



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

FACTORES QUE DETERMINAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA PRIVADA
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Psicóloga mención Organizacional

Profesora Guía
Alexandra de Guzmán

Autora
Diana Monserrat Erazo Merino

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Alexandra de Guzmán
Psicóloga Organizacional
C.C.: 170457534-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Diana Monserrat Erazo Merino

C.C.: 171621219-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco a quienes participaron en el proyecto de investigación, a la empresa que me abrió las puertas para realizarla y, especialmente a quienes me han acompañado y apoyado en el proceso, mi familia.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mis padres, a mi mamá que físicamente ya no nos acompaña, quien ha sido mi principal motivación y fuerza para trabajar día en alcanzar mis sueños, y mi papá, quien ha sido mi principal apoyo en toda circunstancia, mi compañero y amigo.

RESUMEN

El compromiso organizacional es un factor importante en la organización ya que es un predictor de desempeño y es fundamental en la gestión de recursos humanos. El objetivo de la investigación es establecer cuáles son los factores más importantes que determinan el compromiso organizacional en una empresa privada de Quito, para la cual se ha tomado un grupo de muestra de 30 colaboradores para un análisis inicial cualitativo y un grupo de 168 colaboradores para un análisis cuantitativo. Los dos grupos completaron sus entrevistas y cuestionarios respectivamente, demostrando que existe un alto nivel de compromiso organizacional total en la empresa de un 87%, con oportunidades de mejora identificadas y que existe mayor compromiso de continuidad y afectivo en la mayoría de los colaboradores que fueron evaluados. Se muestra también que ciertas características demográficas son determinantes para el tipo de compromiso que poseen los colaboradores, tomando en cuenta las tres dimensiones de Meyer y Allen (compromiso afectivo, normativo y de continuidad).

Palabras clave: Compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

ABSTRACT

Organizational commitment is an important factor in the organization and it is a predictor of performance and is fundamental for Human Resources Management. The main purpose of this study is to establish the most important factors that are determining organizational commitment in a private company in Quito; therefore a sample group of 30 initial partners was taken for qualitative analysis and a group of 168 collaborators for quantitative analysis. Both groups completed their interviews and questionnaires, respectively, showing that there is a high level of total organizational commitment in the company of 87%, with identified opportunities for improvement and that there is greater continuity and emotional commitment in most of employees who were evaluated. It also shows that certain demographic characteristics determine the type of commitment that employees have, considering the three dimensions of Meyer and Allen (affective, normative and continuity commitment).

Key words: Organizational commitment, affective commitment, normative commitment and commitment for continuity.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3.	OBJETIVOS	3
3.1	Objetivo general	3
3.2	Objetivos específicos	3
4.	MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN DEL TEMA.....	4
4.1	Teorías de Contenido	4
4.2	El Compromiso Organizacional	6
4.2.1	Definición de Compromiso Organizacional y su desarrollo a través del tiempo	8
4.2.2	Las tres dimensiones del Compromiso Organizacional	11
4.3	El compromiso organizacional en la Gestión del Talento Humano.....	13
4.3.1	Los colaboradores: gestores principales del Compromiso Organizacional.....	16
4.4	La satisfacción laboral y el compromiso organizacional	19
4.5	El compromiso organizacional como una actitud hacia el trabajo.....	22
4.6	El Compromiso personal hacia la organización	24
4.7	El Clima Organizacional en relación con el Compromiso.....	25
4.8	Identificación Organizacional	28
5.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	30
5.1	Compromiso Afectivo.....	30
5.2	Compromiso De continuidad.....	30
5.3	Compromiso Normativo.....	30
6.	MÉTODO.....	31
6.1	Tipo de diseño y enfoque.....	31
6.1.1	Diseño.....	31
6.1.2	Enfoque	31

