



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

**Título:**

---

**Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato**

---

Informe de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

**Autora:**

Aimacaña Mullo Irma Melida

**Tutora:**

Ulloa Méndez Carmen Isabel MSc.

**LATACUNGA–ECUADOR**

**2021**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación **“Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato”** presentado por Aimacaña Mullo Irma Mélida, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, 15 de mayo de 2021



.....  
MSc. Carmen Isabel Ulloa Méndez  
CC: 1205871641

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: **“Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato”**, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, 06 de Agosto del 2021



.....  
PhD. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas  
C.C. 0501876650  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....  
PhD. Lenin Eduardo Guerra García  
Pas. 141345163  
LECTOR 2

.....  
PhD. Roberto Carlos Arias Figueroa  
C.C. 0502123730  
LECTOR 3

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo mi corazón a dios por concederme salud y vida, a mi madre por acompañarme en esta travesía y por su apoyo incondicional, a mis hermanos (Silvia, Nelson y Celso) quienes me han impulsado y persuadido a luchar por alcanzar mis objetivos, a mis sobrinos que por medio de su alegría me han motivado a seguir adelante y en especial a Camilita quién me ha enseñado que a pesar de las adversidades siempre hay una esperanza.

*Irma Melida*

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por concederme la sabiduría suficiente y permitirme cumplir una meta más, a mi madre por su esfuerzo y por acompañarme en cada etapa de mi vida, a mis hermanos por ser quienes me apoyaron incondicionalmente en la alegría y en la adversidad, a mi tutora MSc. Carmen Isabel Ulloa Méndez por su paciencia en guiarme en el desarrollo de la tesis y finalmente agradecer al Gerente y al responsable del SGC de la empresa SEGUVID por facilitarme toda la información requerida para el cumplimiento de mi objetivo.

*Irma Melida*

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, 06 de agosto del 2021



.....  
Irma Mélida Aimacaña Mullo  
CC: 0503169963

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, 06 de agosto del 2021



.....  
Irma Mélida Aimacaña Mullo  
CC: 0503169963

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: **“Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato,”**, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, 06 de agosto del 2021



.....  
PhD. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas

C.C. 0501876650

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título: “PLAN DE MEJORAMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SEGUVID DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

**Autora:** Irma Mélida Aimacaña Mullo

**Tutora:** MSc. Carmen Isabel Ulloa Méndez

### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como finalidad proponer actividades para el mejoramiento para el compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato. La problemática que se estimó resolver fue la falta de compromiso en los trabajadores y buscar alternativas que mejoren a través de un programa de actividades en relación a las dimensiones del compromiso organizacional afectivo, normativo y de continuidad. La metodología, se caracteriza por una investigación de tipo exploratorio. Los métodos utilizados fueron el deductivo, inductivo. La muestra fue no probabilística debido que es un grupo limitado y se lo realizó a 30 trabajadores. Entre las técnicas que más se destacadas se utilizó un cuestionario validado por el autor de Meller y allen y se utilizó un chi cuadrado para contrastar la dependencia entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral. Los resultados demostraron que existe un alto sentimiento de apego emocional en la dimensión normativa, de decir, que los empleados sienten que realizar sus actividades lo hacen por deber moral. Como propuesta se diseñó a través del modelo tridimensional de Meyer y Allen actividades que forjen el compromiso organizacional de los trabajadores y mejore la productividad empresarial. Se concluye que tanto la hipótesis como los objetivos planteados se cumplen, es decir que, el comportamiento organizacional y el desempeño organizacional mostraron una relación de dependencia al contrastarlo con el chi cuadrado. Las recomendaciones estuvieron orientadas a la implementación de la propuesta y la motivación para la mejora en la eficiencia,eficacia y clima laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Compromiso organizacional, desempeño laboral, rendimiento, productividad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Title: Organizational commitment improvement plan for the employees of the SEGUVID company in the city of Ambato**

**Author:** Irma Mélida Aimacaña Mullo  
**Tutor:** MSc. Ulloa Méndez Carmen Isabel

**ABSTRACT**

The purpose of this research study was to propose activities for the improvement of organizational commitment for the employees of 'SEGUVID' company in the city of Ambato. The problem that was considered to be solved was the lack of commitment in the workers and to look for alternatives to improve through a program of activities in relation to the dimensions of affective, normative and continuity organizational commitment. The methodology was characterized by an exploratory research. The methods used were deductive, inductive. The sample was non-probabilistic because it was a limited group and it was carried out at 30 workers. Among the most outstanding techniques, a questionnaire validated by Meyer and Allen was used and a chi-square was also used to contrast the dependence between organizational commitment and work performance. The results showed that there is a high feeling of emotional attachment in the normative dimension to say that employees feel that they perform their activities out of moral duty. As a proposal, it was designed through Meyer and Allen's threedimensional model and activities that forge the organizational commitment of workers and improve business productivity. It was concluded that both the hypothesis and the proposed objectives were fulfilled, that is, organizational behavior and organizational performance showed a dependency relationship when contrasted with the chi-square test. The recommendations were aimed to the implementation of the proposal and the motivation for the improvement of efficiency, effectiveness and work environment.

**KEYWORDS:** Organizational commitment, job performance, performance, productivity

Patricia Marcela Chacón Porras, con cédula de ciudadanía número: 0502211196 Licenciada en Ciencias de la Educación especialidad Inglés, con número de registro de la SENESCYT: 1020-03- 337142; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato", de Aimacaña Mullo Irma Mélida, aspirante a magister en MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS..



Latacunga, agosto 12, 2021

Lic. Patricia Marcela Chacón Porras  
Mg. DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS UTC  
CC: 0502211196



Marco Paul  
Beltrán  
Semblantes



CENTRO  
DE IDIOMAS

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>8</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>8</b>
1.1. Antecedentes .....	8
1.2. Fundamentación epistemológica.....	13
1.2.1. La organización y sus principios. importancia y utilidad .....	20
La estructura organizacional y su significancia en el mundo empresarial .....	23
Modelos de estructura organizacional.....	24
Estructura formal-----	24
La productividad y su relevancia para las organizaciones .....	27
Modelos de estructura organizacional para el desarrollo productivo empresarial.....	28
1.4. Conclusiones capítulo I.....	33
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>35</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>35</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
2.1.2. Análisis del cuestionario del desempeño Laboral.....	40
2.1.3 Validación de hipótesis .....	42
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>47</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>47</b>
3.1 Título de la propuesta .....	47
3.2 Objetivos.....	47
General	47
Específicos .....	47
3.3 Justificación .....	47
3.4 El Compromiso organizacional: algunos factores para propiciarlo .....	49
3.5 Desarrollo de la propuesta .....	52
Elementos de la propuesta.....	52
3.5.1 Explicación de la propuesta.....	53

3.5.2	Premisas para su implementación .....	63
3.6	Conclusiones del Capítulo III .....	65
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>67</b>
<b>APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA</b>	.....	<b>67</b>
4.1	Evaluación de expertos .....	67
4.1.1	Validación y confiabilidad del instrumento .....	68
4.2	Evaluación de usuarios .....	69
4.3	Evaluación de resultados .....	69
4.4	Conclusiones del capítulo III .....	74
<b>CAPÍTULO V</b>	.....	<b>75</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	.....	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	.....	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	.....	<b>78</b>
Apéndice 1.	Encuesta Compromiso Organizacional .....	85
Apéndice 2.	Validación de la Propuesta del Informe de investigación .....	87
Apéndice 3.	Análisis de fiabilidad en SPSS del compromiso organizacional ...	90
Apéndice 4.	Resultados descriptivos obtenidos de la encuesta de compromiso organizacional .....	91
Apéndice 6.	Análisis de fiabilidad en SPSS del cuestionario de desempeño laboral	

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Matriz de cumplimiento de objetivos.....	5
<b>Tabla 2.</b> Etapas críticas que han transitado el problema de investigación.....	5
<b>Tabla 3.</b> Estructura organizacional .....	21
<b>Tabla 4.</b> En realidad siento como mis propios problemas de esta organización fueran los míos .....	37
<b>Tabla 5.</b> No me siento como "parte de la familia" en mi organización .....	38
<b>Tabla 6.</b> Me sentiría culpable se dejase mi organización ahora .....	39
<b>Tabla 7.</b> Conoce cada proceso al momento de realizar su trabajo.....	40
<b>Tabla 8.</b> Ha adquirido nuevas capacidades en el desarrollo de su trabajo.....	41
<b>Tabla 9.</b> Al finalizar su jornada laboral puede saber si terminó satisfactoriamente su tarea .....	42
<b>Tabla 10.</b> Correlación de Person.....	43
<b>Tabla 11.</b> Correlación de Person.....	44
<b>Tabla 12.</b> Estadístico de significancia .....	45
<b>Tabla 13.</b> Resultados del diagnóstico sobre compromiso de los trabajadores.....	48
<b>Tabla 14.</b> Actividad 1 .....	54
<b>Tabla 15.</b> Actividad 2. ....	55
<b>Tabla 16.</b> Actividad 3. ....	56
<b>Tabla 17.</b> Actividad 4 .....	57
<b>Tabla 18.</b> Actividad 5 .....	58
<b>Tabla 19.</b> Actividad 6 .....	59
<b>Tabla 20.</b> Actividad 7 .....	60
<b>Tabla 21.</b> Actividad 8 .....	60
<b>Tabla 22.</b> Actividad 9 .....	61
<b>Tabla 23.</b> Actividad 10 .....	62
<b>Tabla 24.</b> Actividad 11 .....	62
<b>Tabla 25.</b> Actividad 12 .....	63
<b>Tabla 26.</b> Cronograma de actividades por fase.....	64
<b>Tabla 27.</b> Cronograma de actividades por hora laboral .....	65
<b>Tabla 28.</b> Alfa de Cronbach.....	68
<b>Tabla 29.</b> ..Estadísticos de fiabilidad .....	90

<b>Tabla 30.</b> Resumen de procesamiento de los casos .....	90
<b>Tabla 31.</b> Estadísticos de la escala.....	90
<b>Tabla 32.</b> Estadísticos de resumen de los elementos .....	90
<b>Tabla 33.</b> Enunciado 1 (fase 1: afectivo) .....	91
<b>Tabla 34.</b> Enunciado 2 (fase 1: afectivo) .....	91
<b>Tabla 35.</b> Enunciado 3 (fase 1: afectivo) .....	92
<b>Tabla 36.</b> Enunciado 4 (fase 1: afectivo) .....	92
<b>Tabla 37.</b> Enunciado 5 (fase 1: afectivo) .....	93
<b>Tabla 38.</b> Enunciado 6 (fase 1: afectivo) .....	93
<b>Tabla 39.</b> Enunciado 1 (factor 2: continuidad) .....	94
<b>Tabla 40.</b> Enunciado 2 (factor 2: continuidad) .....	94
<b>Tabla 41.</b> Enunciado 3 (factor 2: continuidad) .....	95
<b>Tabla 42.</b> Enunciado 4 (factor 2: continuidad) .....	95
<b>Tabla 43.</b> Enunciado 5 (factor 2: continuidad) .....	96
<b>Tabla 44.</b> Enunciado 6 (factor 2: continuidad) .....	96
<b>Tabla 45.</b> Enunciado 1 (factor 3: normativo).....	97
<b>Tabla 46.</b> Enunciado 2 (factor 3: normativo).....	97
<b>Tabla 47.</b> Enunciado 3 (factor 3: normativo).....	98
<b>Tabla 48.</b> Enunciado 4 (factor 3: normativo).....	98
<b>Tabla 49.</b> Enunciado 5 (factor 3: normativo).....	99
<b>Tabla 50.</b> Enunciado 6 (factor 3: normativo).....	99
<b>Tabla 51.</b> Estadístico de fiabilidad (desempeño laboral).....	100
<b>Tabla 52.</b> Resumen del procesamiento de los casos (desempeño laboral) .....	100
<b>Tabla 53.</b> Estadístico de la escala (desempeño laboral) .....	100
<b>Tabla 54.</b> Estadístico de fiabilidad (desempeño laboral).....	101
<b>Tabla 55.</b> Enunciado 1 (factor 1: Conocimiento de colaboradores) .....	101
<b>Tabla 56.</b> Enunciado 2 (factor 1: Conocimiento de colaboradores) .....	101
<b>Tabla 57.</b> Enunciado 3 (factor 1: Conocimiento de colaboradores) .....	102
<b>Tabla 58.</b> Enunciado 1 (factor 2: Cumplimiento y Desarrollo de actividades) ..	102
<b>Tabla 59.</b> Enunciado 2 (factor 2: Cumplimiento y Desarrollo de actividades) ..	102
<b>Tabla 60.</b> Enunciado 3 (factor 2: Cumplimiento y Desarrollo de actividades) ...	103
<b>Tabla 61.</b> Enunciado 1 (factor 3: Clima Laboral).....	103

<b>Tabla 62.</b> Enunciado 2 (factor 3: Clima Laboral).....	103
<b>Tabla 63.</b> Enunciado 3 (factor 3: Clima Laboral).....	104
<b>Tabla 64.</b> Matriz de Componentes.....	105
<b>Tabla 65.</b> Matriz de Componentes rotados Desempeño Laboral.....	107

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> SubTeorías de la TDA .....	14
<b>Figura 2.</b> Motivación Organizacional.....	14
<b>Figura 3.</b> Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	18
<b>Figura 4.</b> Dimensión Afectiva .....	18
<b>Figura 5.</b> Dimensión Continua .....	19
<b>Figura 6.</b> Dimensión Normativa.....	19
<b>Figura 7.</b> Principios de la organización .....	20
<b>Figura 8.</b> Nivel de jerarquía.....	22
<b>Figura 9</b> Estructura Formal.....	25
<b>Figura 10.</b> Estructura Organizacional.....	28
<b>Figura 11.</b> Compromiso organizacional .....	50
<b>Figura 12:</b> Subescalas del compromiso organizacional .....	51
<b>Figura 13.</b> Estructura organizacional.....	53
<b>Figura 14.</b> Dimensión afectiva .....	69
<b>Figura 15.</b> Dimensión de continuidad .....	70
<b>Figura 16.</b> Dimensión normativa.....	71
<b>Figura 17.</b> Desempeño y conocimiento de colaboradores.....	72
<b>Figura 18.</b> Cumplimiento y desarrollo de actividades.....	72
<b>Figura 19.</b> Clima organizacional .....	73

## INTRODUCCIÓN

En contexto problemático del desarrollo organizacional del enfoque de la gestión del talento humano, es inevitable incurrir hacia personal altamente comprometido que favorezcan al cumplimiento de metas empresariales mediante la solución de inconvenientes más complejos.

Sin embargo, el desarrollo organizativo obedece a la creatividad y compromiso de su capital humano. Por otro lado, el compromiso organizacional, es un eje desafiante que sigue siendo investigado en las áreas de la administración, talento humano, y comportamiento organizativo. Entre sus principales factores relacionales se encuentran: el rendimiento, el ausentismo, la fluctuación de personal y la intención abandono.

Uno de los precursores del compromiso social es Becker, lo define y mide de diferentes formas al considerar el vínculo entre el trabajador y la organización. Meyer y Allen son otros exponentes que definieron al compromiso como la relación entre una organización y un individuo. En este sentido, se comprometen en el cumplimiento de expectativas mutuas.

Este modelo multidimensional toma en cuenta tres dimensiones del compromiso organizacional: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuo. Este modelo ha recibido el mayor soporte y ha sido amplificado hasta el día de hoy.

El generar sentido de pertenencia en una persona con una organización, donde se comparta experiencias como: compromiso, admiración, lealtad, y respeto, ha conllevado a construir un proyecto común en el cual, los involucrados se comprometen a dar lo mejor de sí. Hablar de sentido de pertenencia dentro de una organización pública o privada, es trascendental importancia ya que de alguna manera el éxito de una institución depende del ambiente adecuado que ofrezca a sus colaboradores y desde allí promover la adhesión a la organización.

Como **antecedente** investigativo, se encuentra enmarcado en las líneas de investigación propuestas por la Universidad Técnica de Cotopaxi en Administración y economía para el Desarrollo Social, con la sub-línea Comportamiento Organizacional / Gestión de Recursos Humanos para fundamentar

el tema elegido sobre Compromiso organizacional, que será vinculante al área de la Maestría de Administración de empresas. Es decir, que dichos lineamientos mantienen la obligación de que los trabajadores se encuentren en un ambiente acoplado y para realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente.

Dicho esto, los lineamientos están dirigidos a las etapas, fases, pautas y formatos necesarios para desarrollar una actividad referente al estudio (comportamiento organizacional). Pues se desarrollan a base de paradigmas que demuestran las necesidades y falencias que posee un trabajador, las mismas que, pueden afectar de manera directa o indirecta en la resolución de problemas, actividades y toma de decisiones. Cabe recalcar que, las líneas de investigación dieron paso a determinar un plan de actividades del compromiso organizacional, las mismas que dan respuesta a la situación del sentimiento de pertenencia que mantiene un empleado a lo largo de su vida laboral en la empresa SEGUVID.

Por otro lado, el nivel de comprometimiento laboral se lo presencia cuando el contrato es estable o inestable, pues la relación que existe entre el tipo de vinculación laboral posee el 65,3% de comprometimiento de los trabajadores, es decir, un nivel intermedio.

Este nivel de comprometimiento laboral se lo presencia cuando el contrato es estable o inestable. Sin embargo, al comparar las dos clases de trabajadores de acuerdo a su contrato, los de clase inestable poseen un alto grado de compromiso, en comparación a los de contrato estable. Se recalca que, obtener un alto grado de comprometimiento es una meta estratégica para las organizaciones con o sin fines de lucro. Por tal razón, asumen que se debe fomentar el tipo de contratación fija.

Hacen hincapié en una sugerencia de implementar políticas de incentivos, motivación, y promoción del talento humano en los diferentes sectores de trabajo para obtener un alto índice de comprometimiento. De esta manera, se obtendrá una nómina satisfecha y productiva para lograr los objetivos organizacionales.

Este trabajo se fundamenta en el marco legal del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (Toda una Vida), según el objetivo N. 05 que menciona lo siguiente:

Se debe impulsar la productividad para el mejoramiento productivo que genere crecimiento económico sostenido a nivel solidario y redistributivo, con el fin de contar con “talento humano y entorno para los negocios, lo cual se convierte en una oportuna plataforma de condiciones para cerrar brechas de competitividad, que debe ser aprovechada por el sector privado para dinamizar la producción nacional” (p. 81).

Como se menciona en el párrafo anterior, se enmarca la importancia de incurrir a la investigación del sector empresarial para impulsar la competitividad y productividad. Esto se obtendrá a través de un propicio clima organizacional que consolide sus prácticas comerciales.

Al hablar de éxito organizacional, parte del compromiso de los colaboradores en la organización. Sin embargo, en algunas empresas del Ecuador, se ha visto un escaso compromiso organizacional como un **problema** que se ha incrementado por diferentes situaciones. Por tal razón, los directivos buscan alternativas de mejoramiento en beneficio del corporativo organizacional. El aumento intelectual del talento humano es el principal factor competitivo, pues se ha presenciado casos de empleados que no rinden, a veces se lo detecta como un bajo rendimiento, por tal razón, debe existir un sistema de evaluación de desempeño. En el Ecuador, se ha presenciado que, el 48% de los trabajadores mantienen su satisfacción con los compromisos dentro de sus áreas laborales (Rodríguez, 2016).

Con relación al sector productivo de la provincia de Tungurahua, la misma que es conocida por su productividad en el ámbito industrial, agropecuario, turístico y comercial. No obstante, las empresas debido a sus limitados recursos han limitado la detección de las causas de bajo rendimiento del talento humano que labora. Esto ha generado desinterés y dificultad en el entorno organizacional. Dicho de otra manera, la falta de compromiso refleja rotación continua de personal lo que provoca desperdicio de recursos.

En este trabajo, se analizó a la empresa SEGUVID, ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Sus actividades están destinadas a la fabricación y comercialización de vidrio templado plano – curvo, arquitectónico, automotriz y

ventanas para buses. Desde sus inicios, ha trabajado con personas que residen en zonas aledañas de la empresa. De esta manera, contribuye como fuente de ingresos para las familias del sector. Sin embargo, desde hace unos meses se ha detectado inconformidades en el desempeño de sus trabajadores, lo cual, repercute en la productividad.

Esta problemática se la asocia al limitado comprometimiento de los trabajadores con la organización. Esto se evidencia en los resultados de cada una de las áreas de trabajo. Entre las principales causas se encuentran: irresponsabilidad laboral, inconformidad del equipo de trabajo y personal desmotivado. Por tal motivo, es necesario estudiar el problema descrito.

De acuerdo al fenómeno mencionado, se procedió a plantear la **formulación problemática** mediante criterio interrogante ¿Influye el compromiso organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato?

A partir de dicho problema, se planteó el **objetivo general** de la investigación: Diseñar un plan de actividades para el mejoramiento del compromiso organizacional del talento humano de la empresa SEGUVID durante el año 2021.

Para cumplir con la generalidad del estudio, se direccionaron los siguientes **objetivos específicos**: (a) Fundamentar las variables teóricas de compromiso organizacional y desempeño laboral; (b) Determinar las relaciones del compromiso organizacional con el desempeño laboral de los empleados de la empresa SEGUVID; (c) Establecer un plan de actividades que contribuyan a mejorar el compromiso organizacional en la empresa SEGUVID

**Tabla 1.**Matriz de cumplimiento de objetivos.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultado de la Actividad</b>	<b>Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)</b>
<p><b>Objetivo 1</b> Fundamentar las variables teóricas de compromiso organizacional y sentido de pertenencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica en bases de datos y artículos indexados para conceptualizar el plan de actividades del compromiso organizacional y sentido de pertenencia.</li> <li>Fundamentar la información investigada según autores que han tratado temas del compromiso organizacional y sentido de pertenencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos que ayudan a tener un conocimiento más amplio del tema tratado.</li> <li>Literatura de los componentes del compromiso organizacional según autores.</li> <li>Elaboración del Marco Teórico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referencias de documentos indexados de casos similares que ayudaron a mejorar el compromiso organizacional.</li> </ul>
<p><b>Objetivo 2</b> Determinar las relaciones del compromiso organizacional con el desempeño laboral de los empleados de la empresa SEGUVID.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolectar información interna para determinar una solución óptima para la organización.</li> <li>Diagnosticar el compromiso con los empleados de la organización.</li> <li>Análisis de contraste entre las variables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer el porcentaje de compromiso organizacional</li> <li>Obtener información de los componentes del entorno interno.</li> <li>Datos estadísticos de encuestas.</li> <li>Conocer la relación del compromiso organizacional y el sentido de pertenencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta para identificar los factores de compromiso organizacional.</li> <li>Estadígrafo</li> <li>Análisis de datos obtenidos.</li> </ul>
<p><b>Objetivo 3</b> Establecer un plan de actividades que contribuyan a mejorar el compromiso organizacional en la empresa SEGUVID.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer un plan de actividades de compromiso organizacional.</li> <li>Desarrollo de las actividades de compromiso organizacional en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar actividades para mejorar el compromiso organizacional según el autor Idalberto Chiavenato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Test del compromiso organizacional.</li> </ul>

*Fuente:* Aimacaña, M. (2021).

**Tabla 2.** Etapas críticas que han transitado el problema de investigación.

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Etapa 1	Análisis teórico
Etapa 2	Análisis situacional
Etapa 3	Presentación y análisis de resultados
Etapa 4	Presentación y validación de la Propuesta
Etapa 5	Conclusiones y recomendaciones

*Fuente:* Aimacaña, M. (2021)

La **justificación** del presente trabajo trasciende mediante el desarrollo de diferentes fases, tales como la planificación, organización, dirección, evaluación y control. Sin embargo, el funcionamiento eficiente y efectivo se lo realiza a través del compromiso con la empresa, pues permite pronosticar la satisfacción laboral, el compromiso del equipo, repartimiento de liderazgo, mejoramiento de desempeño, la fluctuación laboral.

Por tanto, la **importancia** del compromiso organizacional tiene un valor fundamental dentro del desarrollo de las organizaciones, más aún que la situación laboral en Ecuador es preocupante, porque se ha incrementado el desempleo, en este sentido el compromiso organizacional permite que los trabajadores tengan pertenencia y se comprometan con el desarrollo empresarial, contribuyendo a lograr los objetivos empresariales, mediante un buen ambiente de trabajo.

La **viabilidad** del proyecto afectivo porque se basa en el compromiso afectivo, de continuidad y normativo, permitiendo mayor balance entre el apego emocional y el desarrollo organizacional, es decir que los empleados no solo desarrollan confianza sino también habilidades de liderazgo que ayudan a la toma de decisiones y a la mejora de cambios estratégicos dentro de la organización.

La **factibilidad** de la investigación es positiva, pues, se presenta **originalidad** en el estudio, ya que, el compromiso organizacional a pesar de ser un tema estudiado desde 1965 por Lodahl Kejner, su desarrollo y ejecución se dio en el 2012 por la industria de casinos al demostrar que la satisfacción laboral empieza por el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Además, esta investigación es de gran utilidad porque **beneficia** a la organización SEGUVID, ya que permite establecer de manera clara las condiciones del trabajador en su puesto de trabajo por un determinado tiempo, por tal razón, se podría tomarlo en cuenta como eje del cumplimiento de objetivos empresariales. Se aumenta el compromiso de los empleados con la actividad laboral y los estándares participativos de la empresa, lo que conlleva a compartir ideas de mejora, facilidad de comunicación y la retroalimentación constructiva.

El diseño **metodológico** es una ruta que incorpora el investigador para dar respuesta al fenómeno de estudio que ayuden a comprender el enfoque asumido,

modalidad, nivel de investigación, materiales y métodos, técnicas de recolección de información, y delimitantes. El **enfoque cuantitativo**, es utilizado en este trabajo, debido que éste permitió la descripción y detalle de las características fundamentales de las variables del problema objeto de estudio. pues se desarrolla, mediante un paradigma positivista, con el propósito de obtener la dirección pertinente de verificación según las magnitudes de apreciación estadística. (Sampieri et al., 2014).

En este orden, la metodología, se caracteriza por una investigación de tipo exploratorio, la importante razón por la cual se aplicará este tipo de investigación es literalmente como se la titula, explorar, buscar e indagar sobre todo lo relacionado con el problema objeto de estudio, para tener una idea precisa del mismo. Los métodos utilizados fueron el deductivo, inductivo. Aplicando un nivel de investigación correlacional, ya que permite obtener las causas de la problemática social relacionada al compromiso organización y el desempeño laboral. Dentro de dichos procedimientos se deben establecer relaciones para corroborar las principales causas que intervienen en el contenido de la investigación.

El estudio se estructuró en la **modalidad de campo**, Cabe señalar, que el método de estudio de caso, es un proceso investigativo que permite comprender las dinámicas presentes adaptativas de diferentes enfoques. Por lo cual, se encarga de extraer datos del entorno problemático mediante la técnica de la encuesta o testeo para comprender su realidad al igual que la observación directa, permite realizar el análisis del comportamiento de los empleados, su desempeño en las áreas de trabajo y más aún su calidad humana, este aspecto nos facilitará la información precisa e inherente a los inconvenientes que tiene la empresa SEGUVID.

Se utilizó una **muestra** no probabilística, puesto que, debido a la limitada población (30 empleados) no se incurrió a métodos estadísticos, no obstante, se analizó las características de conformidad de los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato, ya que en cierto punto incide en el desempeño laboral y crecimiento organizacional. Con relación al tipo de muestro, se utilizó por conveniencia del investigador, ya que es utilizada para establecer muestras de acuerdo al criterio del evaluador, estos pueden ser incluyentes o excluyentes.

## **CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1. Antecedentes**

Entre los antecedentes que muestran una relación significativa con el propósito de la investigación, tanto la revisión literaria a través de las bases de datos de artículos indexados que de alguna manera sirvieron de referencia para sustentar y desarrollar fundamentos de la relación del compromiso organizacional y el desarrollo laboral, es decir, que solucione parte de los problemas de recursos humanos en SEGUVID, y a pesar de que pueden encontrarse en diferentes ámbitos las dos variables tienen mejor resultado si se aplica juntas.

Por consiguiente, se destaca la investigación realizada Tello (2015), que trata sobre la relación del comprometimiento empresarial y la satisfacción del empleado del sector calzado en la provincia de Tungurahua, ante la Universidad Técnica de Ambato, para mejorar en los aspectos de motivación y reconocimiento, tanto ambiente y área de trabajo en la Empresa de Calzado Mil Boots en la ciudad de Ambato con la finalidad de solucionar inconvenientes internos en el desarrollo de normas de las actividades de la empresa.

La metodología se basa en la modalidad documental de documentos escritos en referencia al criterio de expertos sobre la temática y el análisis de cada variable por separado en cuanto a un nivel descriptivo por la influencia de factores. Por otro lado, la investigación se encamina a un enfoque cuantitativo, desde la perspectiva de la realidad en estado natural de la situación laboral y la búsqueda de manera numérica y análisis estadístico de la relación de las variables compromiso organización con la satisfacción laboral.

Las conclusiones obtenidas de este estudio, demostró que los empleados exponen un compromiso módico según las dimensiones afectiva, de continuidad y

normativa. No obstante, el comprometimiento de afectividad y normativo se destaca de la continuidad, dicho en otras palabras, el afecto y deber moral generan permanencia en la percepción de las remuneraciones prácticas que recibe la organización. Por otro lado, contrariamente a la creencia popular, se determinó en el estudio que existe un limitado compromiso y satisfacción. Este factor puede ocasionar un menor rendimiento, los ingresos, la puntualidad e incluso la productividad es el compromiso en lugar de la satisfacción. Aspectos que son de mucha importancia para la investigación que se realiza en tanto permiten tener una visión del comportamiento de la variable compromiso organizacional.

En la misma línea, Condemarin (2017), desarrollo una investigación con el tema: “Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la gerencia central de planificación y desarrollo del seguro social de salud -Lima 2016”, ante la Universidad Cesar Vallejo en la Escuela de posgrado con la línea de investigación Administración de Talento Humano. El objetivo general es establecer el nivel de relación entre el compromiso empresarial y el desempeño del trabajador del departamento central de gerencia de planificación y desarrollo del seguro social de salud en el año 2016.

En cuanto al enfoque, fue cuantitativo y la metodología empleada en la investigación fue el hipotético-deductivo, en base en un diseño no experimental de alcance correlacional transaccional, se recogió la información a través de la aplicación de cuestionarios para cada variable aplicado a una población de 75 trabajadores donde la muestra fue no probabilística, y para la minoría de datos se utilizó la encuesta con la valoración escalar Likert de 5 puntos.

Dentro de las conclusiones del trabajo se comprobó la relación significativa positiva entre el compromiso empresarial y el desempeño del trabajador al obtener un coeficiente de correlación de Spearman de 0.613. Es decir, se evidenció una relación moderada de las variables. Este estudio nos permitió conocer los conceptos de cada variable y el nivel de relación de las mismas al aplicar la metodología y el instrumento en una población no probabilística y aporta a la tesis la explicación acerca del interés en conocer el motivo por lo cual el modelo utilizado pueda ser referencia para el resto de las empresas que hoy presentan alto nivel de

conflictividad y bajo compromiso de sus trabajadores; buscando alinear un camino factible a las situaciones presentes en las empresas

A su vez, Loza (2016), en su tesis titulada: “Clima laboral y su influencia en el compromiso organizacional del personal administrativo de AYMESA SA” ante la Universidad Central del Ecuador en la Facultad de Ciencias Psicológicas, donde el objetivo fundamental es determinar si el compromiso del personal administrativo se ve influenciado por el clima laboral que predomina en Aymesa S.A. con la fundamentación teórica basada en el posicionamiento de Meyer y Allen que dan mayor compromiso tanto objetiva como subjetivamente en los colaboradores, así como el clima laboral basado en el posicionamiento de Federico Gaspar.

En dicho estudio se aplicó una metodología de investigación correlacional no experimental que se analizará la relación entre clima laboral y compromiso organizacional, que analizó el problema como se presenta en su entorno natural con la observación de situaciones que permitan determinar las relaciones de causalidad entre las variables establecidas y que pueda evaluar el nivel de relación e interacción de las variables analizadas entre sí.

En vista de esta situación las conclusiones indican que el equipo administrativo de Aymesa S.A. tienen satisfacción según las características del ambiente organizacional, los trabajadores mostraron satisfacción en su labor y puesto ocupacional dentro de la organización; las funciones son equitativas y sienten un respaldo de sus superiores dando lugar a una disciplina apta para nuevas sugerencias e ideas. El prototipo de comprometimiento muestra relieve en el equipo administrativo de Aymesa S.A. ya que, el nivel afectivo se ubicó en la clase de suficiente, esto refiere a que los colaboradores sienten un afecto emocional hacia la empresa debido a las expectativas que son protegidas y garantizan productividad y efectividad.

Estudios de mucha importancia para la investigación en tanto permiten tener una visión de correlación de las variables de estudio compromiso organizacional y desempeño, así como del método posible de correlación y los mecanismos de estudio de las referidas variables.

## **Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional para Calderón (2016) en su estudio Socialización y Compromiso Organizacional: Una revisión a partir del Bienestar Laboral es el vínculo que los individuos establecen con determinada organización debido a las pequeñas inversiones que realizan en un periodo determinado de tiempo. Con base a esto, un individuo es quien decide su permanencia o si renuncia a ella, como consecuencia perdería su inversión de tiempo dedicada a la empresa. De igual forma, la relación que mantenían con clientes, proveedores o compañeros de trabajo se vuelve nula al renunciar a dicha inversión. En estudio aporta a la presente investigación de cómo mejorar el compromiso pensamos que habrá que potenciar la comunicación interna. Está demostrado que, por regla general, el personal de contacto comprende mejor las necesidades de los clientes externos, que los directivos y los propios mandos intermedios

Por su parte, Davis y Newstrom (2001) en su investigación denominada El Comportamiento Humano en el trabajo establece que el compromiso organizacional es un mecanismo que permite analizar la lealtad de los empleados y su vinculación con la empresa. El compromiso está determinado en primera instancia por características individuales y experiencias iniciales que se fortalecen con el tiempo. Este artículo aporta a la tesis la explicación acerca de cómo los empleados comprometidos son un recurso básico y vital para lograr el éxito de la organización

De igual forma, para Ramirez y Dominguez (2012) en su estudio El clima Organizacional y el Compromiso Institucional en las IES de Puerto Vallarta define al compromiso organizacional como un estado psicológico, es decir, una actitud que refleja la lealtad, preocupación y bienestar de los trabajadores por la organización. Ligado a una percepción individual y a un comportamiento en específico que delimita la cultura organizacional.

Estas definiciones aportan una forma particular de entender el concepto compromiso acentuando su base psicológica al estar asociado a las características individuales de los seres humanos, aspectos de importancia cardinal en el establecimiento de actividades para logra un compromiso organizacional.

## **Gestión del talento humano**

Según la perspectiva de Ramírez, Espindola, Ruíz y Hugueth, (2019) en su investigación Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico lo define como acciones que ejecutan los individuos, a través de sus competencias es un ámbito o área específica. De modo que, permite el desarrollo de los procesos organizacionales con mejores condiciones laborales para sus trabajadores y de su colectivo. Su objetivo se basa en el diagnóstico de las funciones que posibilite la conversión del talento humano como una herramienta sólida de dirección estratégica. En este estudio expresa que el talento humano adquiera nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencian su desarrollo en la empresa, propiciando un plan de carrera dentro de ella, formando el relevo generacional de los líderes.

Por otra parte, Bravo, Delgado y Parrales (2016) en su estudio Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano basa su definición en el principio de que el departamento de talento humano debe establecer el correcto manejo de las potencialidades que poseen los individuos. Es decir, los trabajadores cobran relevancia para la organización como una estructura que puede desarrollarse para su propio beneficio o el de su entorno. En la investigación nos permitió comprender que el talento humano, es un factor esencial para el aumento de la productividad y para establecer las relaciones entre los empleados de las organizaciones, que permitan el logro de dichos objetivos

Para Parreño, (2018) bajo su óptica establecida en la investigación Fundamentos Teóricos sobre Gestión de Talento Humano considera a la gestión del talento humano como uno de los aspectos más importantes para las organizaciones ya que depende de la colaboración eficaz en el desarrollo de sus actividades, considera características, aptitudes y habilidades de cada miembro de la organización para la consecución de sus objetivos.

Las investigaciones sobre talento humano referidas aportan ideas valiosas para entender el carácter de las actividades o las estrategias organizacionales que condicionan el desempeño del talento humano y por consiguiente su compromiso para con la organización.

## **1.2. Fundamentación epistemológica**

### **Teoría de la autodeterminación o self determination theory**

La teoría del compromiso laboral, fue introducida formalmente a mediados de la década de 1980 y permitía examinar los factores motivacionales de los empleados (Motyka, 2019). desarrollaron la teoría de la autodeterminación, que se ha utilizado en investigaciones profesionales y académicas relacionadas con el compromiso de los empleados. El TAD se relaciona con las tendencias naturales o intrínsecas de comportarse de manera saludable y eficaz.

El compromiso de los empleados y los comportamientos humanos tienen una conexión con la autodeterminación y la esencia del compromiso laboral. El compromiso de un empleado se deriva de su capacidad para controlar los comportamientos y objetivos personales. La desconexión y el compromiso personal están relacionados con el TAD en el sentido de que el estado de comportamiento de un empleado es un factor clave de motivación para demostrar un comportamiento a nivel profesional y personal (Blanco y Castro, 2011).

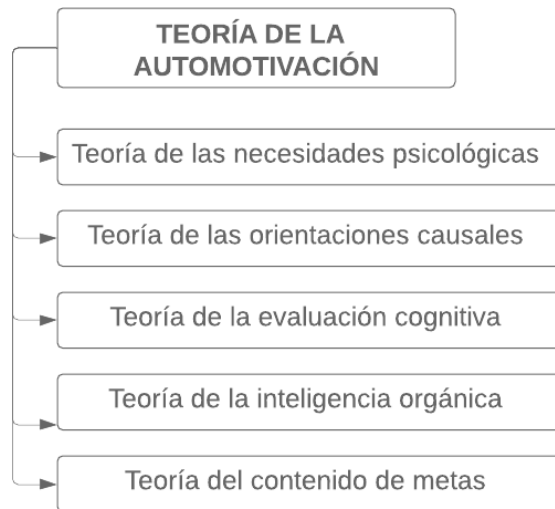
El compromiso de los empleados afecta la productividad de una organización. El nivel de motivación de un empleado está relacionado con la satisfacción laboral. El estado emocional de un empleado también se relaciona con la motivación. Cuando los empleados comienzan a retraerse y esconden sus identidades, ideas y sentimientos, se desvinculan y se ponen a la defensiva, lo que tiene como resultado un efecto adverso en el desempeño laboral.

Las estrategias de participación de los empleados implementadas por los líderes empresariales dan como resultado niveles más altos de participación de los empleados, satisfacción del cliente, productividad y ganancias, por el contrario, niveles más bajos de accidentes y pérdidas de personal. Los líderes empresariales adoptan el concepto de TAD para permitir que los empleados tengan actitudes positivas hacia su organización (Ruiz, 2013).

### **Sub teorías de la teoría de la autodeterminación**

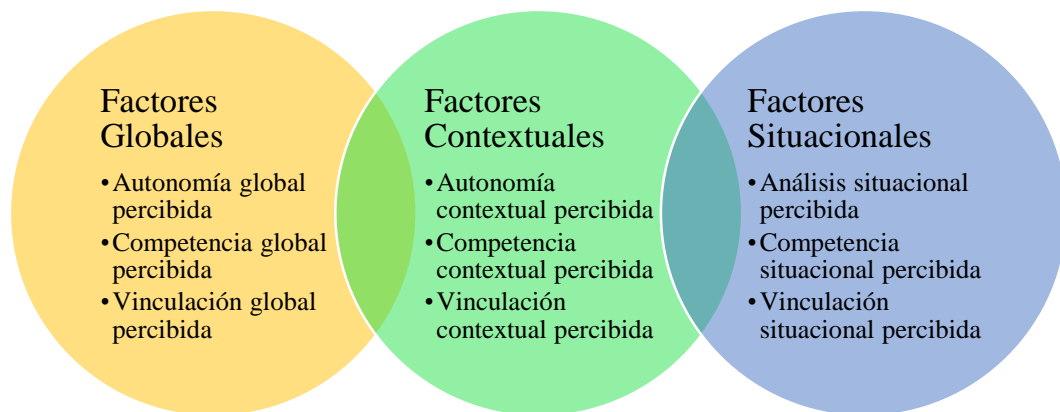
Debido a su complejidad se establecieron cinco sub teorías que se dedican a analizar determinados aspectos específicos de la motivación. La teoría de las

necesidades psicológicas se basa en la energización del comportamiento y las cuatro teorías restantes se enfocan en el manejo de la conducta.



**Figura 1.** Subteorías de la TDA  
**Fuente.** Beatriz et al. (2017)

### Motivación organizacional



**Figura 2.** Motivación Organizacional  
**Fuente.** Beatriz et al. (2017)

De acuerdo a a figura los factores globales se caracterizan por una orientación generalizada del individuo, en los factores contextuales se identifican contextos específicos de la actividad de cada persona como: trabajo, recreación y educación; y los factores situacionales se ubican específicamente en momentos

exactos del tiempo que se vuelven irrepetibles; los que pueden ser considerados en un estudio del compromiso organizacional.

### **Teoría del intercambio social**

Kaliannan y Adjovu (2015) afirman que el empleo es una transacción entre trabajo, lealtad e interés real y recompensas sociales. Hasta cierto punto, la relación entre empleado y empleador es apta para la reciprocidad, en la que una solicitud de devolución conducirá a resultados beneficiosos para ambas partes sin importar quién gane el trato preferencial. Yousif y Ali (2020) propuso que una de las partes espera un retorno en el futuro después de contribuir o proporcionar servicios a la otra parte.

Al mismo tiempo, la parte que obtiene algo de valor producirá un sentido de responsabilidad para devolver a la otra parte. Para las personas que los han ayudado, los empleados darán un rendimiento activo para obtener más beneficios en el futuro. Muchos académicos analizaron la relación entre la organización y los miembros basándose en la teoría del intercambio social. Los empleados son leales a la organización y trabajan duro a cambio de beneficios económicos y recompensas sociales, estableciendo la relación organización-empleado.

El apoyo organizacional percibido crea obligaciones dentro de los individuos para reembolsar a la organización, demostrando así una actitud y comportamiento conducentes a la organización. Osborne y Hammoud (2017) argumentaron que una forma en que las personas pueden reembolsar a su organización es a través de su compromiso. En otras palabras, los empleados optarán por comprometerse en diversos grados en respuesta a los recursos que recibieron de su organización.

Esta teoría asume que los empleados son leales a la organización y trabajan duro a cambio de beneficios económicos y recompensas sociales, estableciendo la relación organización-empleado. Los altos niveles de apoyo organizacional percibido crean obligaciones dentro de los individuos para reembolsar a la organización, demostrando así una actitud y comportamiento conducentes a la organización.

## **Compromiso de los trabajadores**

El compromiso de los empleados es fundamental para cualquier organización. Los primeros trabajos diferenciaron entre motivación intrínseca y extrínseca. La competencia, la autonomía y la relación psicológica, que son necesidades psicológicas, motivan al individuo a iniciar un comportamiento esencial para la salud psicológica y el bienestar de un individuo y, si está satisfecho, puede conducir a una función y crecimiento óptimos. Se ha encontrado que las necesidades básicas de satisfacción se relacionan directamente con la dedicación de los empleados (Parreño, 2018).

El trabajo dedicado y significativo permite a los empleados darse cuenta de lo valiosos que son dentro de la organización y los hace participar de manera activa dentro de la organización. Motyka (2019) establece que existe una oportunidad para la autonomía de los empleados cuando se aprovecha el TDA, además, los empleados pueden influir en quienes los rodean. Esta influencia trasciende a los beneficios de las recompensas intrínsecas. Sin embargo, no garantiza que el empleado esté comprometido. La necesidad de autonomía, recompensas intrínsecas e influencia son necesarias para lograr el compromiso de los empleados.

La motivación de los empleados se atribuye a los conceptos del TDA. sugirió que las necesidades psicológicas forman un sentido de desarrollo de la identidad por motivación intrínseca. El uso de los potenciales y el compromiso puede influir en los valores, el comportamiento y las metas de un individuo, que son factores saludables para la identidad de un individuo. Encontraron una relación significativa entre la motivación intrínseca y las experiencias de flujo.

El flujo es la sensación holística que sienten los empleados cuando están totalmente comprometidos con su trabajo. La relación entre la motivación intrínseca y el flujo apoya la consideración del compromiso como la necesidad psicológica de autonomía. La evaluación de las características demográficas en relación con el compromiso de los empleados proporciona conocimiento de las tendencias demográficas dentro de la fuerza laboral. Los líderes empresariales pueden involucrar a los trabajadores más jóvenes mediante una compensación monetaria.

Los trabajadores más jóvenes abandonan sus organizaciones por falta de compensación monetaria, incluso cuando la ocupación es coherente con sus necesidades y deseos. Los millennials no están dispuestos a hacer sacrificios personales por una carrera y son menos leales a sus organizaciones. Los Baby Boomers son menos propensos a la recompensa monetaria y más a los procesos y la lealtad a su organización.

