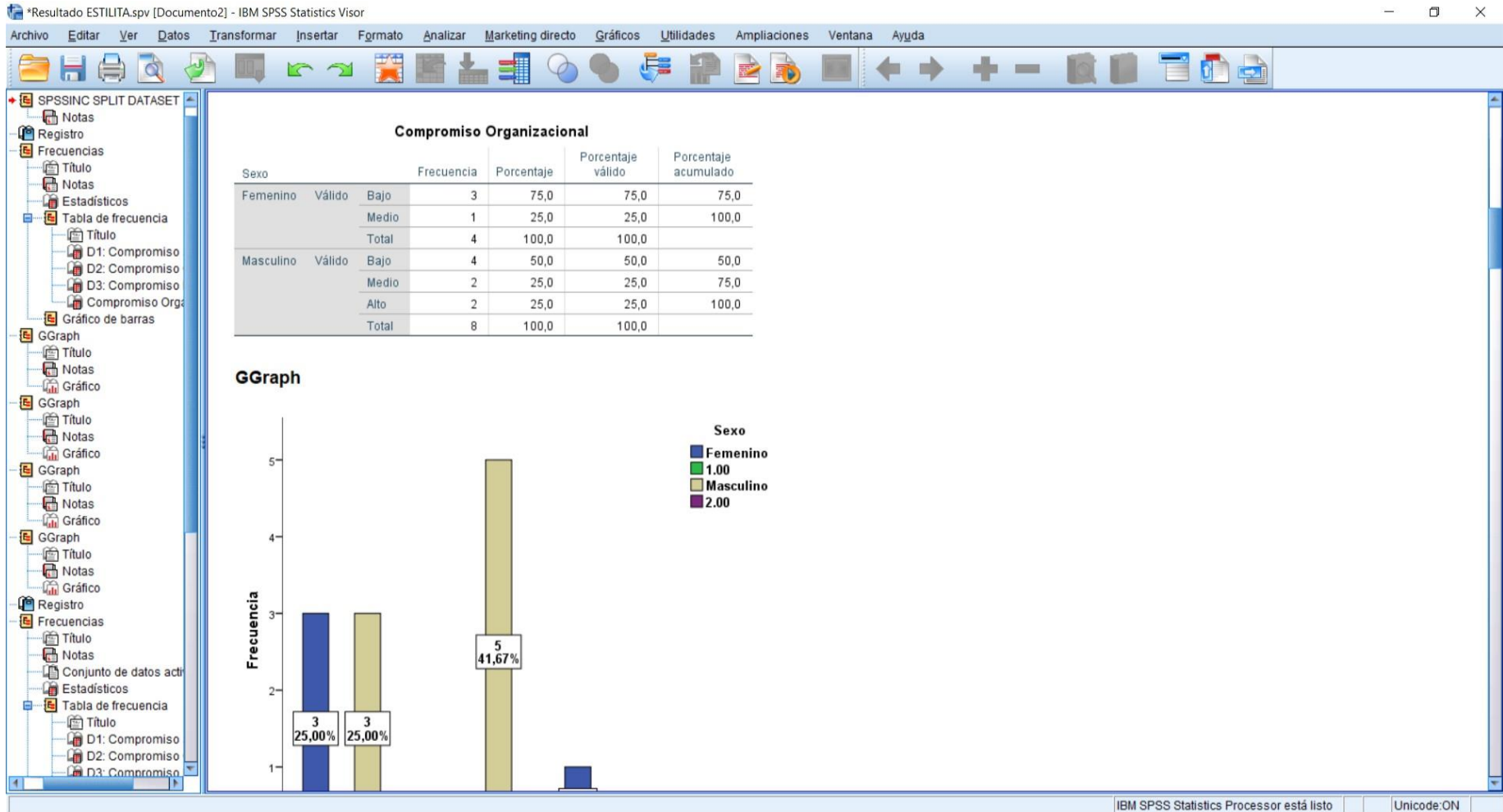
Sin otro particular es propicia la ocasión para felicitarla por esta iniciativa, y al mismo tiempo desearle muchos éxitos en su defensa de tesis.

Muy atentamente,



Ing. Miguel Castro Villar  
SUE GERENTE  
Reg C.I.P N° 109556  


## Anexo 6. Print de los datos obtenidos en el SPSS



## Anexo 7. Acta de Aprobación de originalidad de tesis

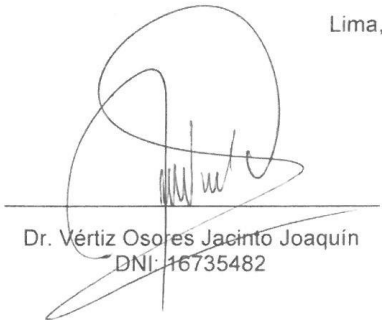


### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dr. Vertiz Osorez Jacinto Joaquín, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**Compromiso Organizacional de los colaboradores de la empresa Fom Per S.A.C. – San Miguel - 2018**"; de la estudiante **Gonzales García, Estílitia Delfina**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 23% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 16 de agosto de 2018



Dr. Vértiz Osorez Jacinto Joaquín  
DNI: 16735482

### Anexo 8. Pantallazo Turnitin

Feedback Studio - Google Chrome  
 https://evturnitin.com/app/carta/es/?lang=es&id=990546630&ur=1049816754  
 feedback studio

Tesis Maestría 2da entrega

**Resumen de coincidencias**

**23 %**

Se están viendo fuentes estables

Ver fuentes en inglés (Beta)

**Coincidencias**

1	redistribucion de equipo	7 %
2	Entregado a Universidad	7 %
3	redistribucion de equipo de	1 %
4	redistribucion de equipo de	1 %
5	redistribucion de equipo de	<1 %
6	iniciativa de	<1 %
7	Entregado a Universidad	<1 %
8	TRIP DE UC ECUADOR	<1 %

**ESCUELA DE POSGRADO**  
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Compromiso Organizacional de los colaboradores de la empresa Fom Per S.A.C. – San Miguel – 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
 Maestría en Gestión del Talento Humano

**AUTOR:**  
 Br. Estilita Delfina Gonzales Garcia

Página 1 de 90    Número de palabras 23916    High Resolution    Activado    16/06/2018

## Anexo 9. Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

#### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Gonzales García Estilita Delfina  
D.N.I. : 46513494  
Domicilio : Av. León Velarde 2976 - San Martín de Porres  
Teléfono : Fijo : (01) 525-7853 Móvil : 986356866  
E-mail : tifi.lita@gmail.com

#### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestra  
Mención : Gestión del Talento Humano

#### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Gonzales García Estilita Delfina  
.....  
.....

Título de la tesis:

Compromiso Organizacional de los colaboradores de la  
Empresa Fom Per S.A.C. - San Miguel - 2018  
.....

Año de publicación : 2018.....

#### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

17.12.2018

**Anexo 10. Autorización de la verificación final del trabajo de investigación****UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO****AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

GONZALES GARCÍA ESTÍLITA DELFINA

INFORME TITULADO:

COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
EMPRESA FOH PER S.A.C. - SAN HIGUEL - 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOSUSTENTADO EN FECHA: 01 DE SEPTIEMBRE DEL 2018NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN