



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de estilo gerencial participativo para mejorar el
compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración**

AUTORES:

Br. Aguilar Chumacero, Nélica (ORCID: 0000-0002-5876-5351)

Br. Aguirre Peña, Estela Elizabeth (ORCID: 0000-0002-0098-6397)

ASESORA:

Dra. Flores Fernández, Mileydi (ORCID: 0000-0002-6257-1795)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Agradecer a Dios por la vida y la salud.

Nuestro trabajo de investigación está dedicado a nuestros padres, familiares y amigos, quienes nos motivaron y brindaron su apoyo incondicional, permitiéndonos crecer profesionalmente.

Los autores

Agradecimiento

Nuestro fraterno agradecimiento a los docentes de la carrera de Administración de la Universidad César Vallejo, especialmente a nuestro asesor del curso, quienes nos brindaron el soporte académico para el perfeccionamiento de nuestro trabajo de investigación.

Los autores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
PAGINA DE JURADO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
Índice de Tablas.....	vi
Índice de gráficos y figuras.....	viii
Índice de abreviaturas.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	23
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	23
3.2. Variable y operacionalización	23
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.	26
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
3.5. Procedimientos.....	27
3.6. Métodos de análisis de datos	27
3.7. Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS.....	28
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	33
VIII. PROPUESTA	34
REFERENCIAS.....	41
ANEXOS	47

Índice de Tablas

Tabla 1: Principales diferencias de los cuatro sistemas desarrollados por Likert.	14
Tabla 2. Componentes del compromiso organizacional	21
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de la variable Independiente estilo gerencial.....	24
Tabla 4. Cuadro de operacionalización de la variable dependiente compromiso organizacional	25
Tabla 5. Distribución de la muestra	26
Tabla 6. Fiabilidad de estilo gerencial	27
Tabla 7. Fiabilidad de compromiso organizacional.....	27
Tabla 8. El gerente tiene características de autoritario	69
Tabla 9. Considera usted que el gerente propicia el espacio para entablar un diálogo saludable	70
Tabla 10. El gerente toma en cuenta su participación en la toma de decisiones .	71
Tabla 11. El gerente escucha sus aportes y sugerencias	72
Tabla 12. El gerente inspira confianza hacia los trabajadores	73
Tabla 13. El gerente confía en el trabajo que usted realiza	74
Tabla 14. El gerente genera motivación en los trabajadores	75
Tabla 15. Considera usted que estimular al empleado es conveniente aplicar algunos incentivos.....	76
Tabla 16. Se le ha delegado funciones de acuerdo a la labor que realiza	77
Tabla 17. Las órdenes emitidas por su gerente son claras y concretas.....	78
Tabla 18. Considera usted que el nivel de confianza entre directivos y empleados favorece el clima organizacional	79
Tabla 19. Tiene plena confianza en su gerente.....	80
Tabla 20. El gerente compensa a los trabajadores por su labor	81
Tabla 21. La gerencia le anticipa que las recompensas será de acuerdo su desempeño.....	82
Tabla 22 Existe comunicación fluida entre el gerente y sus trabajadores.....	83
Tabla 23. Considera que la comunicación es importante para tomar decisiones.	84
Tabla 24. El gerente demuestra compromiso con sus trabajadores.....	85

Tabla 25 Considera que en la Institución se hace énfasis en las recompensas ..	86
Tabla 26. Considera que las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo	87
Tabla 27. Considera que la formación de grupos espontáneos es efectiva para propiciar la confianza entre las personas	88
Tabla 28. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución	89
Tabla 29. Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución	90
Tabla 30. Realmente siento los problemas de mi institución como propios	91
Tabla 31. Considera que en la institución el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo	92
Tabla 32. Se siente satisfecho en la labor que desempeña	93
Tabla 33. Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores	94
Tabla 34. La continuidad en su centro de labores obedece al aspecto remunerativo	95
Tabla 35. La remuneración que percibe está acorde a las labores que realiza ...	96
Tabla 36. Está satisfecho con las condiciones laborales en su centro de trabajo	97
Tabla 37. Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz en su área de trabajo para el logro de los objetivos.....	98
Tabla 38. Es leal usted a los principios de la institución.....	99
Tabla 39. La institución donde trabajo merece mi lealtad	100
Tabla 40. Se siente motivado moralmente ante la institución.....	101
Tabla 41. Recibe reconocimientos por realizar un buen trabajo.....	102
Tabla 42. Le resulta fácil acceder a comunicarme con sus superiores	103
Tabla 43. Mantengo una adecuada comunicación con mis compañeros de trabajo	104

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Habilidades del líder.....	14
Figura 2. Comunicación interna.....	19
Figura 3. El gerente tiene características de autoritario.	69
Figura 4. Considera usted que el gerente propicia el espacio para entablar un diálogo saludable.	70
Figura 5. El gerente toma en cuenta su participación en la toma de decisiones..	71
Figura 6. El gerente escucha sus aportes y sugerencias	72
Figura 7. El gerente inspira confianza hacia los trabajadores	73
Figura 8. El gerente confía en el trabajo que usted realiza	74
Figura 9. El gerente genera motivación en los trabajadores	75
Figura 10. Considera usted que estimular al empleado es conveniente aplicar algunos incentivos.....	76
Figura 11. Se le ha delegado funciones de acuerdo a la labor que realiza	77
Figura 12. Las órdenes emitidas por su gerente son claras y concretas.....	78
Figura 13. Considera usted que el nivel de confianza entre directivos y empleados favorece el clima organizacional	79
Figura 14. Tiene plena confianza en su gerente	80
Figura 15. El gerente compensa a los trabajadores por su labor	81
Figura 16. La gerencia le anticipa que las recompensas será de acuerdo su desempeño.....	82
Figura 17. Existe comunicación fluida entre el gerente y sus trabajadores	83
Figura 18. Considera que la comunicación es importante para tomar decisiones	84
Figura 19. El gerente demuestra compromiso con sus trabajadores	85
Figura 20. Considera que en la Institución se hace énfasis en las recompensas	86
Figura 21. Considera que las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo	87
Figura 22. Considera que la formación de grupos espontáneos es efectiva para propiciar la confianza entre las personas	88
Figura 23. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución	89

Figura 24. Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución	90
Figura 25. Realmente siento los problemas de mi institución como propios	91
Figura 26. Considera que en la institución el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo	92
Figura 27. Se siente satisfecho en la labor que desempeña	93
Figura 28. Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores	94
Figura 29. La continuidad en su centro de labores obedece al aspecto remunerativo	95
Figura 30. La remuneración que percibe está acorde a las labores que realiza ..	96
Figura 31. Está satisfecho con las condiciones laborales en su centro de trabajo	97
Figura 32. Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz en su área de trabajo para el logro de los objetivos.....	98
Figura 33. Es leal usted a los principios de la institución	99
Figura 34. La institución donde trabajo merece mi lealtad	100
Figura 35. Se siente motivado moralmente ante la institución	101
Figura 36. Recibe reconocimientos por realizar un buen trabajo	102
Figura 37. Le resulta fácil acceder a comunicarme con sus superiores	103
Figura 38. Mantengo una adecuada comunicación con mis compañeros de trabajo	104

Resumen

El problema general de la presente investigación ¿De qué manera el estilo gerencial participativo mejorará el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio?, el objetivo principal: Determinar un estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio, el tipo de investigación propositiva con un enfoque cuantitativo basado en la estadística, con un diseño observacional y de muestreo, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, que se aplicó a 86 trabajadores del Centro de Salud San Ignacio.

Durante el desarrollo de la tesis se concluye proponer un estilo gerencial participativo en el Centro de Salud San Ignacio, porque este modelo de gestión que permite que el gerente y empleados compartan de manera conjunta la toma de decisiones y de los procesos de evaluación, lo cual conllevará a optimizar el compromiso organizacional, a tener un impacto positivo en el clima laboral, incrementar la productividad, fortalecer el trabajo en equipo, mejor satisfacción laboral y que a la vez contribuyen a lograr y hacer realidad los objetivos institucionales.

Palabras claves: Estilos gerenciales, Compromiso Organizacional.

Abstract

The general problem of the present investigation How will the participatory management style improve the organizational commitment in the San Ignacio Health Center? The main objective: Determine a participatory management style to improve the organizational commitment in the San Ignacio Health Center, the type of propositional research with a quantitative approach based on statistics, with an observational and sampling design, used the survey technique to collect data and the questionnaire as an instrument, which was applied to 86 health center workers San Ignacio.

During the development of the thesis, it is concluded to propose a participatory management style at the San Ignacio Health Center, because this management model allows the manager and employees to share jointly decision-making and evaluation processes, which It will lead to optimizing organizational commitment, having a positive impact on the work environment, increasing productivity, strengthening teamwork, and improving job satisfaction, which in turn contribute to achieving and realizing institutional objectives.

Keywords: Management styles, Organizational Commitment.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el dirigir una organización de manera adecuada, un equipo de trabajo y tomar decisiones acertadas para alcanzar los objetivos organizacionales no es tarea fácil. Efectuarlo correctamente requiere de habilidades y conocimientos gerenciales que orienten al grupo de trabajo a la productividad y al éxito laboral. Para ello, se requiere la fusión gerente – líder, es decir, de los estilos de liderazgo y de las perspectivas gerenciales, que exista una combinación de actitudes, personalidad con habilidades que les permita cumplir la función de gerenciar y liderar, aprovechando al máximo todos los recursos de la organización, con el propósito de conducir adecuadamente los procesos administrativos que conlleven a alcanzar los objetivos institucionales y para ello requerimos el compromiso y colaboración de los integrantes de la institución.

Asimismo, el gerente – líder es necesario que cuente con habilidades interpersonales para lograr un buen clima laboral, motivación, comunicación asertiva, participación de los colaboradores y que el equipo de trabajo aporte al cumplimiento de metas propuestas; habilidades técnicas que involucren el conocimiento de herramientas de trabajo, el conocimiento de procedimientos, tecnologías y otras inherentes al cargo; y habilidades conceptuales que impliquen la capacidad analítica para la toma de decisiones adecuadas, plantear ideas innovadoras, creatividad, resolver problemas en forma perspicaz, etc.

No obstante, para lograr un buen equilibrio en la institución/organización es fundamental contar con el compromiso de los empleados, que permitan lograr el resultado que se pretende alcanzar.

En la revista Estudios Gerenciales Araque, Sánchez y Uribe,(2017), explican al compromiso organizacional como la condición psicológica existente entre el empleado y la empresa; o sea, los niveles de compromiso y la lealtad de los colaboradores hacia la institución; asimismo, los trabajadores sienten el anhelo de ser parte de la empresa y se identifican con la filosofía organizacional, participan activamente para cumplir a cabalidad con las funciones establecidas, esmerándose para alcanzar los resultados de las metas y objetivos planteados.

Asimismo, Peña, Díaz, Chávez y Sánchez, (2016), en la revista Internacional Administración y Finanzas, expresan que las organizaciones son exitosas gracias al talento humano, ya que es una de las herramientas con las que cuenta una

empresa para conocer la probidad y vínculo del colaborador con la entidad; además mencionan que es posible lograr excelentes resultados laborales, óptimo desempeño, compromiso y cooperación, cuando la persona percibe que forma parte de un equipo de trabajo con un clima organizacional agradable, cuando se dan cuenta de las competencias apropiadas para efectuar su trabajo y que sus esfuerzos son recompensados y reconocidos. En consecuencia, los directivos y empleados deben entender que la forma de conseguir el éxito, el bienestar laboral, es incrementando la productividad, y ello demanda del compromiso que asuman los trabajadores con la organización.

En la revista Sinkania Castillo, Canto, Fernandes y Barbosa, (2014), exponen que ser gerente no sólo es encaminar las diversas actividades, sino que además significa ser buen líder, es saber involucrarse en las actividades que desarrollan los integrantes del equipo de trabajo con el que labora, para conseguir las metas programadas; por lo que, el líder debe conocer cómo usar los distintos estilos gerenciales que le permita influenciar en las conductas de sus seguidores, teniendo en consideración los objetivos planeados, porque no todo gerente es líder, y no todo líder es gerente.

En la revista IIPS – Facultad de Psicología en la UNMSM los autores Loli, Montgómery, Del Carpio et al., (2015) expresan que la globalización económica, social, política, cultural y tecnológica, están permitiendo a las organizaciones a valorar y gestionar adecuadamente el talento humano con el propósito de intensificar y optimizar la productividad; para eso requieren de un alto nivel de compromiso de los que integra la organización que les permitan satisfacer las exigencias y demanda del mercado; o sea, al garantizar su compromiso, su participación y su permanencia en la organización, se alcanzarán los objetivos deseables tanto en las entidades del estado como en las privadas.

Ser visionario, tomar decisiones bajo presión, escuchar y saber comunicarse con asertividad, son algunas habilidades que todo gerente debe tener para lograr resultados óptimos (Lira, 2015) afirma en el Diario Gestión. Saber tomar decisiones en circunstancias de presión traza la línea entre un buen y un mal jefe, pues en momentos difíciles el gerente debe saber cómo redireccionar la empresa para conducirla al éxito seguro; las habilidades como la innovación, la creatividad y la persuasión, son fundamentales para que el gerente

proporcione una dosis de acción a su empresa que la conlleve a diferenciarse de las demás.

Angulo, Calvanapón y Malpica, (2017), expresan, los problemas que presenta el Hospital Regional Docente de Cajamarca, están relacionados a una cultura organizacional deficiente; por lo que, la conducta obedece en gran parte a la aplicación de normas, costumbres del talento humano; además, el trabajador no se siente comprometido para conseguir los resultados esperados.

En una entrevista institucional el Dir. Regional de Salud Cajamarca Bazán, (2019), "Si se desea una modernización de la Dirección Regional de Salud - DIRESA se tiene que ir cambiando la actitud, desempeñando las funciones de forma correcta impulsando el trabajo en equipo para modernizar el sector". Además, un empleado es productivo cuándo se siente motivado, *"debido a ello, se premiara al trabajador más productivo y eficiente"*, destacó.

En el Centro de Salud San Ignacio se viene suscitando una gran problemática por más de 10 años, puesto que no existe un adecuado estilo gerencial participativo, esto como consecuencia a la deficiencia en el compromiso organizacional de la gran mayoría de trabajadores, generando un débil compromiso laboral, frecuentemente desanimados por la carencia de una política de estímulos, confrontados a múltiples conflictos institucionales y frustrados, toda vez que al involucrarse con diligencias complementarias o propias de la entidad, el gerente y equipo de gestión no reconocen su esfuerzo y en ocasiones son criticados, actitud que los desalienta. Los gerentes por carecer de estudios gerenciales que permitan hacer frente a los complejos retos que en el área de salud, se requiere resolver, estas dificultades se presentan con frecuencia y la toma de decisiones solamente las realiza el gerente con su equipo de gestión excluyendo la participación del resto de trabajadores; a ello se suma el desconocimiento gerencial y administrativo por parte de los profesionales en salud que han ocupado el cargo de gerente de la mencionada entidad. Respecto al compromiso laboral de los empleados en el Centro de Salud San Ignacio se ha podido identificar que muchos trabajadores a veces se muestran indiferentes en ciertas actividades que el Centro de Salud planifica, asimismo se visualiza actitudes negativas referente a la participación de los trabajadores, haciendo evidente la inexistencia de un consenso sobre lo importante que es asumir el

compromiso laboral que la institución necesita. Esta problemática generó una deficiente relación interpersonal que repercute en la falta de coordinación para el cumplimiento del Plan de Salud Local (PSL) metas e indicadores planteados por el Ministerio de Salud. Así mismos no existe un compromiso a las diversas convocatorias planteadas por los gerentes.

Por consiguiente, el objeto de la investigación es proponer un estilo gerencial participativo que mejora el compromiso del Centro de Salud San Ignacio, gerentes capaces de dirigir, motivar, incentivar, generando entusiasmo, compromiso y comunicación efectiva, competentes que inspiran una visión compartida, ofreciendo soluciones, aceptación de responsabilidades, tomar decisiones acertadas y oportunas con cualidades humanas. Un gerente tiene que influenciar en sus empleados orientando su comportamiento al logro de objetivos propuestos por la institución y a la vez producir competencia laboral; por lo que es necesario empoderar a los gerentes para mejorar esta problemática.

Formulación del problema

¿De qué manera el estilo gerencial participativo mejoraría el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio?

Justificación de la investigación

Nuestro trabajo se realiza de manera teórica, permitiendo la búsqueda de información de conceptos claves sobre el estilo gerencial y el compromiso organizacional; además, sirve para el desarrollo de conocimientos que permitan sustentar y validar la presente investigación mediante la recopilación de datos que facilitará el desarrollo de la investigación de estilo gerencial con el propósito de mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio mediante información sobre las pautas que se deben seguir para dicho proceso, considerando las teorías y principios relacionados al tema. A nivel práctico se justifica porque el estilo gerencial participativo buscará mejorar el compromiso organizacional, permitiendo un beneficio a futuro del desarrollo adecuado de las actividades de los colaboradores del Centro de Salud San Ignacio. A nivel metodológico se justifica por el empleo de métodos y de diseños de investigación validados, porque se desarrollará una investigación explicativa propositiva, mediante la aplicación de un análisis documental y una encuesta, como técnicas para recabar datos e información.

Según Robbins, (2013), para una gestión exitosa se debe tener en cuenta ciertas habilidades para cualquier cargo gerencial (técnicas, interpersonales y conceptuales), que permitirán un buen estilo gerencial en una organización, para lograr los objetivos, metas, propósitos, planes, proyectos; como planificar, organizar, dirigir y controlar, ya sea la actividad laboral, así como las relaciones interpersonales, que brinden el suficiente interés a los empleados proporcionado la importancia requerida para los que brindan el servicio.

Objetivo General.

Proponer un estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

Objetivos Específicos:

Identificar el estilo gerencial en el Centro de Salud San Ignacio.

Diagnosticar el estado actual del compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

Elaborar el estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

Hipótesis general de la investigación:

Hipótesis Positiva

La propuesta del estilo gerencial participativo mejoraría el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

Hipótesis Negativa

La propuesta del estilo gerencial participativo no mejoraría el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta los trabajos desarrollados en el entorno.

Internacional: Salazar, (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: Un estudio en una entidad pública Ecuatoriana*. Objetivo fue la determinar la relación de la variables estudiadas. Su metodología tuvo como tipo de estudio cualitativo, aplicó la técnica encuesta a 229 colaboradores. Concluyendo que hay una relación significativa entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, indicando que, a mejor satisfacción laboral, mayor será el compromiso organizacional. De acuerdo al estudio realizado por este autor podemos decir que cuando una persona está satisfecha con el trabajo que realiza, se sentirá comprometido con la organización; por lo tanto, es importante procurar que los colaboradores se sientan satisfechos; de lo contrario, consideran que lo que reciben de la organización no es suficiente, o no es equitativo a lo que ellos proporcionan y se generará insatisfacción y falta de compromiso.

López, (2017). *Análisis sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores adscritos al área de Auditoría de las Contralorías Municipales del Estado Carabobo, Venezuela*. Estudió la relación entre satisfacción laboral y compromiso laboral de los funcionarios adscritos al área de auditoría, para la optimización de su gestión. Donde el objetivo específico fue, medir el nivel de satisfacción laboral e identificar el grado de compromiso organizacional. Desarrolló una investigación descriptiva – correlacional, muestra de 40 funcionarios del área de Auditoría. Concluyendo que, la calidad y cantidad de satisfactores que los trabajadores encuentren donde prestan sus servicios, depende su nivel o grado de compromiso organizacional.

Cortes y Serrano, (2014). *Perfiles y Estilos gerenciales, de la Administración de una Empresa Social del Estado en el departamento de Cundinamarca*, Bogotá. El objetivo principal fue identificar el perfil y el estilo del gerente, para administrar con eficiencia y compromiso una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca para identificar habilidades, competencias y cualidades que caracterizan el estilo, determinar la formación, conocimientos y las experiencias gerenciales requeridas para precisar el perfil gerencial; examinar cómo influye el perfil y estilo gerencial en el direccionamiento de Recursos (eficiencia) y los resultados (eficacia). Estudio de tipo descriptivo

correlacional, muestra treinta (30) empleados y dos (02) gerentes, de diferentes periodos de gestión. Técnica utilizada la encuesta con la escala de Likert. Como conclusión general del estudio obtuvieron que el perfil gerencial óptimo que requiere un gerente es una mezcla de cualidades, virtudes fundamentales como optimismo, respeto, laboriosidad, responsabilidad, serenidad y como líder tener competencias ejecutivas y estratégicas, que permitan generar rentabilidad en las empresas, haciéndolas más competitivas y con experticia, para el mejoramiento de los procesos de mejora continua, calidad en la atención a los usuarios e incrementar el desempeño en los trabajadores.

No obstante, aparte de las cualidades y virtudes ya mencionadas, el gerente como líder de una empresa/ organización debe poseer condiciones especiales y competencias idóneas para gestionar con eficiencia y eficacia, de tal manera que su equipo de trabajo participe en un ambiente que estimule el compromiso, que se sientan identificados y dispuestos a “aprender y desaprender”.

Nivel nacional: Vargas, (2017). *Grado de compromiso organizacional según el modelo de Meyer & Allen en los médicos residentes del Hospital Regional Docente Las Mercedes – Chiclayo*. El objetivo fue determinar el grado de compromiso organizacional de los médicos residentes del Hospital. La Investigación fue descriptiva y aplicada, no experimental, constituida por una muestra de 29 médicos residentes. Para la recopilación de información empleó el cuestionario con el modelo de Meyer y Allen, concluyendo que, en el componente afectivo la relación entre el compromiso y el desempeño es más intenso en los empleados nuevos. En el de continuidad, la oportunidad para el desarrollo personal, estimula al residente a comprometerse más con la institución. En el normativo los resultados reflejan la obligación de pertenecer a la institución es fundamentalmente por intereses económicos.

En la investigación *Compromiso Organizacional en Colaboradores de Empresas Nacionales y Transnacionales de Lima Metropolitana* (Chirinos y Vela, 2017). Se desarrolló con el objetivo de describir las dimensiones del compromiso organizacional en los colaboradores de empresas nacionales y transnacionales de Lima Metropolitana. Tipo de estudio descriptivo simple, muestra de 209 colaboradores. En la recopilación de datos empleó el instrumento de Meyer y Allen de acuerdo a los tres tipos de compromiso laboral (afectivo, de continuidad y

el normativo). Concluye, en el grupo de colaboradores de empresas nacionales y transnacionales de Lima Metropolitana existe alto nivel de vinculación afectiva; además existe un nivel promedio de vinculación normativa y de continuidad.

En el ámbito regional: Ravines, (2015). *Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en el Hospital Tito Villar Cabeza, Red Hualgayoc*. El Objetivo fue establecer la relación existente entre estilos gerenciales y nivel de satisfacción del usuario interno del Hospital Tito Villar Cabeza. De tipo descriptivo correlacional, de diseño transversal, muestra 519 colaboradores. Técnica empleada la encuesta y como instrumento el cuestionario. En su estudio demostró que el estilo gerencial se relaciona con la beatitud laboral de los trabajadores que laboran en el Hospital Tito Villar Cabeza; los estilos gerenciales que causaron satisfacción cuando el personal está liderado por un estilo participativo (66.7%), mientras que el liderazgo autocrático (68.3%) causa insatisfacción.

Angulo, (2016). *Compromiso organizacional y estrés laboral de los colaboradores del Hospital Regional Docente de Cajamarca- Su Objetivo fue, establecer la correlación entre el compromiso organizacional y el estrés laboral de los empleados del Hospital Regional Docente de Cajamarca*. De tipo descriptiva correlacional, no experimental, muestra 273 trabajadores del hospital, técnica empleada encuesta a través de entrevista, para la compilación de datos aplicó una encuesta. De la investigación realizada obtuvo como resultado que a mayor compromiso, menor es el estrés laboral en los colaboradores.

Conceptualización de Estilo Gerencial

De acuerdo a Snell y Bateman, (2009), "Un modelo de gestión es la representación o condición de proceder del director o gerente al interior de la organización al momento de ejecutar las funciones directivas". Es la forma en la que el Gerente - Líder salvaguarda los intereses de la organización, adoptando un estilo gerencial personal, que lo diferenciará de otro, acorde a los procedimientos y metodologías que maneje para desarrollar sus gestiones. Un Estilo Gerencial apropiado, acorde a las necesidades que demanda la organización, nos permitirá conocer de qué forma se logrará los objetivos, de qué manera influirá y se relacionarán con sus subordinados y clientes externos.

Para Koontz y Weihrich, (2014), los gerentes tienen la responsabilidad de orientar, dirigir y liderar durante la ejecución de cualquier actividad, con el fin de

captar la atención de los subordinados. De esta manera inspiran a que los trabajadores cumplan con sus labores asignadas; por lo tanto, un estilo gerencial es descrita como una función ejecutiva de guiar y vigilar a los empleados para alcanzar los resultados de las metas y objetivos planeados.

Robbins, (2010), En una organización existen recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, que responsablemente deberán ser conducidos en forma organizada dentro de la organización; asegura que, para guiar organizadamente todos los recursos, los gerentes eligen una forma peculiar de dirigir y hacer cumplir las decisiones. Determinaciones que serán ejecutadas por el personal que está a su cargo, con el propósito de conseguir los objetivos institucionales.

Los estilos gerenciales son los diferentes modelos que optan implantar los gerentes, de manera particular, con el propósito de lograr influir en los colaboradores y dirigirlos adecuadamente, acorde a las necesidades y resultados que espera conseguir la organización (James, 1996).

Son los diferentes modelos que un gerente elige para ejercer un tipo de control en los empleados, con el propósito de obtener más productividad, involucrarlos en los cambios y orientarlos hacia los resultados y objetivos. (Likert, R., 1967)

Definición de liderazgo

Se le conoce como “la capacidad que posee un individuo para influenciar a los demás, de tal manera que le permita incentivarlas para que trabajen con entusiasmo orientados hacia un objetivo en común. Es capaz de tomar decisiones acertadas y oportunas, establecer metas y conseguir el logro de los resultados manteniendo al equipo unido e inspirando y motivándolos intelectualmente para que participen de un objetivo o meta en común.

Lazzati, (1991), identifica dos factores esenciales de liderazgo relativos a la organización: El proceso intelectual de conseguir el objetivo organizacional y el factor humano, que es la aptitud de dirigir efectivamente a las personas para el involucramiento voluntario, que se empoderen positivamente para alcanzar los resultados de los objetivos planteados.

El liderazgo y la motivación están relacionados entre sí, de modo que, el liderazgo enfoca al líder y la motivación apunta a sus seguidores (Casales, 1995); por

consiguiente, dirigir es generar ánimo, motivar e influenciar el trabajo en equipo entre los colaboradores,

La presencia del liderazgo es importante en una organización/ institución, ya que de ello depende su permanencia y desarrollo en el mercado; por lo tanto, el líder debe poseer la capacidad para influenciar a los colaboradores, motivarlos y que se sientan comprometidos con la empresa, debe saber guiar y dirigir a la organización de la mejor manera posible. Las organizaciones podrían contar con una planeación adecuada, control, dirección, etc. pero si no existe el líder apropiado, la empresa puede extinguirse. No obstante; también podría suceder que una organización carece de planificación y control, pero si tiene la presencia de un buen líder esta puede perdurar y seguir adelante.

Enfoques relacionados al liderazgo

a) Enfoque de rasgos:

Planteaban que las personas tienen ciertas características permanentes, como los rasgos y atributos personales, que diferencian a los que pueden considerarse líderes, de aquellos que no lo son. (Castro, Lupano, Benatuil y Nader, 2007); esta teoría tuvo relevancia significativa en las décadas entre 1920 y 1950, denominándosele también como la teoría del gran hombre.

Bennis, (1984), en sus estudios desarrollados identificó cuatro rasgos frecuentes:

a) Gestión de la atención, conocida como la capacidad de transmitir los resultados y metas alcanzadas que generen impacto en los seguidores.

b) Gestión del significado, se refiere a la capacidad de instituir y socializar los resultados obtenidos en forma clara y comprensible.

c) Gestión de la confianza, es la capacidad de demostrar lealtad y consistencia en los actos.

d) Administración del yo, es la capacidad del conocimiento de uno mismo, para saber aprovechar las habilidades y fortalezas y también mejorar las debilidades personales y profesionales.

En este enfoque los investigadores estudiaron los rasgos y características que tenían los líderes, evaluaron apariencias relativas con el físico del individuo, características psicológicas y sociológicas, la forma de relacionarse (introvertido o extrovertido), rasgos como el sexo, la raza, entre otras. No

obstante, el estudio realizado no han logrado demostrar que los líderes deban tener definitivamente características explícitas o una personalidad específica que los distingan de aquellos que no son líderes, ya que la teoría de rasgos se focaliza únicamente en el líder sin tomar en consideración las necesidades y las situaciones de los seguidores y la tipología de las empresas.

b) Enfoque conductual

Esta teoría plantea que ciertas conductas específicas diferencian a los líderes de aquellos que no lo son (Bennis W., 1984). El objetivo principal es conocer los comportamientos que determinan un liderazgo eficaz, para luego enseñarles e instruirlos mediante un proceso de capacitación; en consecuencia, es posible instruir a una persona en diferentes competencias, habilidades y comportamientos que lo conviertan en líder. Por lo tanto, las cualidades propias del líder no precisamente se adquieren desde el nacimiento, sino que, se puede aprender a ser líder mediante las experiencias, capacitaciones, instrucciones y enseñanzas; siempre y cuando el individuo cuente con las habilidades y competencias inherentes al líder.

Teoría basada en la idea de que las conductas o comportamientos se adquieren mediante el aprendizaje, influenciados por la interacción con el entorno, a través del estímulo – respuesta. Que la persona puede convertirse en líder mediante un proceso de capacitación, ya que los conocimientos adquiridos durante el entrenamiento y formación le ayudarán a modificar actitudes, desarrollar competencias, destrezas, y habilidades.

c) Enfoque transformacional

Para Bass y Avolio, (1994), es un proceso que se origina mediante la interrelación del líder y su seguidor; donde el líder es capaz de motivar y generar admiración para que los seguidores se identifiquen con él y se esmeren en seguir su ejemplo, estimulándolos intelectualmente, fomentando creatividad y los inspira, mediante la persuasión, conduciéndolos hacia una visión común, convirtiéndose en guía y apoyo.