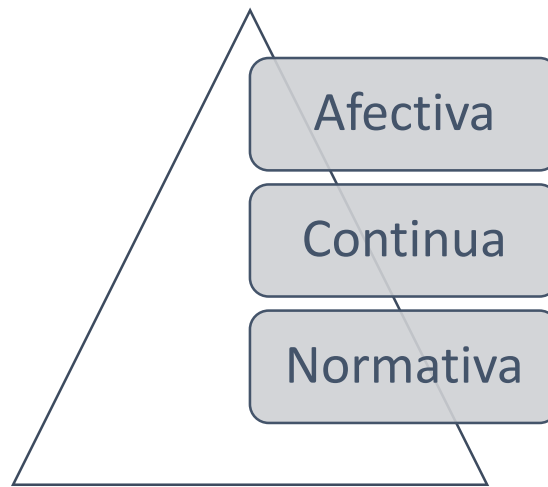
Los líderes empresariales pueden involucrar a los Baby Boomers garantizando un contrato a largo plazo y una organización orientada a procesos. Los millennials tienen más probabilidades de cambiar cuando sienten que no hay oportunidad de promoción o aumentos salariales dentro de la organización. Por lo tanto, al considerar las estrategias de despido o desvinculación, los profesionales de recursos humanos pueden servir mejor a sus organizaciones al despedir a un Millennial en lugar de un Baby Boomer.

Como se aprecia el compromiso de los trabajadores puede estar condicionado por múltiples factores, entre los cuales se significan contrato a largo plazo, organización orientada a procesos, compensación, autonomía, salud y bienestar o satisfacción.

### **Modelo integrador de Mayer y Allen para el compromiso organizacional**

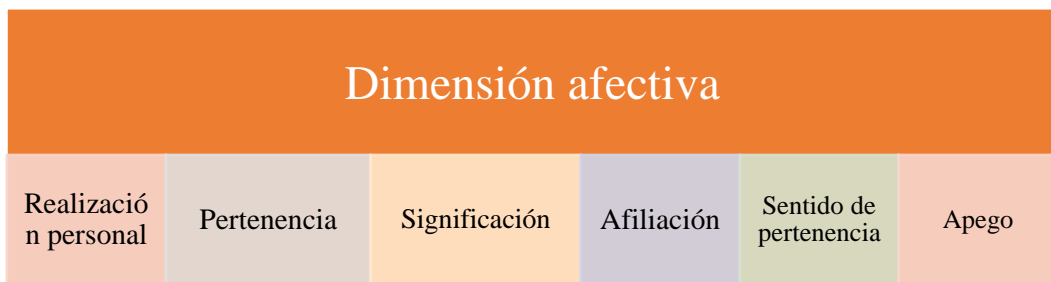
Lo consideran un estado psicológico propio de los individuos que se caracteriza por las relaciones que mantienen los trabajadores de la organización. Sus implicaciones orientan a los individuos a decidir sobre mantener su compromiso y seguir con la empresa (Ortega, 2015).

### Dimensiones del compromiso organizacional



**Figura 3.** Dimensiones del Compromiso Organizacional  
**Fuente.** Gómez (2017)

### Dimensión afectiva



**Figura 4.** Dimensión afectiva  
**Fuente.** Gómez (2017)

Es el vínculo emocional que las personas mantienen con la organización, de igual manera, se visualiza el lazo emocional al obtener satisfacción de sus requerimientos económicos y de sus expectativas, por tal motivo, disfrutan de su estadía formando parte de la organización. Los colaboradores con esta clase de compromiso se sienten orgullosos de formar parte de la empresa, a su vez, se identifican con los valores y se preocupan por los problemas que atraviesa la empresa (Allen y Meyer, 1993).

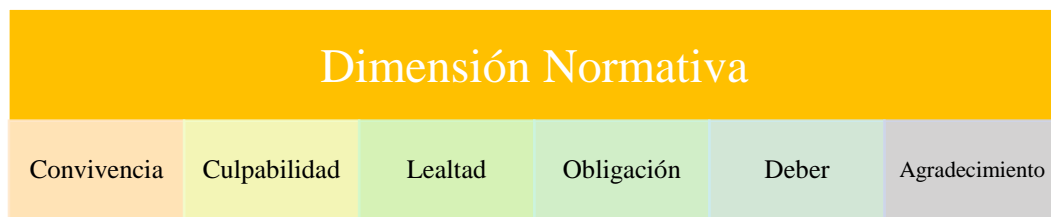
## Dimensión continua



**Figura 5.** Dimensión continua  
**Fuente.** Gómez (2017)

Se centra en el reconocimiento de los individuos con respecto a los costos ya sean financieros, psicológicos o físicos y las oportunidades que los trabajadores pudiesen tener de conseguir otro trabajo, en el caso de abandonar la organización. Es decir, el empleado genera un vínculo con la empresa basado en la inversión de dinero, tiempo y esfuerzo que le implicaría si renunciara a todo (Allen y Meyer, 1993).

## Dimensión normativa



**Figura 6.** Dimensión normativa  
**Fuente.** Gómez (2017)

El compromiso normativo se centra en la creencia de lealtad hacia la organización como manera de retribución, debido a que recibe prestaciones o pagos. Desarrolla un vínculo sentimental para permanecer en la empresa por experimentar un sentimiento de deuda, ya que la organización le dio la oportunidad de trabajar. En otras palabras, el compromiso normativo es sentimental (Allen y Meyer, 1993).

Las tres dimensiones resultan de mucha valía para la presente investigación, en tanto aportan esencias a la organización de las actividades que condicionan el compromiso de los trabajadores con una organización

## Socialización organizacional

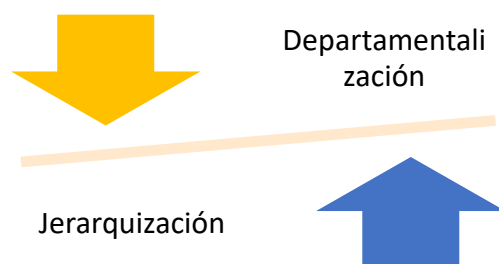
Se refiere a los presupuestos teóricos-filosóficos, necesarios para internalizar acerca de la realidad estudiada. Son fundamentos hermenéuticos, a partir de los cuales se pueden conocer fenómenos y procedimientos metodológicos, fundamentales para la generación del conocimiento (Calderón Mafud, 2016). También se conocen como estrategias técnicas, empleadas para conocer la realidad, que sirven de soporte para sustentar posiciones, conceptos y discusiones relacionados con el objeto de estudio.

### 1.2.1. La organización y sus principios. importancia y utilidad

La organización es un proceso que se origina de la división del trabajo para agrupar y establecer funciones a sectores específicos e interrelacionados por jerarquías de mando, cargos y comunicación, con el propósito de apoyar en el cumplimiento de la misión y la visión institucional. Es importante mencionar, que las organizaciones deben regirse por regulaciones y normas que dicten las pautas de comportamiento, que determinen las funciones y tareas de cada cargo, a fin de formalizar sus actividades. Esto producirá una mayor independencia de los miembros particulares, ya que los roles dentro de la organización y las relaciones que establecen, los harán más objetivas e impersonales.

Luego de mencionar estos dos roles, se resalta que para las entidades resultan importantes los principios que se relacionan con los procesos administrativos. Precisamente en este punto, es donde se establecen las responsabilidades y funciones de trabajo para alcanzar los objetivos gerenciales.

En relación a los principios de la organización, se pueden destacar dos grandes grupos:



**Figura 7.** Principios de la organización  
**Fuente.** Brea, (2017)

Departamentalización forma parte de la estructura formal de una organización, la cual está compuesta por departamentos y puestos administrativos, agrupadas en unidades definidas con objetivos comunes.

Jerarquización hace alusión a los niveles que puede tener la estructura organizacional que va desde los dueños de la empresa o accionistas, seguido por el nivel operativo, hasta el nivel de soporte. A mayor número de niveles jerárquicos, la línea de mando será más larga, y las instrucciones que desciendan o asciendan necesitan de mayor tiempo para cumplir las metas.

La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí. Es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, sobre la función correspondiente adecuada, para ejercer una autoridad y responsabilidad determinada sobre: mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, reducción en cuanto a la ubicación en la escala del mercado y, mayor número de tareas de planeación, coordinación y control.

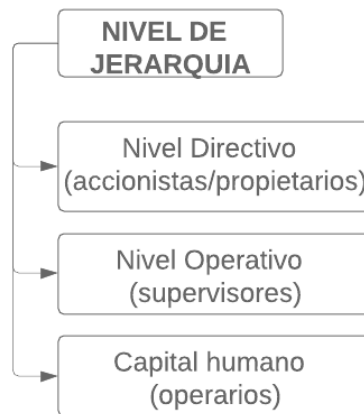
Las escalas antes mencionadas, se pueden representar según los siguientes niveles jerárquicos:

**Tabla 3.** Estructura organizacional

UNIDADES	DIRECCIONES
Unidad de planeación, coordinación y control de alto nivel.	Dirección o Gerencia general.
Unidad de programación y supervisión de nivel medio.	Dirección.
Unidad de supervisión inmediata y de control de operaciones.	Departamento o Unidad de trabajo.

**Fuente.** Báez, Zayas, Velázquez -Zaldívar y León (2019).

Relacionando los niveles jerárquicos, se señala que el nivel alto, en el caso de la gasolinera San Juan, estaría constituido por: los dueños o accionistas, el nivel medio por la parte operativa y, el nivel de soporte, sería la parte administrativa en conjunto con los operadores y servicios ofertados (Baez, Zayas, Velázquez-Zaldívar y León, 2019).



**Figura 8.** Nivel de jerarquía

**Fuente.** Báez, Zayas, Velázquez -Zaldívar y León (2019).

A partir de estos niveles jerárquicos, se desprenden una serie de subordinaciones, que deben prevalecer para que los procesos internos y externos de la organización, puedan tener cierto grado de funcionabilidad dentro de las actividades de cada unidad de trabajo o departamento. Lo importante de todo esto, es que se cumplan de manera sistemática dichas tareas, para que los resultados sean favorables.

**Cuadro 1.** Subordinaciones

<b>Subordinaciones</b>	
Líneas de mando	Se relacionan con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades, y constituyen el elemento estructural de los organigramas que representan gráficamente la delegación de autoridad, mediante niveles jerárquicos
Unidad de mando	Función es que cuando existe un solo jefe superior frente a sus subordinados, facilita las funciones de los trabajadores para que las mismas sean claras y concisas. Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evitaría la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.
Distribución del trabajo	Consiste en dividir el trabajo en tareas pequeñas, en la cual se involucran varias personas de la organización. Esto permite convertirse en especialistas, cuyo propósito es maximizar la producción de las personas y que las tareas se resuelvan en el menor tiempo posible.
Tramo de control	Se refiere al número de empleados que están por debajo de un supervisor o jefe dentro de la entidad. El tramo de control es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones, son factores de gran trascendencia que determinan el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración.
Autoridad	Facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión. En

	síntesis, la autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica el ejercicio del mando. La autoridad tiene el derecho de diligenciar y exigir a sus subordinados, a que realicen alguna actividad de acuerdo a las políticas de la organización.
Responsabilidad	Unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad. Por lo tanto, son primordiales la adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores. Cabe resaltar, que no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad y viceversa. En otras palabras, la responsabilidad es el deber que tiene cada individuo para cumplir sus tareas asignadas.

**Fuente.** Mendoza, García y xochitotl (2015).

### **La estructura organizacional y su significancia en el mundo empresarial**

En el ámbito empresarial, es de sustancial llevar un orden en todos los niveles de la gestión, bien sea del recurso humano, administrativa, operativa y de procesos. Esto permite a los gerentes llevar una estructura eficaz, que garantice el equilibrio de mando del negocio. La estructura organizativa es precisamente, el marco en el que se desenvuelve el ordenamiento de la compañía, a partir del cual son divididas las tareas y funciones, de manera sistematizada y controlada para el logro de metas empresariales (Mendoza, García y Xochitotl, 2014).

Por esta razón, se afirma que el diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia radica, entre otros elementos, en facilitar al recurso humano con mayor habilidad, mayores oportunidades de crecimiento que, a su vez, impulse la productividad y creatividad a niveles internos y externos.

Además, es preponderante porque le garantiza a la gerencia, el cumplimiento de lineamientos y procedimientos adaptados a las exigencias de la entidad. Logrando la excelencia y eficiencia en completar cada uno de los procesos que se lleven a cabo, para afianzar la competitividad y la productividad del negocio.

A criterio de la autora la necesidad de diseñar y ejecutar un modelo de estructura organizacional de calidad, vinculado a las funciones y actividades que realicen los empleados, agregaría valor a la compañía. Con este propósito, se logrará una flexibilidad y excelencia en ejecutar las planificaciones, en conceptos de cambios en el entorno donde se desempeñe la organización. Bajo la tendencia se

destaca que la era de la tecnología exige que las empresas se organicen atendiendo a nuevos criterios, como funciones cruzadas, enlaces que integren proveedores y clientes con la organización, innovación y mejora continua de los procesos y empleados calificados, capaces de aportar valor con sus iniciativas. La importancia de la estructura organizativa, se enfoca en establecer relaciones funcionales de dirección y los niveles de responsabilidad, desde la gerencia hacia su capital humano.

### **Modelos de estructura organizacional**

Un modelo dentro del entorno empresarial, representa el sistema o guía para diseñar, implementar o adaptar procesos que generen crecimiento organizacional. Desde la perspectiva de la investigación Osborne y Hammoud, (2017) a continuación se presentan modelos de estructura organizacional, existentes desde el ámbito de la administración:

#### **Estructura formal**

En este modelo, la estructura es diseñada por jerarquías y establece un estímulo al desempeño de los trabajadores y, a su vez, estimula la libertad de acción del personal utilizando normas y reglas en sus procesos (Kaliannan yAdjovu, 2015). Esto se refleja a través de un organigrama donde se segreguen las descripciones de cargos.

Una organización debe ser flexible y adaptable al entorno, para dar oportunidad a la responsabilidad y al desarrollo de las capacidades del capital humano, propiciando reglas y procedimientos que deben cumplir para la prosecución de las metas establecidas.

La formalización de la estructura, suele concentrarse en un manual organizacional que tendrá como finalidad, orientar a los individuos en su trabajo; estableciendo la ubicación de los puestos, de quién dependen, quienes dependen de él y cuáles son sus funciones y atribuciones (Blanco y Castro, 2011).

La estructura formal podría representarse de esta manera.



**Figura 9** Estructura Formal  
**Fuente.** Kaliaannan y Adjovu (2015)

Dentro de esta estructura, se presenta el organigrama de la institución, que es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas. Comprende de unidades administrativas, sus relaciones interdepartamentales, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Zayas y Báez 2016).

Lo anteriormente descrito permite señalar que es imprescindible que una institución cuente con un organigrama que permita visualizar las jerarquías y la coordinación de sus empleados dentro de la organización, lo que facilita su dinámica interna.

### **Estructura informal**

Se presenta cuando su configuración se desarrolla de forma abierta y espontánea. Siempre estará expuesta a los constantes cambios existentes en el entorno del trabajo (Omar y Urteaga, 2008). La estructura informal, puede desenvolverse producto de intereses personales y sociales, las cuales no son flexibles ni estructuradas, generando canales comunicativos débiles que afectan linealmente la toma de decisiones. Existen marcadas diferencias entre estructura formal e informal, que resultan importantes destacar: La organización informal es espontánea y la formal es diseñada por los responsables de la empresa. La formal impone una posición jerárquica según sea el modelo, para cada colaborador. En el

caso de la informal, son elementos como la amistad, enemistad o afinidad, lo que define la relación. De hecho, puede existir un líder por grupo informal.

En la organización formal siempre existen líderes, que en una empresa coinciden con los empresarios o gerentes (Patrón, 2018). Mientras que, en la organización informal, estos líderes surgen de manera espontánea. Toda organización formal velará por el propósito de la empresa, su misión y visión. En el caso de la informal, puede apuntar a intereses distintos. Es clave en este punto, que el empresario conozca a qué intereses puede estar respondiendo la entidad.

Un punto relevante es la comunicación y en la estructura formal se genera mediante la implementación de manera escrita y rigiéndose por algunas normas o políticas (Chiang, Núñez y Salazar, 2010). Por su parte, la comunicación en la organización informal no tiene pautas establecidas. En el siguiente gráfico, se puede apreciar la estructura de una entidad informal donde se aprecian las imprecisiones e informalidades reinantes dentro del proceso organizativo de una entidad.

Generalmente se dice que las informalidades a este nivel, traen incertidumbres que, en muchos casos, desencadenan disminuciones en cuanto a elementos estratégicos como la innovación, creatividad y productividad. El simple hecho de que la comunicación no sea realmente efectiva ni sustentable en el tiempo, aumenta la posibilidad de caer en contradicciones y directrices disruptivas.

Los efectos de tomar decisiones bajo esquemas informales, tienden a ser perjudiciales para las entidades porque carecen de sustentación, ya que su concepción se encuentra basada en las experiencias y en el sentido empírico del personal que labora en la organización (Yousif y Ali, 2020). Por todo esto, es importante que los empresarios tengan conciencia de las implicaciones de esta estructura, porque disminuyen la posibilidad de crear ventajas competitivas, además de poner de lado a la eficiencia y la productividad.

El análisis de los factores comunes que comparte esta estructura permite notar que existen valores y principios totalmente mezclados. Es decir, la integración es subjetiva y diversa. Esto trae como consecuencia, que las opiniones y puntos de vistas de las personas que laboran, sean acordes a cada pensamiento y conocimiento y que los factores que caracterizan a la organización informal están dados por la

búsqueda del beneficio, el interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco, que llevan a la creación de grupos autónomos.

### **La productividad y su relevancia para las organizaciones**

La productividad puede ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida dentro de una empresa (Cruzado, 2020). Optimizar la productividad es muy importante, porque permite de manera directa maximizar las utilidades. Por lo tanto, tener un sistema productivo, de personal y procesos eficientes, se convierte en un factor esencial para las entidades.

De este forma, la productividad es un indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos (Pedraza, 2020). La importancia de la productividad radica en el uso como indicador para medir la situación real de la economía de un país, de una industria o de la gestión empresarial.

Adicionalmente, la misma evalúa la capacidad que tienen las diversas áreas de una empresa para elaborar los productos que son requeridos y el aprovechamiento de los recursos para dar un valor agregado. La relevancia de la productividad para aumentar flujo en los negocios, se reconoce a nivel mundial. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejora productiva.

Dentro del mundo de los negocios, la productividad se encuentra ligada a la producción. La forma cómo las entidades midan su efectividad, determinan el nivel de conocimiento de las empresas similares, comportamiento e idoneidad de las cadenas productivas y la forma de estructuración operativa. Todas ellas integradas al unísono para evaluar niveles de desempeño, innovación y estrategias empresariales. La medición de la productividad, es definitivamente un valor agregado relevantes para las organizaciones.

Para lograr que una empresa sea productiva, Peña, (2016) proponen dos formas para obtenerla. La primera de forma física el cual va referida a la productividad desde la óptica cuantitativa. La segunda, por el valor agregado que ofrece donde el valor económico se crea por intermedio de actividades primarias y competitivas. De hecho,

algunas organizaciones, sobre todo las japonesas, se apoyan en el concepto de valor agregado, como indicador rentable y productivo, para que los inversionistas puedan evidenciar el crecimiento económico empresarial.

Tomando en consideración las conceptualizaciones descritas, se afirma que la productividad es la clave para el fortalecimiento de la competitividad en el mercado y que mediante su debida aplicación y accionar organizacional, se pueden mantener equilibradas y rentables garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

### **Modelos de estructura organizacional para el desarrollo productivo empresarial.**

Por lo general, las empresas tienden a fundamentarse bajo estructuras organizacionales, sintonizadas de acuerdo a las necesidades y funcionamientos internos y externos (Zayas y Báez 2016). Este tipo de organización permite aclarar, las diferentes líneas de mando departamental para delinear estrategias competitivas gerenciales. Como complemento.

Estructura

La estrategia: definen los objetivos basados en la situación del negocio, que persigue la realización de los esfuerzos mancomunados para lograr un fin gerencial



**Figura 10.** Estructura Organizacional

**Fuente:** Zayas y Báez (2016)

Los procesos: se enmarcan hacia las metas planteadas, empleando todos los recursos existentes en la organización, para lograr engranar todas las actividades necesarias; El capital humano es importante para cumplir las actividades con efectividad por medio del adiestramiento; Sistemas de información y tecnología: son los que influyen directamente en la entidad y que se debe tomar en consideración por el impacto que puede causar en las demás variables internas, como el uso de las telecomunicaciones (Marín, 2012).

Estos elementos, orientan al reforzamiento de los modelos organizacionales, aprovechando la relación de la compañía, con todos los vínculos que el mercado ofrece. Por medio del diseño de un modelo de estructura organizacional basado en el desarrollo productivo, se benefician los procesos internos y externos de la corporación (Bravo, Márquez y Saltos, 2016). De hecho, entre los beneficios de elaborar un plan que tome en cuenta todos los factores que inciden en la productividad, se tienen que concentrar el esfuerzo en dependencias organizativas y en procedimientos puntuales.

Un buen diseño de estructura organizacional incrementa la productividad y conduce a la compañía hacia la competitividad, al tiempo que, contribuye a la adaptación de los procesos y avances tecnológicos, reduciendo la repetición de tareas y logrando la comunicación inefectiva. Desarrollar una estructura coherente, proporciona criterios sólidos basados en la calidad del servicio, la productividad, la satisfacción, el compromiso, la participación individual y colectiva; demostrando su utilidad y manifestándose como una fuerte herramienta transformadora de las organizaciones.

### **Desempeño laboral**

El desempeño de los empleados en el lugar de trabajo es sobresaliente dependiendo de cada circunstancia del individuo; también depende de varias condiciones en que interactúan con sus compañeros. El desempeño laboral es una persona que se adjudica la responsabilidad del trabajo y puede tomar decisiones en situaciones críticas, es un testamento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas. Se debe a muchos factores, algunos de los cuales están fuera del alcance de los empleados. Es la identificación, medición y gestión del desempeño de los recursos humanos (González, 2016, pág. 49).

El desempeño de los empleados se da en cooperación con otros armoniosamente, sin distinguir raza, religión, origen nacional, sexo, edad o discapacidad. Más bien intenta alcanzar los objetivos de igualdad de oportunidades de crecimiento profesional y programas de acción positiva en su empresa y cumple con los horarios. Busca activamente mejorar los objetivos de las minorías.