6.2	Muestra/Participantes	32
6.2.1	Criterios de Inclusión y Exclusión	33
6.3	Recolección de datos	33
6.4	Procedimiento.....	34
6.4.1	Descripción y Parámetros.....	35
6.5	Análisis de datos.....	37
6.5.1	Análisis cualitativo.....	37
6.5.2	Análisis cuantitativo	40
7.	RESULTADOS	48
8.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	52
	REFERENCIAS	58
	ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar los principales factores que determinan el compromiso organizacional en una empresa privada de la ciudad de Quito, realizando un estudio con enfoque cualitativo dentro de la organización. Siendo una de las más grandes empresas de consumo masivo a nivel Nacional, se ha considerado importante la investigación detallada de ciertos temas, como es el compromiso organizacional. Al ser la organización una entidad en constante cambio y al tener que enfrentarse diariamente a nuevos retos, le es significativo ahondar en la identificación y compromiso que poseen sus colaboradores hacia la organización, pues no solamente está sujeta a cambios, sino a un constante crecimiento dentro del mercado. La organización está trabajando activamente en mejorar sus procesos, pero más aún en mejorar su clima laboral, la misma que ha sido investigada durante ya varios años y en la cual se ha venido trabajando durante algún tiempo atrás, buscando mantener las buenas prácticas empresariales. Sin embargo, hay un aspecto muy importante dentro de la organización que es el compromiso organizacional, que no ha sido investigado muy a fondo y que ha sido de interés en los últimos años. La organización posee dos grupos a investigar muy importantes, el área operativa y el área administrativa; para el presente trabajo se ha tomado como muestra principal el área administrativa para la investigación, al ser el grupo de mayor interés, por ser quienes poseen un mayor índice de rotación y con quienes consideran (los líderes), se debe trabajar para obtener mejores resultados.

En investigaciones previas se puede evidenciar que existe un nivel de compromiso importante en los colaboradores, demostrado en el estudio realizado para clima laboral. Se evidencian altos niveles de identificación y orgullo por la compañía, mientras que no sucede lo mismo con el grupo de trabajo y con su trabajo en sí. Muchos de los colaboradores no se sienten parte del equipo de trabajo o sienten tener un trabajo muy operativo. Varios de estos aspectos se han venido trabajando en el tiempo, posicionándose la empresa como una de las empresas más grandes y mejores para trabajar a

nivel Nacional (*Great Place to Work, Institute*). Sin embargo y, como se menciona anteriormente para los líderes les es importante conocer los factores que determinan el compromiso organizacional dentro de la empresa para poder trabajar en ellos. Las organizaciones en la actualidad ven al compromiso de las personas como un activo importante, ya que es uno de los elementos de la gestión de talento humano para el análisis de la vinculación y lealtad que poseen los colaboradores con su empresa. Por lo que es importante para las organizaciones conocer el tipo de compromiso y el grado que poseen (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010, p. 91).

Desde hace ya cuatro décadas atrás el compromiso organizacional ha sido investigado desde diferentes perspectivas y junto con diferentes variables, siendo el compromiso organizacional el pilar esencial para la satisfacción de las organizaciones (Ramos, Martínez y Maldonado, 2009, pp. 48-51). Actualmente las empresas todavía sienten interés en el compromiso organizacional y por ende existen varias investigaciones al respecto, sin embargo la mayoría de investigadores ven al compromiso organizacional como una actitud multidimensional, siendo la investigación de los autores Meyer y Allen la más destacada en torno a este concepto y la que se ha tomado en cuenta para esta investigación. Los autores diferencian tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad. El compromiso afectivo tiene que ver con el deseo de seguir perteneciendo a la organización, el compromiso normativo referido al sentido de obligación de permanecer a la organización y, finalmente el compromiso de continuidad, referido a la necesidad de permanecer en la empresa. Al ser el compromiso organizacional un vínculo de los colaboradores hacia la organización, implica un aspecto importante de seguimiento para la organización.