En relación a las cualidades del líder transformacional, Bass & Riggio, (2006) indican que existe una pluralidad de conductas que estos muestran: Se consideran como ejemplos a seguir (carisma); proporcionan importancia al trabajo de sus seguidores (inspiración); impulsan alternativas para la solución

de los problemas (estimulación intelectual); se preocupan por las necesidades individuales (consideración individualizada).

El enfoque del liderazgo transformacional es el que promueve la innovación, la creatividad, el trabajo en equipo entre los empleados, con el propósito de conseguir, perfeccionar o conservar la fortaleza competitiva de la organización; además, existe una comunicación asertiva (bidireccional, el feedback) entre el líder y los trabajadores, fomenta el apoyo mutuo, establece retos, otorga reconocimientos por los logros alcanzados, inspira y motiva a los colaboradores a ejecutar su trabajo con compromiso entorno a la misión, visión y objetivos institucionales.

Dimensiones de Estilos Gerenciales según Likert

Likert, (1968). Dentro de su amplio trabajo de investigación identificó cuatro estilos gerenciales, basado en características y estilos gerenciales existentes como: Autoritario – coactivo, autoritario – benevolente, consultivo y participativo.

- a. **Autoritario-coactivo:** En esta dimensión los líderes se caracterizan por ser autocráticos, originando una confianza nula en su equipo. La toma de decisiones es centralizada y consideran que el temor que impulsan y el castigo generan motivación en sus colaboradores. La comunicación es descendente. Los procesos de control están centrados en el cargo de mayor nivel gerencial y los empleados tienen poca participación en la toma de decisiones, trabajan con miedo y bajo amenazas, casi nunca se dan recompensas.
- b. **Autoritario-benevolente:** En este modelo de gestión se puede decir que existe una mejora en relación al autoritario; no obstante, el actuar del directivo hacia los empleados es paternalista, donde la confianza es limitada y flexible. Motiva mediante recompensas económicas, la comunicación mejora levemente y la productividad crece; a pesar de ello, los procedimientos y técnicas de control continúan centralizados en la alta gerencia, con mínima delegación de funciones a los diferentes niveles.
- c. **Consultivo:** Este estilo está próximo a la dirección óptima; sin embargo, los procesos de control se localizan en los gerentes de

primer nivel, compartido responsabilidades en cierta parte con los gerentes de los niveles medios e inferiores. Las políticas generales de la organización se mantienen en el nivel superior, permitiendo que los empleados tomen decisiones específicas en niveles inferiores, también existe una confianza moderada, delegando funciones significativas de los procesos de control, ya sea a nivel superior como inferior.

- d. **Participativo:** Este último estilo es el ideal para la organización, las disposiciones programadas se aceptan de manera consensuada promoviendo recompensas económicas y simbólicas. La toma de decisiones es conjunta, la comunicación es fluida y los objetivos se establecen luego de debatirlos con los subordinados, las decisiones de operación también se toman en los niveles inferiores en la organización. Los empleados deben sentirse con motivación en la participación, compromiso, otorgamiento de recompensas económicas, la implementación de metas, el perfeccionamiento de los procesos y la valoración de los progresos.

Este autor considera que, si las organizaciones desean convertirse en más efectivas y eficientes, incrementar la productividad y calidad del desempeño del talento humano y consolidarse en el mercado, los líderes y gerentes deben trabajar orientados bajo un sistema participativo en la toma de decisiones.

Tabla 1: Principales diferencias de los 04 sistemas.

Variables	Autoritario coactivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso de decisión	El proceso está totalmente centralizado en la cúpula de la organización, la cual monopoliza todas las decisiones.	El proceso de decisión está centralizado en la cúpula, existiendo apenas delegación de decisiones simples y de rutina.	Se efectúa a los niveles inferiores e se permite la delegación y la participación de las personas.	El proceso de decisiones es totalmente delegado y descentralizado. La alta dirección apenas define políticas y controla los resultados
Sistema de comunicaciones	Es bastante precario. Apenas existe comunicación vertical descendente y destinada a dar órdenes.	Es respectivamente precario, prevaleciendo las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	El flujo de comunicaciones verticales (ascendentes y horizontales) está facilitado.	Las comunicaciones son consideradas como vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones interpersonales	El contacto entre personas origina desconfianza. La organización informal está vetada y se considera perjudicial. Cargos y tareas confinan a las personas.	Son toleradas relaciones interpersonales con alguna condescendencia. La organización informal es muy incipiente y considerada como una amenaza a la empresa.	Se deposita en las personas alguna confianza. Trabajo en equipo y grupos esporádicos.	El trabajo en equipo generalmente se realiza en equipo. La formación de grupos informales es imprescindible. Existe confianza mutua, participación e intervención grupal intensa.
Sistema de recompensa	Enfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas.	Enfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, pero con menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Recompensas sociales raras.	Enfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raros castigos.	Enfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes, los castigos son raros, y cuando ocurren, son definidas por el grupo.

Fuente: Nunes, (2016)

Habilidades del líder

Las habilidades a considerar para asumir cargos gerenciales son: Habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales (Robbins, 2013). Además, en la medida en que el individuo sube de nivel gerencial, la habilidad técnica disminuye y la habilidad interpersonal se mantiene. En consecuencia, entre más habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales tenga, existirán más posibilidades de ejercer influencia en los demás.



Figura 1. Habilidades del líder
Fuente: Elaboración propia

Valls,(2010), las habilidades ayudan a perfeccionar las cualidades que los gerentes tienen, que al ser fortalecidas pueden ayudarnos a ser más competentes y capaces logrando conseguir mejores condiciones de vida. A continuación, detallamos las habilidades: a) De influencia, permite orientar a las personas hacia las metas y resultados. Un líder puede tener la capacidad de dominio para emplear una recompensa o castigo, con el fin de obtener la obediencia de los colaboradores; los buenos líderes logran que los miembros del equipo prefieran por sí mismos ejecutar sus actividades. b) De delegación, el líder delega funciones para lograr la ejecución de metas. La incompetencia de delegar funciones conllevaría a escasa motivación en los empleados; además, cuando los integrantes del equipo no buscan la mejora para realizar sus funciones, el líder pierde influencia. c) De flexibilidad, el líder eficaz, debe adaptarse al escenario y entorno de la institución y, a cada característica de cada individuo a los que lidera. d) De motivación, permite establecer un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan plenamente satisfechos y dedicados a las funciones asignadas y, a la vez, contribuyan con sus esfuerzos.

Gerentes

Robbins, (2009), manifiesta que el capital humano de una empresa puede convertirse en un pilar valioso de excelencia y capacidad competitiva, donde las organizaciones deben ser conducidas por personas con liderazgo apropiado; los gerentes trabajan en forma coordinada con el recurso humano y a través de estas coordina y gestiona las actividades con el propósito de concretar las metas de la organización. Su trabajo está orientado a ayudar a los demás, a desarrollar su trabajo de la mejor manera posible logrando los objetivos y metas institucionales. Dentro de sus estudios considera los siguientes niveles gerenciales:

a) Gerentes de primera línea, situados en el nivel administrativo inferior, orientados al trabajo de los trabajadores administrativos que se encargan de la producción y/o creación de productos de la empresa. Llamados también supervisores, jefes de turno, gerentes de zona, jefes de departamento, jefes de oficina y en algunos casos capataces.

b) Gerentes medios, comprende los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la empresa. Conducen el trabajo de los gerentes de primera línea y cuentan con títulos como directores de proyectos, gerentes regionales, gerentes de planta o gerentes de división.

c) Directores, cuya responsabilidad es tomar decisiones que engloban a toda la organización, y establecen metas y objetivos que conciernen a la organización.

Características del gerente

La característica del gerente depende de la estructura de la organización y nivel gerencial que ocupan; en ciertos escenarios las cualidades del gerente serán generales y en otras más específicas, para desempeñar de la mejor manera una gerencia o jefatura. Considerando que un gerente debe practicar un estilo de liderazgo apropiado y acorde a las necesidades de la organización.

Miranda, (2004), un gerente debe tener ciertas características como: Capacidad para tomar decisiones acertadas y oportunas; capacidad de incentivar el compromiso de sus empleados; permanente control de las funciones inherentes al cargo; delegación de responsabilidades; capacidad de liderazgo, saber diferenciar asuntos importantes de los supletorios; cualidades humanas; capacidad para aceptar responsabilidades, experticia técnica y administrativa, formación profesional adecuada y familiaridad con las funciones que desempeñe.

Roles del gerente

Los gerentes deben tener principios y conocimientos relativos a la planificación, organización, dirección y control dentro del puesto de trabajo donde se desempeña, esto quiere decir que tendrá que responsabilizarse de distintas funciones y tareas que tenga bajo su cargo.

Robbins, (2005), la mejor forma de identificar las funciones que realizan los gerentes es a través de los roles que se detallan a continuación: Relaciones personales, tienen que ver subordinados e individuos que no pertenecen a la empresa, así como otros deberes de carácter protocolar. Transferencia de información, consiste en recibir, recopilar y socializar información relevante a la empresa.

Castañeda, (2006), entre los roles más relevantes que un gerente debe cumplir son: La toma de decisiones acertadas y oportunas; proyectar un futuro atractivo para la empresa e idear planes para hacerlos realidad; supervisar la implantación efectiva del plan estratégico y del plan operativo; estar enterado de los asuntos relevantes e importantes que acontecen en la empresa; conservar una organización sólida pero a la vez flexible; garantizar una organización que genere valor permanente y con visión innovadora; fomentar motivación en el personal; promover espacios de trabajo que generen bienestar común, la superación profesional y productividad.

La misión más importante que un gerente – líder debe tener en cuenta, es lograr mantener las buenas relaciones con sus empleados, considerando que el talento humano es importante en toda empresa, basándose en el respeto y comunicación, manteniendo las relaciones interpersonales adecuadas, manteniendo los espacios adecuados, con seriedad y compromiso.

Según Robbins, (2009), los colaboradores influyen significativamente en el modelo de liderazgo que los gerentes ejecutan y respecto a su madurez, se mide con las variables: motivación y competencia. Los subalternos, también tienen sus características propias, rasgos, personalidades, experiencias, creencias, actitudes, habilidades y capacidades; no obstante, se diferencian por el nivel jerárquico y la madurez de sus características, en relación con las del líder.

La importancia de contar con un líder dentro de las empresas u organizaciones, identificar los beneficios de un buen liderazgo, es imprescindible que el líder posea técnicas apropiadas y específicas para el cumplimiento metas, objetivos, propósitos, planes, proyectos que implican conseguir una gestión exitosa, que contribuyan en el perfeccionamiento de los procesos administrativos, al control de las actividades empresariales y las relaciones humanas, mostrando interés en los empleados.

Conceptualización de Compromiso Organizacional:

A continuación, se presenta las bases teóricas relacionadas al Compromiso Organizacional desde la apreciación de diferentes autores;

Chiavenato (2006), es la forma cómo los individuos se identifican con la empresa y su afecto hacia la misma; así como, su ideal de mantenerse, para contribuir en el cumplimiento de metas, objetivos y los resultados institucionales. Son tres los componentes del compromiso organizacional Meyer & Allen, (1991), **Compromiso afectivo** implica al vínculo de las emociones de un empleado con la organización o institución, es decir que el individuo decide continuar en la organización por su propio ideal. **Compromiso de continuidad**, los trabajadores persisten en la institución porque necesitan el empleo y reflexionan acerca de los costos que les generará si deciden abandonar la organización. **Compromiso normativo**, está asociado a la necesidad de obligación, los empleados consideran que deben mantenerse en la organización. Se puede argumentar que las personas están relacionadas con alguno de estos componentes.

El compromiso organizacional es el nivel en que las personas se sienten identificados con la institución especialmente con sus objetivos y sus aspiraciones, con el propósito de garantizar su permanencia en la organización (Robbins y Coulter, 2010). Se refiere a los vínculos emocionales de los individuos y aceptación de la ideología empresarial.

El compromiso organizacional son estados psicológicos que caracterizan la relación entre los empleados con la empresa y que surge efectos para decidir su continuidad o renuncia a la empresa (Meyer & Allen, 1997). En una organización el compromiso implica de tres posturas. a) Identificación con las metas de la organización. b) Colaboración en las obligaciones organizacionales. c) Lealtad hacia la organización, (Davis y Newstrom, 2003).

Según las teorías de los autores se puede decir que el compromiso organizacional es muy significativo porque determina la relación entre un empleado, la identificación con las metas, cooperación en las obligaciones y lealtad en la empresa; además, es importante porque contribuye a que el talento humano, incremente el rendimiento laboral conllevando a la institución a logro de los objetivos y mejora continua.

Betanzos y Rodríguez,(2007), indican estabilidad laboral, por el efecto que esperan obtener retribuciones, compensaciones, beneficios sociales, necesidades psicológicas (reconocimiento, perfeccionamiento de habilidades; asimismo, influye en los comportamientos de los trabajadores (aceptando culturas, metas, valores),

acciones que contribuyen al mejoramiento de la producción organizacional, reduciendo el ausentismo y la rotación de los trabajadores.

Asimismo, Petrucci, (2015), manifiesta que, si un empleado se siente incómodo, considerará que su empresa se aprovecha de él, y no se siente identificado; por lo tanto, no asumirá compromisos con la institución. Se sentirá tan despegado que no tendrá la voluntad de progresar o contribuir para que la empresa cumpla sus metas ya que sabrá que su esfuerzo no será valorado.

De acuerdo a lo señalado por los autores se concluye que, es imprescindible contar con colaboradores involucrados con la organización para poder alcanzar las metas planteadas, y para ello se debe tener en cuenta aspectos como la comunicación fluida y asertiva, reconocimientos, apoyo e identificación con la organización y con el empleador para que este se sienta comprometido.

García, (1998), explica que la comunicación interna está orientada a procedimientos aplicativos donde los representantes de la comunicación planean los recursos necesarios que permitan mejorar el perfeccionamiento en la organización y los medios para una buena comunicación interna son: a) Soporte de la alta dirección, para la toma de decisiones estratégicas. b) Profesionalización de funciones y decisiones, para obtener preparación técnica sobre liderazgo organizacional. c) Recursos económicos, satisface la necesidad empresarial.

La comunicación interna es fundamental para reconocer problemas, lograr un mejor desempeño, incrementar la productividad, generar utilidades dentro de la organización o empresa; ya que por este medio se engloban áreas como integración, motivación, satisfacción, resolución de conflictos, entre otras.

Araujo y Brunet, (2012), manifiestan que la comunicación interna está enfocada al cliente interno, o sea, a los integrantes de la institución. La comunicación asertiva y fluida, en diferentes sentidos, nos permita dar solución a las nuevas necesidades organizacionales, incentivando a los equipos trabajo y conservar a los excelentes.



Figura 2. Comunicación interna
Fuente: Elaboración propia

Según Likert, (1967), expresa que existen escasas entidades que practican políticas adecuadas de comunicación interna que contribuyan a implementar reformas significativas que permitan alcanzar los objetivos planteados; y es una equivocación considerar que la comunicación interna es exclusiva solamente en las empresas de gran escala, especialmente en la etapa actual en las que estas se mueven actualmente (de globalización).

Brandolini, Frígoli y Hopkins, (2009), manifiestan que la comunicación interna fideliza a los colaboradores y los compromete con la organización. Por esta razón, los comunicados deben ser dirigidos a los diferentes públicos procurando facilitar la comprensión y así el mensaje llega a todos, debe ser claro y aclarar dudas ya que los empleados conocen su fortaleza y debilidad de la institución y ellos pueden ser la mejor o peor publicidad para la misma, ya que es inevitable que sean voceros informales.

De acuerdo a las teorías de los autores, se concluye que la comunicación interna efectiva es de mucha importancia dentro de la organización, porque nos permite transmitir mensajes claros y oportunos.

Dimensiones del Compromiso Organizacional

Los colaboradores comprometidos con la organización, aseguran su permanencia, lealtad e identificación disminuyendo el índice de desempleo, rotación, ausentismo, insatisfacción y motivación, evitando los conflictos y enfrentamientos en la organización; asimismo, adaptarse rápidamente a los cambios.

Meyer y Allen, (1991), plantean tres componentes del Compromiso Organizacional:

a) **Afectivo**, deseo de estabilidad, identificación vinculada a las emociones del individuo hacia la organización y sus objetivos; por lo general, los colaboradores se consideran satisfechos de permanecer en la organización. Asimismo, cuenta con ciertas características personales (edad, sexo, educación), estructurales (relación empleado/empleador, el puesto, el estatus del puesto), relacionadas al trabajo y experiencias profesionales.

b) **Continuidad**, es el deseo de perdurar en la empresa, el trabajador se identifica por el tiempo de servicio dentro de la empresa y su compromiso está relacionado

los esfuerzos, las retribuciones percibidas y reconocimientos logrados, evaluando lo que dejará de percibir si decide renunciar para buscar un empleo mejor.

c) **Normativo**, similar al compromiso afectivo, vinculado a las emociones, siendo su finalidad principal el apego o fidelidad. El trabajador siente que sería una deslealtad abandonar la organización que le dio la oportunidad de trabajar. Es este el tipo de trabajador “incondicional”, con sentimientos de deber moral y reciprocidad con la empresa.

La inseguridad experimentada por las personas al percibir que la institución les ha brindado lo suficiente, genera en ellos sentimientos éticos, de lealtad y reciprocidad; situaciones para que una empresa sea considerada más atractiva que otras. En consecuencia, el anhelo de mantenerse en la empresa es una obligación.

Tabla 2. Componentes del compromiso organizacional

Componente afectivo	Componente continuidad	Componente normativo
1. La familia	1. Indiferencia	1. Obligación
2. Emociones	2. Convivencia	2. Lo correcto
3. Significancia	3. Consecuencia	3. Lealtad
4. Pertinencia	4. Costo económico	4. Sentimiento de culpabilidad
5. Lealtad	5. Necesidad económica	5. Deber
6. Orgullo	6. Comodidad	6. Reciprocidad
7. Felicidad	7. Beneficios	
8. Solidaridad		
9. Satisfacción		

Fuente: Ramos, (2005).

Chiavenato, (2004), refiere que el componente emocional crea permanencia en las personas y genera confianza entre el empleado y empleador. Para que exista confianza se necesita un lazo emocional y de identificación con la empresa. Asimismo, plantea que la confianza se da por: a) Situación, basado en el temor y solo funciona cuando se tiene claro las consecuencias de retirar el castigo. b) conocimiento, se implanta tras un periodo de tiempo de observación cuando existe la capacidad de comprender la conducta del otro. c) Identificación, se produce a partir de los vínculos emocionales que ambas partes comparten.

La confianza por identificación se genera a medida que pasa el tiempo Robbins, (2004). Permite instituir una vinculación emocional firme entre empleado - organización. Asimismo, expresa que existen dimensiones básicas que dan origen a la confianza: Integridad (honestidad y sinceridad); competencia (capacidades y experticia de la persona); congruencia (objetividad y toma de decisiones

acertadas); lealtad (responsabilidad por los demás); franqueza (ética y profesionalismo).

Chiavenato,(2004), el compromiso de continuidad actualmente se ha debilitado debido a los paradigmas y los cambios sociales, de tal manera que los colaboradores ya no se consideran subordinados burócratas, al contrario, tienen la actitud de transmitir inteligencia, idoneidad, competencias positivas para la empresa. Es una forma de afecto hacia la entidad como si fuera la imagen materna y se esfuerzan por su permanencia mientras sus retribuciones no se vean afectadas.

En este compromiso el empleado considera que es conveniente permanecer en la institución, debido al tiempo transcurrido, los logros alcanzados, los beneficios obtenidos, reconocimientos y consideraciones alcanzadas.

Pautas para optimizar el Compromiso Organizacional:

Carmona y De la Rosa, (2010), las buenas relaciones entre el líder y los colaboradores permiten mejorar el compromiso para con la organización, de igual manera se mejora significativamente la comunicación y generando un clima de bienestar en la organización, haciendo que los miembros de la empresa estén sólidamente involucrados.

Luthans, (2008), propone algunas pautas que contribuyen al mejoramiento de Compromiso Organizacional: Compromiso con los valores que le otorguen importancia al personal y documentarlos, seleccionar y a los colaboradores idóneos e instruirlos con el ejemplo. Explicar y difundir la misión e ideología institucional, haciéndola atractiva. Brindar capacitación y orientación apoyadas en valores y costumbres. Asegurar la equidad organizacional, brindando soluciones adecuadas a los problemas de los trabajadores, y proveer la comunicación fluida. Establecer la cooperación y equidad, destacando los equipos de trabajo, el perfeccionamiento de trabajadores y compromiso con el desarrollo profesional, promoviendo desafíos laborales y delegación de autoridad.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación

La presente trabajo es cualitativo - cuantitativo. Se describió la problemática y se propone un estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

Diseño de la Investigación

Fue no experimental propositiva y recolección de datos en el contexto donde se desarrollaron los hechos, se evaluó ambas variables para recabar la información necesaria en un momento y tiempo determinado.

O1 -----M -----P

Dónde:

O1 : Observación

M : Muestra

P : Propuesta

3.2. Variable y operacionalización

Variable Independiente: Estilo Gerencial

En un Estilo Gerencial apropiado, acorde a las necesidades que demanda la organización, permitirá conocer de qué forma se logrará los objetivos y de qué manera influirá con sus subordinados y clientes externos” Snell y Bateman, (2009).

Variable Dependiente: Compromiso Organizacional

Son estados psicológicos que caracterizan la relación entre los empleados con la empresa y que surge efectos para decidir su continuidad o renuncia a la empresa (Meyer & Allen, 1997). El individuo evalúa si es favorable, o no, dejar la institución que le dio la oportunidad laboral por otra que le ofrezca mejor remuneración.

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de la variable Independiente estilo gerencial

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ÍNDICE DE VALORACIÓN
Estilo Gerencial	“Un Estilo Gerencial apropiado, acorde a las necesidades que demanda la organización, permitirá conocer de qué forma se logrará los objetivos y de qué manera influirá con subordinados y clientes externos” Snell y Bateman, (2009).	Son diferentes estándares y formas de gerenciar, que los gerentes aplican en una institución para dirigir de manera óptima los recursos humanos, financieros y tecnológicos, involucrando a todos los trabajadores en la toma de decisiones a través de la planificación, organización, dirección y control, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales.	Autoritario – coactivo	Autoritarismo	El gerente tiene características de autoritario. Considera usted que el gerente propicia el espacio para entablar un diálogo saludable.	a) A veces b) Siempre c) Casi siempre d) Nunca
			Autoritario – Benevolente	Participación.	El gerente toma en cuenta su participación en la toma de decisiones.	
				Confianza.	El gerente escucha sus aportes y sugerencias. El gerente inspira confianza hacia los trabajadores. El gerente confía en el trabajo que usted realiza.	
				Motivación.	El gerente genera motivación en los trabajadores. Considera usted que estimular al empleado es conveniente aplicar algunos inventivos.	
				Delegación de funciones.	Se le ha delegado funciones de acuerdo a la labor que realiza. Las órdenes emitidas por su gerente son claras y concretas.	
				Confianza	Considera usted que el nivel de confianza entre directivos y empleados favorece el clima organizacional.	
				Compensación	Tiene plena confianza en su gerente. El gerente compensa a los trabajadores por su labor. La gerencia le anticipa que las recompensas será de acuerdo su desempeño.	
				Comunicación	Existe comunicación fluida entre el gerente y sus trabajadores. Considera que la comunicación es importante para tomar decisiones.	
				Compromiso	El gerente demuestra compromiso con sus trabajadores.	
				Relaciones interpersonales	Considera que en la Institución se hace énfasis en las recompensas. Considera que las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo. Considera que la formación de grupos espontáneos es efectiva para propiciar la confianza entre las personas.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Cuadro de operacionalización de la variable dependiente compromiso organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ÍNDICE DE VALORACIÓN
Compromiso Organizacional	El compromiso organizacional son estados psicológicos que caracterizan la relación entre los empleados con la empresa y que surge efectos para decidir su continuidad o renuncia a la empresa (Meyer & Allen, 1997).	Es un estado emocional que identifica el afecto, interés, lealtad, satisfacción y compromiso que los empleados tienen hacia la organización y que nos permiten determinar si éstos aportan significativamente, o no, en los logros y objetivos establecidos.	Compromiso Afectivo	Necesidad y deseo de permanencia en la institución.	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución.	a) A veces b) Siempre c) Casi siempre d) Nunca
				Identificación con la problemática de la institución.	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución. Realmente siento los problemas de mi institución como propios. Considera que en la institución el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo.	
			Compromiso de Continuidad	Satisfacción laboral	Se siente satisfecho en la labor que desempeña. Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores.	
				Remuneración percibida.	La continuidad en su centro de labores obedece al aspecto remunerativo. La remuneración que percibe está acorde a las labores que realiza. Está satisfecho con las condiciones laborales en su centro de trabajo.	
Compromiso Normativo			Condiciones laborales.	Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz en su área de trabajo para el logro de los objetivos. Es leal usted a los principios de la institución. La institución donde trabajo merece mi lealtad.		
			Sentimiento de lealtad hacia la organización.	Se siente motivado moralmente ante la institución. Recibe reconocimientos por realizar un buen trabajo.		
				Motivación interna y moral con la organización.		
				Comunicación	Le resulta fácil acceder a comunicarme con sus superiores. Mantengo una adecuada comunicación con mis compañeros de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.

Población (P), es el total de elementos donde la unidad poblacional posee características comunes y da origen a los datos a investigar (Tamayo, 1997). Siendo para el caso nuestro fue de 86 colaboradores del Centro de Salud San Ignacio.

Muestra (n), es una parte de individuos que se toma de la población total, para llevar a cabo la investigación estadística (Tamayo, 1997). Nuestra muestra fue de 86 colaboradores del Centro de Salud San Ignacio.

Muestreo (M), se efectuó una muestra no probabilística por conveniencia, debido a que la población es pequeña entre administrativos y asistenciales, detallada de la siguiente manera:

Tabla 5. **Distribución de la muestra**

Población (P)	n'	%
Asistenciales	71	83%
Administrativos	15	17%
Total	86	100%

Fuente: Elaboración propia

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Encuesta: Recopila datos a través de la interrogación de los sujetos, con la finalidad de obtener en forma metódica medidas sobre los conceptos que se derivan de la problemática de investigación previamente construida (López - Roldan y Fachelli, 2015). Se utilizó la encuesta, aplicada a los empleados de la empresa objeto de estudio, a fin de obtener respuestas sobre el problema en estudio.

Instrumentos

Cuestionario: Es un método utilizado para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de procesos, personas y programas de formación (García, 2003). Nuestro cuestionario estuvo constituido por 16 preguntas en la variable compromiso organizacional y 20 preguntas en la variable estilo gerencial.

Validez, se valido por medio de juicio de expertos, los que validaron y dieron la conformidad de los instrumentos empleados.

Confiabilidad, es el grado de confianza o certeza, con la que se pueden admitir los resultados obtenidos por un investigador apoyado en los procedimientos empleados para desarrollar su estudio (Briones, 2000).

Tabla 6. **Fiabilidad de estilo gerencial**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	20

Fuente: SPSS

Tabla 7. **Fiabilidad de compromiso organizacional**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	16

Fuente: SPSS

3.5. **Procedimientos**

Se visitó las instalaciones de la institución y se coordinó con el Gerente y el Jefe de Recursos Humanos y con su autorización permitió aplicar el cuestionario a todo el personal de la institución, la cual tuvo una duración de 20 minutos, luego se procedió al recojo para su posterior procesamiento; asimismo, se procedió a revisar la documentación física de libros sobre compromiso organizacional para analizarla y posteriormente seleccionar componentes para proponer estrategias.

3.6. **Métodos de análisis de datos**

La tabulación se estructuró en Excel, posteriormente se exporto al programa Estadístico SPSS Versión 25.0, en el que se elaboraron las tablas y figuras en porcentajes para su interpretación.

3.7. **Aspectos éticos**

El trabajo es original, pues los datos recogidos son verdaderos, la información teórica ha sido extraída de fuentes primarias y secundarias, empleando las citas correspondientes, guardando así el respeto de autoría y el sentido de honradez y honestidad de las autoras. La investigación guarda la reserva del caso, la información brindada por los trabajadores de la institución se mantiene en absoluta reserva.

IV. RESULTADOS

4.1. Tabla y Gráficos

4.1.1. Variable Estilo Gerencial

Tabla 08

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	20	23%
	A veces	24	28%
	Casi Siempre	17	20%
	Siempre	26	30%
	Total	86	100%

Elaboración propia

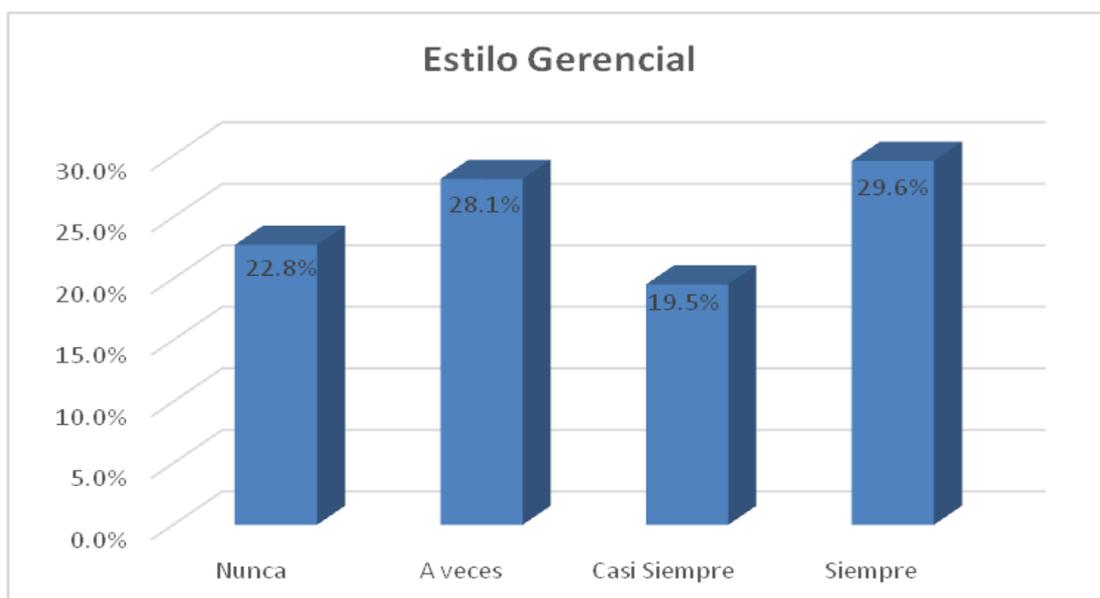


Figura 03. Según los resultados se observa que, de los 86 trabajadores, 30% describe la existencia del estilo gerencial en la categoría de siempre, un 28% la describe en la categoría de a veces, un 23% en la categoría de nunca y un 20% en la categoría de casi siempre.