## **Importancia**

El desempeño y el rendimiento de los empleados de una organización se relacionan con las habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, contenido emocional y reconocimiento que se han logrado en la organización, lo que permite lograr los objetivos empresariales.

La medición del desempeño es una técnica o práctica fundamental diseñada para evaluar sistemática y objetivamente el desempeño de los empleados de una organización en función de las actividades que realiza cotidianamente. La evaluación se basa en los objetivos, las responsabilidades y las cualidades personales (Koenes, 2011, pág. 111).

La evaluación debería ser más que una función que revele hacia atrás y felicite o anule a los empleados por su trabajo durante el año anterior. Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe centrarse en el futuro, para lo que los empleados pueden desarrollar todo su potencial en la empresa. Esto implica que los gerentes brinden retroalimentación a los empleados para lograr un mejor desempeño.

## **Causas que influyen en un bajo desempeño laboral**

Las consecuencias y los resultados del trabajo no están dentro del control total y exclusivo del empleado, pero puede haber muchas otras razones para un bajo rendimiento que no dependen de él, como, por ejemplo:

La predicción del desempeño: se basa en indicadores de motivación, que abordan aspectos sobre la personalidad y percepción de factores psicosociales: comunicación interna deficiente, educación deficiente, no el lugar correcto, indiferente a las necesidades del empleado, instrucciones ambiguas sobre el trabajo, etc.

Problemas relacionados con la tarea: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, falta de potencial de desarrollo, problemas de los encuestados, falta de recursos, falta de estación, etc.

Problemas personales: inestabilidad familiar, financiera, emocional, reconciliación familiar y laboral, etc.

Factores externos: un sector con mucha competencia, un conflicto entre los valores éticos del empleado y los requisitos de estatus, conflictos entre alianzas y administración, etc. (Romero, 2011, pág. 21)

El desempeño laboral incluye características personales y de situación, los resultados y las perspectivas para las prácticas operativas. Distinguen entre lo que el empleado hace, produce o entrega, es decir los resultados del trabajo y sus comportamientos relevantes, tomando en cuenta ambos aspectos como un grupo de doble desempeño. Por lo tanto, los resultados del trabajo están determinados por los autores de los sistemas y comportamientos involucrados: la relación entre los factores personales y los resultados del trabajo no es simple, pero la acción tiene lugar en el comportamiento relevante de la tarea.

### **Plan de actividades**

Este tipo de plan se estructura como una secuencia de pasos o actividades que con su ejecución buscan superar fallas detectadas durante la evaluación institucional. Su elaboración da respuesta organizada, integral y planificada a necesidades problemas y vacíos previamente identificados. (Lizarazo, Quintero, & Guzamán, 2016, págs. 71-72)

En él se describen claramente las actividades a realizar y las acciones que permitirán superar las fallas o problemas a mejorar, teniendo en cuenta la objetividad en términos de metas, tiempos de ejecución, planificación de las actividades, los responsables, el seguimiento o indicadores en caso de ser necesario, tiempo de ejecución y periodicidad.

### **Elaboración del plan de actividades**

La elaboración del plan de actividades incluye los siguientes componentes, los cuales se adaptan de los plantados por la: Lizarazo, Quintero, & Guzamán, (2016) entre los que nombran se destacan:

**Objetivo.** El estado que desea alcanzar al superar las debilidades.

**Metas.** Planteadas en términos de tiempo determinado, que se espera realizar y marca el momento en que la oportunidad de mejora es superada.

**Acciones.** Son las actividades que permitirán acercar el estado actual al deseado.

**Responsables.** Encargados de cada una de las acciones o actividades del plan.

**Indicadores.** Son muestras del avance y demuestran que el objetivo se ha o no alcanzado y son el punto de referencia para la verificación del cumplimiento de lo propuesto.

**Tiempo de ejecución:** Es lo que van a durar las actividades en hacerse realidad.

Es optativa los medios de seguimiento en los planes, es decir, la manera en la que se hará seguimiento de los avances de cada una de las actividades o cumplimiento de metas.

### **Población y muestra**

La Población es el conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica dispuestas de ser estudiada. Cada uno de los elementos de un conjunto que se desea observar, un grupo de números obtenidos midiendo o contando cierta característica de los mismos, de allí que un universo puede contener varias poblaciones (Ludewig, 2013).

A través de la investigación se pudo conocer que la población cuenta con 30 unidades de estudio; por lo cual se va a trabajar con toda la población sin necesidad de realizar una muestra para este estudio.

### **1.3. Fundamentación del estado del arte**

Entre los estudios encontrados acerca del compromiso organizacional, la investigación de Peña et al. (2016) denominada *El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas* afirma que, las organizaciones deben de cuidar la predominancia del compromiso organizacional a través del clima organizacional, a través de la difusión e implementación, pues de esta forma se estimula el interés a los trabajadores hacia el triunfo organizacional, ya que, la principal fortaleza es el capital humano. Por otro lado, el estudio denominado *El Rol Mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers* asevera que, el desempeño laboral se relaciona significativamente con las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de

continuidad). Lo que significa que, los individuos experimentan un estado positivo de involucramiento con la organización (Cortina, 2016)

Los hallazgos de investigaciones previas muestran que la satisfacción laboral también se correlaciona con el comportamiento organizacional, pues el deseo voluntario de los trabajadores de retirarse de la organización o mantenerse en ella puede deberse a que el esfuerzo de conservar su trabajo permite mantener relaciones positivas con los compañeros, las cuales se constituyen en algunas al sentimiento de pertenencia

El estudio denominado *Clima y Compromiso Organizacional* determina que compromiso organización se expresa a través de una actitud favorable, pues les enorgullece de manera significativa pertenecer a la empresa. Por ende, los beneficiarios no solo es la empresa sino lo son también los trabajadores que mantienen una atmosfera de tranquilidad (Pineda, 2014)

Mientras que, el estudio denominado *Comportamiento organizacional positivo vs negativo: análisis y confrontación* asevera que existe múltiples críticas acerca de la efectividad del modelo tridimensional de Meyer y Allan, sin embargo, las dimensiones no solo ayudan a prolongar el sentimiento de apego en los trabajadores, sino que, considera una serie de comportamientos organizacionales que perpetúan en el desempeño laboral (Patlán, 2018)

Las aportaciones del estudio del estado realizadas por los investigadores permiten orientar el rumbo de la presente investigación a favor de las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) debido a su carácter procesal válido para la organización de actividades en función del compromiso organizacional y el desempeño del talento humano.

#### **1.4. Conclusiones capítulo I**

- Las teorías de comprensión organizacional y sus respectivos modelos posibilitan, a las organizaciones, medir con cautela el compromiso existente entre los colaboradores y determinar en qué dimensión se encuentran y tomar acciones que permitan mejorar el compromiso organizacional del talento humano y su desempeño

- El referente teórico maximiza las herramientas que se deben implementar para procurar esfuerzos y diseñar actividades mejorar el compromiso organizacional del talento humano y su desempeño. Analizar y profundizar en el funcionamiento de factores y elementos de los ejes centrales de la investigación, conducen a tomar decisiones asertivas que promuevan el progreso y la productividad de la organización.
- Las perspectivas teóricas y metodológicas aportadas por los investigadores permiten develar aspectos importantes a considerar en la presente investigación entre los cuales se asumen las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) dada su importancia para la realización de actividades orientadas a mejorar el compromiso organizacional del talento humano y su desempeño.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 2.1.1. Análisis del compromiso organizacional

**Nombre del Test:** Cuestionario de Compromiso Organizacional.

**Nombre / Autores:** Meyer y Allen

**Objetivo:** Conocer el nivel de compromiso Organizacional que presentan los individuos con su organización.

#### **Características Del Inventario**

**Escala tipo:** Likert

**Respuestas:** No existen respuestas buenas ni malas

**Utilidad:** Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.

#### **Descripción de las normas de Calificación**

Se obtendrá el puntaje final sumar los puntajes alcanzados en la respuesta de cada ítem.

#### **Los puntajes que se asignan como sigue:**

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= Débilmente en desacuerdo
- 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5= Débilmente de acuerdo
- 6= Moderadamente de acuerdo
- 7= Totalmente de acuerdo

Existen ítems inversos, cuyos puntajes hay que invertir, estos son: 1, 3, 10, 14, 15 y 18.

Los autores han establecido lo siguiente para interpretar el puntaje total de la

prueba:

**Puntaje Alto:** 85 a 126

**Puntaje medio:** 43 a 84

**Puntaje Bajo:** 01 a 42 puntos

ITEMS	VALOR DE FRECUENCIAS																																				PROM
1 ITEN	5	1	2	5	2	3	4	3	1	4	1	1	4	5	1	2	5	5	1	2	5	2	3	4	3	1	4	1	1	4	2,83						
2 ITEN	2	7	6	4	6	6	4	6	6	5	4	7	4	2	7	6	4	2	7	6	4	6	6	4	6	6	5	4	7	4	5,10						
3 ITEN	5	4	6	6	2	5	4	3	3	3	1	3	4	5	4	6	6	5	4	6	6	2	5	4	3	3	3	1	3	4	3,97						
4 ITEN	2	4	1	3	6	2	5	4	4	4	4	7	4	5	2	4	1	3	2	4	1	3	6	2	5	4	4	4	7	4	5	3,73					
5 ITEN	2	3	1	3	6	2	5	4	7	5	3	5	4	2	3	1	3	2	3	1	3	6	2	5	4	7	5	3	5	4	3,63						
6 ITEN	2	7	6	3	6	6	4	5	3	4	7	7	4	2	7	6	3	2	7	6	3	6	6	4	5	3	4	7	7	4	4,87						
7 ITEN	2	7	6	4	6	6	4	6	6	5	4	7	4	2	7	6	4	2	7	6	4	6	6	4	6	6	5	4	7	4	5,10						
8 ITEN	3	7	6	3	6	5	4	5	7	4	7	7	4	3	7	6	3	3	7	6	3	6	5	4	5	7	4	7	7	4	5,17						
9 ITEN	5	7	6	5	6	7	2	5	1	4	7	7	4	5	7	6	5	5	7	6	5	6	7	2	5	1	4	7	7	4	5,17						
10 ITEN	4	1	3	5	2	5	4	3	7	5	1	3	6	4	1	3	5	4	1	3	5	2	5	4	3	7	5	1	3	6	3,70						
11 ITEN	4	7	5	2	6	5	4	7	4	3	7	1	4	4	7	5	2	4	7	5	2	6	5	4	7	4	3	7	1	4	4,53						
12 ITEN	4	6	5	2	6	5	3	6	4	5	6	1	4	4	6	5	2	4	6	5	2	6	5	3	6	4	5	6	1	4	4,37						
13 ITEN	4	5	1	1	5	1	1	5	1	5	1	5	1	4	5	1	1	5	1	1	5	1	5	1	3	4	1	5	1	5	2,83						
14 ITEN	3	1	3	5	2	5	6	2	2	3	1	2	4	3	1	3	5	3	1	3	5	2	5	6	2	2	3	1	2	4	3,00						
15 ITEN	2	1	4	6	2	2	6	2	2	5	3	3	5	2	1	4	6	2	1	4	6	2	2	6	2	2	5	3	3	5	3,30						
16 ITEN	6	7	6	4	6	7	2	5	6	4	7	6	6	6	7	6	4	6	7	6	4	6	7	2	5	6	4	7	6	6	5,57						
17 ITEN	6	5	6	3	6	7	2	7	7	4	7	5	6	6	5	6	3	6	5	6	3	6	7	2	7	7	4	7	5	6	5,40						
18 ITEN	2	1	2	6	2	1	6	3	6	3	4	2	2	2	1	2	6	2	1	2	6	2	1	6	3	6	3	4	2	2	3,03						
	<b>SUMA TOTAL</b>																																				<b>75,30</b>

### Interpretación de resultados

El compromiso se encuentra en nivel medio (Puntaje medio: 43 a 84), en pocas palabras existe un mediano apego a la organización porque no se han afianzado a través de acciones específicas que les ayude a sentirse altamente motivados y comprometidos con la institución. Los lazos emocionales son medianos, no hay un gran apego emocional, porque la organización todavía no satisface sus necesidades profesionales, no se sienten tan orgullosos como lo están el grupo que se encuentra en el nivel alto.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Enunciado 2

**Tabla 4.** En realidad siento como mis propios problemas de esta organización fueran los míos

**En realidad, siento como mis propios problemas de esta organización fueran los míos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	9	30,0	30,0	40,0
Válidos Ligeramente en acuerdo	2	6,7	6,7	46,7
Moderadamente en acuerdo	11	36,7	36,7	83,3
Totalmente en acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente.** Aimacaña, M. (2021)

### Análisis

De los resultados obtenidos del instrumento de compromiso organizacional se obtienen los siguientes resultados, el 16,7% se encuentra totalmente de acuerdo que siente que los problemas de la organización fueran los suyos, el 36,7% responde que está moderadamente de acuerdo, el 6,7% considera la opción ligeramente de acuerdo, el 30% responde ni de acuerdo ni desacuerdo, el 10% contestó moderadamente en desacuerdo.

### Interpretación de resultados

Como se puede observar en los resultados obtenidos la mayoría de los empleados no tiene totalmente ese compromiso con la organización, aunque si hay un porcentaje de empleados que, si considera los problemas de la organización como importantes para ellos, puede influir el ambiente de trabajo que se convierte como motivación en cada área determinada.

## Enunciado 5

**Tabla 5.** No me siento como "parte de la familia" en mi organización

No me siento como "parte de la familia" en mi organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0
	Moderadamente en desacuerdo	5	16,7	26,7
	Ligeramente en desacuerdo	8	26,7	53,3
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	4	13,3	66,7
	Ligeramente en acuerdo	6	20,0	86,7
	Moderadamente en acuerdo	2	6,7	93,3
	Totalmente en acuerdo	2	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**Fuente.** Aimacaña, M. (2021)

### Análisis

De los resultados obtenidos del instrumento de compromiso organizacional se obtienen los siguientes resultados, el 6,7% se encuentra totalmente de acuerdo que no se siente como "parte de la familia" en la organización, el 6,7% responde que está moderadamente de acuerdo, el 20% considera la opción ligeramente de acuerdo, el 13,3% se mantiene neutral ni de acuerdo ni desacuerdo, el 26,7% contestó ligeramente en desacuerdo, el 16,7% en cambio menciona moderadamente desacuerdo, el 10% expresa que está totalmente en desacuerdo.

### Interpretación de resultados

Una vez analizado los resultados se determina que un mínimo porcentaje si se siente como parte de la familia en la institución y un porcentaje, aunque menor, pero igualmente se tendría que investigar cuales son los motivos para esta decisión.

Enunciado 15

**Tabla 6.** Me sentiría culpable se dejase mi organización ahora

Me sentiría culpable se dejase mi organización ahora				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
Ligeramente en desacuerdo	4	13,3	13,3	30,0
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	3	10,0	10,0	40,0
Ligeramente en acuerdo	4	13,3	13,3	53,3
Moderadamente en acuerdo	11	36,7	36,7	90,0
Totalmente en acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente.** Aimacaña, M. (2021)

### **Análisis**

De los resultados obtenidos del instrumento de compromiso organizacional se obtienen los siguientes resultados, el 10% se encuentra totalmente de acuerdo que se sentirían culpables si dejaran la organización ahora, el 36,7% respondieron que están moderadamente de acuerdo, el 13,3% consideraron la opción ligeramente de acuerdo, el 10% se mantienen neutrales ni de acuerdo ni desacuerdo, el 13,3% contestó ligeramente en desacuerdo, el 16,7% en cambio menciona moderadamente desacuerdo.

### **Interpretación de resultados**

En esta pregunta se puede observar en los datos obtenidos que un porcentaje de encuestados responde que en parte si se sentirían culpables si dejaran la organización, puede ser que ese grupo de personas tenga un cierto sentimiento de responsabilidad para su puesto de trabajo o para su líder, aunque no en su totalidad.

Enunciado 16

### 2.1.2. Análisis del cuestionario del desempeño Laboral

Enunciado 21

**Tabla 7.** Conoce cada proceso al momento de realizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	De acuerdo	7	23,3	23,3	36,7
	Totalmente de acuerdo	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente.** Aimacaña, M. (2021)

#### **Análisis**

Los datos del cuestionario aplicado sobre el desempeño laboral determinan los siguientes datos relevantes, el 63,3% se encuentra totalmente de acuerdo en conocer el proceso idóneo al momento de realizar una actividad, 23.3% respondieron que están de acuerdo, el 13,3% se mantiene neutral.

#### **Interpretación de resultados**

En esta pregunta se puede observar que un porcentaje mayor de encuestados responde que conocen los procesos al momento de realizar sus actividades, pero un pequeño grupo de colaboradores que no conocen totalmente los procesos esto puede causar conflictos en el grupo de trabajo.

Enunciado 22

**Tabla 8.** Ha adquirido nuevas capacidades en el desarrollo de su trabajo

**Ha adquirido nuevas capacidades en el desarrollo de su trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
De acuerdo	5	16,7	16,7	23,3
Totalmente de acuerdo	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente.** Aimacaña, M. (2021)

**Análisis**

Los datos del cuestionario aplicado sobre el desempeño laboral determinan los siguientes datos relevantes, el 76.7% se encuentra totalmente de acuerdo, 16,7% respondieron que están de acuerdo, el 6,7% expusieron que no están totalmente de acuerdo.

**Interpretación de resultados**

En esta pregunta se puede observar que un porcentaje mayor de encuestados responde que ha adquirido nuevas capacidades en el desarrollo de su trabajo, sin embargo, no todos los trabajadores han logrado desarrollar las nuevas capacidades por lo que esto complica en el cumplimiento de los objetivos.

## Enunciado 23

**Tabla 9.** Al finalizar su jornada laboral puede saber si terminó satisfactoriamente su tarea

<b>Al finalizar su jornada laboral puede saber si terminó satisfactoriamente su tarea</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Válidos De acuerdo	3	10,0	10,0	16,7
Totalmente de acuerdo	25	83,3	83,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente.** Aimacaña, M. (2021)

### **Análisis**

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado determinan los siguientes datos relevantes, el 83.3% se encuentra totalmente de acuerdo, 10% respondieron que están de acuerdo, el 6,7% expusieron que no están ni de acuerdo ni desacuerdo.

### **Interpretación de resultados**

Existe claramente en la mayoría del personal de la empresa encuentran satisfechos al finalizar su trabajo, aunque hay que considerar que un grupo se mantiene con un bajo nivel que puede considerarse como factor de riesgo para el desempeño laboral.

#### **2.1.3 Validación de hipótesis**

Para validar el criterio hipotético del estudio basado en que, el compromiso organizacional *influye* en el desempeño del personal que labora en la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato. Se planteó el modelo lógico que está constituido por dos hipótesis (nula y alternativa) para verificar mediante modelos matemáticos su aceptación o rechazo.

### Hipótesis teórica

**Ha.** El compromiso organizacional se asocia al desempeño laboral de los empleados de la empresa SEGUVID”.

### Hipótesis nula y alternativa

**Ho:** El compromiso organizacional no influye en el desempeño laboral de los empleados de la empresa SEGUVID”.

**Hi:** “El compromiso organizacional *si influye* en el desempeño laboral de los empleados de la empresa SEGUVID”.

### Cálculo (Coeficiente de Correlación de Pearson)

Para el desarrollo del cálculo coeficiente de Pearson se tomó como insumos los valores obtenidos en la tabla 64 y la tabla 65 (factores latentes) del análisis factorial exploratorio, los cuales en total fueron seis, los mismos que utilizaron para el tiraje en el software con la finalidad de buscar la existencia de correlaciones entre las variables de estudio.

**Tabla 10.** Correlación de Person.

		22. Al finalizar su jornada laboral, siente que la terminó de acuerdo a sus expectativas	23. Ha adquirido nuevas capacidades en el desarrollo de su trabajo	21. Conoce el proceso idóneo al realizar una actividad
15. Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.	Correlación de Pearson	,326	,324	,421
	Sig. (bilateral)	,008	,035	,004
	N	30	30	30
2. En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.	Correlación de Pearson	,774**	,722**	,546*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,004
	N	30	30	30

5. No me siento como "parte de la familia" en esta organización.	Correlación de Pearson	,580**	,616**	,549*
	Sig. (bilateral)	,007	,004	,003
	N	30	30	30

Fuente: SPSS

Se realizó análisis de correlación bivariado para elegir las la preguntas las relevantes donde se obtuvo resultados muy considerados entre las variables por lo que se seleccionó los dos ítems que tiene mayor relación y seguidamente se realizó un análisis de Chi-cuadrado de Pearson, este estadígrafo se seleccionó considerando que se necesita comprobar si existe una relación entre las dos variables independiente y dependiente.

**Tabla 11.**Correlación de Person

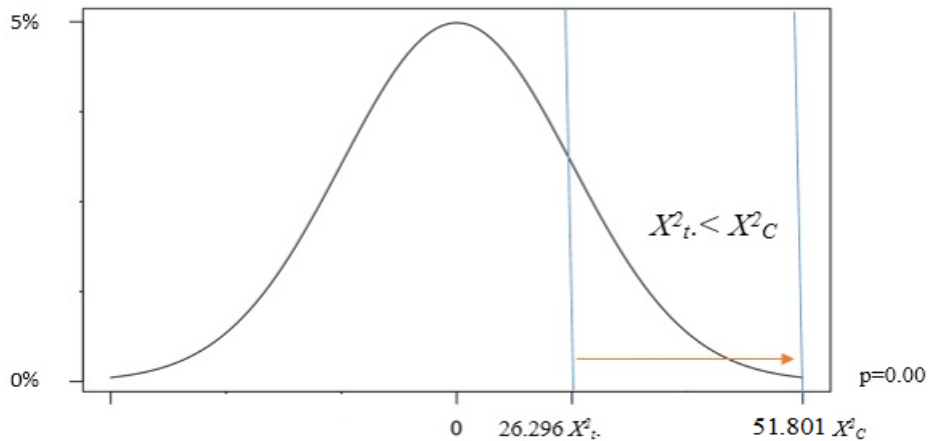
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51,801 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitudes	41,260	16	,001
Asociación lineal por lineal	9,554	1	,002
N de casos válidos	30		

Fuente: SPSS

Los resultados obtenidos en la tabla de contingencia indican que se rechaza a la hipótesis nula al obtener un p valor de 0.00 y un Chi-cuadrado de Pearson calculado de 51.801<sup>a</sup> con relación al valor de  $X^2_t$ . de 26.296<sup>a</sup>. Lo cual cumple con la regla de decisión,  $X^2_c > X^2_t$ .

**Gráfico 1.** Campana de Gauss



**Fuente:** Aimacaña, M. (2021).

**Tabla 12.** Estadístico de significancia

1	<p><b>Planteamiento de la Hipótesis</b></p> <p><math>H_0</math> “El compromiso organizacional no influye en el desempeño laboral de los empleados de la empresa SEGUVID”</p> <p><math>H_1</math> “El compromiso organizacional <i>si influye</i> en el desempeño laboral de los empleados de la empresa SEGUVID.”</p>
2	<p><b>Nivel de significancia del modelo estadístico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de éxito <i>Valor</i> <math>p = 0,95 \cong 95\%</math></li> <li>• Probabilidad de fracaso <i>Valor</i> <math>q (1 - p) = 0,05 \cong 5\%</math></li> </ul>
3	<p><b>Prueba estadística</b></p> <p>Chi-cuadrado de Pearson</p> <p><i>Procesamiento de data</i></p> <p>Software estadístico SPSS V.25</p>
4	<p><b>Resultados</b></p> <p><i>Valor</i> <math>p = 0,000 \cong 1\%</math></p> <p>El análisis estadístico reveló que el modelo de chi-cuadrado posee un nivel de significancia aceptable, al no superar el nivel de significancia errónea de <math>0,05 \cong 5\%</math>. De esta manera, el <i>valor</i> <math>p = 0,000</math> permitió <i>aceptar el criterio de <math>H_1</math></i> que demuestra que <i>si existe influencia</i>. Posterior a ello, se descarta <math>H_0</math> que enuncia lo contrario. Es decir, el compromiso organizacional no influye en el desempeño laboral de los empleados de la empresa SEGUVID.</p>
5	<p><b>Análisis estadístico de Chi-cuadrado según grados de libertad</b></p> <p><i>Valor calculado</i> <math>X^2 = 51.801</math></p> <p>El valor calculado de <math>X^2_c</math> fue de <math>51.801^a</math> obtenido a 16 grados de libertad. Al contrastar con la frecuencia de la tabla de distribución de <math>p = 0,05</math>. Se constató un <i>valor tabulado</i> <math>X^2 = 26,296^a</math>. Lo cual, cumple con la regla de decisión, <math>X^2_c &gt; X^2_t</math>. De esta manera, se descarta la hipótesis nula (<math>H_0</math>).</p>

**Fuente:** SPSS

## Conclusiones del Capítulo II

- Para la mayoría de empleados es muy difícil dejar la organización, incluso si lo desearan, siendo su argumento la situación económica y laboral del país no es de las mejores, por tanto, una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, es la escasez de alternativas.
- En el análisis de resultados se evidenció que, el laboral y el compromiso organizacional están ligadas en el desarrollo eficaz de las actividades empresariales, así como, la influencia de la productividad y el apego de los trabajadores hacia la empresa.
- Basada en el análisis estadístico del modelo de chi-cuadrado que se obtuvo un nivel de significancia aceptable al no superar el nivel de significancia errónea de  $0,05 \cong 5\%$ , de esta manera, el *valor p* = 0,00 y un Chi-cuadrado de Pearson calculado de 51.801 con relación al valor de  $X^2$ , de 26.296. Lo que se concluye que el compromiso laboral si influye en el desempeño laboral de la empresa SEGUVID.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Título de la propuesta**

Plan de actividades para mejorar el compromiso organizacional del Talento Humano de SEGUVID de la ciudad de Ambato.

#### **3.2 Objetivos**

##### **General**

Desarrollar un Plan de actividades para mejorar el compromiso organizacional del talento humano de SEGUVID de la ciudad de Ambato.

##### **Específicos**

- Diagnosticar el compromiso organizacional y sentido de pertenencia de los empleados con la organización en base al cuestionario de Meyer y Allen.
- Caracterizar algunos factores para propiciar el compromiso organizacional.
- Proponer un plan de actividades con base en, factores: afectivo, continuidad y normativo para mejorar el compromiso organizacional del Talento Humano de SEGUVID.

#### **3.3 Justificación**

La propuesta tiene por interés elevar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa SEGUVID, para mejorar el desarrollo empresarial y cumplir las metas, por tanto, la importancia prevalece en la valoración de la dedicación y responsabilidad de cada uno de ellos; pues, los resultados de la encuesta reflejan una situación compleja, la cual se manifiesta en síntesis en la siguiente tabla:

**Tabla 13.** Resultados del diagnóstico sobre compromiso de los trabajadores.

Preguntas	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1. Estaría dispuesto a pasar su carrera en esta organización.	Ligeramente en desacuerdo	6	20,0
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	6	20,0
	Ligeramente en acuerdo	4	13,3
TOTAL			53,3
2. Realmente siento como mis propios problemas los de esta organización.	Moderadamente en desacuerdo	3	10,0
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	9	30,0
	Ligeramente en acuerdo	2	6,7
TOTAL			46,7
3. No siento un fuerte sentido de pertenencia a la organización.	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	7	23,3
	Ligeramente en acuerdo	8	26,7
	Moderadamente en acuerdo	2	6,7
TOTAL			54,7
4. No me siento emocionalmente unido a esta organización.	Ligeramente en desacuerdo	3	10,0
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	11	36,7
	Ligeramente en acuerdo	4	13,3
	Moderadamente en acuerdo	2	6,7
	Totalmente en acuerdo	2	6,7
TOTAL			73,4
5. No me siento como "parte de la familia" en mi organización.	Ligeramente en desacuerdo	8	26,7
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	4	13,3
	Ligeramente en acuerdo	6	20,0
	Moderadamente en acuerdo	2	6,7
	Totalmente en acuerdo	2	6,7
TOTAL			74,4

6. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	Moderadamente en desacuerdo	3	10,0
	Ligeramente en desacuerdo	5	16,7
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	6	20,0
TOTAL			46.7

**Fuente.** SPSS

Resultados que muestran una tendencia que se mueve desde un 46.7 % a un 74.4% de carencia de compromiso con la empresa tomando en consideración los ítems esenciales al respeto, situación que es necesario revertir para bien de la empresa y de los trabajadores.

Los beneficiarios de esta propuesta metodológica son los clientes internos de la empresa en sí, pues, el compromiso de pertenencia que se forja en la organización permite incrementar las capacidades de productividad, competitividad y el servicio al cliente. Cabe recalcar que, la estructura organizacional se fortalece mediante el flujo adecuado de tareas y la efectividad dinámica de las jerarquías.

En este plan de actividades se denota la factibilidad de implementación del programa de compromiso organizacional, ya que es importante mejorar el comportamiento del empleado mediante su lealtad y comprometimiento para obtener un entorno laboral productivo y agradable para el trabajador.

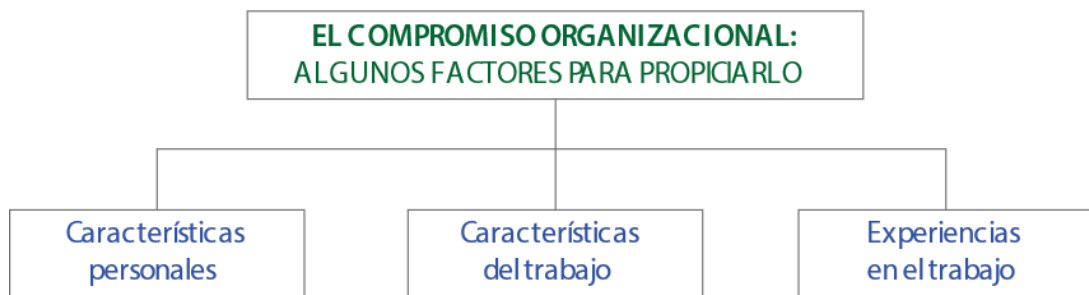
El conocer las motivaciones de los trabajadores permitirá conocer las formas de compromiso que la fuerza laboral tiene con la organización. De esta manera, se obtendrá trabajadores más productivos, creativos, responsables y dedicados a su labor.

### **3.4 El Compromiso organizacional: algunos factores para propiciarlo**

El compromiso organizacional posee consecuencias tanto favorables como desfavorables para la organización las que hace posible pensar la intervención psicosocial para la prevención de la fluctuación laboral centrada en el compromiso con la organización como dispositivo de trabajo; además, el desarrollo de la

propuesta consiste en caracterizar algunos factores para propiciar el compromiso organizacional con el personal de SEGUVID.

Por ello, es importante potenciar determinados factores evidenciados en las investigaciones asociadas a la temática que permiten propiciar el compromiso organizacional, las que referimos a continuación; logrado fundamentar tres fuentes del compromiso, por la relativa facilidad con la que pueden ser fomentadas en las organizaciones, tales como:

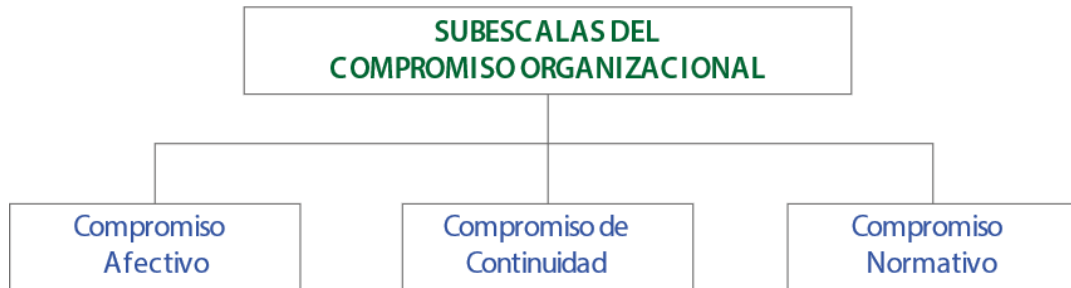


**Figura 11.** Compromiso organizacional  
**Fuente.** Aimacaña, M. (2021)

- **Características personales:** Hace referencia a las necesidades de logro, edad, escolaridad, tensión entre los roles y los intereses centrales en la vida.
- **Características del trabajo:** Es preciso saber que, las características de trabajo se refieren al sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros y por último una retroinformación con el personal de la organización.
- **Experiencias en el trabajo:** Finalmente, el tercer apartado consiste en las actitudes del grupo, percepción de la propia tarea importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización y capacitación que están íntimamente relacionadas con la organización, pues, elevar estos indicadores, se evidenciará en mejorar el compromiso del personal con la organización.

Sin embargo, la estructura de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen, en base a un estudio bibliográfico se identificó 3 subescalas de

compromiso organizacional; las mismas que son de gran apoyo para el desarrollo del plan de actividades en favor del compromiso organizacional, que a continuación se detalla:



**Figura 12:** Subescalas del compromiso organizacional  
**Fuente.** Aimacaña, M. (2021)

- **Sub escala de compromiso afectivo**

Así, el compromiso afectivo en la organización mantiene varias premisas relacionadas con el trabajador como: tengo una gran fuerte sensación de pertenecer a mi empresa; además, esta empresa tiene un gran significado personal para mí, sin embargo, otra de las preguntas a responder está en cómo me siento como parte de una familia en la organización, así pues, si realmente disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a SEGUVID.

- **Sub escala de compromiso de continuidad**

Es preciso saber, que algunas preguntas responden al compromiso de continuidad como: una de las razones principales para seguir trabajando en esta organización o es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí; además, creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa; por ello, uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí; siendo varias premisas se relacionan con SEGUVID como preguntas de cómo se siente en relación al compromiso del trabajador con la organización.

- **Sub escala de compromiso normativo**

Finalmente, la escala del compromiso normativo se relaciona a nuevas respuestas del trabajador con la organización, pues, estas tienen que ver con una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella; además, aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa; sin embargo, me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado y ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente; siendo preguntas a responder a fin de generar mayor compromiso con la organización como SEGUVID.

### **3.5 Desarrollo de la propuesta**

Las actividades fueron diseñadas en función del diseño del compromiso organizacional que es un enfoque psicológico de los empleados de una empresa, lo cual permite saber sobre el tiempo que pasan en la organización de acuerdo a su sentido de pertenencia, pues se puede llegar a medir su pasión, lealtad y responsabilidad al momento de realizar sus actividades diarias, también, sus niveles de satisfacción y participación en el logro de metas u objetivos.

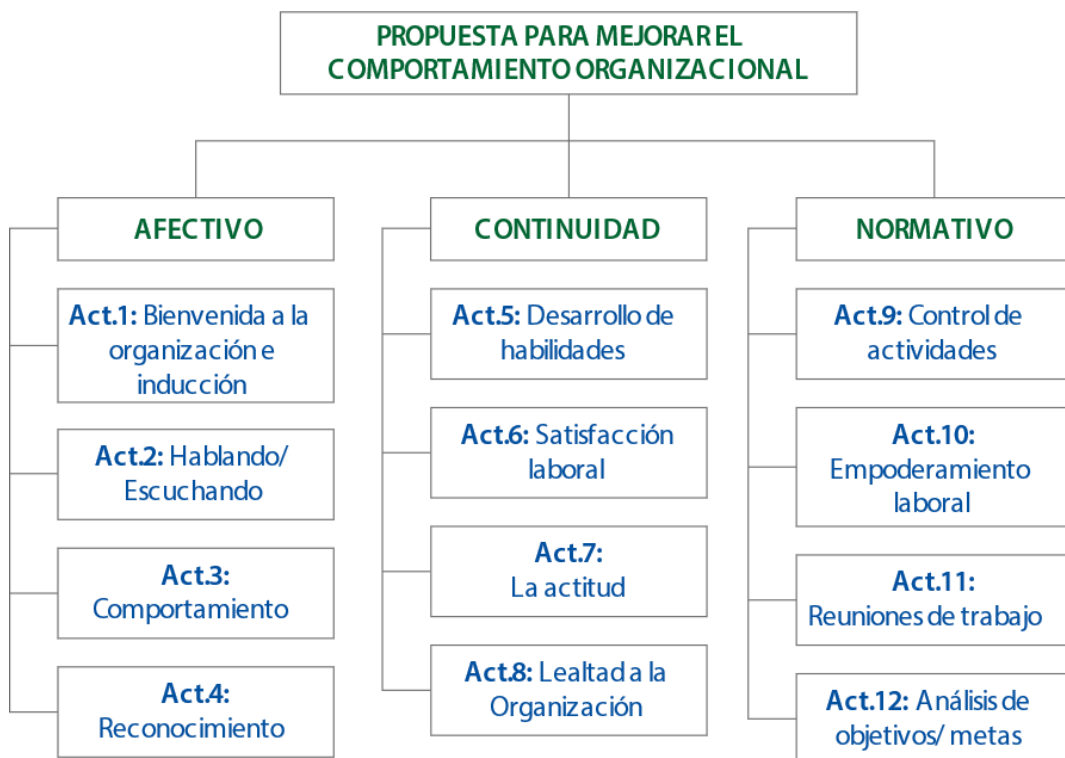
#### **Elementos de la propuesta**

El compromiso organizacional establece el vínculo con el lugar de trabajo y su desempeño, sin embargo, es importante que sea determinado desde un punto de vista jerárquico para conocer la asignación, ejecución de tareas productivas. El plan de actividades se expresa con los contenidos establecidos en el modelo propuesto, los mismo que, hacen énfasis en la colaboración y el trabajo en equipo. También, se destacan que las actividades que se asignen garantizan la fortaleza y progreso organizacional.

Además, el compromiso organizacional ha sido profundamente estudiado cuyo enfoque principal en el diagnóstico cuyos resultados manifiesten el compromiso del personal en el trabajo; pues, los estudios procuran formular modelos para cuantificar el compromiso basado en variables que sean de apoyo al

modelo propuesto por Meyer a fin de mejorar el compromiso organizacional del Talento Humano de SEGUVID.

Con respecto al contenido de la propuesta, se encuentra estructurado bajo el fundamento del modelo de Meyer, de esta manera se estructuró en tres fases: a) afectivo, b) continuidad y c) normativo y 12 actividades consustanciales a las diferentes fases. Estos permiten trabajar a favor del mejoramiento del grado de compromiso organizacional del trabajador (Ver figura 13).



**Figura 13.** Estructura organizacional  
**Fuente.** López y Dondero (2019)

### 3.5.1 Explicación de la propuesta

El ambiente que otorga el compromiso organizacional está respaldado por la activación estratégica de optimización de tareas y funciones. Es decir, los empleados obtienen un nivel de desempeño eficaz debido a que, el gerente promueve expectativas de esfuerzo individual y recompensa organizacional. En este sentido, las tres fases: a) afectiva, b) continuidad y c) normativa, se detallan a continuación, seguido de sus actividades.

### 3.5.1.1 Fase 1: Afectivo

En esta fase se hace énfasis en el apego emocional que un empleado tiene hacia la organización. En otras palabras, se dice si el trabajador posee un alto nivel de compromiso se puede considerar la posibilidad de permanencia en la organización por mucho tiempo. Por otro lado, un empleado que se considera satisfechos en su lugar de trabajo tiene mayor participación en actividades de la empresa, así como en la toma de decisiones, resolución de problemas. Las actividades a cumplir son las siguientes:

**Tabla 14.** Actividad 1

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Bienvenida a la organización e inducción	RESPONSABLE Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Promover confianza a través de un entorno de amabilidad que permita originar un compromiso con la empresa.	
<b>Descripción de la Actividad:</b> Presentar de forma didáctica diapositivas sobre la importancia del acercamiento inicial a la organización. Las cuales producirán un ambiente de colaboración en los candidatos potenciales. En esta actividad se debe conservar la transparencia y la objetividad, así como se debe ejecutar un suceso de inducción para establecer un lazo de confianza. La inducción es primordial, ya que se produce el contrato psicológico en los colaboradores y se genera el compromiso. Es sumamente importante realizar un trayecto por los sitios más cercanos de la empresa para presentar al “nuevo”, dirigiéndose a él o ella por su nombre y presentándose cada uno por el suyo, luego decir su cargo, y si hay necesidad mencionar también su título académico. Además de que se familiarice con las áreas o jerarquías que integran la empresa, sala de reuniones, área de copiado, bar, baños, etc.	
<b>Efectos de la Actividad:</b> De igual manera es fundamental que posterior a la inducción se haga un seguimiento de la integración del colaborador de nuevo ingreso en la empresa, así como la colaboración de los miembros del área y de Recursos Humanos, lo que ayuda a reforzar el interés genuino hacia el personal. Por otro lado, el ejecutar el reclutamiento interno genera compromiso de la organización hacia los colaboradores, lo que incita el querer responder de manera recíproca	
<b>Materiales:</b> Proyector Hojas Esferos Computadora y material didáctico	<b>Tiempo:</b> 30 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Integración del colaborador de nuevo ingreso en la empresa Colaboración de los miembros del área Compromiso de la organización hacia los colaboradores. Confianza de los colaboradores	

**Fuente.** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 15.** Actividad 2

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b> Hablar/Escuchar	<b>RESPONSABLE</b> Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Reconocer el valor de ser atendidos y escuchados por los niveles jerárquicos inmediatos, en cuanto a sugerencias, pedidos, reclamos, puntos de vista, etc.	
<b>Descripción de la Actividad:</b> Dar una capacitación al personal acerca del valor sobre mantener una efectiva comunicación a nivel interno en la organización y procurar que utilizar los medios tecnológicos y necesarios para compartir información de forma continua y para escuchar a los empleados. Hay mayor probabilidad que un empleado se comprometa con su organización cuando las estrategias van relacionadas en cuanto a sus necesidades e intereses. Por eso, es fundamental que el empleador tome la iniciativa al solicitar la opinión del empleado de manera apropiada, que sea en un momento para las dos partes y en consenso.	
<b>Efectos de la Actividad:</b> Elevar la autoestima del empleado. Se siente incluido en la organización Participa con más ánimos e interés	
<b>Materiales:</b> Correo, u comunicador institucional Oficios Llamada telefónica Proyector Computador Esferos Material didáctico	<b>Tiempo:</b> 50 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Ser atendidos por los directivos Ser escuchados por los directivos Efectiva comunicación	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 16.** Actividad 3

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b> Compartir	<b>RESPONSABLE</b> Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Alcanzar en la organización un sentido de justicia y equidad	
<b>Descripción de la Actividad:</b> Ejecutar la actividad de información de retribuciones, incentivos y beneficios. En este punto es importante que haya equidad y justicia en cuanto a las estrategias de compensación, mediante prácticas como encuestas de sueldos y salarios, facilitadores salariales elaborados mediante sistemas objetivos de evaluación de puestos, paquetes de beneficios acorde. Además, es fundamental que los trabajadores conozcan el contenido de su paquete de compensación asegurando su comunicación y despejando dudas. La desconfianza en el trabajador inicia cuando recibe su salario sin que se le haya aclarado los descuentos que se le ha realizado y su justificación, además de los incentivos que buscan bienestar y mejor desempeño en la empresa.	
<b>Efectos de la Actividad:</b> Produce un sentido de confianza en el empleado. Comprende que existe orden y equidad para todo el personal Realiza con más entusiasmo su trabajo al saber que va a recibir lo justo.	
<b>Materiales:</b> Rol Individual Bonos de incentivo Paquetes de beneficios	<b>Tiempo:</b> 50 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Sentido de justicia y equidad estrategias de compensación Facilitadores salariales Paquetes de beneficios	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 17.** Actividad 4

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b> Reconocimiento	<b>RESPONSABLE</b> Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Reconocer el esfuerzo del trabajador como una motivación por su desempeño laboral.	
<b>Descripción de la Actividad:</b> Analizar a través de charlas motivacionales la importancia de los reconocimientos en el ámbito laboral. Es primordial que todos en la organización tengan la oportunidad de acceder a los reconocimientos, sin tomar en cuenta el nivel jerárquico o área en el que laboran. Es muy motivante para los colaboradores que sus esfuerzos y contribuciones sean reconocidos tanto por la institución como por los líderes. Por otro lado, es importante que los sistemas de recompensa o reconocimiento monetario estén basados en la meritocracia para que sean percibidos como justos y motivadores. Incluso a veces es más valioso expresar unas simples palabras de motivación y agradecimiento por el esfuerzo de su trabajo más que un evento para la entrega de bonos, cheques o cualquier reconocimiento material.	
<b>Efectos de la Actividad:</b> Reconoce que su esfuerzo no fue omiso Siente que hay alguien que si está pendiente del desempeño de quienes trabajan en la empresa Motiva su desempeño y ejecuta su labor con mayor compromiso	
<b>Materiales:</b> Correo institucional Carta de agradecimiento u reconocimiento Placa de reconocimiento	<b>Tiempo:</b> 40 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Esfuerzo del trabajador Motivación por el trabajo Acceso a reconocimientos Recompensa o reconocimiento monetario justos	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

### 3.5.1.2 Fase 2: Continuidad

La fase de continuidad es el compromiso en el que un empleado toma en cuenta su necesidad, es decir, que analiza los costos financieros, psicológicos y físicos que tendría dejar su empleo actual, por lo tanto, su permanencia significaría que tenga una estadía en la empresa de largo plazo, pues siente que debe quedarse, ya que ha invertido energía y tiempo en la organización. Por tal razón, se propusieron cuatro actividades dirigidas al desarrollo de habilidades, satisfacción laboral, actitud y lealtad laboral.