4.1.2. Compromiso Organizacional

Tabla 09

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	16	19%
	A veces	20	23%
	Casi Siempre	16	19%
	Siempre	34	39%
	Total	86	100.0%

Elaboración propia

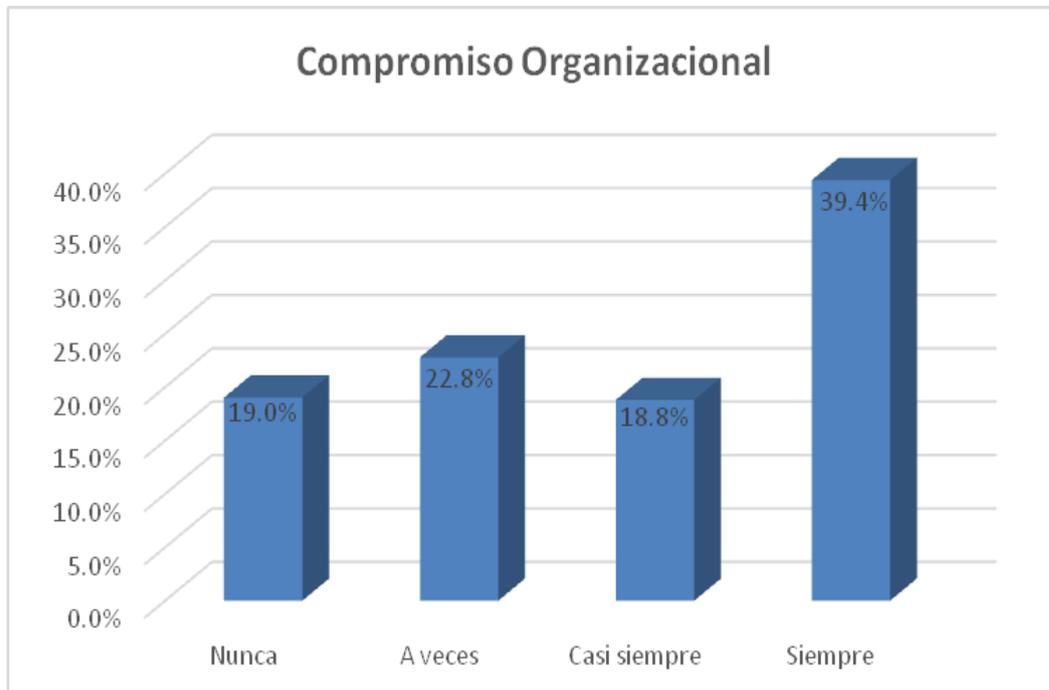


Figura 04. Según los resultados se observan que, de los 86 trabajadores, el 39% describe la existencia de un compromiso organizacional en la categoría de siempre, asimismo el 23% manifiesta que a veces existe compromiso, el 19% manifiesta que nunca existe compromiso y finalmente el 19% indica que casi siempre,

V. DISCUSIÓN

El presente estudio de investigación tuvo el objetivo de proponer un estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio. Asimismo, se darán discusión a los primordiales hallazgos encontrados, teniendo en cuenta nuestros objetivos.

Con respecto al objetivo específico 1: Identificar el estilo gerencial en el Centro de Salud San Ignacio.

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a cada trabajador se pudo identificar que el estilo gerencial en la institución, no es el más óptimo, por ejemplo ante la interrogante de la (tabla 9) el gerente propicia el espacio para entablar un diálogo saludable el 39.5% señala que a veces, además existe otra similitud ante la interrogante de la (Tabla 8) si el gerente tiene características de autoritarias, el 53% manifestó que a veces, a la vez ante la interrogante de la (tabla 10) el gerente toma en cuenta su participación en la toma de decisiones el 41.9% manifestó que a veces y finalmente ante la pregunta el gerente escucha sus aportes y sugerencias de la (tabla 11) el 34.9% manifestó que nunca escucha sus aportes y sugerencias, lo cual se contrasta con las investigaciones Snell y Bateman, (2009). Indicando que un estilo gerencial acorde a las necesidades que demanda la organización, permitirá conocer de qué forma se logrará los objetivos, así como los indicadores establecidos por Likert, (1968) basado en características y estilos gerenciales existentes en una organización como autoritario – coactivo, autoritario – benevolente, consultivo y participativo. Así como Cortez y Serrano (2015) coincide con ciertas características del perfil gerencial que marcan una condición negativa en el funcionamiento de la institución y de continuar con el estilo descrito en los resultados tendrá problemas a corto y largo plazo con los colaboradores y por ende con la alta dirección; asimismo contrastando a lo que indica Bass y Riggio (2006) en relación a las cualidades del líder transformacional, menciona que las conductas positivas de los jefes se consideran como ejemplos a seguir por parte de los trabajadores tales como (carisma): proporcionan importancia al trabajo de sus seguidores (inspiración); impulsan alternativas para la solución de los problemas (estimulación intelectual); se preocupan por las necesidades individuales

(consideración individualizada). Razón por la cual se debería mejorar el estilo gerencial por parte de los jefes inmediatos

Referente al objetivo específico 2, que es diagnosticar el estado actual del compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a cada trabajador se pudo identificar la existencia de un compromiso moderado por parte de los trabajadores, por ejemplo ante la interrogante de la (tabla 31) considera que en la institución el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo el 32.6% mencionó que a veces, asimismo ante la pregunta de la (tabla 36) está satisfecho con las condiciones laborales en su centro de trabajo el 33.7% mencionó que a veces y finalmente ante la interrogante considera que existe un espíritu de trabajo eficaz en su área de trabajo para el logro de los objetivos el 30.2% mencionó que a veces: contrastando con las investigaciones realizadas por Meyer y Allen, (1997), describiéndola como un estado psicológico que caracterizan la relación entre los empleados con la empresa. Asimismo Salazar (2018) en Ecuador menciona que cuando un trabajador está satisfecho con el trabajo que realiza, se sentirá comprometido con la organización; por lo tanto, tiene importancia procurar que los trabajadores se sientan satisfechos, de lo contrario, los mismos podrían considerar que lo que reciben de la organización no es suficiente, o no es equitativo a lo que ellos entregan y se generará insatisfacción y falta de compromiso. A la vez, de acuerdo a nuestro marco teórico a Chiavenato (2006) manifiesta que con un compromiso alto o positivo los individuos se identificarán con la organización y su afecto hacia la misma; así como su ideal de mantenerse en la institución para contribuir en el cumplimiento de los objetivos y el resultado institucional.

De acuerdo a los dos objetivos específicos e identificando que la variable estilo gerencial no es la más óptima o adecuada por parte de los directivos lo cual se contrasta por Snell y Bateman, (2009), indicando que un Estilo Gerencial apropiado, acorde a las necesidades que demanda la organización, permitirá conocer de qué forma se logrará los objetivos y de qué manera influirá con sus subordinados y clientes externos, y referente a la variable compromiso organizacional existe un moderado compromiso por parte de los colaboradores.

De acuerdo a lo expuesto se hace necesario el diseño de un plan de intervención como charlas, talleres, etc. de acuerdo a los indicadores participación, confianza, motivación, relaciones interpersonales, etc.

VI. CONCLUSIONES

Al identificar el estilo gerencial en el Centro de Salud San Ignacio se verificó que no es el más óptimo, encontrándose que el gerente tiene un estilo autoritario, no propiciando el dialogo entre los empleados y que muy pocas veces los toma en cuenta para la participación de la toma de decisiones; este estilo estaría trayendo como consecuencia que no se fomente la creatividad, que los trabajadores, que no se sienten valorados y que no exista una buena relación entre el jefe inmediato y sus colaboradores.

Al diagnosticar el compromiso organizacional se concluye que el personal de la institución tiene una actitud baja en el compromiso laboral, a la vez no se encuentra satisfecho con las condiciones laborales en su lugar de trabajo, lo que estaría influenciando en el involucramiento e identificación de los empleados, lo cual no estaría contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y por ende la satisfacción del usuario.

Asimismo, al no contar con un estilo gerencial adecuado, lo que no estaría permitiendo enfocarse en la entrega de resultados óptimos, se propone elaborar plan de intervención del estilo gerencial que sirva de apoyo para la mejora del compromiso institucional el Centro de Salud San Ignacio.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los elementos encontrados que tienen influencia en el estilo gerencial del Centro de Salud San Ignacio se recomienda realizar un procedimiento o plan de intervención de los estilos gerenciales, seleccionando equipos según sus fortalezas, sin importar el área o jefatura en que se encuentren en la organización, contribuyendo a un objetivo en común, utilizando técnicas gerenciales enfocadas en crear relaciones duraderas, fortaleciendo así la comunicación y cooperación en la institución objeto de estudio.

A la vez con relación al compromiso organizacional se recomienda implantar iniciativas de gestión de colaboradores a corto y mediano plazo, de acuerdo a los aspectos detectados en los resultados, enfocándose en el diseño, realidad institucional, así como en trabajadores de distintas áreas y posiciones jerárquicas.

Finalmente, se recomienda elaborar un plan de intervención de estilos gerenciales, que ayude a mejorar el compromiso, logrando trabajadores satisfechos, la formación de equipos de alto desempeño, dando una mayor productividad y rentabilidad en el Centro de Salud San Ignacio, siguiendo un procedimiento de estilo gerencial organizado y minucioso donde se describa las estrategias, responsables y acciones a tomar sea a corto o largo plazo.

De las conclusiones anteriores se infiere que se cumplió con el objetivo general: Proponer un estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

VIII. PROPUESTA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO

**PLAN DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO ESTILO
GERENCIAL PARTICIPATIVO EN EL CENTRO DE SALUD SAN
IGNACIO.**

INTEGRANTES:

Aguilar Chumacero, Nélica

Aguirre Peña, Estela Elizabeth

DOCENTE:

Dra. Mileydi Flores Fernández

CHICLAYO 2020

FUNDAMENTACIÓN

En el presente trabajo se fundamenta a través de los resultados, en la cual se identificaron algunas deficiencias en cuanto al estilo gerencial que se ejerce en el Centro de Salud San Ignacio, lo cual tiene influencia en el compromiso organizacional, que impide que los mencionados puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz y que la institución lo refleje en su competitividad organizacional.

Por ello, la actual propuesta tiene como propósito la mejora del estilo gerencial y contribuir con la mejora del compromiso laboral, lo que generaría un ambiente de trabajo favorable a todos integrantes de la institución.

El presente plan de intervención de estilo gerencial en el Centro de Salud San Ignacio, busca, plantear una diversidad de talleres a la medida capacitándolos en habilidades directivas, permitiendo mejorar las competencias gerenciales y por ende al la institución objeto de estudio, asimismo este plan proporciona un marco metodológico práctico que permitirá que los dirigentes de la empresa puedan aplicar capacitaciones en las habilidades gerenciales que se relacionan a la calidad de servicio y por ende en la satisfacción del cliente.

1.1. Misión

Somos una institución prestadora de servicios de Salud, orientada a promover, mejorar, recuperar, y rehabilitar el estado de Salud del individuo, familia y comunidad, con pleno respeto a los derechos e interculturalidad del usuario; priorizando los sectores más vulnerables de la sociedad y siempre bajo el principio de integridad, universalidad, equidad, calidad, solidaridad y eficiencia.

1.2. Visión

Institución prestadora de servicios de salud de la Red de Salud San Ignacio y Dirección Regional de Salud Cajamarca, con capacidad para brindar servicios de calidad para una salud integral de la población de San Ignacio, propiciando el acceso universal y fácil a todos los servicios en un ambiente de, tranquilidad, equidad y solidaridad, considerando al usuario como persona que integra una familia y su comunidad.

1.3. Descripción

Social: La provincia de San Ignacio es una de las 13 provincias más alejadas que forman el departamento de Cajamarca, que se encuentra bajo la gestión del Gobierno Regional de Cajamarca. El Centro de Salud San Ignacio, es una Institución Prestadora de Servicios (IPRESS) del Ministerio de Salud – MINSA, con categoría I-4 que presta servicios de salud del primer nivel de atención, cuenta con internamiento y es el Centro de referencia inmediato que cubre todas las emergencias de su Micro Red por ser establecimiento cabecera, de la misma forma recibe referencias de los establecimientos de salud de categoría I-3 de otras Micro Redes, puesto que es el único establecimiento con categoría I-4 con el que cuenta la provincia de San Ignacio. Esta IPRESS se encuentra bajo la administración de la Unidad Ejecutora Salud San Ignacio.

Geográfica: Se encuentra ubicada en línea de frontera con el país de Ecuador, limitando por el norte con Ecuador, por el sur con la provincia de Jaén del departamento de Cajamarca, por el este con la provincia de Bagua del departamento de Amazonas y por el oeste con la provincia de Huancabamba del departamento de Piura.

Histórica: El Centro de Salud San Ignacio, fue creado en el año 1999 otorgándosele en aquel entonces el funcionamiento como “CENTRO MATERNO INFANTIL SAN IGNACIO”, mediante Resolución Directoral N° 067-99-CTAR.CAJ/SRSJ.OP, de fecha 27 de mayo del año 1999, perteneciendo a la jurisdicción de la Dirección Sub Regional de Salud Jaén. En el año 2016 mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 218-2016-GR.CAJ/GR, de fecha 10 de mayo 2016, se aprueba la creación de la Unidad Ejecutora 407 -1654 Red de Salud San Ignacio dentro del Pliego 445 del Gobierno Regional Cajamarca y con fecha 27 de mayo 2016, mediante Resolución Regional Sectorial N° 521-2016-GR.CAJ/DRS-DESP se aprueba la Redelimitación de la Red de Salud San Ignacio con 84 establecimientos de salud, bajo la jurisdicción de la Dirección Regional de Salud Cajamarca (incluido el Centro de Salud San Ignacio). Actualmente la Red de Salud San Ignacio la conforman 86 Instituciones Prestadoras de

Servicios de Salud (IPRESS) debidamente categorizadas de acuerdo al nivel de capacidad resolutive.

1.4. Objetivo de la propuesta

Mejorar el estilo gerencial en el Centro de Salud San Ignacio.

Objetivos específicos

1. Señalar las intervenciones para la mejora del estilo gerencial, en el Centro de Salud San Ignacio.
2. Definir la responsabilidad de cada intervención propuesta por los indicadores.
3. Definir el tiempo de ejecución de las actividades por indicadores.
4. Definir el presupuesto en la ejecución de actividades por indicadores.
5. Evaluar los resultados

1.5. Estrategias por indicador

Variable	Indicadores (priorizados)	Ítem de OV	Resultados Esperados	Acciones	Fecha	Responsable
Estilo gerencial (V.I)	Participación	03	Mejorar la contribución para la toma de decisiones	Taller: - Toma de decisiones para la mejora del compromiso - Escucha activa	Agosto de 2020	Jefe de Recursos humanos
				Taller: - Trabajo en equipo - Importancia del trabajo colaborativo		
				Taller: - Motivación 360° - Enfoque Fishman - Generación de motivación intrínseca		
				Taller: - Incentivos laborales - Gestión por resultados		
				Taller: - Inteligencia emocional - Influencia de la personalidad en el trabajo		
	Confianza	05 12	Mejorar la confianza en los trabajadores		Agosto de 2020	Jefe de Recursos humanos
	Motivación	07	Mejorar las competencias para la generación de estímulos a los colaboradores		Agosto de 2020	Jefe de Recursos humanos
	Compensación	13 14	Mejorar la valoración de los colaboradores por desempeño		Setiembre de 2020	Jefe de Recursos humanos
	Relaciones interpersonales	19	Desarrollar habilidades sociales para el mejoramiento del compromiso		Setiembre de 2020	Jefe de Recursos humanos

Elaboración propia

Presupuesto del plan de intervención

Indicador	Actividad / acción	Descripción del gasto	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo T/ U	Rubro presupuestal	Total S./
Participación	Taller: - Toma de decisiones para la mejora del compromiso - Escucha activa	• Alquiler de Proyector	01	Hora	100.00	100.00	Autofinanciado	1473.00
		• Pizarra acrílica	01	Unidad	150.00	150.00		
		• Papel Bond	01	Millar	28.00	28.00		
		• Plumones	01	Docena	15.00	15.00		
		• Especialista	01	Personal	1000.00	1000.00		
		• Impresión modulo	15	Unidad	3.00	45.00		
		• Impresión de certificado	15	Unidad	3.00	45.00		
		• Lapiceros	15	Unidad	0.50	7.50		
		• Refrigerios	15	Unidad	5.00	75.00		
• Folder manila	15	Unidad	0.50	7.50				
Confianza	Taller: - Trabajo en equipo - Importancia del trabajo colaborativo	• Papel Bond	01	Millar	28.00	28.00	Autofinanciado	1330.50
		• Alquiler de proyector	1	Hora	100.00	100.00		
		• Lapiceros	15	Unidad	0.50	7.50		
		• Especialista	01	Personal	1000.00	1000.00		
		• Impresión modulo	15	Unidad	3.00	45.00		
		• Impresión de certificado	15	Unidad	3.00	45.00		
		• Plumones	01	Docena	15.00	15.00		
		• Folder manila	15	Unidad	0.50	7.50		
		• Refrigerios	15	Unidad	5.00	75.00		
• Cartulinas	15	Unidad	0.50	7.50				
Motivación	Taller: - Motivación 360° -	• Alquiler de Proyector.	01	Hora	100.00	100.00	Autofinanciado	1330.50
		• Papel Bond	01	Millar	28.00	28.00		
		• Plumones	01	Docena	15.00	15.00		
		• Especialista	01	Personal	1000.00	1000.00		

	Enfoque Fishman	• Impresión modulo	15	Unidad	3.00	45.00		
	- Generación de motivación intrínseca	• Impresión de certificado	15	Unidad	3.00	45.00		
		• Lapiceros	15	Unidad	0.50	7.50		
		• Cartulinas	15	Unidad	0.50	7.50		
		• Folder manila	15	Unidad	0.50	7.50		
		• Refrigerios	15	Unidad	5.00	75.00		
		• Alquiler de proyector	01	Hora	100.00	100.00		
		• Papel Bond	01	Millar	28.00	28.00		
	Taller:	• Lapiceros	15	Unidad	0.50	7.50		
		• Especialista	01	Personal	1000.00	1000.00		
	- Incentivos laborales	• Impresión modulo	15	Unidad	3.00	45.00	Autofinanciado	1323.00
	- Gestión por resultados	• Impresión de certificado	15	Unidad	3.00	45.00		
		• Plumones	01	Docena	15.00	15.00		
		• Folder manila	15	Unidad	0.50	7.50		
		• Refrigerios	15	Unidad	5.00	75.00		
	Taller:	• Alquiler de Proyector	01	Hora	100.00	100.00		
		• Papel Bond	01	Millar	28.00	28.00		
	- Inteligencia emocional	• Plumones	01	Docena	15.00	15.00		
	- Influencia de la personalidad en el trabajo	• Especialista	01	Personal	1000.00	1000.00	Autofinanciado	1330.50
		• Impresión modulo	15	Unidad	3.00	45.00		
		• Impresión de certificado	15	Unidad	3.00	45.00		
		• Folder manila	15	Unidad	0.50	7.50		
		• Refrigerios	15	Unidad	5.00	75.00		
		• Cartulina	15	Docenas	0.50	7.50		
TOTAL							S/. 6787.50	

Evaluación de resultados

Se evidencia:

Nº	Si cumplió con el objetivo	No cumplió con el objetivo

REFERENCIAS

- Angulo, Calvanapón y Malpica. (2017). Compromiso Organizacional y Estrés Laboral de los Colaboradores del Hospital Regional Docente de Cajamarca. *Cientifi-k* 5(1).
- Angulo, N. (2016). *Compromiso organizacional y estrés laboral de los colaboradores del Hospital Regional Docente de Cajamarca, año 2016*. Cajamarca.
- Araque, Sánchez y Uribe. (2017). Relación entre el Marketing Interno y Compromiso Organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológicos Colombianos. *Estudios Gerenciales*. Obtenido de www.elsevier.es/estudios
- Araujo y Brunet. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarrajoná.
- Barresi, M. (2015). *Recursos Humanos, Dirección estratégica edición 53: La conexión entre el compromiso de los empleados y la gestión de la comunicación organizacional*.
- Bass & Avolio. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*.
- Bass & Riggio. (2006). *Transformational leadership* (2da. ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*.
- Bass, B. (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research y Managerial Applications*. New York.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*.
- Bass, B; & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. EE.UU.
- Bazán, J. (Abril de 2019). Bambamarca: Piden más Compromiso a Trabajadores de la Unidad Ejecutora para Modernizar la DIRESA. (P. D. Cajamarca, Entrevistador) Cajamarca. Obtenido de <http://www.diresacajamarca.gob.pe/noticias/bambamarca-piden-m-s-compromiso-trabajadores-de-la-ue-para-modernizar-la-diresa>

- Bennis. (1984). *The competencies of leadership. Training and development journal*. México: Hall Hispanoamericana.
- Bennis, W. (1984). *The competencies of leadership. Training and development journal*. México.
- Betanzos y Rodríguez. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional*.
- Brandolini, Frígoli y Hopkins. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. La Crujía*.
- Briones, G. (2000). *La investigación social y educativa*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Carmona & De la Rosa. (2010). *The influence of leader member exchange on the employee's commitment. Review Business Universia*.
- Casales, J. (1995). *Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal*. Medellín.
- Castañeda, L. (2006). *Las 25 tareas ineludibles del director*. México.
- Castillo, Canto, Fernandes y Barbosa. (2014). Estrategias de Liderazgo Gerencial para Mejorar el Desempeño. *Revista Científica Sinkania - ISSN: 2236-6660*.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. . (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires.
- Castro, Lupano, Benatuil y Nader. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires.
- Celpax. (2014). *Employee Engagement*.
- Chávez, H. (2008). Comunicación en los negocios. Artículo de gerencia.com. *Habilidad de la comunicación en el liderazgo*.
- Chiavenato. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Thomson.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Thomson .
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (3ra. ed.). (McGraw-Hill., Ed.) México: McGraw-Hill.
- Chirinos y Vela. (2017). *Compromiso Organizacional en Colaboradores de Empresas Nacionales y Transnacionales de Lima Metropolitana*. Lima.
- Cortes y Serrano. (2014). *Perfiles y Estilos Gerenciales de la Administración de una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca*. Bogotá, D.C.

- Cuoto, F. (2010). *Cinco objetivos del líder de proyectos*. Obtenido de <http://fabiancuoto.wordpress.com/2010/05/13/5-objetivos-del-lider-deproyectos/>
- Davis y Newstrom. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* ((11ª ed.) ed.). México: McGraw-Hill.
- DIRESA, C. (15 de Abril de 2019). <http://www.diresacajamarca.gob.pe/noticias/bambamarca-piden-m-s-compromiso-trabajadores-de-la-ue-para-modernizar-la-diresa>. Obtenido de <http://www.diresacajamarca.gob.pe/noticias/bambamarca-piden-m-s-compromiso-trabajadores-de-la-ue-para-modernizar-la-diresa>
- Fernández, J. (1999). *Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo Natural*.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador II*. Lima.
- Freund y Simon. (1992). *Estadística elemental* (8 ed.). México, México: Pearson.
- García. (2003). *El Cuestionario como instrumento de Investigación/ Evaluación*. Almendralejo.
- García, J. (1998). *Comunicación interna*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Hersey, Johnson y Blanchard. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México.
- Hersey, P.; Blanchard & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México.
- James, S. (1996). *Administración* (6ta. ed.). México: Pearson Education.
- Koontz y Weihrich. (2014). *Elementos de administración*. México: Mac Graw Hill.
- Larocca, H. (2015). *Estilos Gerenciales para el Nuevo Milenio*. Buenos Aires.
- Lazzati. (1991). *Funciones, estilos y desarrollo*. Buenos Aires.
- Lazzati, S. (1991). *Funciones, estilos y desarrollo*. Buenos Aires.
- Lazzati, S. (1991). *Management: funciones, estilos y desarrollo*. Buenos Aires.
- Lev, B. (2001). *Intangibles. Management and reporting*. . Washington. The Brookings Institutions.: Publicacions de la Universitat Rovira i Virgili.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its management and value*. New York.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.

- Lira, J. (17 de Junio de 2015). (D. Gestión, Productor) Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/diez-peliculas-le-ensenan-destrezas-gerenciales-92719-noticia/>
- Lira, J. (17 de Junio de 2015). *Diario Gestión*. (D. Gestión, Productor) Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/diez-peliculas-le-ensenan-destrezas-gerenciales-92719-noticia/>
- Littlewood, H. (2003). Metanálisis del Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional en organizaciones mexicanas. *Psicología Ocupacional*.
- Loli, Montgómery, Del Carpio et al. (2015). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *IIPSI - Facultad de Psicología UNMSM*, 8.
- López - Roldan y Fachelli. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona.
- López, E. (2017). *Análisis sobre la relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de los trabajadores adscritos al Área de Auditoría de las Contralorías Municipales del Estado de Carabobo*. Bárbula -Venezuela.
- Lussier, N.; Achua. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México DF: International Thomson Editores.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* ((11^a ed.). ed.). México: McGraw-Hill.
- Meyer & Allen. (1991). *A Three Component conceptualization of organizational commitment*, *Human resource management review*.
- Meyer & Allen. (1991). "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*.
- Meyer & Allen. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Miranda, J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos* (1era. ed.). Bogotá, Colombia: MM editores.

- Muñiz, R. (2016). *La comunicación dentro del Marketing. La comunicación Interna, Cap. 09.*
- Nunes, P. (2016). Obtenido de <https://know.net/es/cieeconcom/gestion/estilos-liderazgo-likert/>
- Peña, Díaz, Chávez y Sánchez. (2016). The Organizational Commitment As Part Of The Behavior Of Workers In Small Businesses. *Internacional Administración & Finanzas*, 96.
- Petrucci, S. (2015). *Empleados comprometidos con tu empresa. Entrepreneur, Recursos Humanos.*
- Ramos, M. (2005). *El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores universitarios de inglés de la Universidad de Colima.*
- Ravines, C. (2015). *Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en el Hospital Tito Villar Cabeza, Red Hualgagoc. Cajamarca.*
- Rhoades y Eisenberger. (2002). "Perceived Organizational Support". *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives.* Oxford: Oxford University Press.
- Robbins. (2005). *Administración.* México: Pearson Educación.
- Robbins. (2013). *Administración un empresario competitivo* (3era. ed.). México: Pearson.
- Robbins y Coulter. (2005). *Administración.* México.
- Robbins y Coulter. (2010). *Administración.* México: Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México DF: Pearson Education.
- Robbins, S. (2009). *Administración un empresario competitivo* (2da. ed.). México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Administración un empresario competitivo* (2da. ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Administración un Empresario Competitivo.* México.
- Robbins, S. (2010). *Administración.* México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen;Coulter, Mary;Huerta Mata, Juan José;Rodríguez Castellanos Rodríguez, Gerardo. (2009). *Administración un empresario competitivo* (2da. ed.). México: Pearson.

- S., R. (2005). *Administración* (8va. ed.). México: Pearson Educación.
- Salazar. (2009). ssssssssssss.
- Salazar, P. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana* . Quito.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. (1996). *Una nueva visión de liderazgo*. Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces. S.A.
- Snell y Bateman. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Sthepen, R. (2005). *Administración* (Editorial Pearson Educación ed.). México: 8va.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa S.A.
- Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave* (6ta. ed.). España: Editorial dentro libros Papf. S.L.U.
- Vargas, K. (2017). *Grado de Compromiso Organizacional según el Modelo de Meyer & Allen en los Médicos Residentes del Hospital Regional Docentes "Las Mercedes" de Chiclayo*. Chiclayo.
- Varona, M. (1993). *Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional*.
- Zenger, H., & Folkman, J. (2008). *El líder extraordinario* . Barcelona, España: Bresca .

ANEXOS

Anexo 03 – Carta Autenticidad de empresa



DIRECCION REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA
RED DE SALUD SAN IGNACIO
MICRO DE SALUD SAN IGNACIO
CENTRO DE SALUD SAN IGNACIO



“AÑO DE LA UNIVERSALIZACION DE LA SALUD”

San Ignacio, 13 de mayo 2020

CARTA N° 001-2020-MRSI -CLAS-SI-CS.SI-G

Señor (a):
Nélida Aguilar Chumacero (7001026265)
Estela Elizabeth Aguirre Peña (7001026390)
Estudiantes de la Universidad César Vallejo
Presente.-

ASUNTO : AUTORIZO INGRESO AL ESTABLECIMIENTO DE SALUD PARA RECOJO DE INFORMACIÓN

REF. : Solicitud de permiso (12 de mayo del 2020)

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes en atención al documento de la referencia, con la finalidad de hacer de su conocimiento que, en calidad de Gerente de esta Institución, se les autoriza el ingreso al establecimiento de salud para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de su trabajo de investigación titulado: **“PROPUESTA DE ESTILO GERENCIAL PARTICIPATIVO PARA MEJORAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD SAN IGNACIO”**.