**Tabla 18.** Actividad 5

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b> Desarrollo de Habilidades	<b>RESPONSABLE</b> Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Demostrar que la capacitación continua garantiza un sentido de motivación y reconocimiento sobre las habilidades de los trabajadores en sus cargos.	
<b>Descripción de la Actividad:</b> Realizar un cronograma de capacitaciones permanentes de tal forma que permita generar un sentido de autoeficacia en los empleados y resulte también motivador ya que permite que los empleados sientan que su trabajo es valorado dentro de la organización. De igual forma, es importante que al concluir cada capacitación se realice una retroalimentación de los líderes hacia los empleados acerca de sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, al mismo tiempo que se incluyan en el diseño de su plan de carrera. Es decir, las capacitaciones no deben quedar fuera de contexto ya que esta actividad es una inversión por parte de la empresa en sus trabajadores, cuyo objetivo es saber cómo contribuyó esta capacitación en la mejora de su desempeño laboral.	
<b>Efectos de la Actividad:</b> Provee un sentido de auto-eficacia Los empleados valoran la inversión de la empresa en la actualización de sus conocimientos. Se reconocen sus fortalezas y sus áreas de oportunidad.	
<b>Materiales:</b> Cronograma de capacitaciones Formatos de retroalimentación y valoración de habilidades Proyector Computador Esferos	<b>Tiempo:</b> 40 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Motivación y reconocimiento sobre las habilidades de los trabajadores Sentido de autoeficacia en los empleados Valor del trabajo individual dentro de la organización	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 19.** Actividad 6

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b> Satisfacción Laboral	<b>RESPONSABLE</b> Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Analizar si me siento feliz en mi trabajo. Reconocer si existe sentido de pertinencia. Mejorar la actitud laboral	
<b>Descripción de la Actividad:</b> Presentar mediante diapositivas las características en los puestos de trabajo: que representen retos alcanzables para los trabajadores y que puedan ser realizados con la autonomía necesaria para elevar la auto-eficacia en los empleados. Al aumentar el conocimiento y la experticia se aumenta también el compromiso, la autoeficacia y la autoestima. Se debe tener en cuenta que ninguna es menos importante que otra, el nivel directivo debe enfocar de manera clara y concisa cuál es el objetivo general de la organización y de qué forma aporta cada uno a alcanzarlo dentro del plan global. Así, cada empleado sabrá que su labor en conjunto dentro de la empresa es importante tanto como su aporte personal.	
<b>Efectos de la Actividad:</b> Sentido de pertinencia. Reconoce ampliamente sus funciones en la empresa. Comprende el objetivo principal de la empresa y contribuye para lograrlo.	
<b>Materiales:</b> Proyector Computador Esferos Material didáctico	<b>Tiempo:</b> 50 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Sentido de pertinencia Actitud laboral Autoeficacia en los empleados	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 20.** Actividad 7

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b> Actitud		<b>RESPONSABLE</b> Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Percibir que existe un sentido de congruencia interna.		
<b>Descripción de la Actividad:</b> Análisis del compromiso en la organización con los empleados para que perciban la congruencia interna. El que las prácticas y los programas estén enfocadas con la misión, visión y los valores organizacionales causa en los empleados una sensación de credibilidad en su organización. En este sentido también es fundamental que los empleados comprendan la trascendencia de su trabajo en los logros organizacionales para que sientan orgullo.		
<b>Efectos de la Actividad:</b> El trabajador sabe que pueden confiar en los demás Sabe que hay una íntima relación entre la misión, visión y los valores de la organización		
<b>Materiales:</b> Proyector Computador Esferos Material didáctico	<b>Tiempo:</b> 50 minutos por día según el cronograma	
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Compromiso con la organización Percepción de congruencia interna Conocimiento de la misión, visión y los valores organizacionales		

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 21.** Actividad 8

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b> Lealtad a la organización		<b>RESPONSABLE</b> Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Reconocer que existe respeto en el trato de los líderes empresariales con sus empleados.		
<b>Descripción de la Actividad:</b> Charla sobre la importancia de que los empleados perciban que no son tratados sólo como “máquinas de trabajo” sino como seres humanos, con necesidades e intereses, esto genera lealtad hacia sus líderes y su organización. La percepción de ayuda es un pilar para crear un ambiente de reciprocidad en la organización y es un vínculo importante en el desarrollo del compromiso. La empresa también genera lealtad cuando cumple lo que promete, y no da cabida a que se generen anhelos incumplidos en sus empleados que disminuyan el sentido de lealtad y compromiso a la organización.		
<b>Efectos de la Actividad:</b> A nivel interno produce sentimientos de interés, unión, solidaridad. A nivel externo a través del desempeño en sus funciones		
<b>Materiales:</b> Proyector Computador Esferos Material didáctico	<b>Tiempo:</b> 40 minutos por día según el cronograma	
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Respeto mutuo de líderes y trabajadores Trato humano y lealtad a la organización		

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

### 3.5.1.3 Fase 3: Normativa

En la fase normativa, el compromiso del personal emerge a través de la obligación de permanecer en la empresa, pues desarrollan un sentido de pertenecía en donde se sienten en *deuda* por las prestaciones e incentivos otorgados y por ello lo perciben como una manera de reciprocidad. Cabe recalcar que se lo puede asumir como deber moral debido al origen de valores inculcados desde la infancia o incluso en las primeras experiencias laborales. Las actividades diseñadas en esta fase son cuatro: control de actividades, empoderamiento laboral, reuniones laborales y análisis de los objetivos y metas laborales en el puesto de trabajo y en la empresa.

**Tabla 22.** Actividad 9

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b> Control de Actividades	<b>RESPONSABLE</b> Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Monitorear las actividades normales de todos los departamentos, así como la hora de ingreso y salida para el cumplimiento de la jornada de trabajo.	
<b>Descripción de la Actividad:</b> El área de Talento Humano y las jefaturas serán los encargados de llevar el control de las actividades laborales de todos los trabajadores con el objetivo de comprobar el cumplimiento y responsabilidad en la ejecución de las mismas, si existiera personal que no estaba acostumbrado a que se realice este tipo de control, el jefe de Talento Humano dará a conocer las nuevas políticas y procedimientos para evitar mal entendidos con los empleados. Se otorgará un reporte mensual a los jefes de los departamentos para una retroalimentación junto al personal a su cargo.	
<b>Efectos de la Actividad:</b> Los trabajadores asumirán nuevas responsabilidades al realizar sus funciones, sean dentro o fuera de su cargo, dando más importancia al cumplimiento riguroso de las mismas.	
<b>Materiales:</b> Correo institucional Control de asistencia	<b>Tiempo:</b> 60 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Control de las actividades Cumplimiento de la jornada de trabajo Responsabilidad en la ejecución de las tareas laborales.	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 23.** Actividad 10

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Empoderamiento Laboral	RESPONSABLE Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Fomentar un sentimiento de empoderamiento en los empleados para que ejecuten sus actividades con mayor eficacia.	
<b>Descripción de la Actividad:</b> Dar una capacitación a los jefes de cada departamento acerca del empoderamiento, para que difundan la información a su personal mediante réplicas constantes, otorgándoles nuevas responsabilidades y la libertad para tomar decisiones importantes dentro de la empresa. En cada departamento con la guía del jefe inmediato se tomarán decisiones concretas y confiables con el fin de mejorar el resultado de su trabajo, sin dejar de lado las políticas de control y prevención	
<b>Efectos de la Actividad:</b> Mediante esta actividad se producirá constancia en todos los trabajadores, así como sentimientos de participación y afectividad hacia su trabajo.	
<b>Materiales:</b> Información sobre el empoderamiento. Folletos Esferos Proyector Computador	<b>Tiempo:</b> 60 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Sentimiento de empoderamiento Difusión la información Toma de decisiones	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 24.** Actividad 11

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Reuniones Laborales	RESPONSABLE Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Reconocer las oportunidades de mejora y fortalezas de la institución mediante las opiniones del personal	
<b>Descripción de la Actividad:</b> Los trabajadores escribirán de forma anónima 3 o más cosas positivas y 3 o más cosas negativas de la empresa, luego se colocarán en una urna para sacarlas una por una y leerlas en voz alta en una reunión para socializar con el personal, proponiendo posibles soluciones ante cada aspecto negativo. Se fortalecerán y felicitarán por las cosas positivas, los líderes serán los jefes de cada departamento, y el gerente será el líder general que realizará la misma actividad con los jefes de primera línea.	
<b>Efectos de la Actividad:</b> El personal tendrá la oportunidad de exponer sus opiniones, estableciendo un lazo de cooperación, participación y reciprocidad	
<b>Materiales:</b> Hojas Esferos Urna Material didáctico	<b>Tiempo:</b> 60 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Opiniones del personal Oportunidades de mejora Proposición de soluciones	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 25.**Actividad 12

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b> Análisis de los objetivos y metas laborales en el puesto de trabajo y en la empresa	<b>RESPONSABLE</b> Talento Humano
<b>Objetivo de la Actividad:</b> Capacitar a los empleados acerca de los objetivos y metas que debe lograr en su puesto de trabajo y en la empresa	
<b>Descripción de la Actividad:</b> Ejecutar una actividad de formación con cada departamento de la empresa, a través de una reunión donde se conozcan las metas que cada trabajador debe lograr y las que se proponen para la mejora de sus actividades, luego se expondrá cuáles son los objetivos de la empresa a corto y a largo plazo. Los líderes serán los jefes de cada departamento, los cuales estarán a cargo de sus equipos para despejar dudas y dirigir las reuniones o charlas. El Gerente General, Gerente Comercial y el Administrador Ejecutivo, estarán presentes para explicar todos los detalles de la actividad.	
<b>Efectos de la Actividad:</b> Los trabajadores propondrán y conocerán cuáles son sus objetivos, metas y competencias, también se establecerá un acuerdo para saber cómo realizarlas, y con esto mejorar el desempeño de su trabajo.	
<b>Materiales:</b> Hojas Esferos Proyector Computador	<b>Tiempo:</b> 60 minutos por día según el cronograma
<b>Indicadores de cumplimiento</b> Dominio de objetivos y metas individuales y empresariales Propuesta para la mejora de sus actividades	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021).

La ejecución de estas actividades permitirá tomar medidas correctivas con respecto al desempeño laboral, pues se ha identificado que los trabajadores cumplen sus actividades empresariales por compromiso o deber moral, más que por un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Sin embargo, la productividad se desarrolla en función de la limitación que enuncia la fase normativa.

### 3.5.2 Premisas para su implementación

Para la implementación del plan de mejoramiento del compromiso organizacional es fundamental mantener una cultura de trabajo positiva que

desarrolle la confianza y fomente la motivación de los empleados. También, es necesario saber que los incentivos, la comunicación de metas y delegación de tareas garantizan que los resultados sean los esperados por la empresa, pues el desarrollo y el crecimiento organizacional se verá reflejado en dicha propuesta. Cabe aclarar que, al ser una propuesta de manejo sencillo su aplicabilidad y factibilidad garantizan el éxito de la misma. De forma que, su implementación deberá ser evaluada durante y después de su aplicación. Por otro lado, la adaptación del plan de actividades para mejorar el compromiso organizacional irá rediseñando en función del apoyo financiero y la participación del capital humano.

A continuación, se detalla el cronograma de actividades en función del tiempo y día de ejecución (ver tabla 17). Se obtendrán los siguientes impactos en los resultados operativos, financieros y productivos:

- Mejor clima organizacional (administrativo y operativo)
- Mayor compromiso de los empleados (pertenencia); crecimiento económico y mejor posicionamiento en el mercado (ventaja competitiva).

**Tabla 26.** Cronograma de actividades por fase.

FECHAS		Mayo						
ACTIVIDADES		L	M	M	J	V	S	D
Fase 1: Afectiva		26	27	28	29	30	1	2
		3	4	5	6	7	8	9
		10	11	12	13	14	15	16
		17	18	19	20	21	22	23
		24	25	26	27	28	29	30
		Junio						
Fase 2: Continuidad		L	M	M	J	V	S	D
		31	1	2	3	4	5	6
		7	8	9	10	11	12	13
		14	15	16	17	18	19	20
		21	22	23	24	25	26	27
		Julio						
Fase 3: Normativa		L	M	M	J	V	S	D
		28	29	30	1	2	3	4
		5	6	7	8	9	10	11
		12	13	14	15	16	17	18
		19	20	21	22	23	24	25

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021).

De acuerdo con la tabla 18 se especificó el tiempo de cumplimiento de la actividad según la valoración minuto/hora. Con forme a las actividades que serán ejecutadas según la fase del desarrollo (ver tabla 18).

**Tabla 27.** Cronograma de actividades por hora laboral

ACTIVIDADES	HORA LABORAL					
	10 min	20 min	30 min	40 min	50 min	60 min
Bienvenida a la organización						
Hablar/Escuchar						
Compartir						
Reconocimiento						
Desarrollo de Habilidades						
Satisfacción laboral						
Actitud						
Lealtad a la organización						
Control de Actividades						
Empoderamiento Laboral						
Reuniones Laborales						
Análisis de los objetivos y metas laborales en el puesto de trabajo y en la empresa						

Fuente: Aimacaña, M. (2021).

### 3.6 Conclusiones del Capítulo III

- La propuesta está basada en los tres factores del modelo de Meyer y Allen, que se encarga de evaluar el compromiso de los trabajadores. De esta manera, se planteó el contenido de la propuesta, pues plantea un entorno productivo a través de la afectividad, continuidad y normativo que genera el empleado al laborar en una empresa, en un corto o largo plazo, por lo tanto, su medición de sentido de pertenecía es de mayor efectividad, así como la determinación de las falencias en alguna de las fases.
- La propuesta refuerza el grado de compromiso organizacional del trabajador, a partir de sus tres fases (afectiva, continuidad y normativa) y las 12 actividades que la conforman, por lo tanto, contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral. No solo favorece al individuo sino también a la empresa en sentido general.

- La propuesta en su ejecución futura augura impactos operativos, financieros y productivos asociados al mejoramiento del clima organizacional, del compromiso de los empleados, del crecimiento económico y del posicionamiento en el mercado.

## **CAPÍTULO IV**

### **APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA**

#### **4.1 Evaluación de expertos**

La propuesta se basa en el modelo tridimensional de Meyer y Allen, los mismos que propusieron en primera revisión dos dimensiones denominadas afectiva y de continuidad. La afectiva tomó énfasis en el ámbito actitudinal de los trabajadores, mientras que, la de continuidad tomó forma con relación al compromiso. Sin embargo, el modelo constructo se vuelve a reformular para complementarlo según la dimensión normativa, esta desencadena el trabajo por deber u obligación moral (López y Dondero, 2019)

Con el propósito de evaluar el compromiso organizacional, Allen y Meyer (1990) redactaron 51 ítems de manera lógica para medir las tres dimensiones ya diseñadas, sin embargo, el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), decidió aumentar 15 ítems, lo cual constituyó el trabajo por 66 ítems mediante una escala de Likert con 7 puntos, donde 1 es igual a Totalmente desacuerdo y 7 en Totalmente de acuerdo. Esta ordenación escalar de medida de compromiso empresarial de Meyer y Allen la han adaptado a una tercera versión revisada del año 1997.

Los autores antes mencionados han validado la escala de compromiso organizacional, pues en diversos contextos, ya han sido aplicados y han obtenido resultados favorables.

Con relación al trabajo, se optó por tomar los ítems propuestos por la OCQ como elementos principales, y los demás como adicionales. Está constituida por 18 indicadores determinadas por el mismo autor, y como efecto de dicho trabajo se han aceptado los ítems transcritos al español por (Böhrt y Diaz, 2014)

La valoración de las actividades efectuadas tuvo aprobación por la Psicóloga organizacional Bustos, (2016), quien en su estudio denominado Plan de acción para el mejoramiento del compromiso organizacional e índice de rotación de personal, asevera que las actividades basadas en las dimensiones del comportamiento organizacional, pueden llegar a mejorar el desempeño laboral entre un 39% al 63%, dado que, establecer **un** refuerzo en el sentido de pertenecía de los trabajadores incrementa su productividad (Bustos, 2016).

#### 4.1.1 Validación y confiabilidad del instrumento

Para la validación y confiabilidad del instrumento, en primer lugar, se aplicó la encuesta de evaluación de compromiso organizacional mediante la herramienta digital de google drive a los 30 empleados de la empresa SEGUVID. La técnica estadística de confiabilidad empleada fue el alfa de Cronbach. Esta técnica es utilizada en la psicometría, disciplina encargada de medir y cuantificar variables psicológicas mediante un conjunto de métodos, técnicas y teorías. Por lo tanto, se obtuvo un valor  $\alpha = ,876$ . Esto quiere decir, que su validez es altamente significativa y confiable.

**Tabla 28.** Alfa de Cronbach

<b>Estadísticos de Fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,876	28

**Fuente.** Elaboración propia

La estructura del instrumento Meyer y Allen fue la tercera versión editada en el año de 1997. Está compuesta por 18 ítems, empero, se utilizó la versión traducida de Ortega (2015). Además, se trabajó con un instrumento de recolección de información para el desempeño laboral tomado de un pepear científico de Gordon (2018).

Las opciones de respuesta del cuestionario poseen la serie de medición de Likert, mediante 7 niveles: 1) Totalmente desacuerdo, 2) En moderado desacuerdo, 3) En ligero desacuerdo, 4) Indiferente, 5) En ligero acuerdo, 6) En moderado acuerdo, 7) Totalmente de acuerdo. cabe recalcar que, a mayor puntuación, mayor percepción de ese factor.

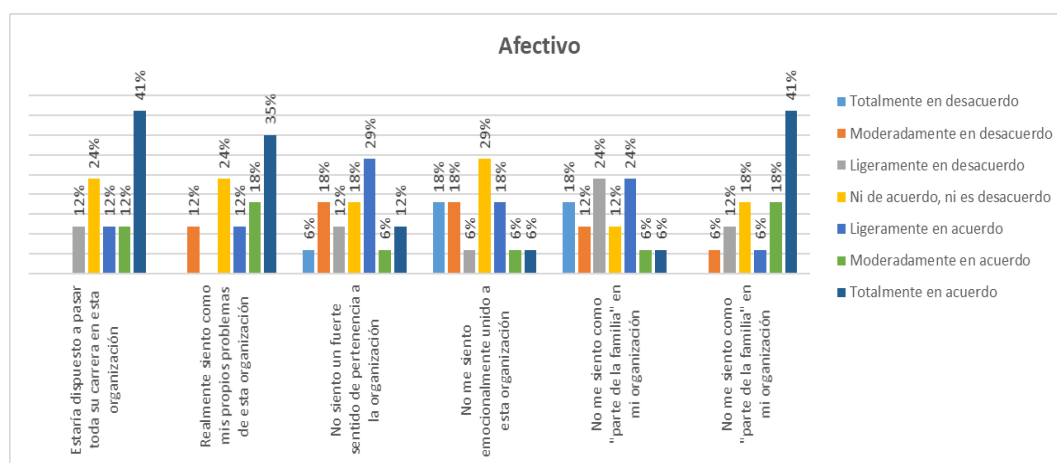
## 4.2 Evaluación de usuarios

En la empresa SEGUVIT se realizó una presentación sobre el plan de actividades al personal administrativo y operativo con el objetivo de conocer lo que opinaban sobre las actividades que se han planteado para incrementar el compromiso organizacional, por lo que después de la presentación se hizo un muestreo con el personal e indicando que existe una aceptación del 70% sobre las actividades que se ha propuesto y un 30% que no estaba de acuerdo con el plan de actividades es decir que de las 20 personas que asistieron al conversatorio 14 personas estaban conformes con lo propuesto y 8 personas no les agrado algunas de las actividades que se le presento.

## 4.3 Evaluación de resultados

Mediante la recolección de datos por Google Drive, los datos fueron trasladados a programa estadístico SPSS para verificar la respuesta de los trabajadores frente a esta problemática. Luego de alternar los datos obtenidos de la encuesta se procedió a obtener los datos descriptivos según cada ítem de medición como lo refleja el apéndice 3:

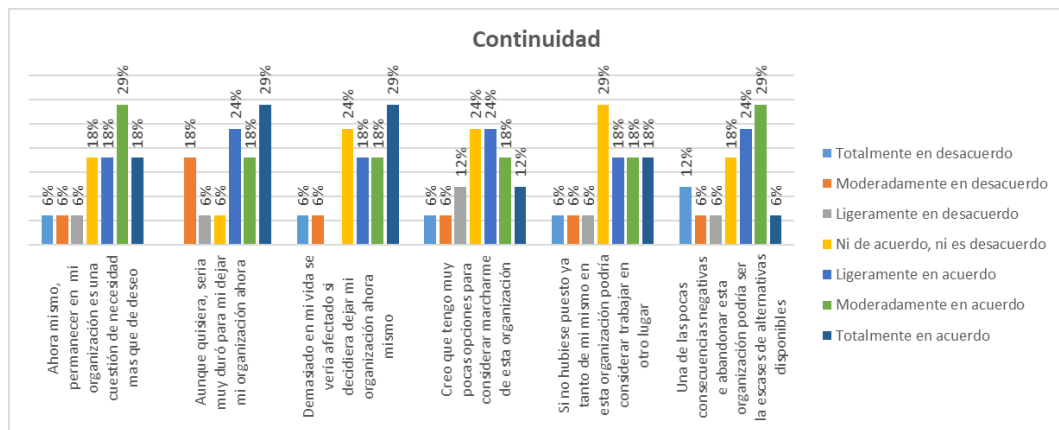
Se aplicó dos de los instrumentos de recolección de datos para la investigación, es decir, el primero el modelo tridimensional del comportamiento organizacional y el segundo modelo de desempeño laboral. A continuación, se reflejan los resultados



**Figura 14.** Dimensión afectiva

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

El factor afectivo muestra mayor incidencia en las preguntas: *estaría dispuesto a pasar toda la carrera en la organización y no me siento como “parte de la “familia”* con un porcentaje del 41%. En el estudio denominado *Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo* se demostró que la motivación de los empleados de permanecer un largo periodo en la empresa se debe a su generación y la consecución de metas organizacionales definidos es decir, que el concepto de pertenencia en los trabajadores no se encuentra concretado, sin embargo, al presentar un porcentaje del 35% en *realmente siento como mis propios problemas de esta organización* se puede afirmar que a pesar de no tener claro su concepto mantienen cierto apego a la empresa (Hernández et al., 2016)

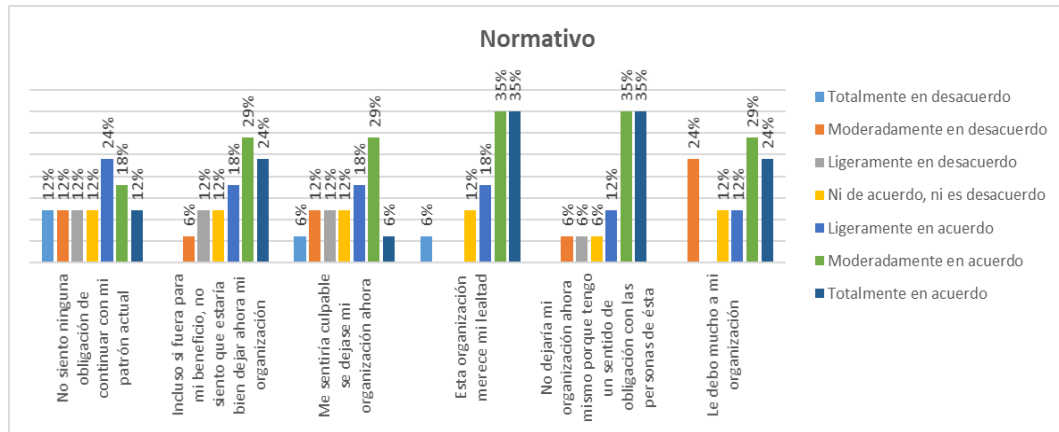


**Figura 15.** Dimensión de continuidad

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

La figura 13 mantiene un porcentaje del 17% en: *Ahora mismo, permanecer en mi organización es una cuestión de necesidad más que de deseo, Aunque quisiera, sería muy duro para mí dejar mi organización ahora; Demasiado en mi vida se vería afectado si decidiera dejar mi organización ahora mismo y Si no hubiese puesto ya tanto de mí mismo en esta organización podría considerar trabajar en otro lugar.* Pues, según el estudio denominado *Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción* demostró que, el personal manifiesta un mayor sentido de afiliación al permanecer ya varios años a la empresa, los mismo que han sido dirigidos a mantener relaciones sociales satisfactorias, caracterizadas por la unión, cooperación y amistad.

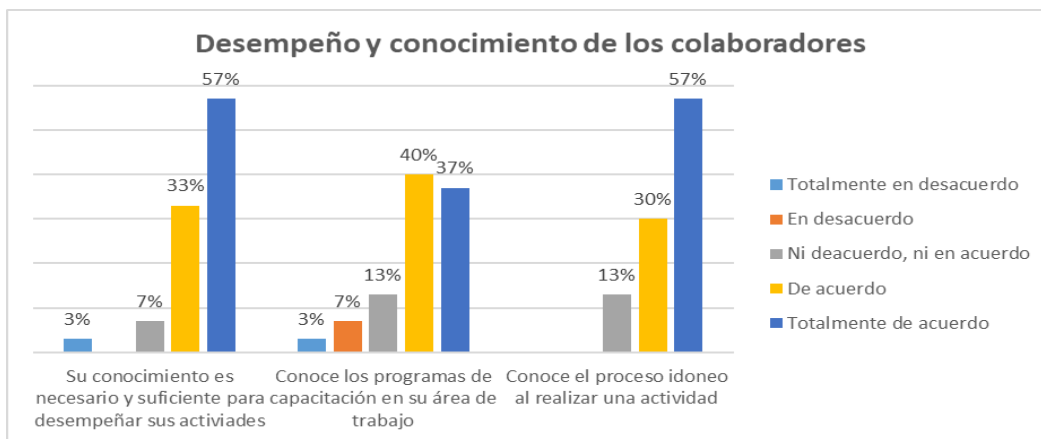
Debido a esto, la gran mayoría de empleados se caracteriza por su gran cohesión grupal, lo que le favorece para la toma de decisiones y a la productividad de la empresa (Garcia, 2004).



**Figura 16.** Dimensión normativa

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

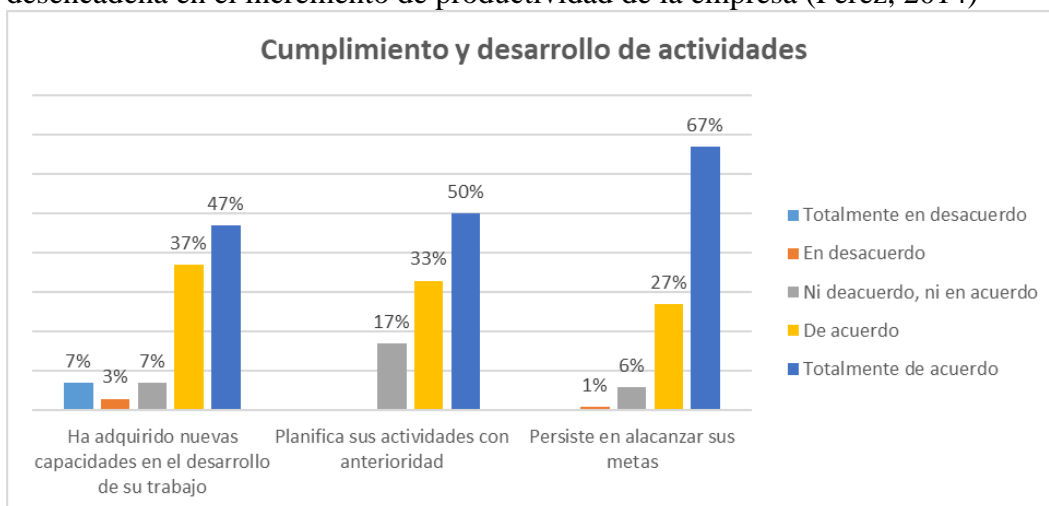
En el factor normativo demuestra que el apego de los empleados hacia la empresa es netamente proporcional pues su porcentaje mayoritario del 29% en *Esta organización merece la lealtad*; *No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentido de obligación con las personas de ésta*; *Le debo mucho a mi organización* denotan que el compromiso de los trabajadores se debe al sentido moral de adeudo que tienen. Por otro lado, el estudio denominado *Explorando los flancos de la lealtad: análisis de la estructura y significado de la dimensión normativa del compromiso organizacional* afirma que parte de las variables internas del individuo se encuentra el proceso de socialización y pertenencia en la dimensión normativa que le lleva a mantener una conducta responsable y comprometida, dando como resultado la reciprocidad empleado – empresa que lleva a lealtad empresarial (Arciniega & González, 2012)



**Figura 17.** Desempeño y conocimiento de colaboradores

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

Con relación al desempeño de los trabajadores y el conocimiento de los procesos de las actividades se determinó, que los empleados se encuentran capacitados para realizar sus tareas y conocen procesos a seguir. Por tanto, el estudio denominado *Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad* afirma que la calidad en el desempeño organizacional de los colaboradores, se basa en la constante capacitación, pues asevera que la satisfacción de los empleados se logra a través de la sensación de recibir un trato justo, lo que desencadena en el incremento de productividad de la empresa (Perez, 2014)

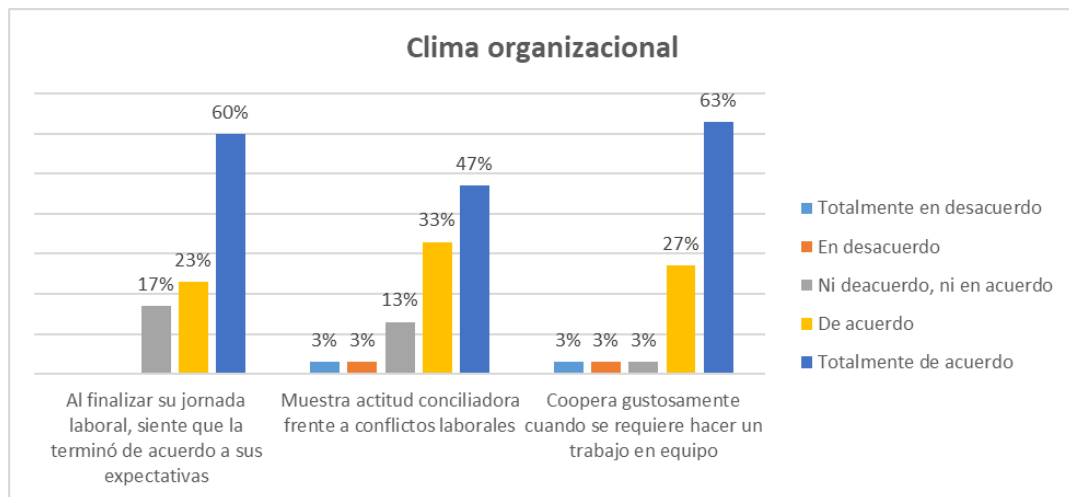


**Figura 18.** Cumplimiento y desarrollo de actividades

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

En el cumplimiento y desarrollo de nuevas capacidades de los trabajadores se denota que más del 50% adquieren nuevas capacidades, planifican sus actividades y persisten hasta alcanzar sus metas. Es por ello, que el estudio

presentado por Reyes (2016) denominado *Desarrollo de habilidades del gerente en organizaciones industriales* aseveran que aumentar la motivación en el clima organizacional permite que los empleados sostengan comunicación y retroalimentación constructiva, pues esto permite alcanzar los objetivos y metas planteados por las organizaciones



**Figura 19.** Clima organizacional

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

El clima organizacional se encuentra en un nivel alto, pues presenta porcentajes del 60% que revelan el compromiso que los empleados mantienen con sus colegas. Por otro lado, el estudio denominado *El clima organizacional dentro de una empresa* afirma que, un clima organizacional *sano* se ve reflejado en la Satisfacción, Adaptación, Incorporación de actitudes laborales positivas, es decir que, las conductas constructivas ayudan a mejorar las ideas creativas proporcionando la baja rotación de clientes. No obstante, el liderazgo también forma parte del desarrollo del clima organizacional, pues promueve el trabajo en equipo (Giraldo et al., 2012)

El impacto de la propuesta no se puede medir a corto plazo, puesto que, posee características que el trabajador desarrollara de manera constante al terminar las actividades. Por lo tanto, la aceptación de dicho programa es positiva porque contiene aspectos de mejora continua.

#### **4.4 Conclusiones del capítulo III**

- El modelo tridimensional de Meyer y Allen proporciona una explicación más completa acerca del compromiso organizacional que ejerce. Por lo tanto, a través del alfa de cronbach se pudo determinar el nivel de fiabilidad que posee instrumento, sin mencionar que la validez del cuestionario precede a un estudio anterior del Modelo Meyer y Allen junto con Organizational Commitment Questionnaire (OCQ),
- La implementación del plan de compromiso organizacional, permitirá mejorar el comportamiento del empleado mediante su lealtad y comprometimiento para obtener un entorno laboral productivo y agradable para el trabajador
- Por otro lado, los trabajadores aseveraron que la aplicación de la propuesta es aceptada, pues consideran que la mejora de las inter-relaciones entre el trabajador y la empresa se basan actividades de mejora continua que permitan al empleado tener un crecimiento laboral y de productividad.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES GENERALES**

El desarrollo del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato, el cual se diseñó una propuesta que mejore el sentimiento de pertenencia y optimice la productividad mediante el cumplimiento de las metas planteadas, se consideran las siguientes conclusiones:

- El estudio realizado se evidenció que la influencia del comportamiento organizacional con el desempeño muestra una relación entre ambas variables, independientemente siendo el empleado quien siente el deber de cumplir con sus actividades de manera eficaz y obligatoria, además, puede asumir como mayor compromiso en el ámbito normativo apoyado por la dimensión de continuidad. Es decir que, los empleados a pesar de sentirse parte de la empresa por obligación lo hacen por el beneficio financiero que representa la empresa, logrando tener un nivel medio de compromiso hacia la organización.
- Fundamentar algunos factores para propiciar el compromiso con la organización y algunas subescalas del mismo ha permitido identificar elementos de compromiso organizacional que permita estructurar el diagnóstico de la problemática, a fin de diseñar la propuesta de actividades y orientar la consecución de las mismas a favor de la mejora del compromiso organizacional.
- Las actividades realizadas para el mejoramiento de compromiso organizacional con la empresa SEGUVID permitieron demostrar que los empleados poseen un buen clima organizacional, así como un desempeño y desarrollo de actividades excepcionales, lo que afirma por qué las dimensiones de continuidad y normativo poseen un mayor compromiso

organizacional. En otras palabras, al poseer un ambiente organizacional sano, una planificación estratégica de tareas y estar capacitados para la ejecución de las mismas, se refleja en las conductas constructivas el sentido de pertenencia que desarrollan los trabajadores. En la propuesta planteada se estima un resultado que permita mejorar el compromiso organizacional, basándose un plan de actividades que será efectivo en la práctica en tanto mejora del sentido de pertenencia, incentiva la motivación de los trabajadores y la relación del empleado con la organización, asegura el vínculo y la tendencia afectiva, que lleva a un mayor grado de participación para el logro de objetivos empresariales.

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda llevar a cabo las actividades diseñadas con el objetivo de mejorar el desempeño del personal y satisfacer plenamente las necesidades básicas que puedan afectar a su rendimiento laboral y perjudicar el trabajo que realizan diariamente.
- Debido a los resultados obtenidos en la dimensión afectiva se recomienda crear agradables experiencias a nivel organizacional a través reconocimientos internos, con el objetivo de favorecer la sensación de merecimiento y agrupación, mediante la gamificación de reconocimientos a los méritos internos sin dejar de ser productivos y aportar a la empresa. También es recomendable transmitir la sensación de seguridad a los empleados por medio de la comunicación y retroalimentación constructiva.
- A pesar que el desempeño laboral tiene un alto nivel productividad debido a los factores ya nombrados, se recomienda el mantenimiento e innovación de los mismos, pues lo que no se quiere es recaer en la monotonía y repetición que genere un tedio en el futuro y decaiga el desempeño ya desarrollado.
- Se recomienda a los estudios futuros con base al modelo tridimensional de Meyer y Allen aplicado, evaluar las actividades ya planteadas con los ítems de apoyo sugeridos por los autores, pues se puede llegar a profundizar el nivel de mejora y falencias futuras en la organización con relación al compromiso organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achig, L. (1988). *Metodología de Investigación Científica*. Cuenca-Ecuador: Edibosco.
- Ahtty, M., & Cabezas, N. (2018). *Diseño organizacional como herramienta administrativa para mejorar las gestiones administrativas de las asociaciones (de la sociedad civil) de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Arciniega, L., & González, L. (2012). Explorando los flancos de la lealtad: Análisis de la estructura y significado de la dimensión normativa del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social*, 27(3), 273–285. <https://doi.org/10.1174/021347412802845568>
- Aymesa S.A. NOSOTROS- <https://www.aymesa.com/nosotros>
- Baez, R., Zayas, P., Velázquez, R., & Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14–23.
- Bateman, T. &. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mexico: McGraw Hill.
- Blanco, M., & Castro, P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu*, 9(2), 215–233.
- Böhrt, R., & Diaz, F. (2014). El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas. *Ajayu*, 12(2), 227–245.
- Bravo, C., Márquez, Y., & Saltos, J. (2016). El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 408–420.
- Bravo, W., Delgado, B., & Parrales, C. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 354–365.
- Brea, L. (2017). Factores que determinan el sentido de pertenencia de los estudiantes de la PUCMM-CSTA. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*,

- 12(24), 21–38. <https://doi.org/10.29197/cpu.v12i24.243>
- Bustos, M. (2016). *Plan de acción para el mejoramiento del compromiso organizacional e índice de rotación de personal*.
- Bustos, A. K. (domingo de octubre de 2013). Soy competitivo. Liderazgo empresarial . *Ensayo*. Mexico, D.F.
- Carolina, M., & Cárdenas, P. (2016). the Organizational Commitment of Workers in Small Businesses. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(7), 109–119.
- Cáceres, Y. P. (2016). *Modelo de gestión organizacional para la asociación de mujeres productoras agropecuarias Virgen de Fatima (AMPAVIF) del distrito de Chachas, provincia de Catilla, región Arequipa*. Arequipa-Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Calderón Mafud, J. L. (Mayo de 9 de 2016). Socialización y Compromiso Organizacional: Una Revisión a partir del Bienestar Social. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(3), 239-2489.
- Chiang, M., Núñez, A., & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional. *Revista Panorama Socioeconómico*, 28, 90–100.
- Condemarin Vargas (2017)- Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud – Lima 2016. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5681>
- Cortina, E. (2016). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(2), 94–107. <https://doi.org/10.21772/ripo.v33n2a02>
- Cruzado, E. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y su relación con el compromiso organizacional de los docentes en los Colegios Públicos de la Provincia de San Martín, en el año 2017. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 6(1), 55–66. <https://doi.org/10.17162/riva.v6i1.1288>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2001). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*.
- García, M. (2004). *Descripción de diferencias en determinados factores*

*motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis.* 47–61.

Giraldo, W., Romero, I., Vizcaíno, C., & Ceballos, G. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clío América*, 6(11), 99–122. <https://doi.org/10.21676/23897848.427>

González, G. (2016). *Motivación y desempeño laboral* (Segunda ed.).

Montevideo, Argentina: Certeza.

Gomez, L. (2017). El Sentido De Pertenencia como elemento de la Cultura Organizacional: Factores Que Inciden En Su Desarrollo. *El Sentido De Pertenencia (Sp) como elemento de la Cultura Organizacional (Co): Factores Que Inciden En Su Desarrollo*, 46. <https://doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00145>

Gutiérrez, A. (2004). *Metodo de Investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández, J., Espinoza, J. de J., & Aguilar, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduria y Administracion*, 61(1), 58–83. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.003>

Hernandez, R., Fernnandez, C., & aptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion*. México: Mc Graw Hill

Kaliannan, M., & Adjovu, S. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350>.

Koenes, A. (2011). *Gestión del Talento humano* (Primera ed.). México, España: Norma.

Lizarazo, P. H., Quintero, R. P., & Guzamán, C. D. (2016). *Propuesta de plan de Accion para el mejorar el clima Organizacional en Dimmensiones criticas del Hospital BOSA II Niveles E.S.E.* Tesis, Fundacion Universitaria de la Salud , Bogotá

López, N., & Dondero, P. (2019). Estrategias para aumentar el compromiso organizacional en el área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal. *INNOVA Research Journal*, 4(3.1), 184–192. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.1.2019.1087>

Loza Naranjo (2016) Clima laboral y su influencia en el compromiso organizacional

- del personal administrativo de AYMESA S.A.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7336>.
- Ludewig, C. (15 de Septiembre de 2013). *Universo y muestra*. Obtenido de SMO:  
<http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>
- Mafud, C., & Luis, J. (2016). Socialización y Compromiso Organizacional: Una Revisión a Partir Del Bienestar Laboral. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 21(3), 239–247.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43–63. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70204-8)
- Méndez, C. (2006). *Metodología, Diseño y desarrollo de procesos de investigación*. México: Limusa.
- Mendoza, I., García, B., & Xochitototl, V. (2014). *Modelamiento estructural del compromiso organizacional, liderazgo transformacional y variables de resultado en personal que labora en escuelas Públicas del Distrito Federal*.
- Motyka, B. (2019). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Omar, A., & Urteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 13(2), 353–372.
- Ortega, V. (2015). *Adaptación al castellano de la versión revisada de las Commitment Scales de Meyer, Allen y Smith 1993*. April 2003, 7–11.
- Osborne, S., & Hammoud, M. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67. <https://doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>.
- Oxford Economics . (s.f.). Obtenido de Oxford Economics :  
<https://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>
- Parreño, V. (2018). *Fundamentos teóricos sobre gestión administrativa* (Vol. 1).
- Patlán, J. (2018). Comportamiento organizacional positivo vs negativo: análisis y confrontación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_ComOrga/Dolores\\_Nava/po nencia.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Dolores_Nava/po nencia.pdf)

- Patrón, R. (2018). Compromiso organizacional de una empresa maquiladora ubicada en el Sureste de México Organizational commitment of a maquila company located in Southeast of Mexico *Revista de Formación de Recursos Humanos. Revista de Formación de Recursos Humanos*, 4(14), 15–24.
- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95–105.
- Peña, C. M. (2016). El Compromiso organizacional de los trabajadores en las pequeñas empresas. *Internacional Administración & Finanzas*, 9(7), 109-199.
- Perez, M. (2014). *Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad*. 1–16.
- Pineda, A. (2014). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2), 030. <https://doi.org/10.15381/idata.v10i2.6259>
- Ponce, A. R. (2005). *Administracion de Empresas Teoria y Practica* . Mexico: Limusa, Noriega.
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021
- Ramirez, A., & Dominguez, L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las ies de puerto vallarta. *Investigación Administrativa*, 109(1), 21–30.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Informacion Tecnologica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. *Campus De Quetzaltenango*, 101. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

- Rodriguez, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa promas S.R.L. del distrito de trujillo*. [Univevrsidad privada Antenorr Orrego]. [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/RE\\_maest\\_adm\\_din\\_a.r](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/RE_maest_adm_din_a.r)
- Rodriguez\_Modelo.de.Gestión.por.competencias.para.mejorar.el.desempeño.laboral\_datos.pdf
- Romero, A. F. (2004). *Direccion y palanificacion estrategica en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Romero, F. (2011). *Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo*. Santiago: REDHECS.
- Ruiz, J. (2012). *Metodologia de la investigacion cualitativa*. Bilbao: Publaciones de la Universidad de Deusto
- Ruiz, J. (2013). El Compromiso Organizacional : Un Valor Personal Y Empresarial En El Marketing Interno Organizational. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época, 1*, 67–86.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodologia de la investigación* (I. E. S.A. (ed.); Sexta Edic). McGRAW-HIL.
- Silva, P. A. (2015). *Estrategias de gestion organizacional para el desarrollo participativo de la junta de defensa del artesano dl canton la libertad provincia de Santa Elena para el año 2015*. La Libertad-Ecuador: Universidad Estatal Peninsula de SantaElena.
- Suarez, C. (1985). *Metodología de Investigación Científica*.
- Watson, W. T. (dos de Marzo de 2021). *Beneficios sociales y bienestar*. Obtenido de Beneficios sociales y bienestar: <https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/falta-compromiso-empleados-causas/>
- Yousif, M., & Ali, A. (2020). Assessing the effect of organizational cultural values and employees engagement on performance excellence. *International Journal of Management, 11*(4), 108–126. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.013>
- Zayas, P., & Báez, R. (2016). Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista / Evaluation of organizational commitment in a

wholesale distributor. *Ciencias Holguín, Revista Trimestral*, 22(2).

Zenteno, Á. C., & Durán, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso1. *Innovar*, 1-19.  
doi:ISBN:orcid.org/0000-0001-8019-5298.

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Encuesta Compromiso Organizacional

#### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO.** El propósito del estudio es medir el compromiso organizacional de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato, mediante la obtención del criterio del recurso humano de la organización. Su participación y opinión es de mucho valor para esta investigación.