Aprovecho la oportunidad para expresarles mi consideración y estima personal.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
DIRECCION REGIONAL DE SALUD
RED DE SALUD SAN IGNACIO
A LAS SAN IGNACIO

Dr. Gerardo Huatuco Crisanto
OMP.17224.
GERENTE

Anexo 4: Matriz de Operacionalización de variables

Nombre y Apellidos del estudiante: Aguilar Chumacero, Nélide – Aguirre Peña, Estela Elizabeth

Escuela profesional: Administración

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de las entidades del estado los cargos de confianza son elegidos por Política y muchos de ellos desconocen los sistemas Gerenciales y Administrativos No Existe comunicación fluida entre el gerente y sus trabajadores. Los trabajadores se sienten desmotivados y no asumen compromisos ya que no son considerados en la toma de decisiones. Muchas veces los gerentes terminan renunciando al cargo. 	<p>¿De qué manera el estilo gerencial participativo mejoraría el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente cultura organizacion al, el personal no se siente comprometid o con la Institución, no se organiza en forma explícita para el cumplimiento de metas y objetivos. Carencia de las relaciones interpersonal es que repercute en la falta de coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los diferentes estilos gerenciales para mejorar el compromiso organizaciona l del Centro de Salud San Ignacio. Proponer un estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacion al en el Centro de Salud San Ignacio. 	<p>GENERAL Proponer un estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar el estilo gerencial en el Centro de Salud San Ignacio. Diagnosticar el estado actual del compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio. Elaborar el estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio. 	<p>Empoderamiento del gerente y todo el personal para mejorar la problemática que viene atravesando el Centro de Salud.</p>	<p>Propuesta de estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacion al en el Centro de Salud San Ignacio.</p>	<p>Hipótesis Positiva: La propuesta del estilo gerencial participativo mejoraría el compromiso organizacion al en el Centro de Salud San Ignacio.</p> <p>Hipótesis Negativa: La propuesta del estilo gerencial participativo no mejoraría el compromiso organizacion al en el Centro de Salud San Ignacio.</p>	<p>V1: Estilo Gerencial</p> <p>V2: Compromiso organizacion al.</p>	<p>Recolección de información, mediante cuestionario, con la escala de tipo Likert</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p>

Anexo 7: Validación de los instrumento de recojo de información

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (ENCUESTA)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Propuesta de estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

1.2 Investigador (a) (es): **Aguilar Chumacero Nélida**

Aguirre Peña Estela Elizabeth

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

93.5

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

Considero la viabilidad entre las dos variables, aplicable en el desarrollo de la tesis

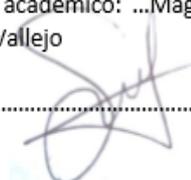
.....

.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: ...Pedro Manuel Silva León..... DNI ...42763003.....

Grado académico: ...Magister en Administración de Empresas. Centro de Trabajo: Universidad Cesar Vallejo

Firma:  Fecha: 02/07/2020

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(ENCUESTA)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

PROPUESTA DE ESTILO GERENCIAL PARTICIPATIVO PARA
MEJORAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL
CENTRO DE SALUD SAN IGNACIO

1.2 Investigador (a) (es): NELIDA DEVLAR CHUMACERO
ESTELA ELIZABETH DEVLAR PERU

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

95

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

MUY APLICABLE

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: ALIB NÚÑEZ CARRION DNI 46453530

Grado académico: LIC. ADM. - CALIFICADA N° 23999 Centro de Trabajo: RED. DE SALUD SAN IGNACIO

Firma:  Fecha: 15/05/2020

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
ESTILO GERENCIAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Propuesta de estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

1.2 Investigador (a) (es): **Aguilar Chumacero Nélida
Aguirre Peña Estela Elizabeth**

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					85
Objetividad	Está expresado en conductas observables					85
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					85
Organización	Existe una organización lógica					85
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					85
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					85
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					85
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					85
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					85

PROMEDIO DE VALORACION

85

3. Opinión de aplicabilidad:

El cuestionario presentado cumple con los criterios exigidos para la realización de la encuesta y tiene relación con las variables asignadas

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: **Abraham José García Yovera** DNI 80270538
Grado académico: **Magister en Talento Humano** Centro de Trabajo: **Universidad Señor de Sipán**



Firma

Fecha: 15/05/2020

Anexo 8: Validación de modelo del programa

NOMBRE :

PROFESIONAL EXPERTO : Dra. Flores Fernández, Mileydi

CENTRO LABORAL : Universidad Cesar Vallejo

CARGO : Docente de la Escuela de Administración

ALUMNAS : Nélida Aguilar Chumacero

Estela Elizabeth Aguirre Peña

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Base teórica						
1.-El programa responde a las bases teóricas de la investigación	1	2	3	4	5	
Objetivo						
2.- El programa responde al objetivo formulado	1	2	3	4	5	
Contenidos						
3.- Contiene actividades para mejorar la variable dependiente	1	2	3	4	5	
4.- Los contenidos son suficientes para el logro de las dimensiones de la variable dependiente	1	2	3	4	5	
5.- Los contenidos se desarrollan mediante estrategias didácticas para lograr los objetivos planteados	1	2	3	4	5	
Calidad técnica						
6.- El programa incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: objetivos (generales y específicos), descripción, duración, forma de aplicación y contenidos de la propuesta.	1	2	3	4	5	
7.-Existe coherencia interna entre los diversos elementos y componentes del programa y de todos ellos con los objetivos.	1	2	3	4	5	
8.- Existe coherencia entre el programa y el objetivo de la investigación.	1	2	3	4	5	
9.- El programa responde a la mejora de la variable dependiente.	1	2	3	4	5	

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Viabilidad						
10.- el programa puede ser aplicado por cualquier profesor y especializado en el área a tratar.	1	2	3	4	5	
11.- las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales sencillos.	1	2	3	4	5	
12.- la secuencia de las actividades programadas resulta coherente.	1	2	3	4	5	
Metodología						
13.-la metodología tiene una base didáctica	1	2	3	4	5	
14.-La metodología utilizada es apropiada a las características de los investigados	1	2	3	4	5	
Evaluación						
15.- El programa describe su forma de evaluación.	1	2	3	4	5	

V. Escala de valoración:

<u>Categorías</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Descripción</u>
Muy malo	15-27	El programa no es aplicable
Malo	28 – 39	
Regular	40 – 51	Deben levantarse las correcciones
Bueno	52 – 63	El programa es aplicable, tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	64 – 75	El programa es aplicable.

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN

Puntaje obtenido:

Nombre del experto

DNI:

FIRMA

Anexo 4: Instrumento de recolección de datos

ENCUESTA

Propuesta de estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio

OBJETIVO: Proponer un estilo gerencial participativo para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.

INSTRUCCIÓN:

Marque con una "X" sobre la casilla "A veces", "Siempre", "Casi siempre", "Nunca" según corresponda. Responda todas las alternativas

ESTILO GERENCIAL

Estilo Autoritario – Coactivo

	a)	b)	c)	d)
	A veces	Siempre	Casi siempre	Nunca
1. El gerente tiene características de autoritario.				
2. Considera usted que el gerente propicia el espacio para entablar un diálogo saludable.				
3. El gerente toma en cuenta su participación en la toma de decisiones.				
4. El gerente escucha sus aportes y sugerencias.				

Estilo Autoritario – Benevolente

	a)	b)	c)	d)
	A veces	Siempre	Casi siempre	Nunca
5. El gerente inspira confianza hacia los trabajadores.				
6. El gerente confía en el trabajo que usted realiza.				
7. El gerente genera motivación en los trabajadores.				
8. Considera usted que estimular al empleado es conveniente aplicar algunos inventivos.				

Estilo Consultivo

	a)	b)	c)	d)
	A veces	Siempre	Casi siempre	Nunca
9. Se le ha delegado funciones de acuerdo a la labor que realiza.				
10. Las órdenes emitidas por su gerente son claras y concretas.				
11. Considera usted que el nivel de confianza entre directivos y empleados favorece el clima organizacional.				
12. Tiene plena confianza en el gerente.				

Estilo Participativo

	a)	b)	c)	d)
	A veces	Siempre	Casi siempre	Nunca
13. El gerente compensa a los trabajadores por su labor.				
14. La gerencia le anticipa que las recompensas serán de acuerdo al desempeño.				
15. Existe comunicación fluida entre el gerente y sus trabajadores.				
16. Considera que la comunicación es importante para tomar decisiones.				
17. El gerente demuestra compromiso con sus trabajadores.				
18. Considera que en la Institución se hace énfasis en las recompensas.				
19. Considera que las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo.				
20. Considera que la formación de grupos espontáneos es efectiva para propiciar la confianza entre las personas.				

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Compromiso Afectivo

	a)	b)	c)	d)
	A veces	Siempre	Casi siempre	Nunca
21. Existe un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución.				
22. Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en la institución.				
23. Realmente siento los problemas de la institución como propios.				
24. Considera que en la institución el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo.				
25. Se siente satisfecho en la labor que desempeña.				
26. Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores.				

Compromiso de Continuidad

	a)	b)	c)	d)
	A veces	Siempre	Casi siempre	Nunca
27. La continuidad en su centro de labores obedece al aspecto remunerativo.				
28. La remuneración que percibe está acorde a las labores que realiza.				
29. Está satisfecho con las condiciones laborales en su centro de trabajo.				
30. Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz en su área de trabajo para el logro de los objetivos.				

Compromiso Normativo

a)	b)	c)	d)
A	Siempre	Casi	Nunca

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Datos de la Aplicación

**Nombre de la empresa: Centro de Salud
San Ignacio**

Miembros del Área que participaron:

Documentos revisados en la institución:

Documentos	TIENE	
	SI	NO
La organización posee un manual de políticas	X	
La organización posee un programa de incentivos		X
La organización posee una programa de capacitación	X	
La organización posee un plan de desarrollo	X	
La organización posee un decálogo de valores	X	

ENTREVISTA AL GERENTE DEL CENTRO DE SALUD SAN IGNACIO

I. CONTEXTO.

En el Centro de Salud San Ignacio se viene suscitando una gran problemática por más de 10 años, puesto que no existe un adecuado estilo gerencial participativo, esto como consecuencia a la deficiencia en el compromiso organizacional de la gran mayoría de trabajadores, generando un débil compromiso laboral.

No existe comunicación fluida entre el gerente y sus trabajadores.

Los trabajadores se sienten desmotivados y no asumen compromisos ya que no son considerados en la toma de decisiones.

Deficiente cultura organizacional, el personal no se siente comprometido con la Institución, no se organiza en forma explícita para el cumplimiento de metas y objetivos.

Carencia de las relaciones interpersonales que repercute en la falta de coordinación.

La entrevista se realizó en el ambiente de la oficina de la Gerencia del Centro de Salud San Ignacio participando el Dr. Gerardo Teobaldo Huatuco Crisanto - Gerente del Centro de Salud, quien asumió la gestión en el mes de febrero del presente año. El entrevistador ocupó un espacio cerca al Gerente; la entrevista duró 15 minutos, el guión de la entrevista fue el siguiente.

1. Saludo y presentación
2. Exposición del motivo de la entrevista.
3. Problemática del Centro de Salud San Ignacio, referida a los siguientes puntos: Propuesta de estilo gerencial para mejorar el compromiso organizacional en el Centro de Salud San Ignacio.
4. Conclusiones en la presente investigación se analizará la entrevista con una duración de 15 minutos, entorno al análisis del estilo gerencial. La modalidad de diálogo fue de una narración conversacional entre el Gerente y el entrevistador. Se aseguró que se guardará confidencialidad de la información adquirida. Al momento de iniciar la entrevista el entrevistador explicó los fines de la misma y la garantía de que las respuestas que se den a las preguntas formuladas servirán únicamente para evaluar el estilo gerencial y compromiso organizacional que nos

ayuden a tomar decisiones tendientes a mejorar y fortalecer el mismo en lo sucesivo.

II. EXTRACCIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La entrevista fue individual, abierta, flexible, persistente, confidencial (se muestra un poco preocupado debido a la situación de la pandemia COVID-19), en todo momento hubo un trato cordial y el entrevistador dejó que el entrevistado se expresara con libertad, permitiendo así el flujo de la información, el ambiente fue el adecuado.

En cuanto a los datos recogidos hemos podido apreciar que el gerente actual, quien asumió el cargo en el mes de febrero 2020, recibió una gestión donde las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo estaban bastante resquebrajadas, con bastante fricciones y problemas ante las jefaturas, entonces cuando ingresa como gerente trató de que las asperezas se limen, en lo posible trata de hacer partícipes de su gestión a todos los trabajadores, además, identificarse con la mayoría de los trabajadores, inclusive con personas del sindicato a quienes les ha delegado algunas funciones con la intención de limar esas asperezas y él percibe que las relaciones interpersonales han mejorado sustancialmente.

Para tener acceso a la entrevista con el gerente se solicitó audiencia con anticipación que fue concedida sin mayores imprevistos y la entrevista se desarrolló en el día y hora establecidos.

III. ENTREVISTA

Buenos días en estos momentos nos encontramos con el M.C Gerardo Huatuco Crisanto, quien asumió la gerencia del Centro de Salud San Ignacio desde el mes febrero del presente año, con la finalidad de realizar la entrevista sobre los estilos gerenciales en el Centro de Salud San Ignacio, debido a que más de diez años se viene suscitando una problemática por la falta de compromiso de los colaboradores de esta institución.

1. ¿Cuál es su experiencia en gerencia en el sector salud?

Bien. Dentro de la experiencia en gestión que he tenido en la institución en primer lugar en este Centro de Salud San Ignacio, durante 15 años fui jefe del Centro como director de servicios periféricos de toda la provincia San Ignacio en los 7 distritos. Posteriormente me desempeñé en diferentes direcciones en

la Dirección de Salud Jaén – San Ignacio donde llegué a ser director de salud de las Personas que viene a ser como Sub director de esa entidad, posteriormente fui director general de la Sub Región de Salud - Jaén San Ignacio y en dos oportunidades director del Hospital General de Jaén. Esto me permitió conocer y ahondar un poco más sobre la gestión en salud.

2. ¿Cuáles son las funciones principales que realiza como gerente?

Las funciones principales en primer lugar es la organización de todos los servicios asistenciales como servicios administrativos del Centro de Salud, pero también la organización de los servicios periféricos de los 16 Establecimientos de salud que nosotros tenemos que administrar, realizar gestiones ante el Gobierno Regional y Red de Salud.

3. ¿Considera que posee el apoyo y colaboración de todos los trabajadores de la institución?

Más que todo yo diría que un noventa por ciento de los trabajadores apoya nuestra gestión, no siempre todos están de acuerdo con el trabajo que realizamos, pero la mayoría de ellos se identifica con nuestra gestión es más cuando he pedido algún apoyo para que ocupen algunas coordinaciones y jefaturas todos me apoyaron, no me han negado en todo momento.

4. Cómo gerente del Centro de Salud ¿propicia reuniones para dar a conocer sobre el avance de su gestión?, de qué manera.

Sí. Siempre en mi forma de administrar es importante realizar reuniones frecuentes con los trabajadores y por grupos ocupacionales, en primer lugar, para conocer la problemática de cada grupo ocupacional y en segundo lugar para también ehhh comunicar cuales son los avances que tenemos en la gestión y que objetivos nos estamos proponiendo.

5. La toma de decisiones ¿son acertadas y oportunas? Explique.

Sí. Si nosotros nos antecedemos a la problemática podemos programar ehhh qué decisiones podemos tomar, ósea podemos programar actividades y es necesario tomar decisiones lo más precoz que se pueda, para poder atacar un problema que se nos viene.

6. ¿Considera que la comunicación es importante para la toma de decisiones?

Pues sí. Es bueno también tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, de los coordinadores que hemos nosotros delegado, así como del equipo de gestión; que también ellos tienen ideas que nos pueden ayudar inclusive para tomar las mejores decisiones

7. La delegación de funciones ¿las realiza de acuerdo al perfil profesional de los trabajadores?

Sí. Eso lo que más anhelo, ser una administración adecuada de un establecimiento de salud de tal manera que es importante conocer el perfil de cada trabajador, sea administrativo o asistencial, para poder delegar funciones justo dentro de lo que es su preparación de cada trabajador, una función que sabemos que será mejor porque la conoce.

8. ¿Cómo percibe usted las relaciones interpersonales entre los trabajadores?

Para mi hubo dos momentos, eh hh un momento de crisis dentro del establecimiento de salud que es lo que yo encontré unas relaciones interpersonales bastante resquebrajadas entre compañeros de trabajo con bastante fricciones, problemas ante las jefaturas, entonces cuando yo ingreso al establecimiento de salud como gerente trato de que las asperezas se limen, trato de trabajar con todos y me identifiqué con las mayoría de los trabajadores, inclusive con personas del sindicato a quienes les delegué algunas funciones con la intención de limar esas asperezas y veo que las relaciones interpersonales han mejorado sustancialmente.

9. Durante su gestión ¿tiene previsto recompensar e incentivar a sus colaboradores por el logro de metas?

Sí. Considero que el personal o recurso humano es la piedra angular de nuestra institución es la columna vertebral de la institución de salud; por lo tanto, si un personal esta incentivado va hacer bien su trabajo, y una de mis propuesta es justamente el incentivo no siempre es económico busco un incentivo de repente un día de compensación cuando se tiene que trabajar por sobre tiempo, otro sería otro también con vestuario para el personal que es lo que más me interesa, celebrar también su onomástico de los trabajadores

o nuestros días principales como es el día de la madre, día del padre, aniversario de centro del centro que son momento importantes para que el trabajador se sienta incentivado.

10. ¿Está usted satisfecho con el trabajo que realizan sus empleados? ¿por qué?

Sí. El trabajo de cada servidor de salud es muy importante, cada uno en su área, cada uno en su lugar donde tiene responsabilidad y yo lo considero muy importante el trabajo que ellos realizan, porque veo que lo hacen con gusto ya no lo hacen por cumplir si no porque se identifican con el trabajo.

11. ¿Capacita a su personal para el buen desempeño de sus funciones?

Sí. Sabemos que las normas administrativas son muy cambiantes y sobre todo últimamente recibimos secuencialmente normas que van variando entonces el personal tiene que estar enterado, en las reuniones ultimas que hemos tenido ha sido justamente para capacitar por grupos ocupacionales, sean obstetras, enfermeros, médicos, técnico en enfermería o administrativos, se ha estado haciendo capacitaciones de las nuevas normas que van saliendo.

12. Brevemente explique sobre el funcionamiento actual del Centro de Salud San Ignacio.

Bueno, nosotros hemos podido diferenciar dos grandes áreas, el área administrativa y el área asistencial. El área administrativa estuvo muy desorganizada he tratado de organizar equipo administrativo, todo un equipo completo para que se puede ejecutar adecuadamente todo los procesos en administración y no tengamos ningún problema posteriormente con auditorias y el área asistencial que es nuestras razón de ser como EE.SS en donde hemos podido delegar dos grande coordinadores, una coordinadora enfermera que hace el trabajo de lo que es la parte asistencial sea emergencia consultorios externo internamiento sala de partos, y el otro coordinador que ve los programas preventivos promocionales que también recae en un enfermero que es quien ve la buena marcha de los programas preventivos promocionales.

IV. ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN

4.1. INTENCIÓN U OBJETIVO

Conocer las experiencias en cuanto a gestión del actual gerente del Centro de Salud San Ignacio, en función al estilo gerencial y compromiso organizacional, cómo influye su formación personal y profesional en el desempeño de sus funciones y en el compromiso por parte de los trabajadores.

TABLAS

ESTILO GERENCIAL

Tabla 8.

El gerente tiene características de autoritario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	11,6	11,6	11,6
	A veces	46	53,5	53,5	65,1
	Siempre	30	34,9	34,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

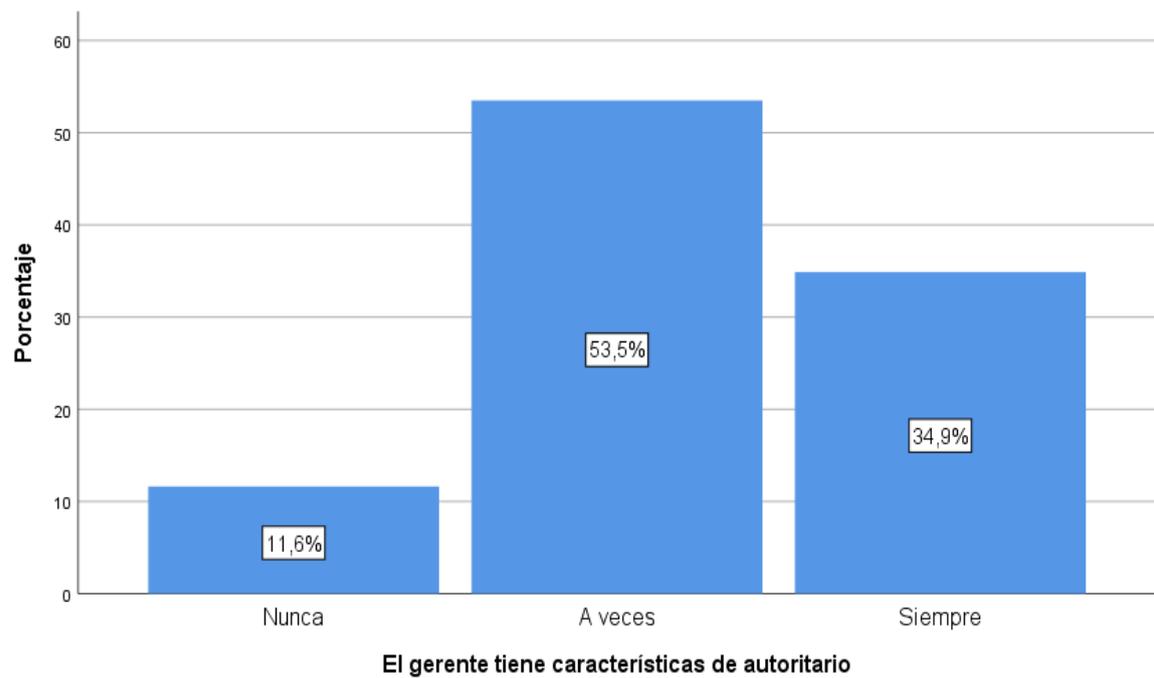


Figura 3. Del total de trabajadores encuestados el 53.5% indica que a veces el gerente tiene características de autoritario, asimismo un 11.6% se manifiesta nunca tiene características de autoritario.

Elaboración propia

Tabla 9.

Considera usted que el gerente propicia el espacio para entablar un diálogo saludable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	18,6	18,6	18,6
	A veces	34	39,5	39,5	58,1
	Casi Siempre	16	18,6	18,6	76,7
	Siempre	20	23,3	23,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

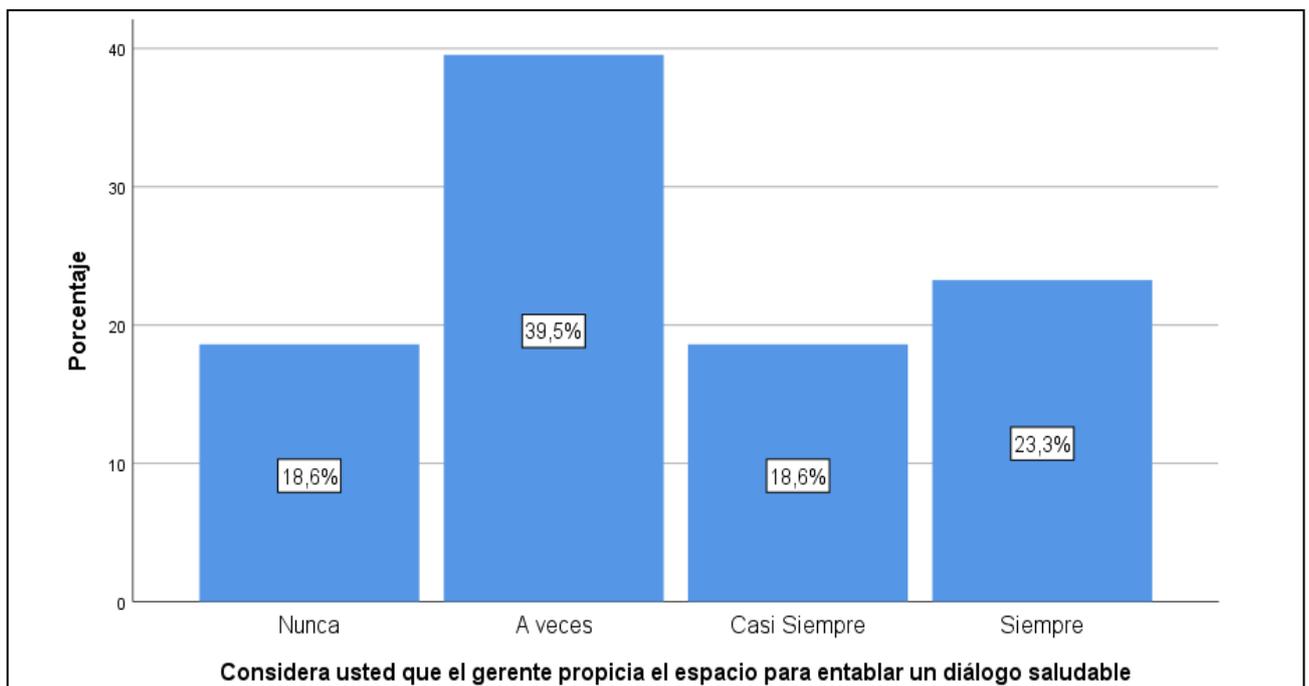


Figura 4. Del total de trabajadores encuestados el 39.5.5% indica que a veces el gerente propicia el espacio para entablar un dialogo saludable, asimismo un 18.6% manifiesta nunca propicia espacios para entablar un dialogo saludable.

Elaboración propia

Tabla 10.

El gerente toma en cuenta su participación en la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	25	29,1	29,1	29,1
A veces	36	41,9	41,9	70,9
Casi Siempre	10	11,6	11,6	82,6
Siempre	15	17,4	17,4	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

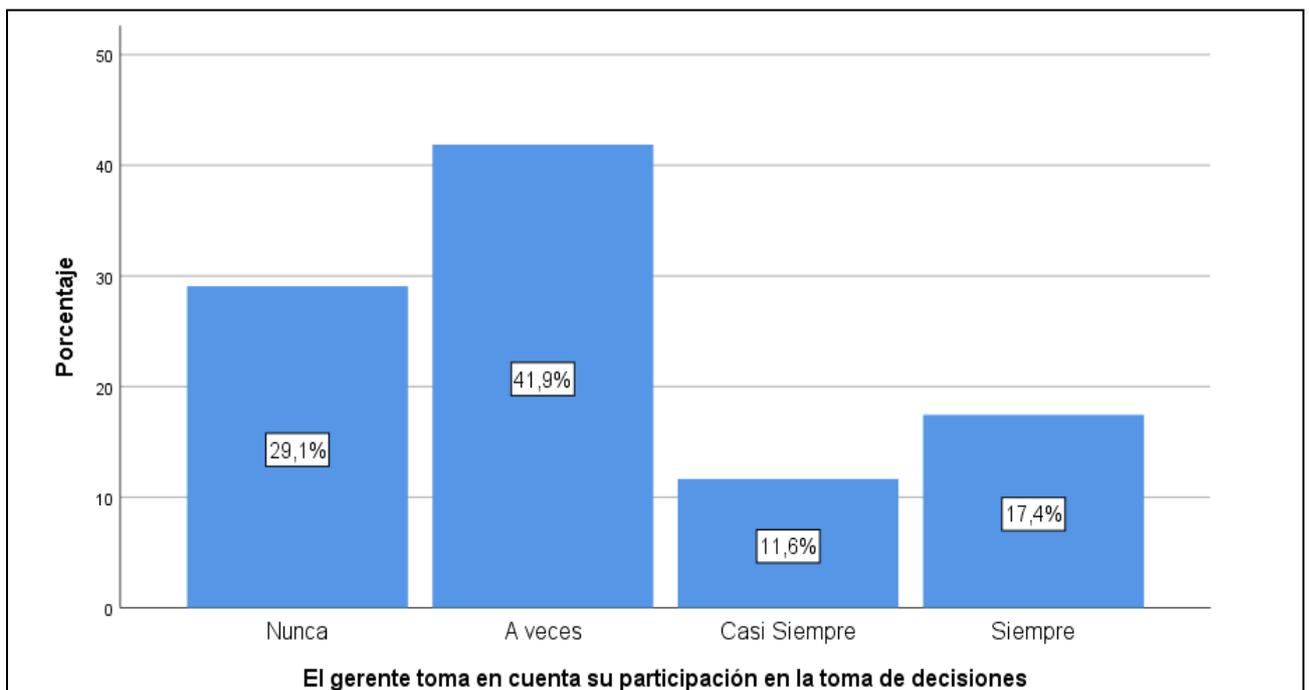


Figura 5. Del total de trabajadores encuestados el 41.9% indica que a veces el gerente toma en cuenta su participación en la toma de decisiones, asimismo un 11.6% manifiesta que casi siempre gerente toma en cuenta su participación en la toma de decisiones

Elaboración propia

Tabla 11.

El gerente escucha sus aportes y sugerencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	30	34,9	34,9	34,9
	A veces	28	32,6	32,6	67,4
	Casi Siempre	13	15,1	15,1	82,6
	Siempre	15	17,4	17,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

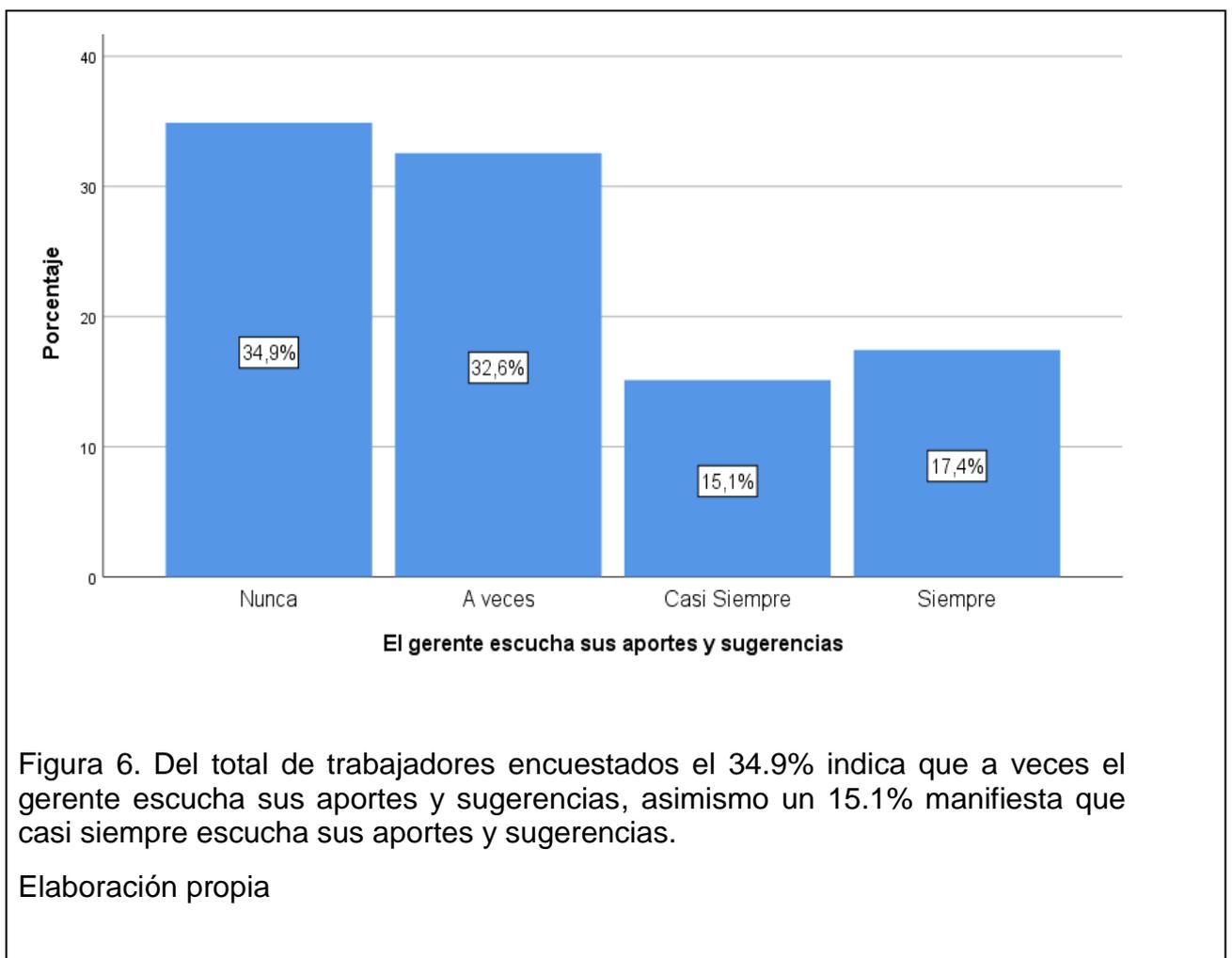


Figura 6. Del total de trabajadores encuestados el 34.9% indica que a veces el gerente escucha sus aportes y sugerencias, asimismo un 15.1% manifiesta que casi siempre escucha sus aportes y sugerencias.