#### INSTRUCCIONES.

- Solo puede elegir una alternativa en cada pregunta.
- El tiempo de duración tiene un promedio de 15 minutos.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	G-Totalmente en desacuerdo	F-En desacuerdo	E-Ligeramente en desacuerdo	D-Neutral	C-Ligeramente De acuerdo	B-De acuerdo	A-Totalmente de acuerdo
1. Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
2. Estaría dispuesto a pasar toda su carrera en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
3. Realmente siento como mis propios problemas de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
4. No siento un fuerte sentido de pertenencia a la organización	1	2	3	4	5	6	7
5. No me siento emocionalmente unido a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
6. No me siento como "parte de la familia" en mi organización	1	2	3	4	5	6	7
7. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Ahora mismo, permanecer en mi organización es una cuestión de necesidad más que de deseo	1	2	3	4	5	6	7
9. Aunque quisiera, sería muy duro para mí dejar mi organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
10. Demasiado en mi vida se vería afectado si decidiera dejar mi organización ahora mismo	1	2	3	4	5	6	7

11. Creo que tengo muy pocas opciones para considerar marcharme de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
12.Si no hubiese puesto ya tanto de mí mismo en esta organización podría considerar trabajar en otro lugar	1	2	3	4	5	6	7
13.Una de las pocas consecuencias negativas e abandonar esta organización podría ser la escases de alternativas disponibles	1	2	3	4	5	6	7
14. Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.	1	2	3	4	5	6	7
15. No siento ninguna obligación de continuar con mi patrón actual	1	2	3	4	5	6	7
16. Incluso si fuera para mi beneficio, no siento que estaría bien dejar ahora mi organización	1	2	3	4	5	6	7
17.Me sentiría culpable se dejase mi organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
18. Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5	6	7
<b>Desempeño Laboral</b>							
19.Su conocimiento es necesario y suficiente para desempeñar sus actividades	1	2	3	4	5		
20.Conoce los programas de capacitación en su área de trabajo	1	2	3	4	5		
21.Conoce el proceso idóneo al realizar una actividad	1	2	3	4	5		
22.Al finalizar su jornada laboral, siente que la terminó de acuerdo a sus expectativas	1	2	3	4	5		
23.Ha adquirido nuevas capacidades en el desarrollo de su trabajo	1	2	3	4	5		
24.Planifica sus actividades con anterioridad	1	2	3	4	5		
25.Persiste en alcanzar sus metas	1	2	3	4	5		
26. Muestra actitud conciliadora frente a conflictos laborales	1	2	3	4	5		
27. Su remuneración se encuentra acorde a su rendimiento laboral	1	2	3	4	5		

## Apéndice 2. Validación de la Propuesta del Informe de investigación

	<i>“Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato”</i>	REV: 01
	<b>VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN</b>	Página 1

### 1. Introducción

El presente informe de evaluación por expertos sobre la propuesta presentada en el proyecto de investigación, que corresponde a la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la cohorte II, concierne a la validación de la tesis de estudio en la modalidad de INFORME DE INVESTIGACIÓN, en base a los lineamientos, sus contenidos y estructura establecidos por la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Dirección de Posgrado, y la aplicación de sus líneas y sub-líneas de investigación para el desarrollo social

### 2. Propósito

El objetivo del Informe de Validación de la propuesta del proyecto de investigación, sus contenidos y la información recibida, para la verificación de resultados y las referencias similares de investigaciones posteriores y similares, se presenta:

**Título:** *“Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato”.*

**Autora:** Irma Mélida Aimacaña Mullo


**Tutor:** Carmen Isabel Ulloa Méndez Msc.

De acuerdo a la información facilitada para la realización de un estudio de validación dentro del alcance del proyecto.

### 3. Procedimiento de Validación

Se presenta el siguiente apartado que se ha considerado en la evaluación, los parámetros y metodología con criterios de valoración técnicos necesarios, descritos en las siguientes categorías:

CATEGORÍAS DE VALORACIÓN				
DESIGNACIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN			
	1 = MALA	2 = BUENA	3 = MUY BUENA	4 = EXCELENTE
<b>Informe de investigación</b>	No corresponde a los lineamientos institucionales y requerimientos técnicos.	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura.	Presenta de manera Clara, tacita, resumida y adecuada, pero requiere modificaciones.	Presenta de manera Clara, tacita, resumida y adecuada.

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b>	<i>“Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato”</i>	<b>REV: 01</b>
	<b>VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN</b>	Página 2

#### 4. Ponderación para la Validación

La práctica recomendada en consideración de los parámetros fue apreciada, en varios ITEMS del documento con una referencia, que se desarrolla en forma detallada cada una de las etapas descritas del proceso de investigación:

<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA</b>				
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDADES DESARROLLADAS</b>	<b>PUNTAJE POR COMPONENTE</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>CRITERIO</b>
1	Introducción	4	100%	Excelente
2	Antecedentes	4	100%	Excelente
3	Fundamentación epistemológica	4	100%	Excelente
4	Fundamentación del Estado del Arte	4	100%	Excelente
5	Conclusiones del capítulo I	4	100%	Excelente
<b>PROPUESTA</b>				
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDADES DESARROLLADAS</b>	<b>PUNTAJE POR COMPONENTE</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>CRITERIO</b>
1	Título	4	100%	Excelente
2	Objetivos	4	100%	Excelente
3	Justificación	4	100%	Excelente
4	Fundamentación	4	100%	Excelente
5	Desarrollo de la propuesta.	4	100%	Excelente
6	Conclusiones del II capítulo	4	100%	Excelente
<b>VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA</b>				
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDADES DESARROLLADAS</b>	<b>PUNTAJE POR COMPONENTE</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>CRITERIO</b>
1	Evaluación por expertos	4	100%	Excelente
2	Resultados de la propuesta (Si aplica)	4	100%	Excelente
3	Conclusiones generales	4	100%	Excelente
4	Recomendaciones	4	100%	Excelente
5	Referencias	4	100%	Excelente

#### 5. Conclusiones


- El trabajo de investigación, corresponde a un formato determinado por la Universidad Técnica de Cotopaxi, que presenta información importante de fácil comprensión, basado en un contexto objetivo estudio.
- La propuesta contiene tópicos propiamente definidos y concisos como referentes al Compromiso Organizacional, de acuerdo a la información facilitada para el desempeño laboral a través de un proceso de homogenización interna.
- Las conclusiones y recomendaciones son pertinentes y ofrece una visión más completa.
- El informe tiene una valoración en sus ITEMS del 100%, que corresponde a un criterio de EXCELENTE, el mismo será un gran aporte para el desarrollo de la empresa objeto de la investigación.

	<b>“Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato”</b>	<b>REV: 01</b>
	<b>VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN</b>	Página 3

## 6. Recomendaciones

- En el escenario actual, se recomienda socializar los resultados académicos obtenidos de acuerdo a toda su compilación de la información, en referencia a la metodología aplicada para el desarrollo del compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa en este caso.

### Validado por:

<b>Título:</b> PhD en Ciencias Económicas	<b>Cédula de Identidad:</b> 1802570984	<b>Cargo:</b> Docente Universidad Técnica de Ambato Auditor Líder ISO 9001IRCA Bureau Veritas
 Firmado electrónicamente por: <b>JUAN GABRIEL SALTOS CRUZ</b>		
<b>JUAN GABRIEL SALTOS CRUZ</b>	<b>Contacto:</b> 0998941260	<b>Email:</b> jg.saltos@uta.edu.ec

### Apéndice 3. Análisis de fiabilidad en SPSS del compromiso organizacional

**Tabla 29.** Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,896	,898	18

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 30.** Resumen de procesamiento de los casos

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
Válidos	30	100
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	0
Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 31.** Estadísticos de la escala

Estadísticos de la escala			
Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
85,000	315,931	17,7744	18

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 32.** Estadísticos de resumen de los elementos

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,722	3,633	5,567	1,933	1,532	,293	18
Varianzas de los elementos	2,699	1,909	3,689	1,779	1,932	,273	18
Covarianzas inter-elementos	,874	-1,695	2,660	4,355	-1,569	,582	18
Correlaciones inter-elementos	,330	-,556	,918	1,474	-1,650	,078	18

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Apéndice 4. Resultados descriptivos obtenidos de la encuesta de compromiso organizacional**

**Tabla 33.** Enunciado 1 (fase 1: afectivo)

**1.Estaría dispuesto a pasar de su carrera en esta organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ligeramente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	6	20,0	20,0	40,0
Válidos Ligeramente en acuerdo	4	13,3	13,3	53,3
Moderadamente en acuerdo	5	16,7	16,7	70,0
Totalmente en acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 34.** Enunciado 2 (fase 1: afectivo)

**1.Realmente siento como mis propios problemas de esta organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	9	30,0	30,0	40,0
Válidos Ligeramente en acuerdo	2	6,7	6,7	46,7
Moderadamente en acuerdo	11	36,7	36,7	83,3
Totalmente en acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 35.** Enunciado 3 (fase 1: afectivo)

**1.No siento un fuerte sentido de pertenencia a la organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
Ligeramente en desacuerdo	5	16,7	16,7	36,7
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	7	23,3	23,3	60,0
Ligeramente en acuerdo	8	26,7	26,7	86,7
Moderadamente en acuerdo	2	6,7	6,7	93,3
Totalmente en acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 36.** Enunciado 4 (fase 1: afectivo)

**1.No me siento emocionalmente unido a esta organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
Moderadamente en desacuerdo	5	16,7	16,7	26,7
Ligeramente en desacuerdo	3	10,0	10,0	36,7
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	11	36,7	36,7	73,3
Ligeramente en acuerdo	4	13,3	13,3	86,7
Moderadamente en acuerdo	2	6,7	6,7	93,3
Totalmente en acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 37.** Enunciado 5 (fase 1: afectivo)

<b>1.No me siento como "parte de la familia" en mi organización</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0
	Moderadamente en desacuerdo	5	16,7	26,7
	Ligeramente en desacuerdo	8	26,7	53,3
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	4	13,3	66,7
	Ligeramente en acuerdo	6	20,0	86,7
	Moderadamente en acuerdo	2	6,7	93,3
	Totalmente en acuerdo	2	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 38.** Enunciado 6 (fase 1: afectivo)

<b>1.Esta organización tiene un gran significado personal para mi</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moderadamente en desacuerdo	3	10,0	10,0
	Ligeramente en desacuerdo	5	16,7	26,7
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	6	20,0	46,7
	Ligeramente en acuerdo	2	6,7	53,3
	Moderadamente en acuerdo	7	23,3	76,7
	Totalmente en acuerdo	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 39.** Enunciado 1 (factor 2: continuidad)

**2. Ahora mismo, permanecer en mi organización es una cuestión de necesidad más que de deseo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Ligeramente en desacuerdo	2	6,7	6,7	13,3
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	8	26,7	26,7	40,0
Ligeramente en acuerdo	6	20,0	20,0	60,0
Moderadamente en acuerdo	8	26,7	26,7	86,7
Totalmente en acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 40.** Enunciado 2 (factor 2: continuidad)

**2. Aunque quisiera, sería muy duro para mi dejar mi organización ahora**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
Ligeramente en desacuerdo	3	10,0	10,0	30,0
Válidos Ligeramente en acuerdo	7	23,3	23,3	53,3
Moderadamente en acuerdo	5	16,7	16,7	70,0
Totalmente en acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 41.** Enunciado 3 (factor 2: continuidad)

**2.Demasiado en mi vida se vería afectado si decidiera dejar mi organización ahora mismo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Moderadamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	13,3
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	4	13,3	13,3	26,7
Ligeramente en acuerdo	8	26,7	26,7	53,3
Moderadamente en acuerdo	5	16,7	16,7	70,0
Totalmente en acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 42.** Enunciado 4 (factor 2: continuidad)

**2.Creo que tengo muy pocas opciones para considerar marcharme de esta organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Moderadamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	13,3
Ligeramente en desacuerdo	7	23,3	23,3	36,7
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	5	16,7	16,7	53,3
Ligeramente en acuerdo	7	23,3	23,3	76,7
Moderadamente en acuerdo	2	6,7	6,7	83,3
Totalmente en acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 43.** Enunciado 5 (factor 2: continuidad)

**2.Si no hubiese puesto ya tanto de mí mismo en esta organización podría considerar trabajar en otro lugar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Moderadamente en desacuerdo	3	10,0	10,0	16,7
	Ligeramente en desacuerdo	2	6,7	6,7	23,3
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	9	30,0	30,0	53,3
	Ligeramente en acuerdo	5	16,7	16,7	70,0
	Moderadamente en acuerdo	2	6,7	6,7	76,7
	Totalmente en acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 44.** Enunciado 6 (factor 2: continuidad)

**2.Una de las pocas consecuencias negativas e abandonar esta organización podría ser la escases de alternativas disponibles**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Moderadamente en desacuerdo	3	10,0	10,0	16,7
	Ligeramente en desacuerdo	2	6,7	6,7	23,3
	Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	7	23,3	23,3	46,7
	Ligeramente en acuerdo	7	23,3	23,3	70,0
	Moderadamente en acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
	Totalmente en acuerdo				
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 45.** Enunciado 1 (factor 3: normativo)

<b>3.No siento ninguna obligación de continuar con mi patrón actual</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
Ligeramente en desacuerdo	2	6,7	6,7	23,3
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	5	16,7	16,7	40,0
Ligeramente en acuerdo	9	30,0	30,0	70,0
Moderadamente en acuerdo	7	23,3	23,3	93,3
Totalmente en acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 46.** Enunciado 2 (factor 3: normativo)

<b>3.Incluso si fuera para mi beneficio, no siento que estaría bien dejar ahora mi organización</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Ligeramente en desacuerdo	5	16,7	16,7	23,3
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	2	6,7	6,7	30,0
Ligeramente en acuerdo	8	26,7	26,7	56,7
Moderadamente en acuerdo	8	26,7	26,7	83,3
Totalmente en acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 47.** Enunciado 3 (factor 3: normativo)

<b>3.Me sentiría culpable se dejase mi organización ahora</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
Ligeramente en desacuerdo	4	13,3	13,3	30,0
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	3	10,0	10,0	40,0
Ligeramente en acuerdo	4	13,3	13,3	53,3
Moderadamente en acuerdo	11	36,7	36,7	90,0
Totalmente en acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 48.** Enunciado 4 (factor 3: normativo)

<b>3.Esta organización merece mi lealtad</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	5	16,7	16,7	23,3
Válidos Ligeramente en acuerdo	2	6,7	6,7	30,0
Moderadamente en acuerdo	14	46,7	46,7	76,7
Totalmente en acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 49.** Enunciado 5 (factor 3: normativo)

**3.No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentido de obligación con las personas de ésta**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Ligeramente en desacuerdo	3	10,0	10,0	16,7
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	2	6,7	6,7	23,3
Ligeramente en acuerdo	5	16,7	16,7	40,0
Moderadamente en acuerdo	10	33,3	33,3	73,3
Totalmente en acuerdo	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 50.** Enunciado 6 (factor 3: normativo)

**3.Le debo mucho a mi organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
Ni de acuerdo, ni es desacuerdo	2	6,7	6,7	30,0
Ligeramente en acuerdo	4	13,3	13,3	43,3
Moderadamente en acuerdo	12	40,0	40,0	83,3
Totalmente en acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

Apéndice 5. Análisis de fiabilidad en SPSS del cuestionario de desempeño laboral

**Tabla 51.** Estadístico de fiabilidad (desempeño laboral)

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,323	,071	10

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 52.** Resumen del procesamiento de los casos (desempeño laboral)

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 53.** Estadístico de la escala (desempeño laboral)

Estadísticos de la escala			
Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
41,73	15,651	3,956	10

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 54.** Estadístico de fiabilidad (desempeño laboral)

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,173	3,567	4,767	1,200	1,336	,152	10
Varianzas de los elementos	1,111	,323	1,890	1,567	5,851	,345	10
Covarianzas inter-elementos	,050	-,402	1,621	2,023	-4,029	,134	10
Correlaciones inter-elementos	,008	-,555	,863	1,418	-1,553	,089	10

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 55.** Enunciado 1 (factor 1: Conocimiento de colaboradores)**1.Su conocimiento es necesario y suficiente para desempeñarse en su puesto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	13,3
	De acuerdo	10	33,3	33,3	46,7
	Totalmente de acuerdo	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 56.** Enunciado 2 (factor 1: Conocimiento de colaboradores)**1. Conoce los programas de trabajo de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Desacuerdo	4	13,3	13,3	20,0
	De acuerdo	14	46,7	46,7	66,7
	Totalmente de acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 57.** Enunciado 3 (factor 1: Conocimiento de colaboradores)**1. Conoce cada proceso al momento de realizar su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	De acuerdo	7	23,3	23,3	36,7
	Totalmente de acuerdo	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 58.** Enunciado 1 (factor 2: Cumplimiento y Desarrollo de actividades)**2. Ha adquirido nuevas capacidades en el desarrollo de su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	De acuerdo	5	16,7	16,7	23,3
	Totalmente de acuerdo	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 59.** Enunciado 2 (factor 2: Cumplimiento y Desarrollo de actividades)**2- Planifica sus actividades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	De acuerdo	5	16,7	16,7	43,3
	Totalmente de acuerdo	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 60.** Enunciado 3 (factor 2: Cumplimiento y Desarrollo de actividades)**2 Persiste en alcanzar sus metas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	16	53,3	53,3	63,3
	Totalmente de acuerdo	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 61.** Enunciado 1 (factor 3: Clima Laboral)**3. Al finalizar su jornada laboral puede saber si terminó satisfactoriamente su tarea**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	De acuerdo	3	10,0	10,0	16,7
	Totalmente de acuerdo	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 62.** Enunciado 2 (factor 3: Clima Laboral)**3 Muestra actitud conciliadora frente a conflictos laborales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Desacuerdo	3	10,0	10,0	20,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	33,3
	De acuerdo	7	23,3	23,3	56,7
	Totalmente de acuerdo	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Aimacaña, M. (2021)

**Tabla 63.** Enunciado 3 (factor 3: Clima Laboral)

**3 Coopera gustosamente cuando se requiere hacer un trabajo en equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Desacuerdo	3	10,0	10,0	20,0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	30,0
	De acuerdo	8	26,7	26,7	56,7
	Totalmente de acuerdo	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente:** Aimacaña, M. (2021)

**Apéndice 6. Análisis de fiabilidad en SPSS del cuestionario de desempeño laboral**

**Elección del modelo estadístico**

Para el tratamiento estadístico se empleó el método de análisis factorial exploratorio (AFE), El cual permite el reducir considerablemente las dimensiones, pruebas de duplicidad, identificar las subvariables que están altamente relacionadas y las que no están se eliminan, pues los instrumentos utilizados para la medición son amplios y se crea un inconveniente trabajar con todos los ítems. Pues además lo que se buscó en la investigación fue si influye la variable independiente a la dependiente, para ello se utilizó el modelo estadístico del coeficiente de correlación de Pearson (Zenteno & Durán, 2016; Arriaza, s/n).

**Matriz de componentes rotado (compromiso organizacional)**

En la Tabla 64 se puede evidenciar que el primer tiraje de AFE conforme tres componentes los cuales se refieren a las dimensiones de la variable independiente (compromiso organizacional) variables de estudio:

El componente 1 (Afectivo) el cual se asocia el factor “15. *Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.*”.

El componente 2 (Continuidad) se vincula el factor “2. *En realidad, siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.*”

El componente 3 (Normativo) se relaciona al factor “5. No me siento como “parte de la familia” en esta organización

**Tabla 64.** Matriz de Componentes

Método de extracción: análisis de componentes principales variable independiente (Varimax, a. tres componentes).

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
15. Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.	,787	,300	
12. Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de otras alternativas disponibles	,775	,137	
11. Sí no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar.	,769	,193	,100
17. No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo.	,763	,119	
16. La organización donde trabajo merece mi lealtad.	,762	,349	-,230
14. Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.	,693	,443	,267
18. Siento que le debo mucho a esta organización.	,609	,296	-,485
10. Siento que tengo muy pocas opciones si considerara dejar esta organización.	,523	,457	
13. No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.	,452	-,231	
2. En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.		,934	
7. Por ahora, permanecer en esta organización refleja tanto necesidad como deseo.		,934	
6. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	,330	,854	

8. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo.	,356	,843	,262
1. Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	,356	,843	,262
5. No me siento como “parte de la familia” en esta organización.	-,242	,134	,880
4. No me siento emocionalmente ligado a la organización.	,166	,102	,839
3. No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización.	,400	,226	,820
9. Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la organización en la que trabajo ahora.	,471	,435	-,518

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: SPSS

### Matriz de componentes rotado (desempeño laboral)

En la Tabla 65 se puede evidenciar que el segundo tiraje de AFE conforme tres componentes los cuales se refieren a las dimensiones de la variable dependiente (desempeño laboral) variables de estudio:

El componente 1 (Clima laboral) el cual se asocia el factor “22. Al finalizar su jornada laboral, siente que la terminó de acuerdo a sus expectativas”

El componente 2 (Desarrollo de actividades) se relaciona al factor “23. Ha adquirido nuevas capacidades en el desarrollo de su trabajo”

El componente 3 (Desempeño y conocimiento) se relaciona al factor “21. Conoce el proceso idóneo al realizar una actividad”

**Tabla 65.** Matriz de Componentes rotados Desempeño Laboral.

Método de extracción: análisis de componentes principales variable dependiente (Varimax, b. dos componentes).

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
22. Al finalizar su jornada laboral, siente que la terminó de acuerdo a sus expectativas	,866	,426	,261
26. Muestra actitud conciliadora frente a conflictos laborales	,866	,426	,261
27. Su remuneración se encuentra acorde a su rendimiento laboral	,861	,352	,366
19. Su conocimiento es necesario y suficiente para desempeñar sus actividades	,861	,352	,366
23. Ha adquirido nuevas capacidades en el desarrollo de su trabajo	,495	,758	,426
24. Planifica sus actividades con anterioridad	,495	,758	,426
20. Conoce los programas de capacitación en su área de trabajo	,495	,758	,426
21. Conoce el proceso idóneo al realizar una actividad	,346	,429	,834
25. Persiste en alcanzar sus metas	,440	,622	,648

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: SPSS

Luego de haber analizado las Tabla 19 y 20 se pudo evidenciar los factores más latentes o de mayor impacto, los mismos que fueron extraídos uno por cada componente en total son tres por cada variable. Ello se realizó según el criterio de Zenteno & Durán (2016), los cuales consideran que al utilizar el análisis factorial exploratorio se deben tomar los valores más representativos por cada componente, los cuales sirvieron para en posterior realizar el análisis de correlación con el modelo de Pearson.