Elaboración propia

Tabla 12.

El gerente inspira confianza hacia los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	10,5	10,5	10,5
A veces	29	33,7	33,7	44,2
Casi Siempre	28	32,6	32,6	76,7
Siempre	20	23,3	23,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

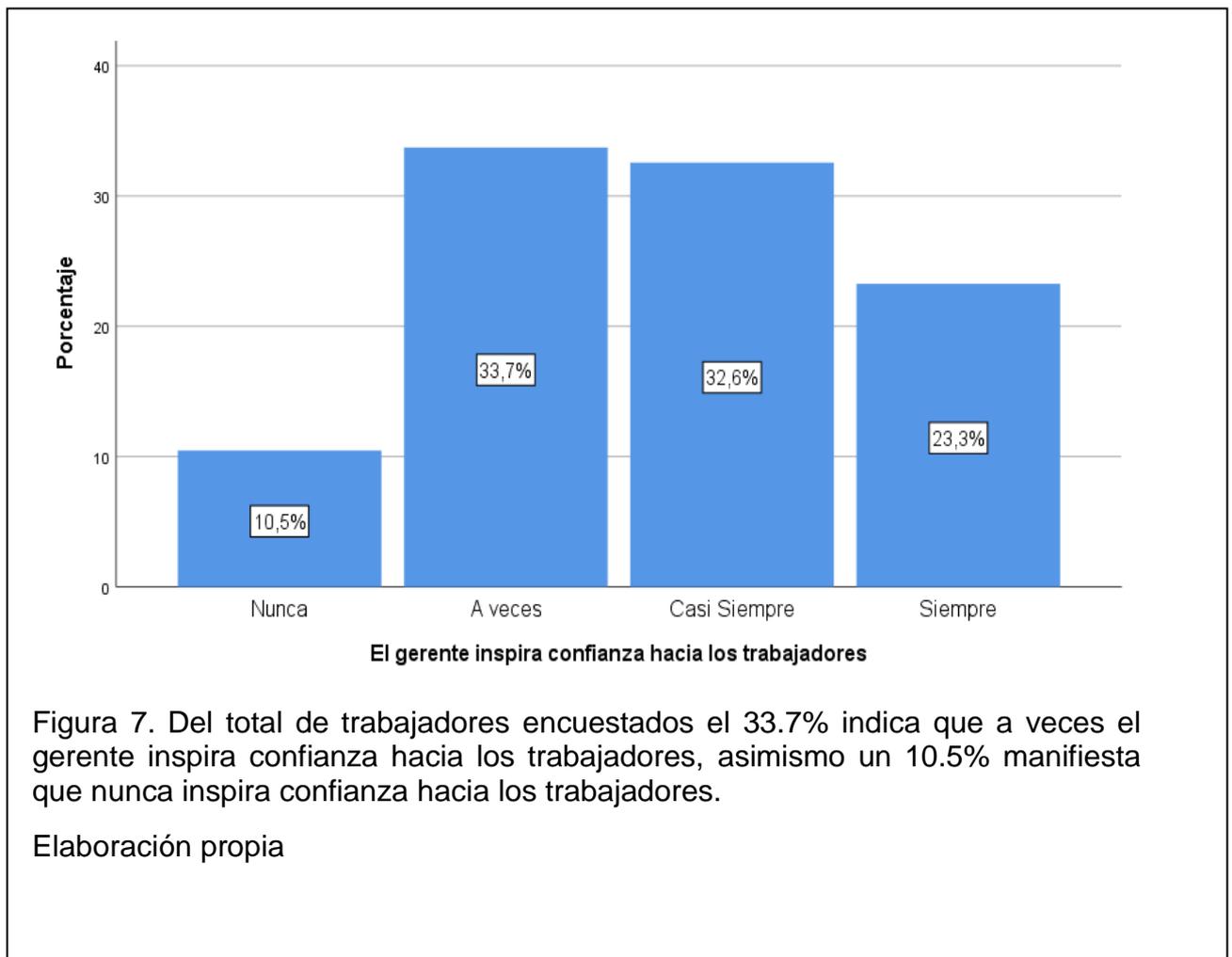


Tabla 13.

El gerente confía en el trabajo que usted realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,7	4,7	4,7
	A veces	14	16,3	16,3	20,9
	Casi Siempre	12	14,0	14,0	34,9
	Siempre	56	65,1	65,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

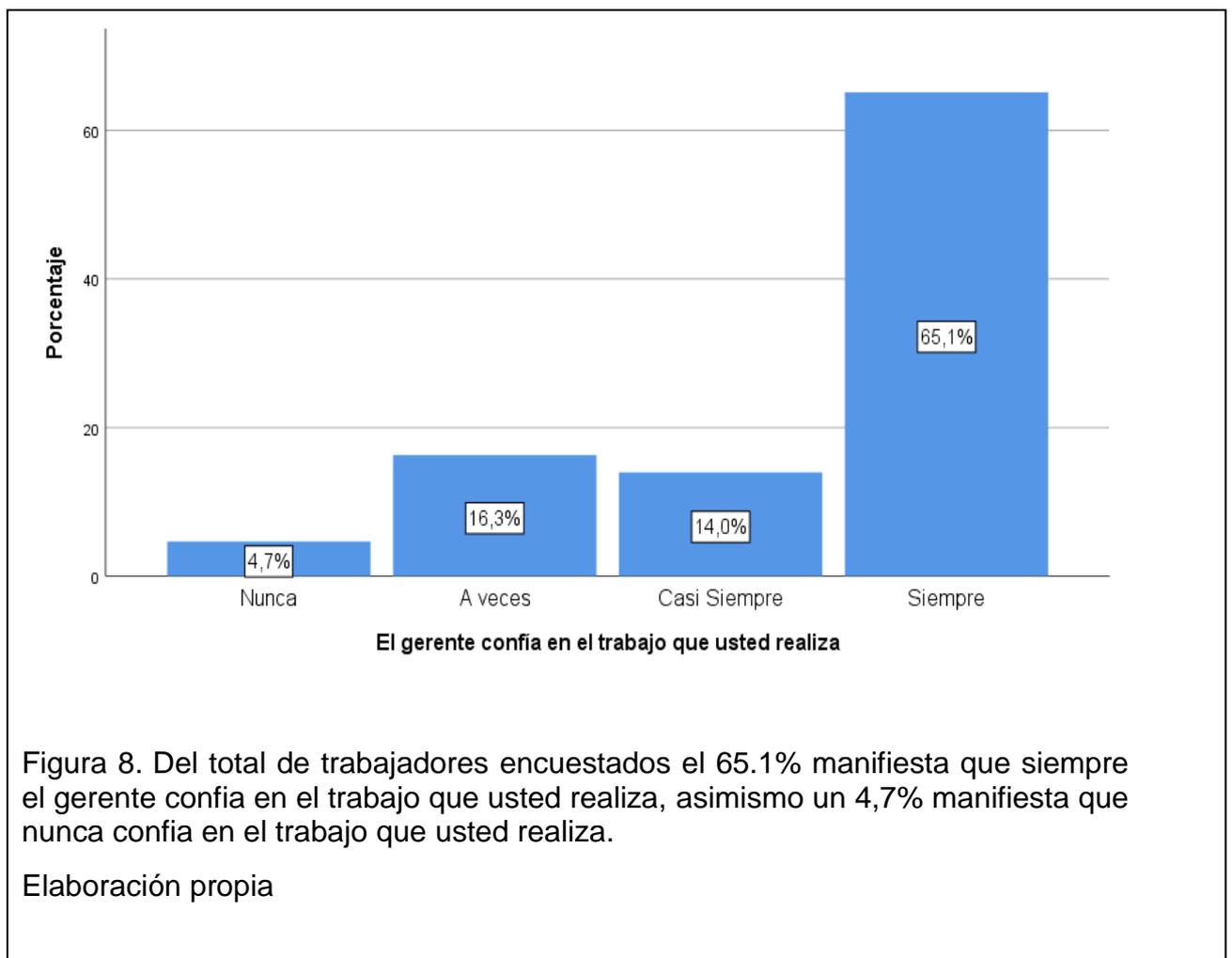


Figura 8. Del total de trabajadores encuestados el 65.1% manifiesta que siempre el gerente confía en el trabajo que usted realiza, asimismo un 4,7% manifiesta que nunca confía en el trabajo que usted realiza.

Elaboración propia

Tabla 14.

El gerente genera motivación en los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	30	34,9	34,9	34,9
	A veces	28	32,6	32,6	67,4
	Casi Siempre	18	20,9	20,9	88,4
	Siempre	10	11,6	11,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

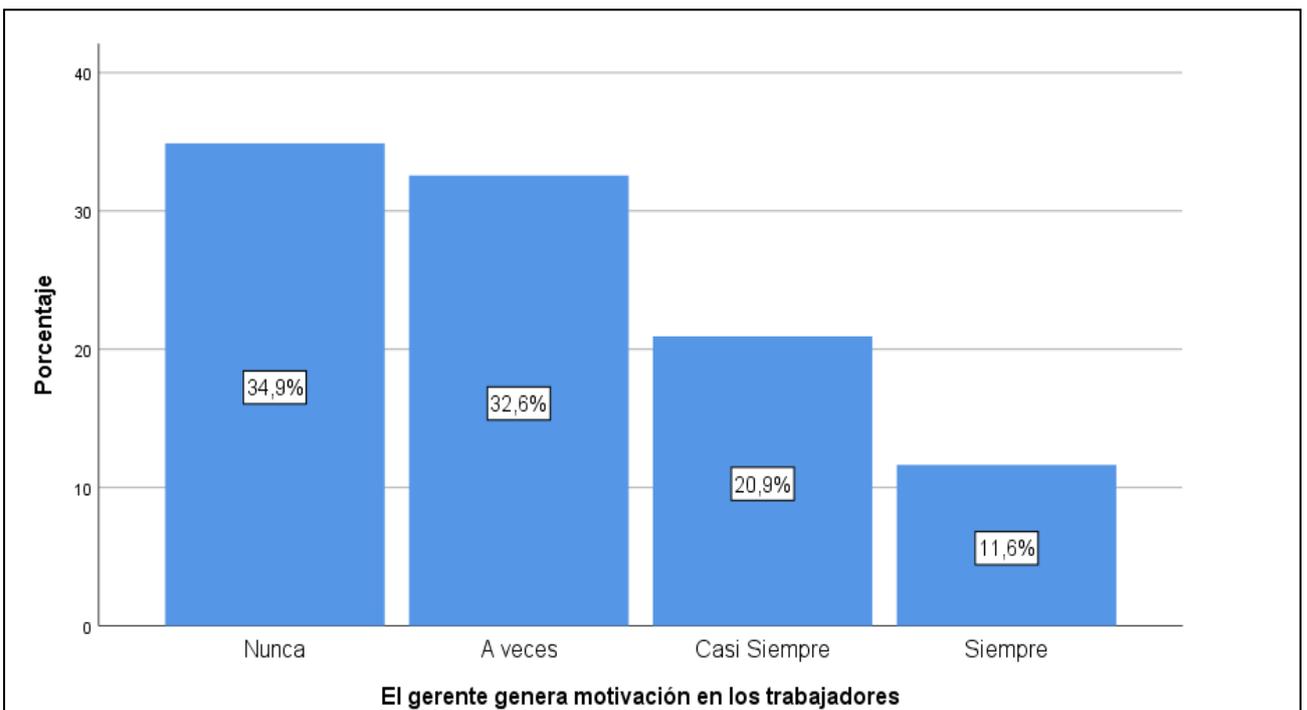


Figura 9. Del total de trabajadores encuestados el 34.9% manifiesta que el gerente nunca genera motivación en los trabajadores, asimismo un 11.6% manifiesta que siempre genera motivación en los trabajadores.

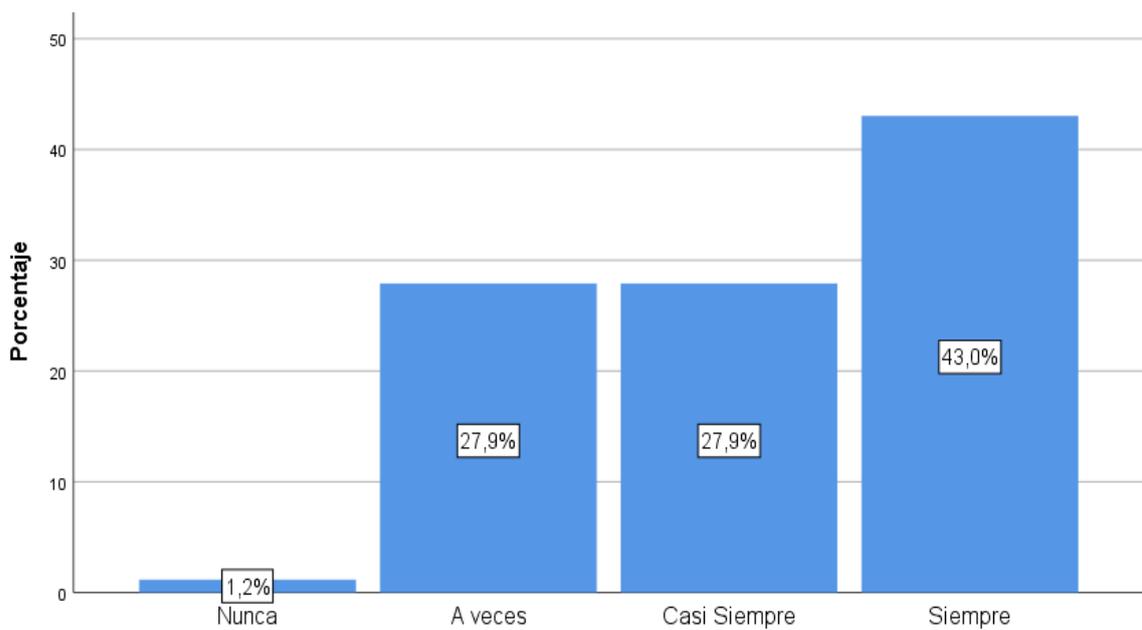
Elaboración propia

Tabla 15.

Considera usted que estimular al empleado es conveniente aplicar algunos incentivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	1,2	1,2	1,2
A veces	24	27,9	27,9	29,1
Casi Siempre	24	27,9	27,9	57,0
Siempre	37	43,0	43,0	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia



Considera usted que estimular al empleado es conveniente aplicar algunos incentivos

Figura 10. Del total de trabajadores encuestados el 43% indica que siempre estimular al empleado es conveniente aplicar algunos incentivos, asimismo un 1.2% manifiesta que nunca estimular al empleado es conveniente aplicar algunos incentivos.

Elaboración propia

Tabla 16.

Se le ha delegado funciones de acuerdo a la labor que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,2	1,2	1,2
	A veces	22	25,6	25,6	26,7
	Casi Siempre	16	18,6	18,6	45,3
	Siempre	47	54,7	54,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

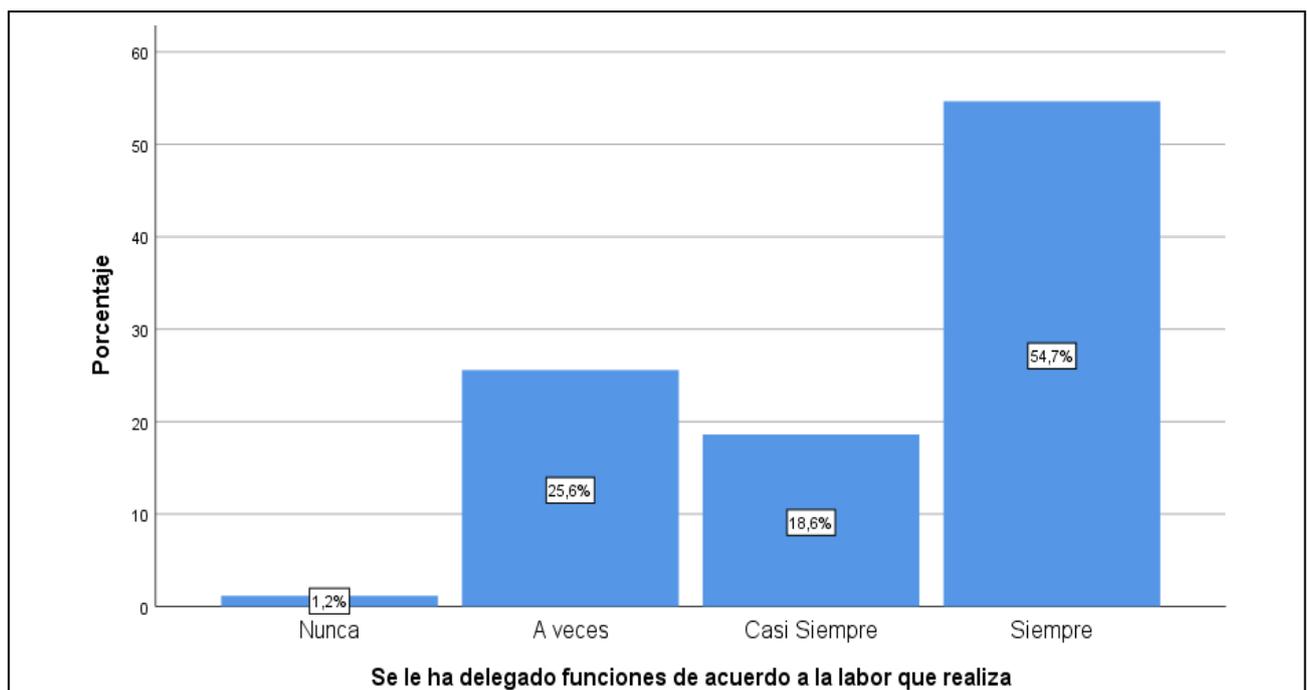


Figura 11. Del total de trabajadores encuestados el 54.7% indica que siempre se le ha delegado funciones de acuerdo a la labor que realiza, asimismo un 1.2% manifiesta que nunca se le ha delegado funciones de acuerdo a la labor que realiza.

Elaboración propia

Tabla 17.

Las órdenes emitidas por su gerente son claras y concretas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	1,2	1,2	1,2
A veces	37	43,0	43,0	44,2
Casi Siempre	16	18,6	18,6	62,8
Siempre	32	37,2	37,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

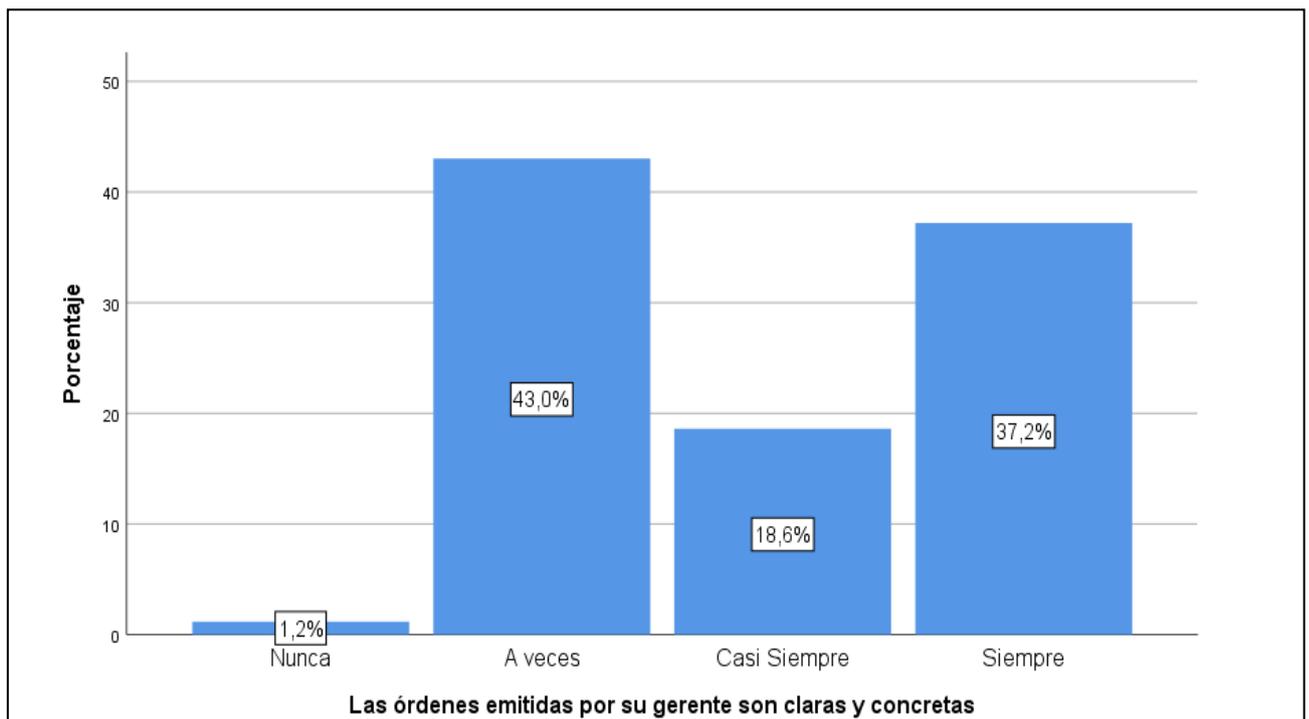


Figura 12. Del total de trabajadores encuestados el 43% indica que a veces las órdenes emitidas por su gerente son claras y concretas, asimismo un 1.2% manifiesta que nunca las órdenes emitidas por su gerente son claras y concretas.

Elaboración propia

Tabla 18.

Considera usted que el nivel de confianza entre directivos y empleados favorece el clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,7	4,7	4,7
	A veces	17	19,8	19,8	24,4
	Casi Siempre	30	34,9	34,9	59,3
	Siempre	35	40,7	40,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

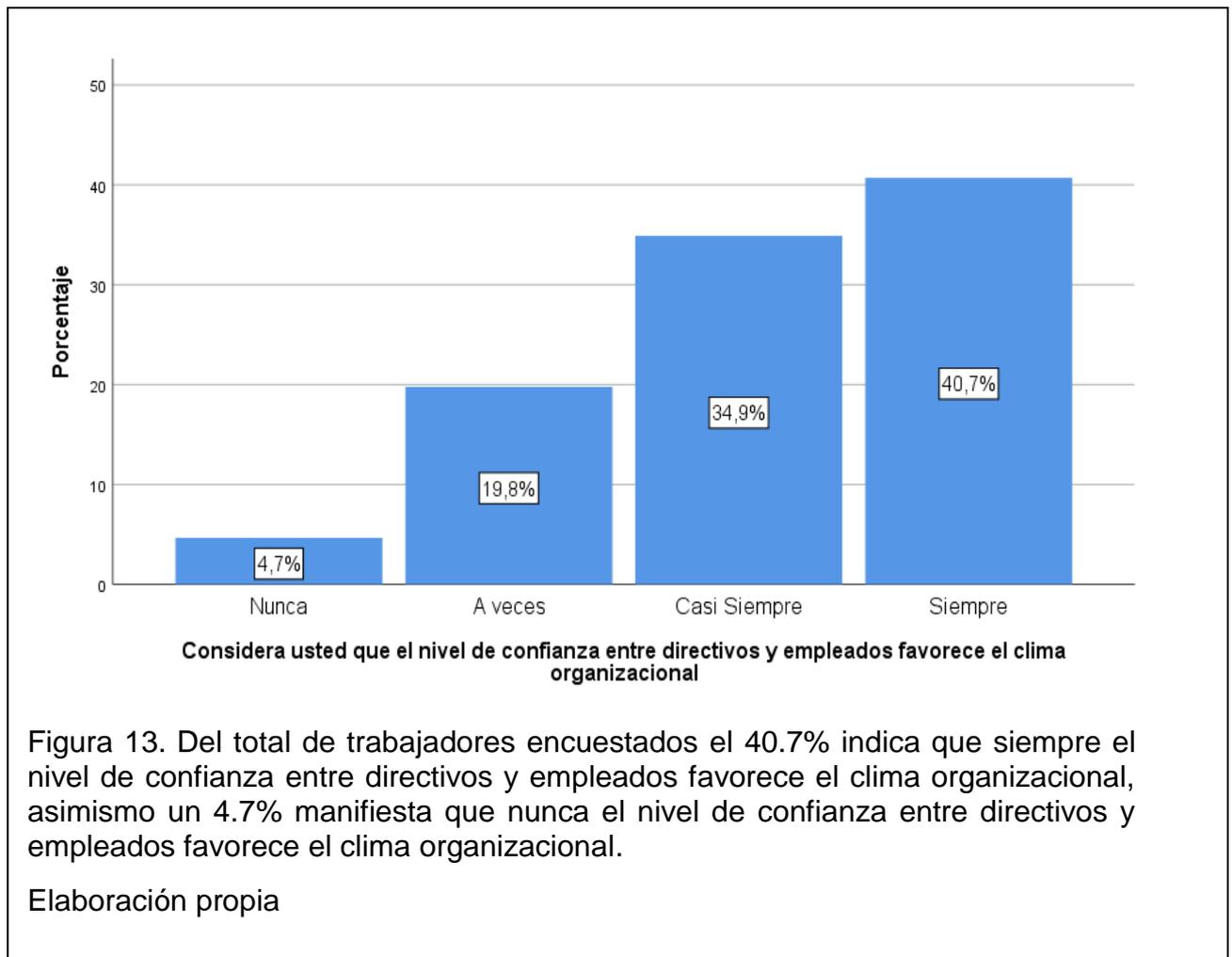


Tabla 19.

Tiene plena confianza en su gerente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	20,9	20,9	20,9
	A veces	25	29,1	29,1	50,0
	Casi Siempre	23	26,7	26,7	76,7
	Siempre	20	23,3	23,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

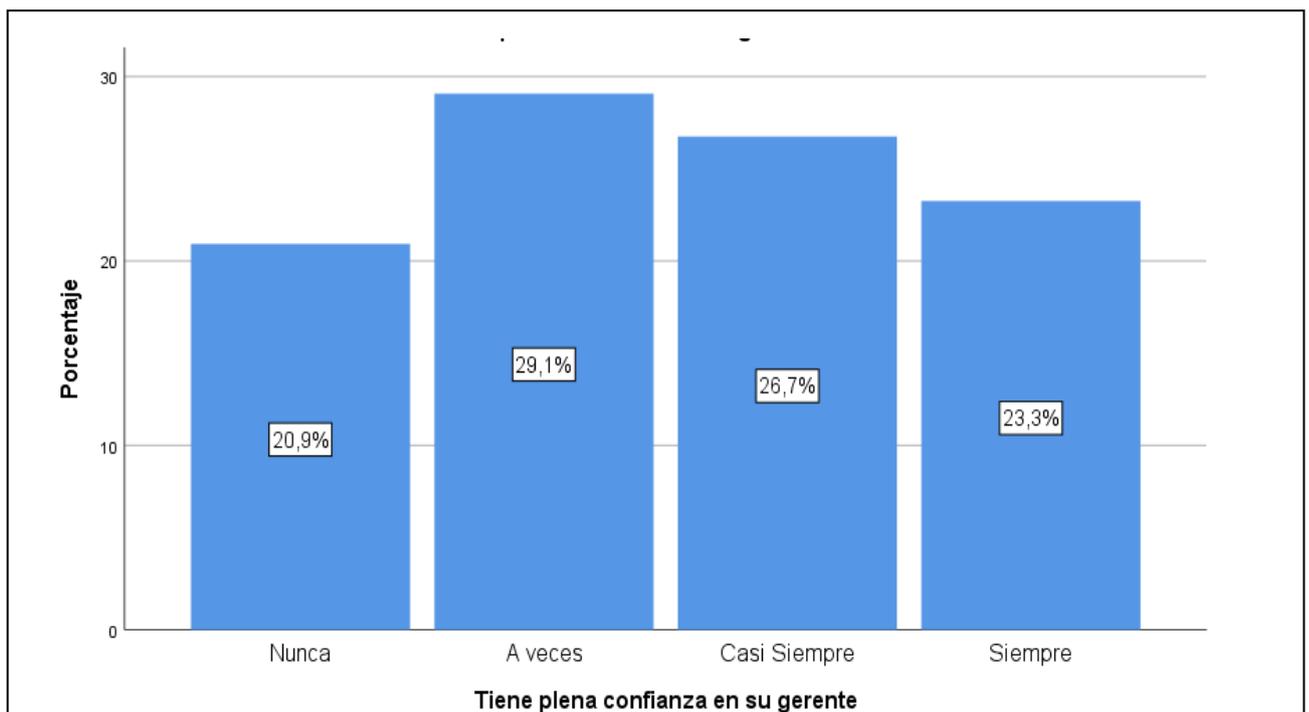


Figura 14. Del total de trabajadores encuestados el 29.1% indica que a veces tiene plena confianza en su gerente, asimismo un 20.9% manifiesta que nunca tiene plena confianza en su gerente.

Elaboración propia

Tabla 20.

El gerente compensa a los trabajadores por su labor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	34	39,5	39,5	39,5
	A veces	25	29,1	29,1	68,6
	Casi Siempre	11	12,8	12,8	81,4
	Siempre	16	18,6	18,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

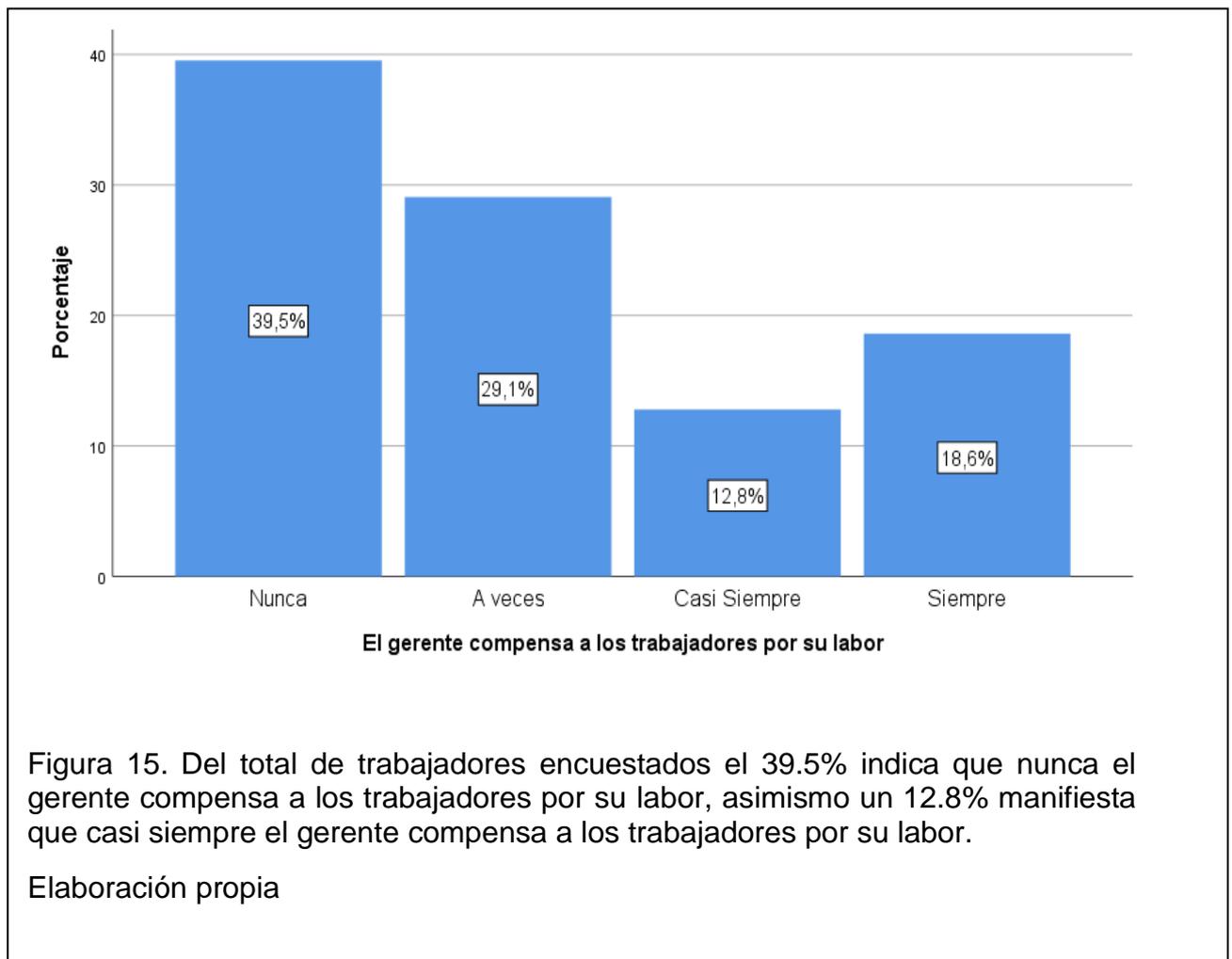


Figura 15. Del total de trabajadores encuestados el 39.5% indica que nunca el gerente compensa a los trabajadores por su labor, asimismo un 12.8% manifiesta que casi siempre el gerente compensa a los trabajadores por su labor.

Elaboración propia

Tabla 21.

La gerencia le anticipa que las recompensas será de acuerdo su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	39	45,3	45,3	45,3
	A veces	24	27,9	27,9	73,3
	Casi Siempre	3	3,5	3,5	76,7
	Siempre	20	23,3	23,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

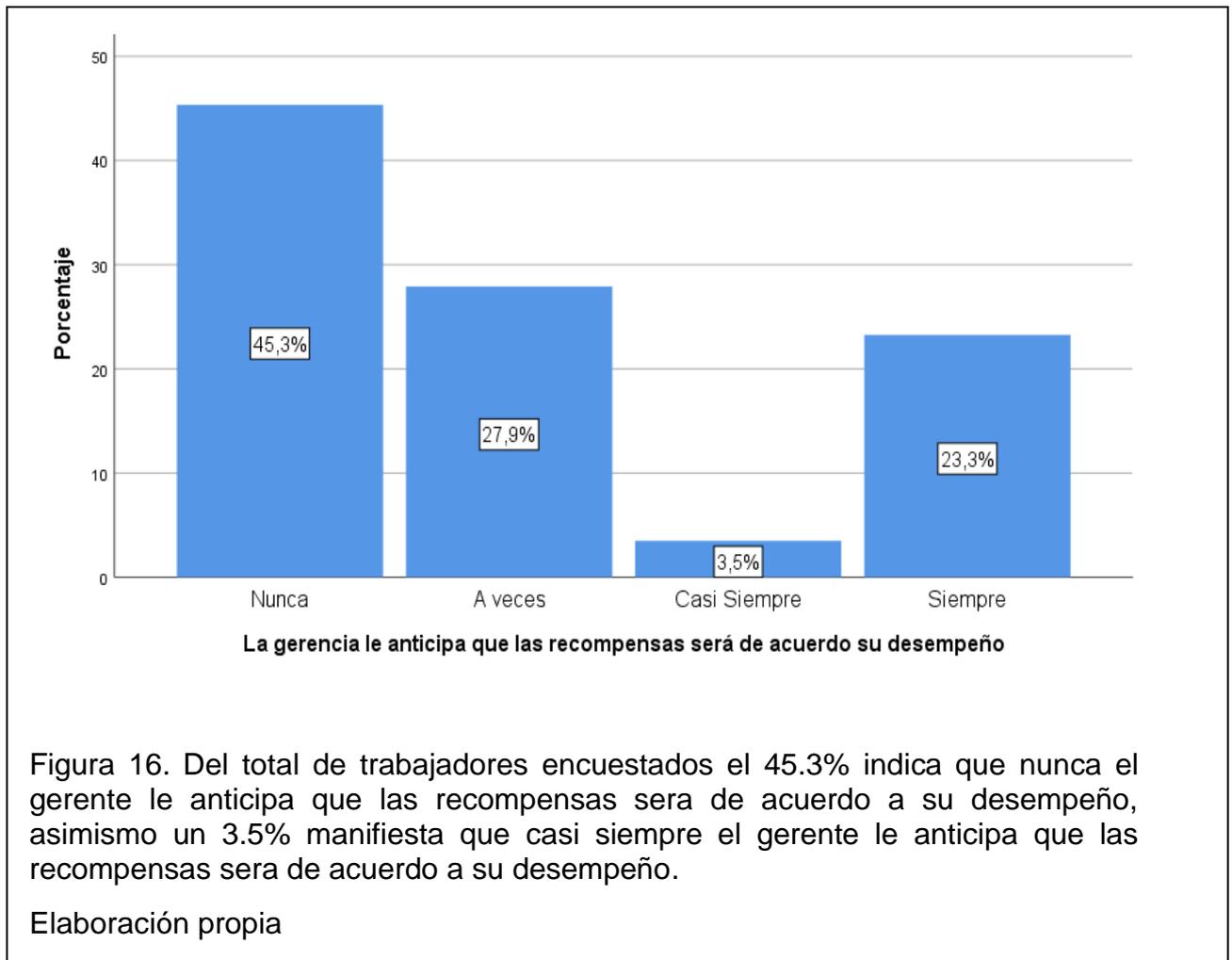


Tabla 22.

Existe comunicación fluida entre el gerente y sus trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	19	22,1	22,1	22,1
A veces	33	38,4	38,4	60,5
Casi Siempre	14	16,3	16,3	76,7
Siempre	20	23,3	23,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

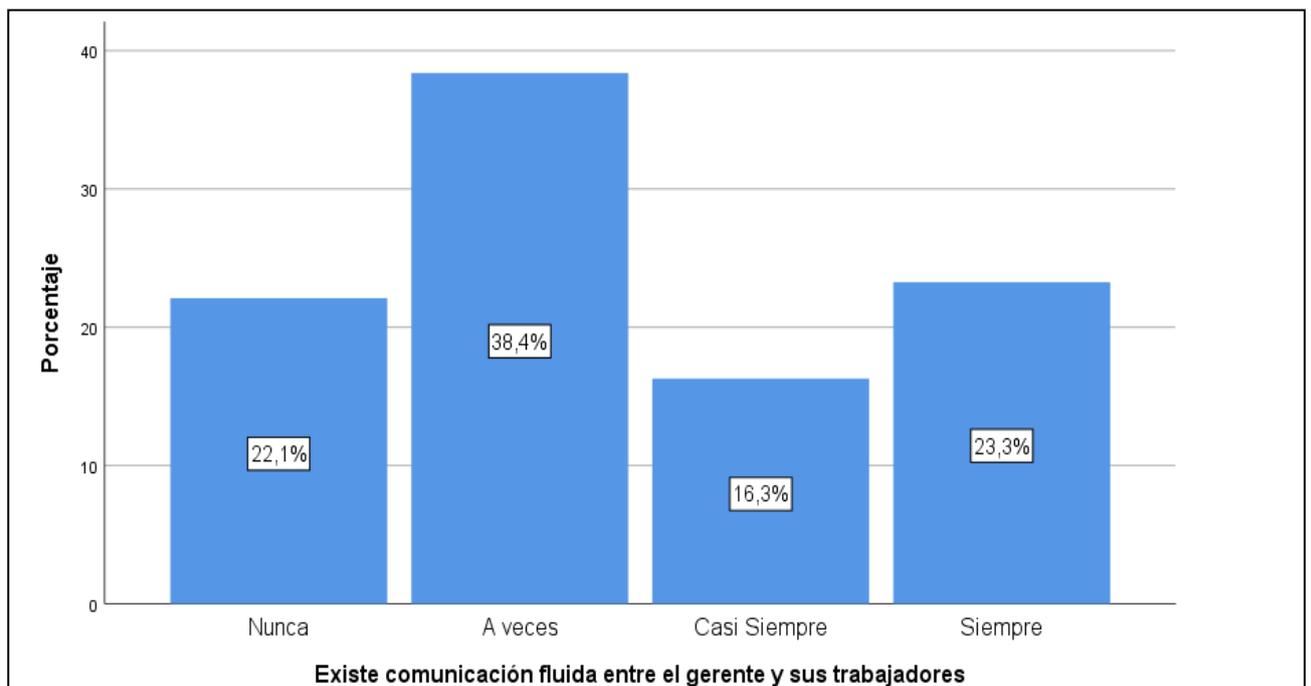


Figura 17. Del total de trabajadores encuestados el 38.4% indica que a veces existe comunicación fluida entre el gerente y sus trabajadores, asimismo un 16.3% manifiesta que casi siempre existe comunicación fluida entre el gerente y sus trabajadores.

Elaboración propia

Tabla 23.

Considera que la comunicación es importante para tomar decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	1,2	1,2	1,2
A veces	2	2,3	2,3	3,5
Casi Siempre	7	8,1	8,1	11,6
Siempre	76	88,4	88,4	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

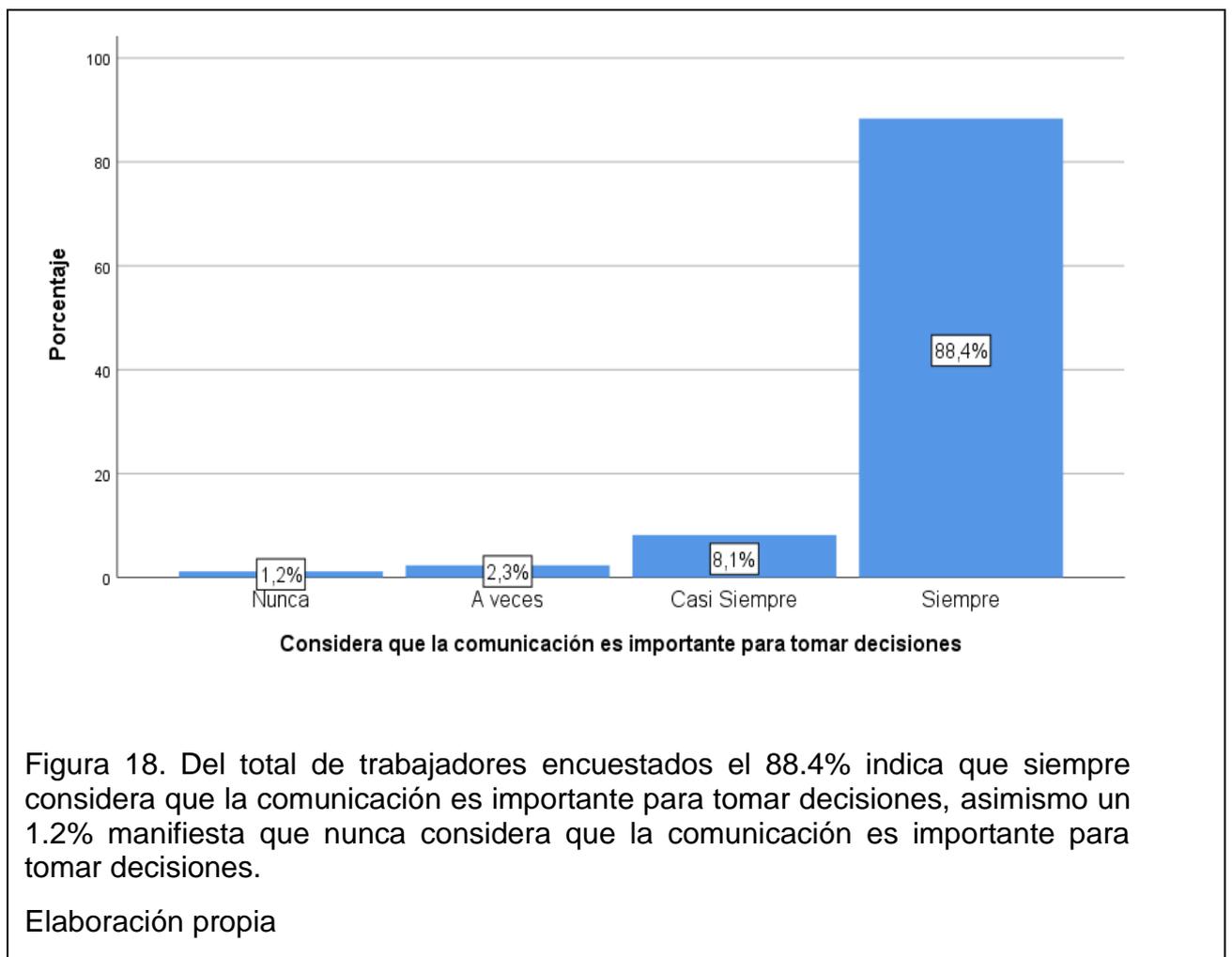


Tabla 24.

El gerente demuestra compromiso con sus trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	14	16,3	16,3	16,3
A veces	34	39,5	39,5	55,8
Casi Siempre	13	15,1	15,1	70,9
Siempre	25	29,1	29,1	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

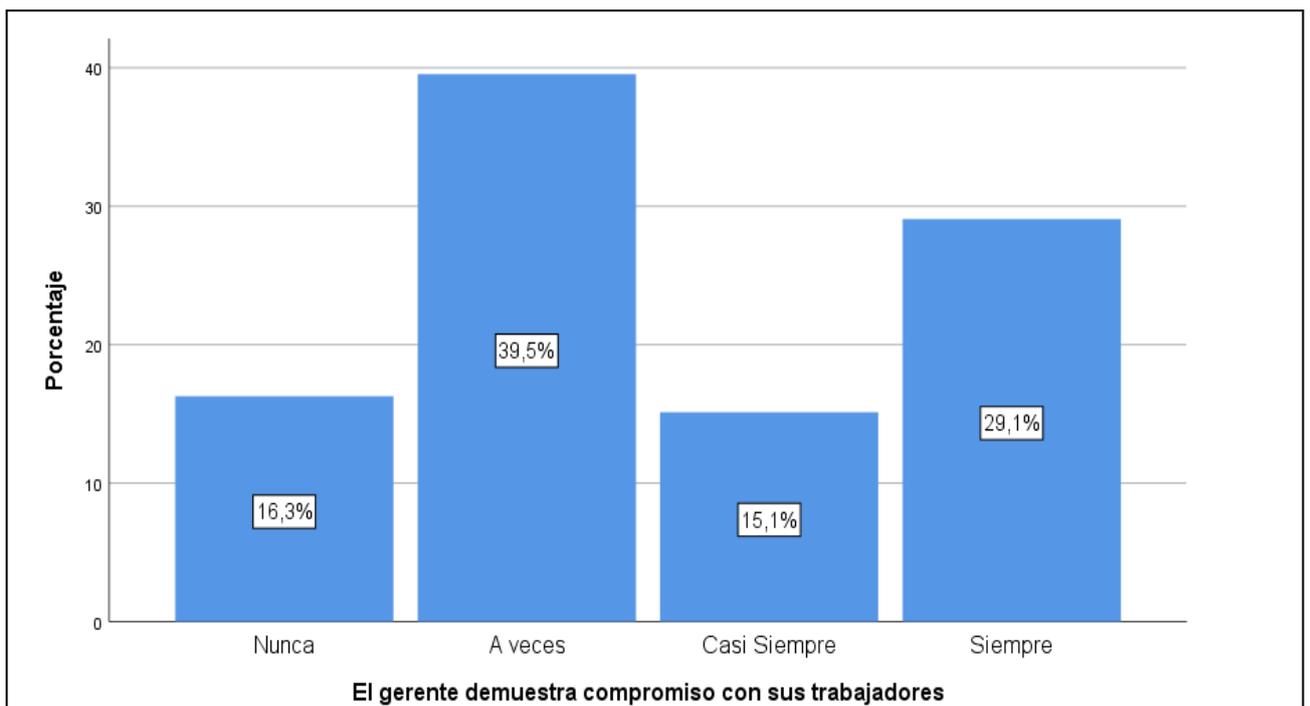


Figura 19. Del total de trabajadores encuestados el 39.5% indica que a veces el gerente demuestra compromiso con sus trabajadores, asimismo un 15.1% manifiesta que casi siempre el gerente demuestra compromiso con sus trabajadores.

Elaboración propia

Tabla 25

Considera que en la Institución se hace énfasis en las recompensas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	35	40,7	40,7	40,7
	A veces	29	33,7	33,7	74,4
	Casi Siempre	10	11,6	11,6	86,0
	Siempre	12	14,0	14,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

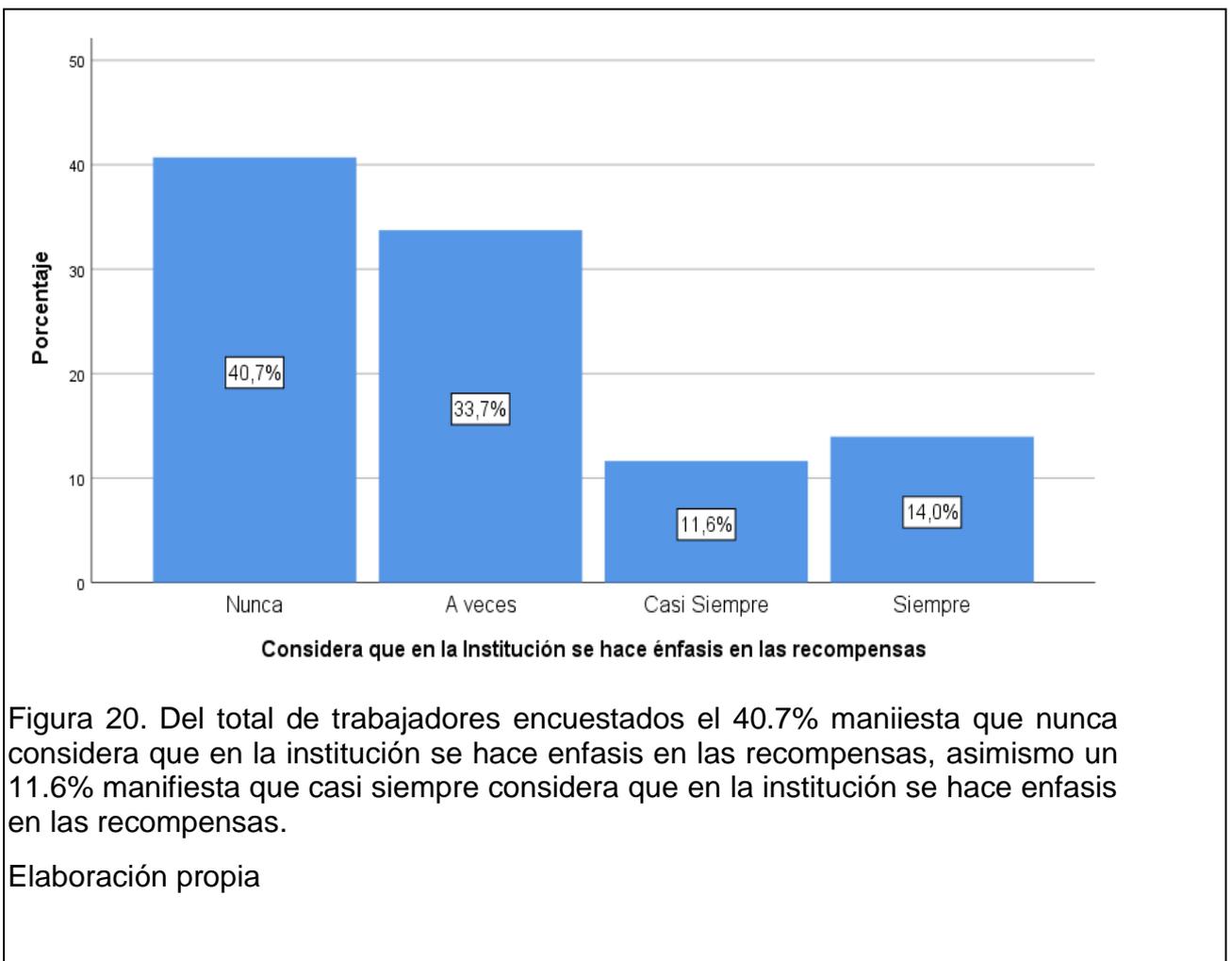


Figura 20. Del total de trabajadores encuestados el 40.7% manifiesta que nunca considera que en la institución se hace énfasis en las recompensas, asimismo un 11.6% manifiesta que casi siempre considera que en la institución se hace énfasis en las recompensas.

Elaboración propia

Tabla 26.

Considera que las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	18,6	18,6	18,6
	A veces	9	10,5	10,5	29,1
	Casi Siempre	14	16,3	16,3	45,3
	Siempre	47	54,7	54,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

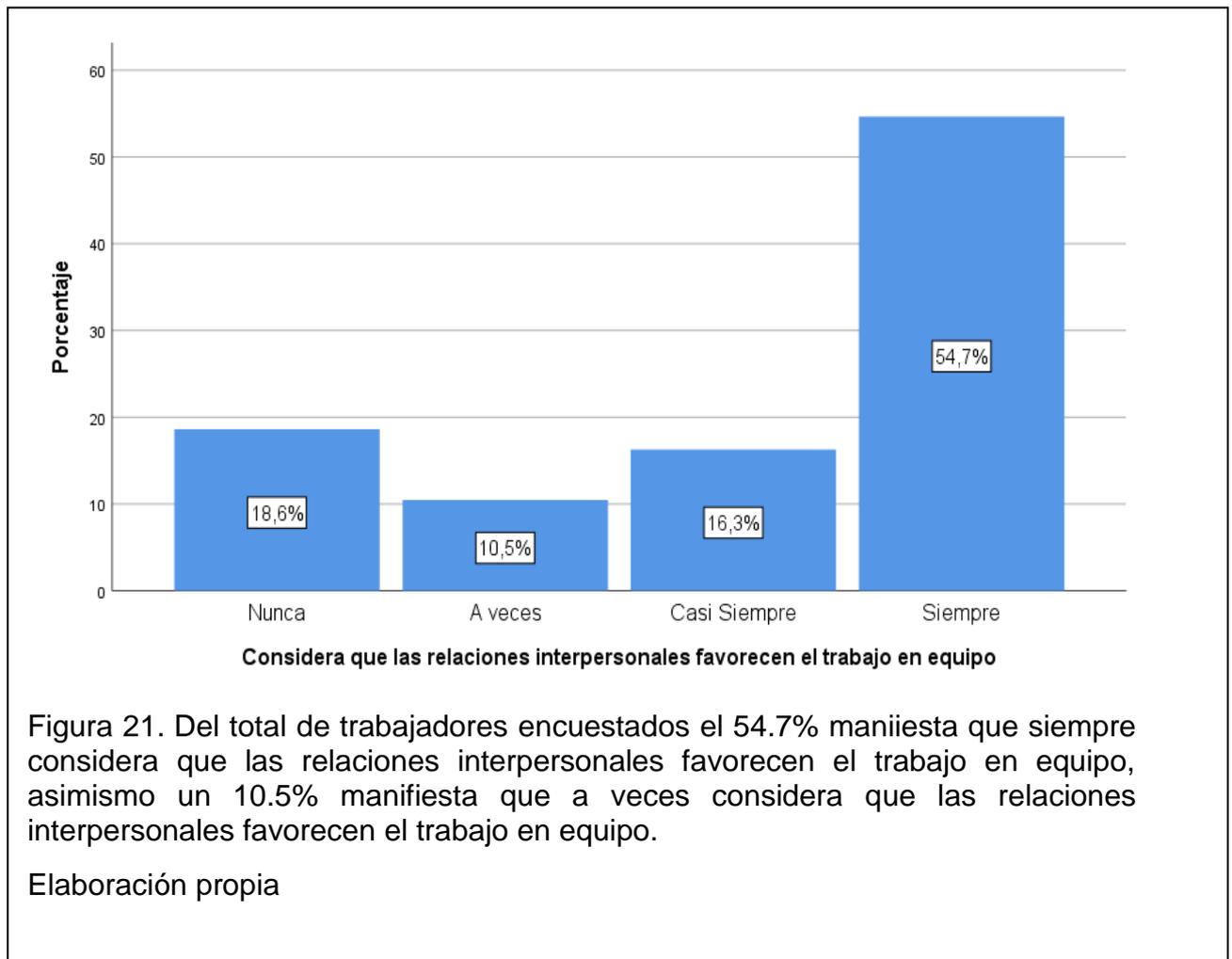


Tabla 27.

Considera que la formación de grupos espontáneos es efectiva para propiciar la confianza entre las personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	24	27,9	27,9	27,9
	A veces	31	36,0	36,0	64,0
	Casi Siempre	11	12,8	12,8	76,7
	Siempre	20	23,3	23,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

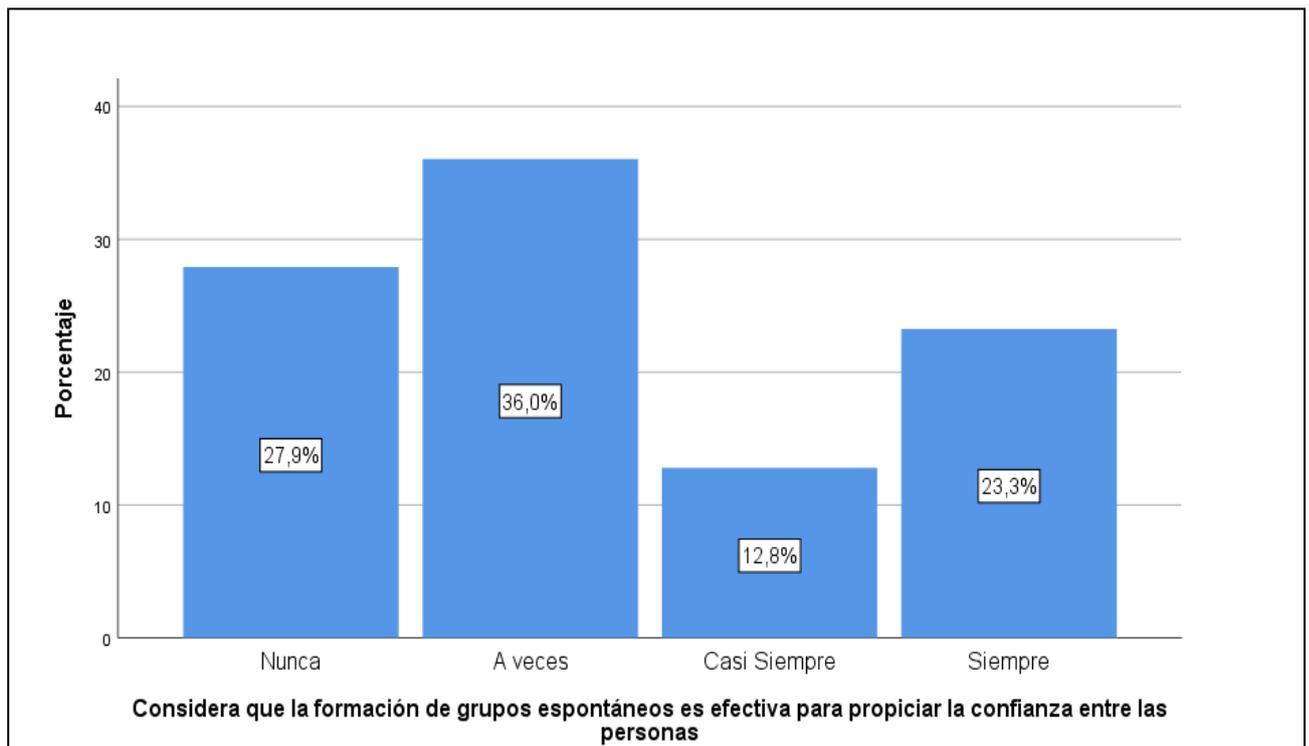


Figura 22. Del total de trabajadores encuestados el 36.0% manifiesta que a veces considera que la formación de grupos espontáneos es efectiva para propiciar la confianza entre las personas, asimismo un 12.8% manifiesta que casi siempre considera que la formación de grupos espontáneos es efectiva para propiciar la confianza entre las personas.

Elaboración propia

TABLA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla 28.

Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	3,5	3,5	3,5
A veces	9	10,5	10,5	14,0
Casi siempre	15	17,4	17,4	31,4
Siempre	59	68,6	68,6	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

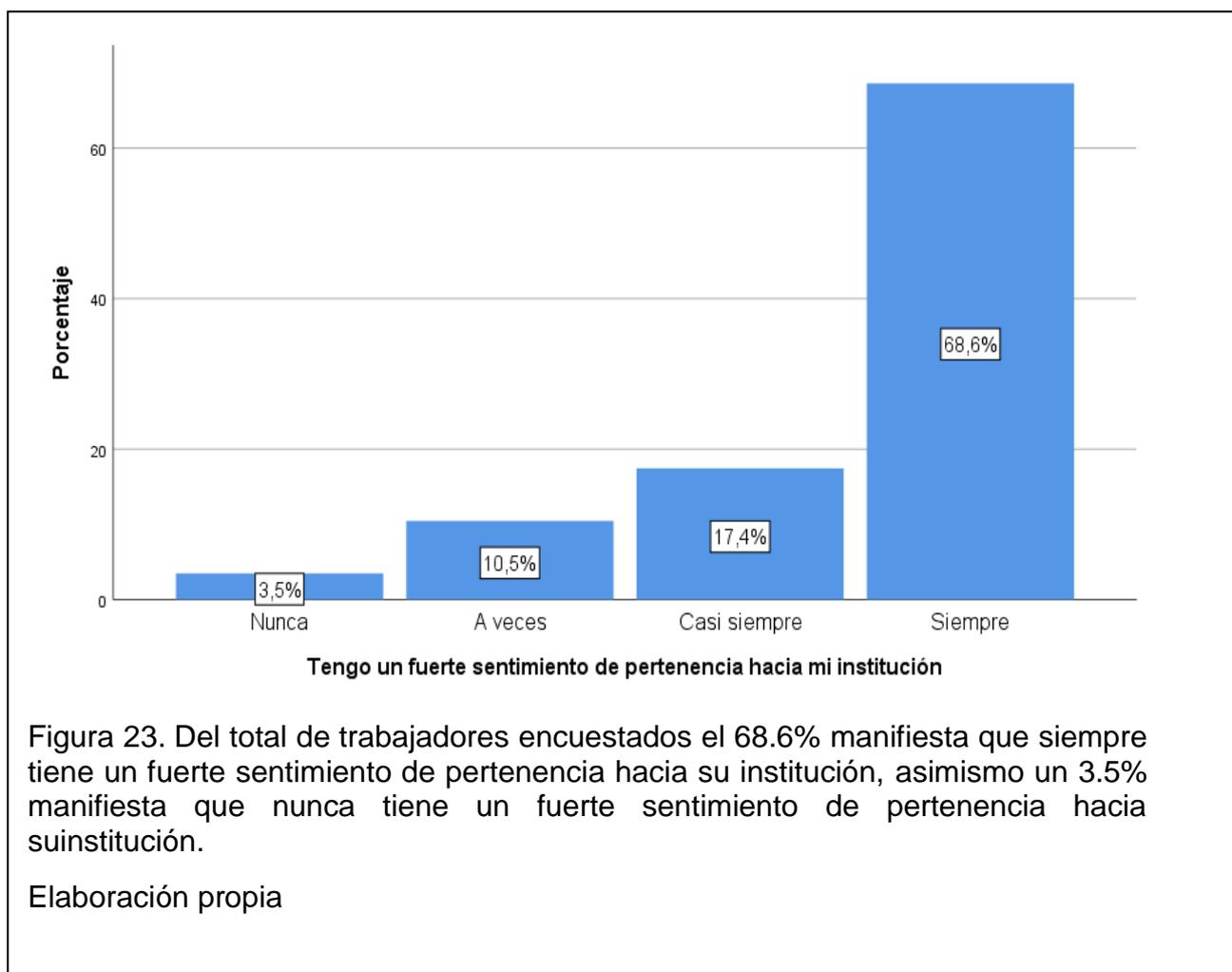


Figura 23. Del total de trabajadores encuestados el 68.6% manifiesta que siempre tiene un fuerte sentimiento de pertenencia hacia su institución, asimismo un 3.5% manifiesta que nunca tiene un fuerte sentimiento de pertenencia hacia su institución.

Elaboración propia

Tabla 29.

Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	2,3	2,3	2,3
A veces	4	4,7	4,7	7,0
Casi siempre	23	26,7	26,7	33,7
Siempre	57	66,3	66,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

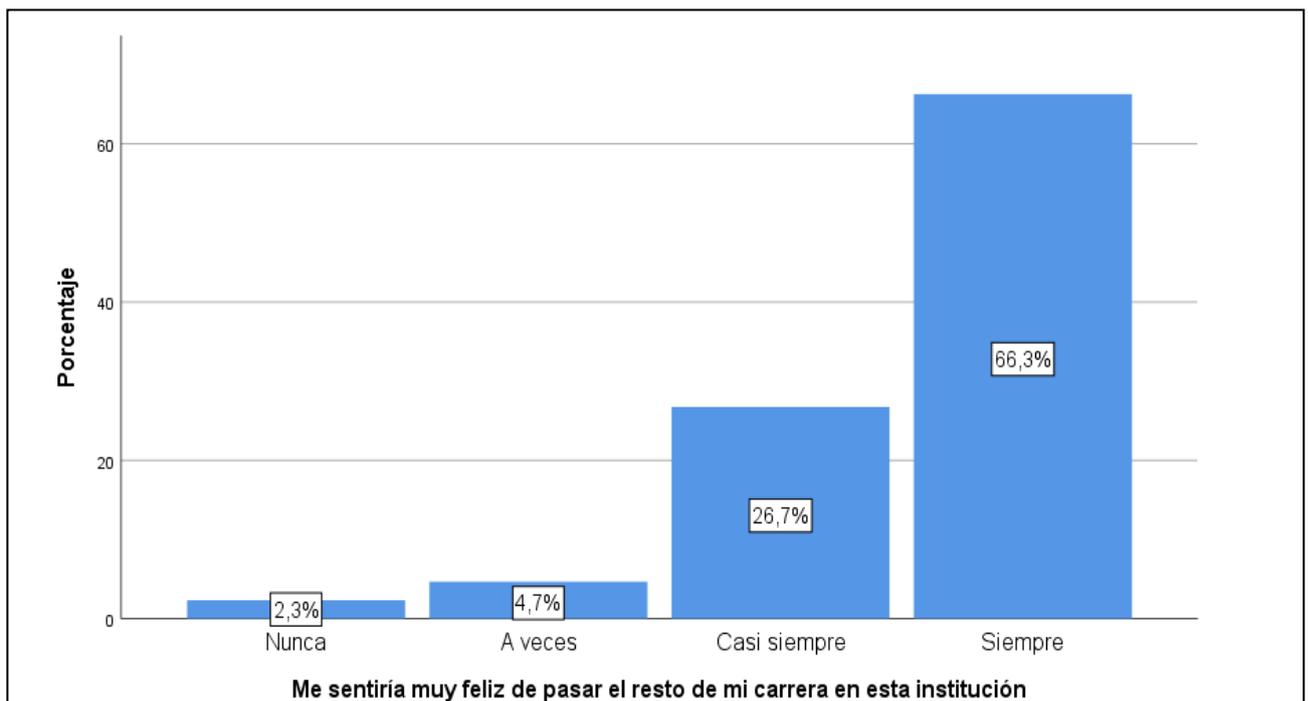


Figura 24. Del total de trabajadores encuestados el 66.3% manifiesta que siempre se sentiría muy feliz de pasar el resto de su carrera en esta institución, asimismo un 2.3% manifiesta que nunca se sentiría muy feliz de pasar el resto de su carrera en esta institución.

Elaboración propia

Tabla 30.

Realmente siento los problemas de mi institución como propios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	15	17,4	17,4	17,4
	Casi siempre	33	38,4	38,4	55,8
	Siempre	38	44,2	44,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

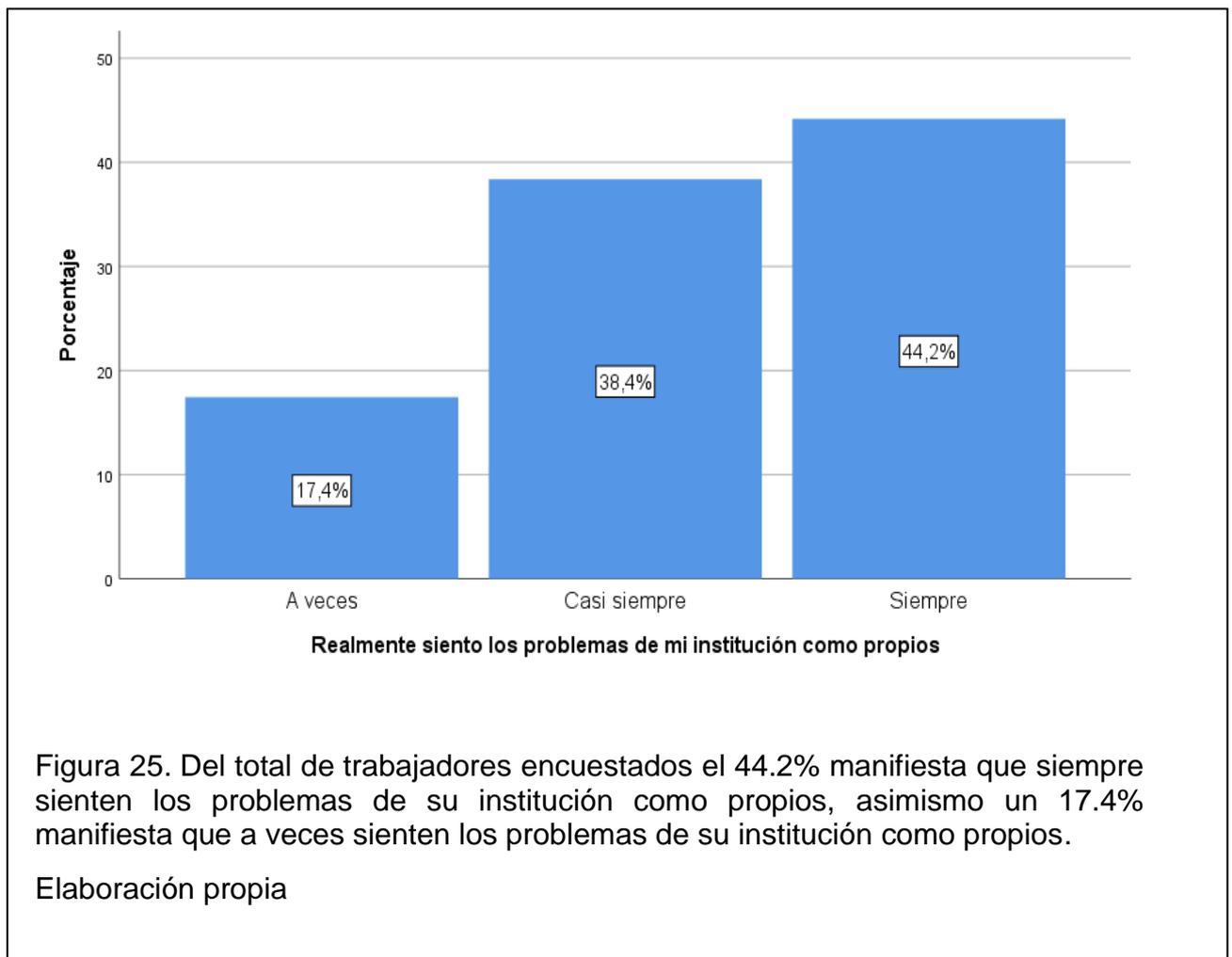


Figura 25. Del total de trabajadores encuestados el 44.2% manifiesta que siempre sienten los problemas de su institución como propios, asimismo un 17.4% manifiesta que a veces sienten los problemas de su institución como propios.

Elaboración propia

Tabla 31.

Considera que en la institución el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,5	3,5	3,5
	A veces	28	32,6	32,6	36,0
	Casi siempre	13	15,1	15,1	51,2
	Siempre	42	48,8	48,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

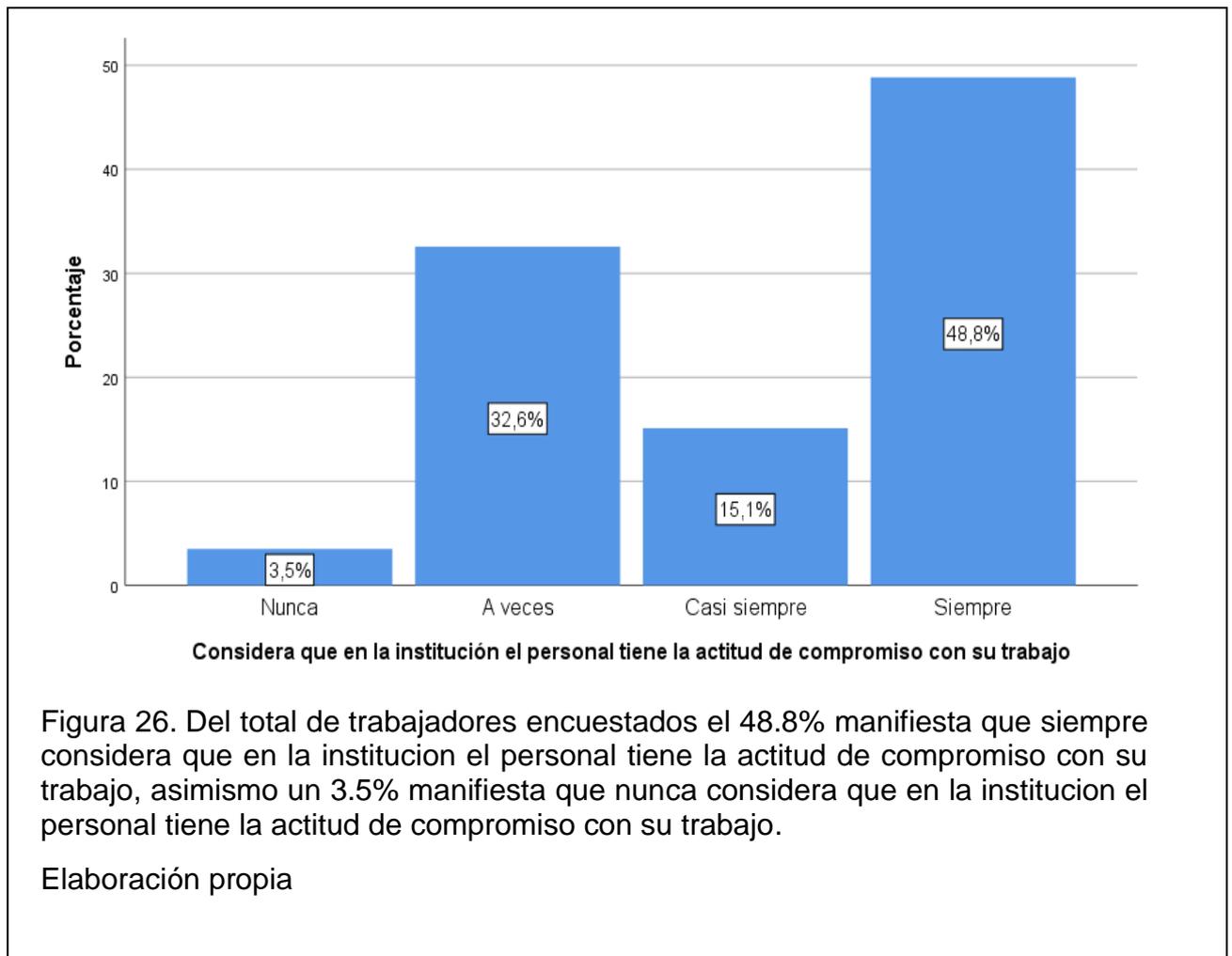


Tabla 32.

Se siente satisfecho en la labor que desempeña

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	1,2	1,2	1,2
A veces	2	2,3	2,3	3,5
Casi siempre	10	11,6	11,6	15,1
Siempre	73	84,9	84,9	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

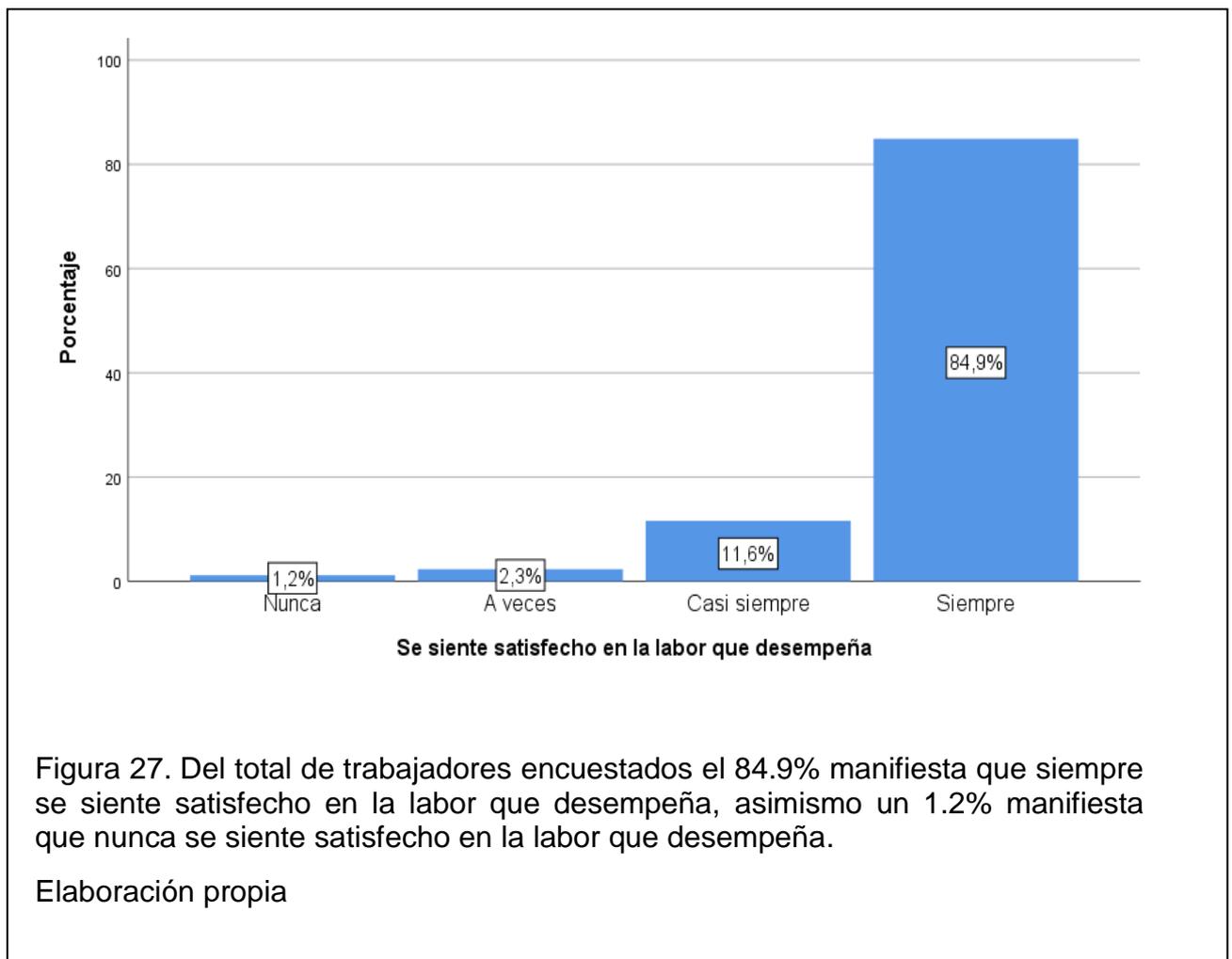


Tabla 33.

Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,8	5,8	5,8
	A veces	20	23,3	23,3	29,1
	Casi siempre	14	16,3	16,3	45,3
	Siempre	47	54,7	54,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

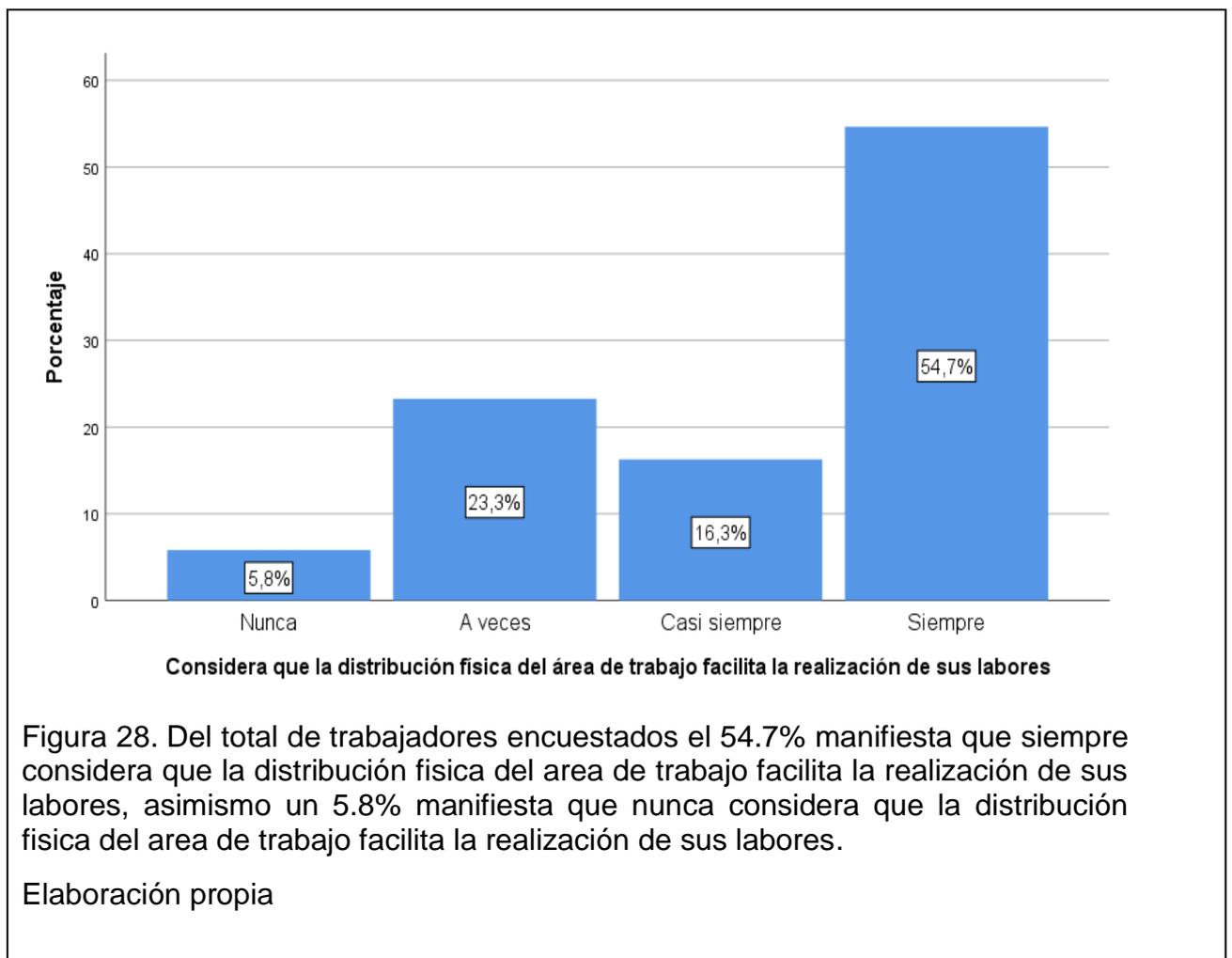


Tabla 34.

La continuidad en su centro de labores obedece al aspecto remunerativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	14,0	14,0	14,0
	A veces	31	36,0	36,0	50,0
	Casi siempre	14	16,3	16,3	66,3
	Siempre	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

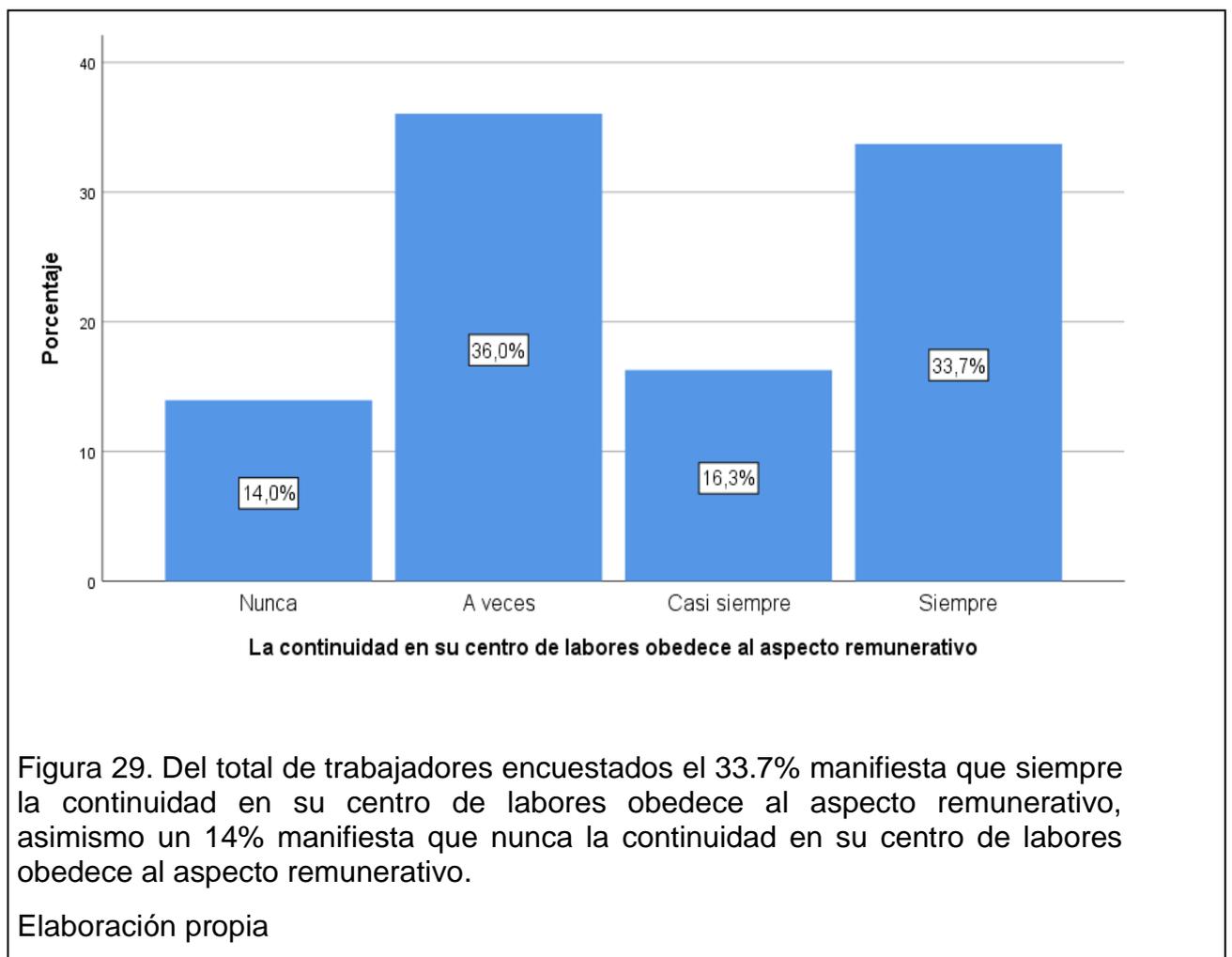


Tabla 35.

La remuneración que percibe está acorde a las labores que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	21	24,4	24,4	24,4
A veces	18	20,9	20,9	45,3
Casi siempre	23	26,7	26,7	72,1
Siempre	24	27,9	27,9	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

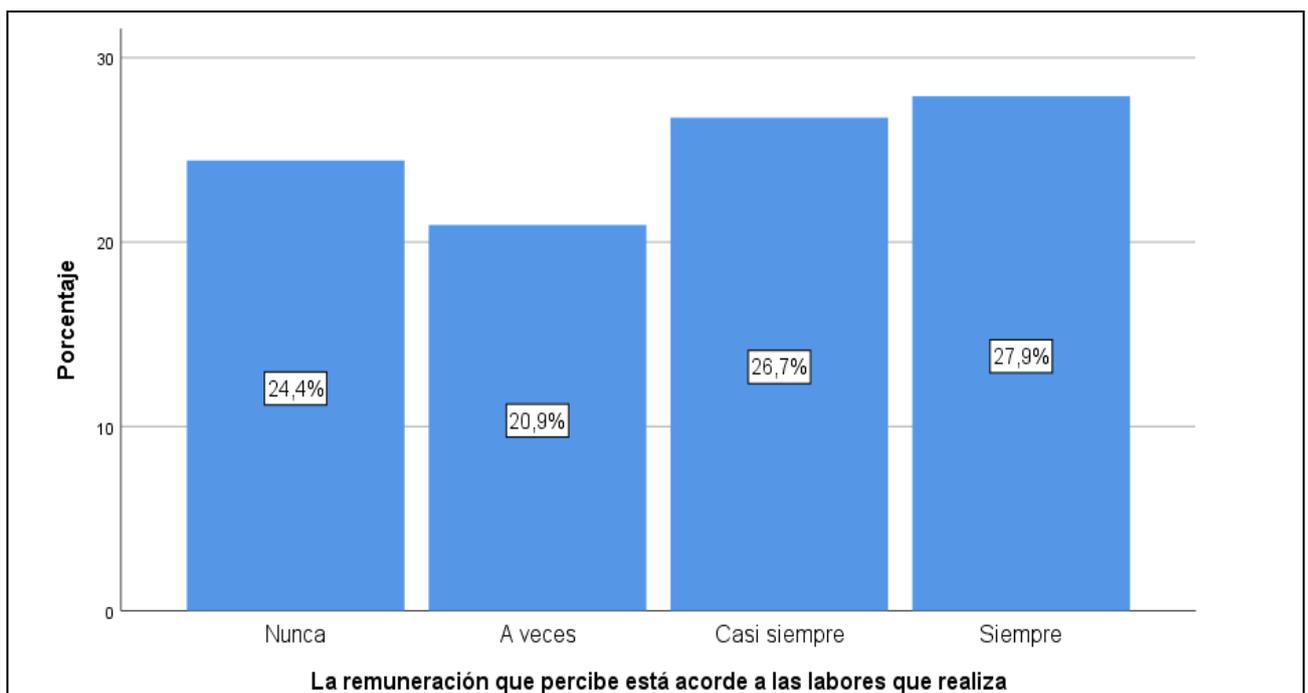


Figura 30. Del total de trabajadores encuestados el 27.9% manifiesta que siempre la remuneración que percibe esta acorde a las labores que realiza, asimismo un 20.9% manifiesta que a veces la remuneración que percibe esta acorde a las labores que realiza.

Elaboración propia

Tabla 36.

Está satisfecho con las condiciones laborales en su centro de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	24,4	24,4	24,4
	A veces	29	33,7	33,7	58,1
	Casi siempre	13	15,1	15,1	73,3
	Siempre	23	26,7	26,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

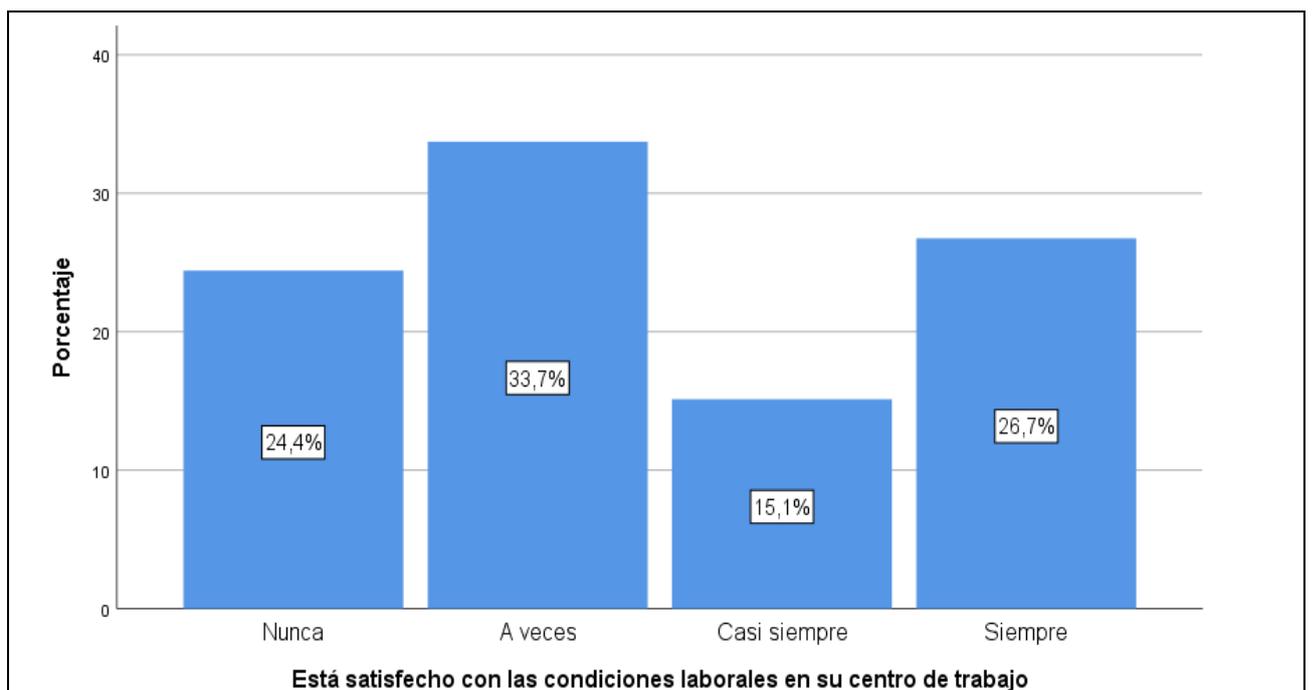


Figura 31. Del total de trabajadores encuestados el 26.7% manifiesta que siempre esta satisfecho con las condiciones laborales en su centro de trabajo, asimismo un 15.1% manifiesta que casi siempre esta satisfecho con las condiciones laborales en su centro de trabajo.

Elaboración propia

Tabla 37.

Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz en su área de trabajo para el logro de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	15,1	15,1	15,1
	A veces	26	30,2	30,2	45,3
	Casi siempre	17	19,8	19,8	65,1
	Siempre	30	34,9	34,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

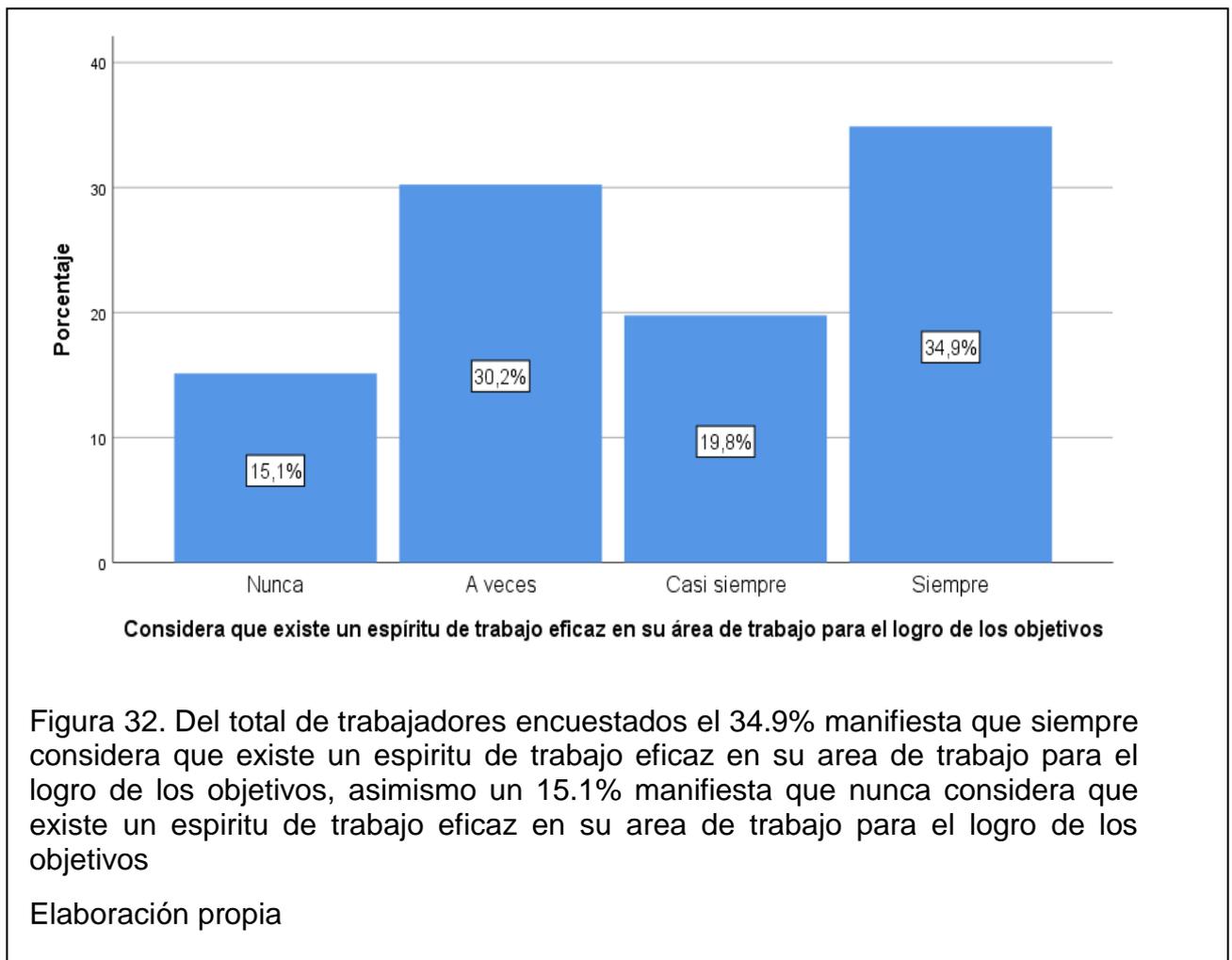


Tabla 38.

Es leal usted a los principios de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	1,2	1,2	1,2
Casi siempre	6	7,0	7,0	8,1
Siempre	79	91,9	91,9	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

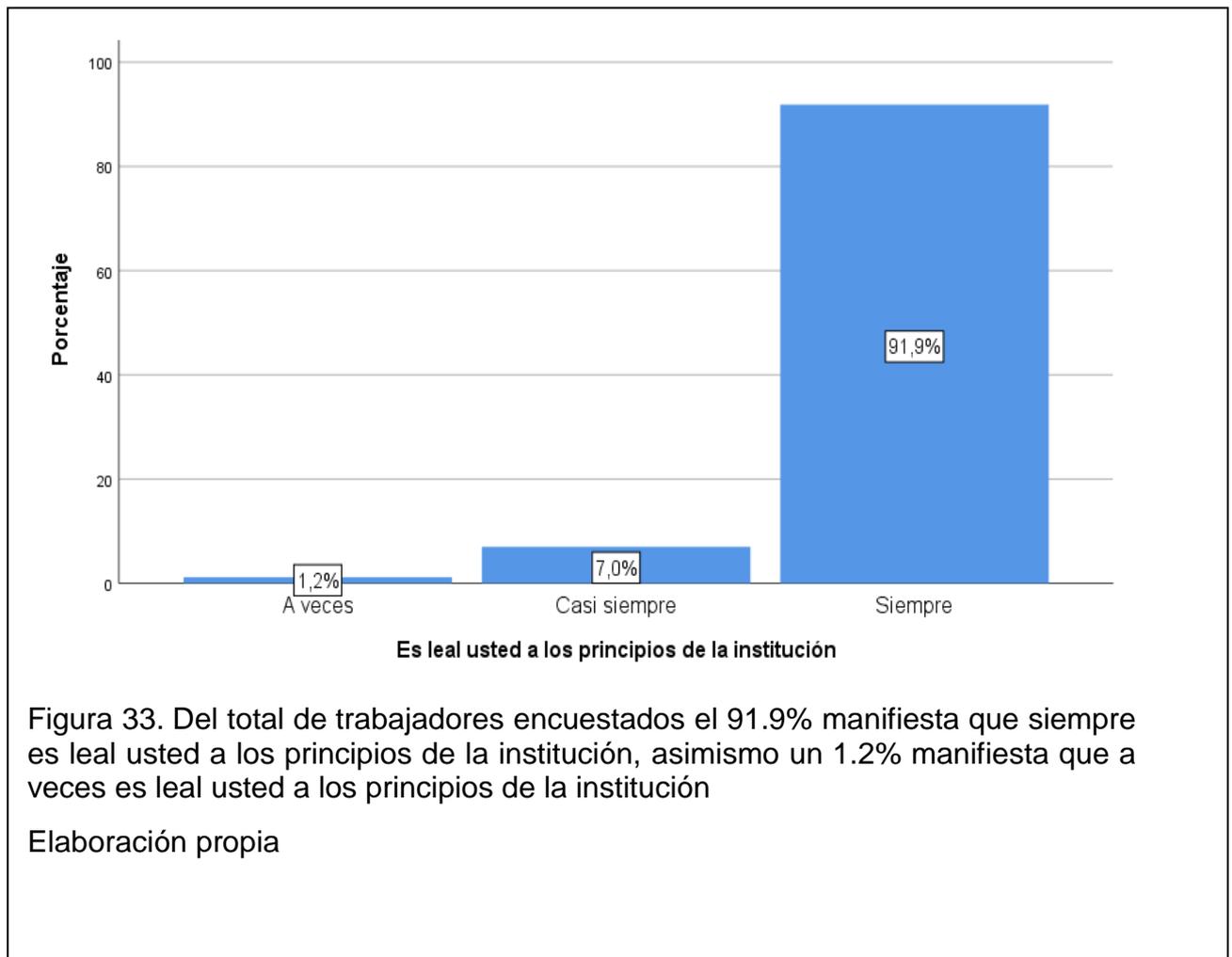


Figura 33. Del total de trabajadores encuestados el 91.9% manifiesta que siempre es leal usted a los principios de la institución, asimismo un 1.2% manifiesta que a veces es leal usted a los principios de la institución

Elaboración propia

Tabla 39.

La institución donde trabajo merece mi lealtad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	7,0	7,0	7,0
	Casi siempre	12	14,0	14,0	20,9
	Siempre	68	79,1	79,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

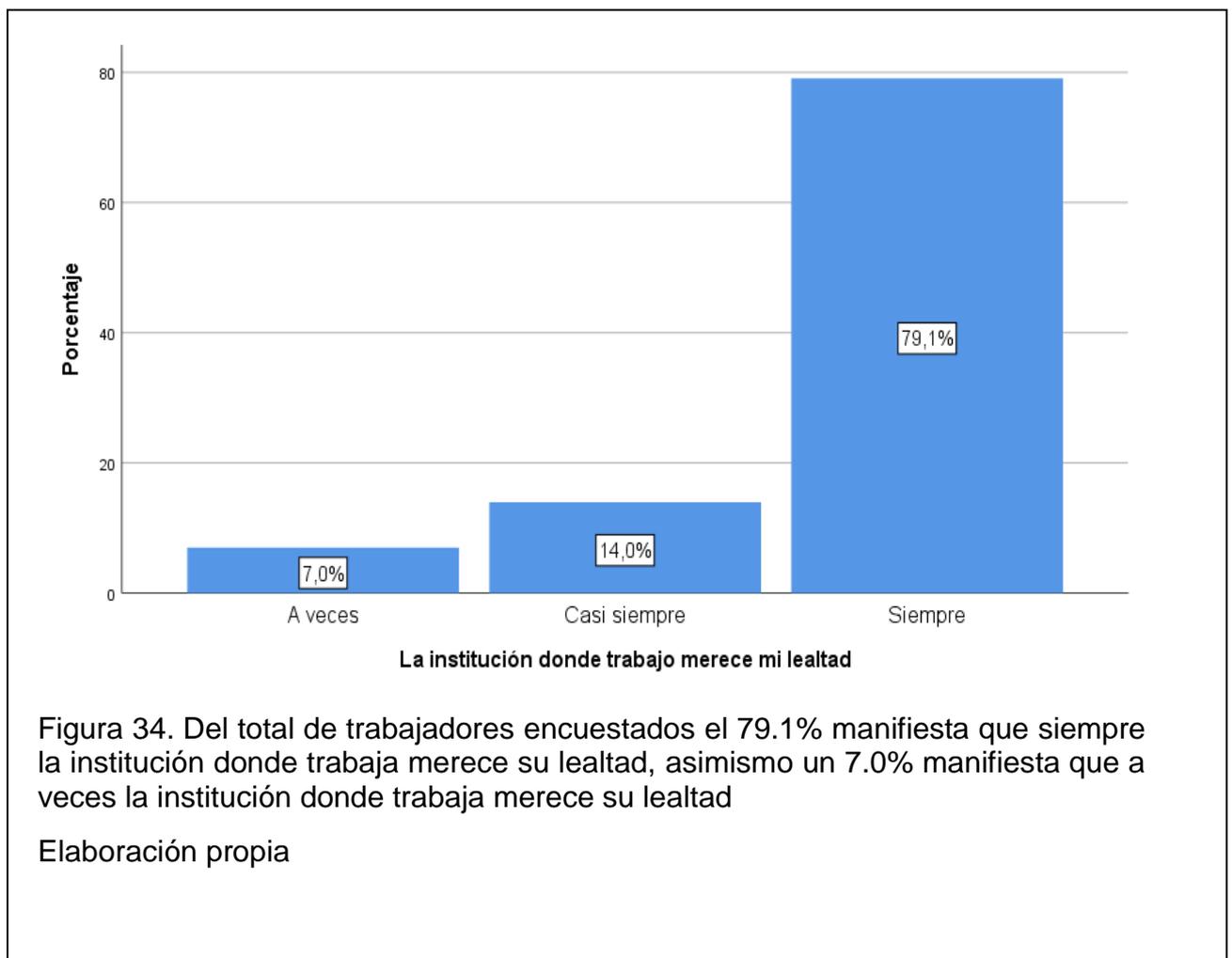


Figura 34. Del total de trabajadores encuestados el 79.1% manifiesta que siempre la institución donde trabaja merece su lealtad, asimismo un 7.0% manifiesta que a veces la institución donde trabaja merece su lealtad

Elaboración propia

Tabla 40.

Se siente motivado moralmente ante la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	11,6	11,6	11,6
	A veces	10	11,6	11,6	23,3
	Casi siempre	27	31,4	31,4	54,7
	Siempre	39	45,3	45,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

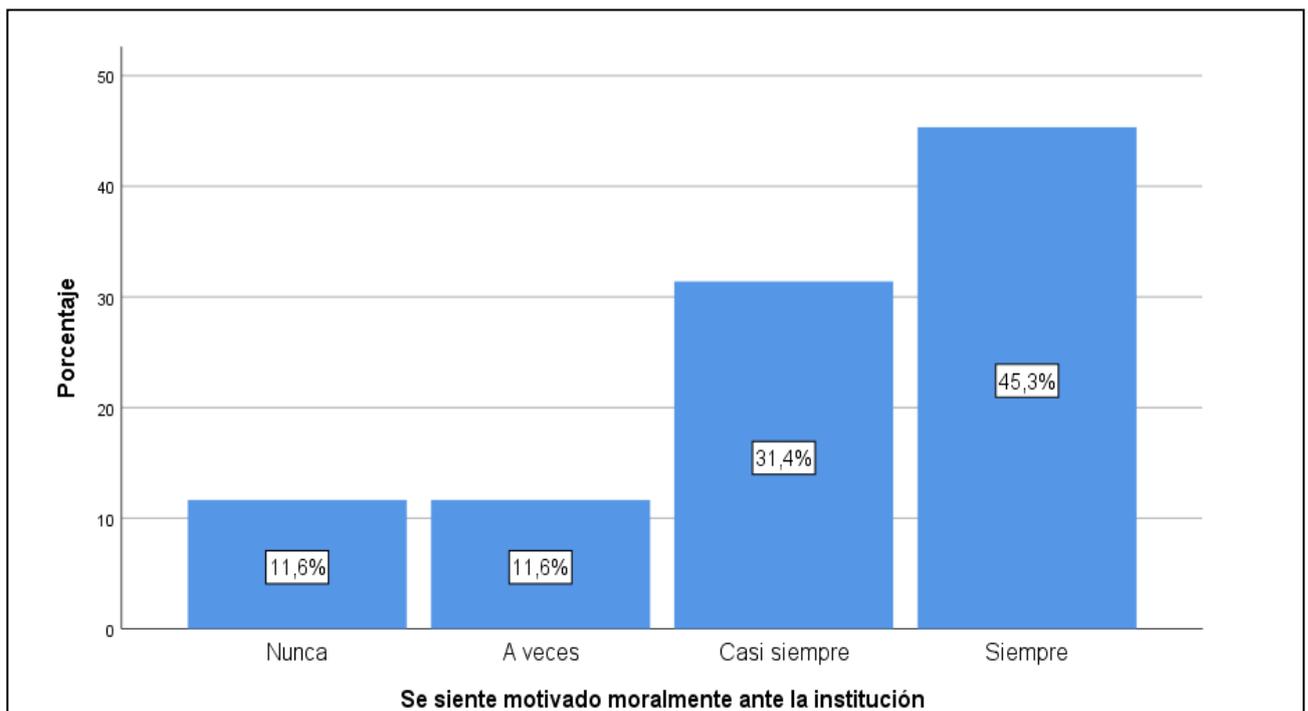


Figura 35. Del total de trabajadores encuestados el 45.3% manifiesta que siempre se siente motivado moralmente ante la institución, asimismo un 11.6% manifiesta que nunca se siente motivado moralmente ante la institución.

Elaboración propia

Tabla 41.

Recibe reconocimientos por realizar un buen trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	45	52,3	52,3	52,3
	A veces	18	20,9	20,9	73,3
	Casi siempre	9	10,5	10,5	83,7
	Siempre	14	16,3	16,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

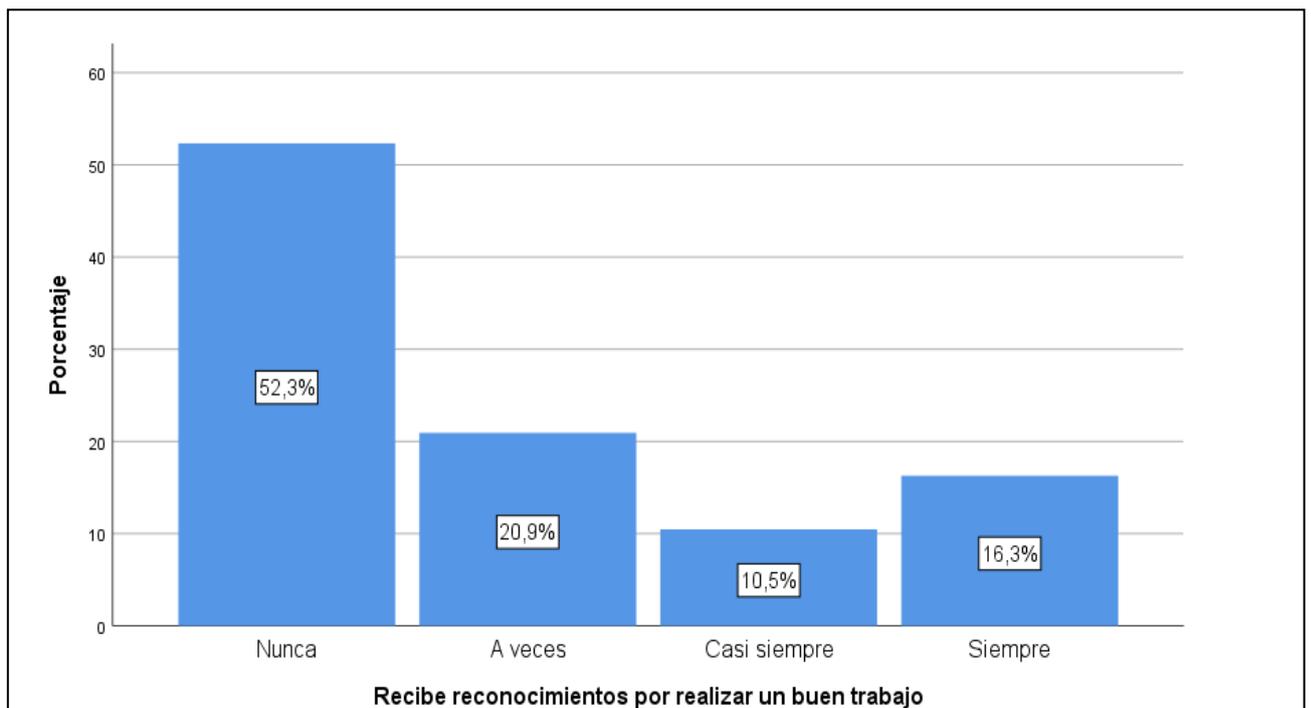


Figura 36. Del total de trabajadores encuestados el 52.3% manifiesta que nunca recibe reconocimientos por realizar un buen trabajo, asimismo un 10.5% manifiesta que casi siempre recibe reconocimientos por realizar un buen trabajo.

Elaboración propia

Tabla 42.

Le resulta fácil acceder a comunicarme con sus superiores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	5,8	5,8	5,8
A veces	36	41,9	41,9	47,7
Casi siempre	10	11,6	11,6	59,3
Siempre	35	40,7	40,7	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

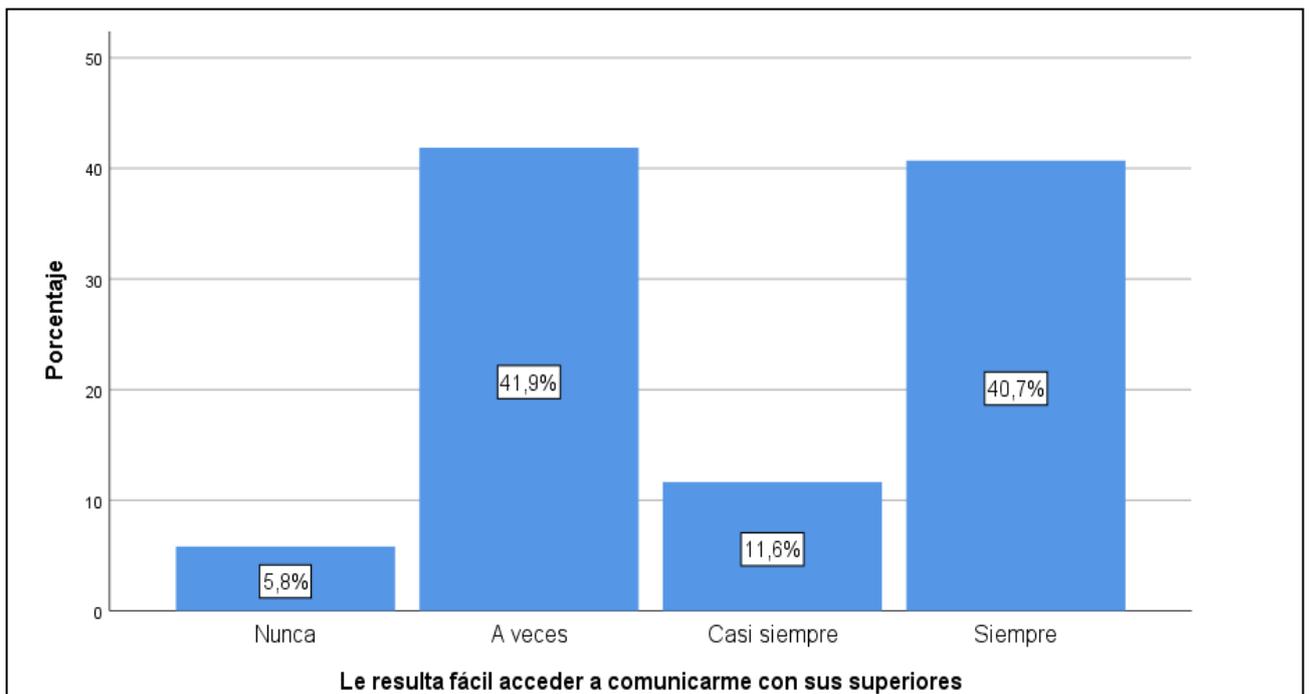


Figura 37. Del total de trabajadores encuestados el 41.9% manifiesta que a veces le resulta facil acceder a comunicarte con sus superiores, asimismo un 5.8% manifiesta que nunca le resulta facil acceder a comunicarte con sus superiores.

Elaboración propia

Tabla 43.

Mantengo una adecuada comunicación con mis compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	15	17,4	17,4	17,4
A veces	21	24,4	24,4	41,9
Casi siempre	30	34,9	34,9	76,7
Siempre	20	23,3	23,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Elaboración propia

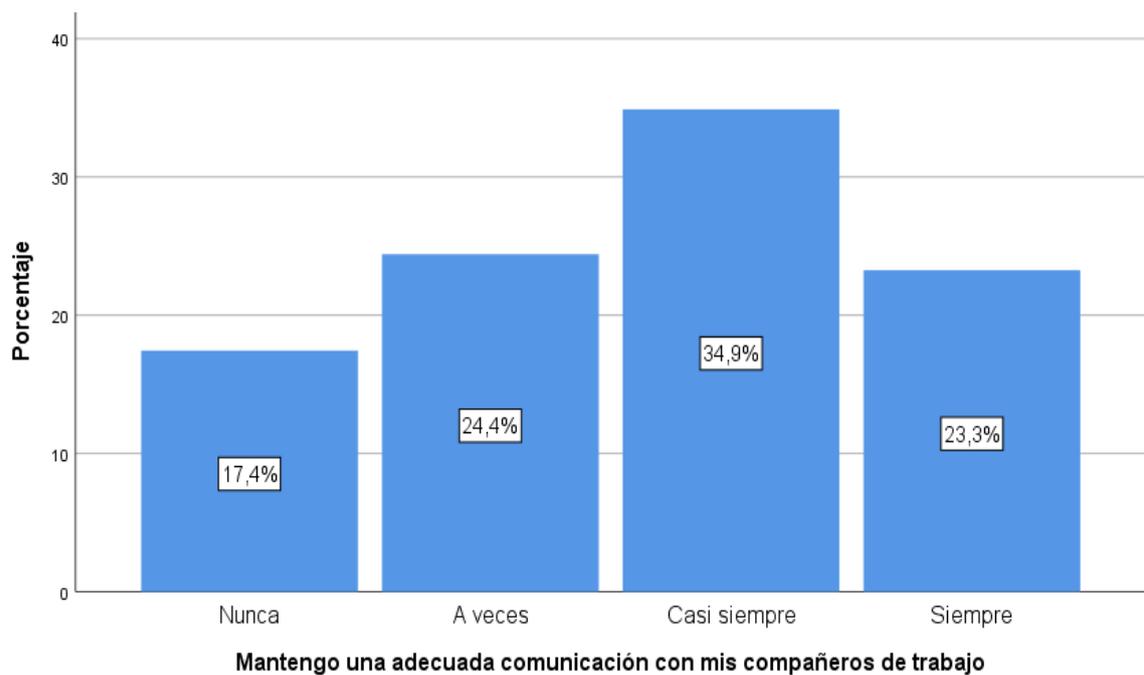


Figura 38. Del total de trabajadores encuestados el 34.9% manifiesta que casi siempre mantiene una adecuada comunicación con sus compañeros de trabajo, asimismo un 17.4% manifiesta que nunca mantiene una adecuada comunicación con sus compañeros de trabajo.

Elaboración propia

ALFA DE CRONBACH

Tabla 44. Fiabilidad de estilo gerencial

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	20

Fuente: SPSS V. 25

Tabla 45. **Fiabilidad de compromiso organizacional**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	16

Fuente: SPSS V. 25

RECURSOS Y PRESUPUESTO

Para la elaboración de nuestro trabajo de investigación se utilizó el presupuesto que a continuación se detalla:

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO S/
Humano: Digitador	01	800.00
Tecnológicos: Lapt top	01	1,500.00
Impresora/ e insumos	01	900.00
Internet	01	150.00
Materiales de escritorio: Papel bond	01	28.00
Lapiceros	12	6.00
Fotocopias	400	40.00
Movilidad local	02	300.00
SUB TOTAL		3,724.00
Propuesta plan de intervención	01	6,787.50
TOTAL		10,511.50

FOTO