Para la investigación se ha realizado un estudio con enfoque cualitativo, siendo importante para la misma un componente cuantitativo a la hora de recolectar los datos para agregar valor al estudio. Es decir, mediante un análisis de datos cuantitativos se le agregó peso a la investigación, para demostrar que la organización posee un alto nivel de compromiso organizacional, en mujeres

que tienen entre 23-33 años, que tienen mandos bajos, con un nivel de educación universitario, que tienen menos tiempo en la empresa. Así también es importante mencionar que, existen varios aspectos en los cuales la empresa debe trabajar en la mejora de ciertos parámetros fundamentales para la organización.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores que determinan el compromiso organizacional en el área administrativa en una empresa privada de servicios en la ciudad de Quito?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Establecer los factores más importantes que determinan el compromiso organizacional en una empresa privada de servicios en la ciudad de Quito.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar la dimensión afectiva y la relación que existe con el compromiso organizacional en los colaboradores del área administrativa en una empresa privada de servicios en la ciudad de Quito.
- Explorar la dimensión normativa y la relación que existe con el compromiso organizacional en los colaboradores del área administrativa en una empresa privada de servicios en la ciudad de Quito.
- Explorar la dimensión normativa y la relación que existe con el compromiso organizacional en los colaboradores del área administrativa en una empresa privada de servicios en la ciudad de Quito.

4. MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN DEL TEMA

4.1 TEORÍAS DE CONTENIDO

La manera tradicional de administrar a las empresas y las antiguas técnicas utilizadas en las nuevas organizaciones ya no están dando resultados, los antiguos enfoques para administrar a las personas en las organizaciones modernas ya no son adecuadas. Los enfoques tradicionales de relaciones humanas, en los cuales las organizaciones trataban de mantener a los colaboradores satisfechos mediante dinero, buenas condiciones, seguridad ya no tienen el mismo impacto en la actualidad.

En informes realizados en países norteamericanos en donde se mide la productividad de los empleados en las organizaciones, se ha podido observar que hay índices que demuestran que existen en la actualidad problemas humanos en las organizaciones que afectan a su desempeño y efectividad. Entre ellos se encuentran los altos niveles de ausentismo, las huelgas no aprobadas, los sabotajes, los productos de baja calidad y la resistencia de los trabajadores a entregarse a su trabajo. No hay dudas de que la eficiencia del trabajo es importante, tanto desde el punto de vista de la organización como el de la sociedad. Aunque es seguro que las antiguas prácticas y técnicas de recursos humanos no están totalmente equivocadas, parece haber suficientes justificaciones para buscar nuevas alternativas y técnicas que proporcionen nuevos métodos de administración que se ajusten a las organizaciones logrando mejores resultados y por supuesto, la efectividad deseada (Luthans y Kreitner, 1979, p. 17). Los enfoques tradicionales de administración de recursos humanos han quedado atrás.

Actualmente, y según las ciencias de la conducta las organizaciones están sufriendo un cambio drástico, los nuevos métodos de administración dan como resultado empleados satisfechos y más eficientes. Hay teorías que hablan sobre la jerarquía de necesidades y otras que hablan sobre motivación, las

mismas que han encontrado activadores de la conducta organizacional que permite a las empresas identificar las necesidades de sus empleados y las principales motivaciones. Según Maslow, la conducta está impulsada por una jerarquía que inicia con las necesidades básicas o fisiológicas, luego de éstas surgen otras superiores que a su vez cuando ya están satisfechas, surgen otras aún más superiores, y así sucesivamente.

Para Maslow, la gratificación es un concepto muy importante, ya que este libera al organismo de la necesidad fisiológica que permite que surjan otras necesidades más sociales. Cuando todas las necesidades están satisfechas se desarrolla una necesidad final, la autorrealización o el deseo por la autosatisfacción (Maslow, 1991, pp. 21-38).

Por otro lado, Herzberg, (1997 citado en Gaynor, s.f., parr. 1), explica que las organizaciones no son los mejores sitios para que las personas desarrollen sus inquietudes y necesidades. Para Herzberg la variable *satisfacción* lo llevó a liderar un trabajo de investigación donde participaron unos 200 profesionales en su gran mayoría contadores e ingenieros en la ciudad de Pittsburg, a quienes se les solicitó contar las situaciones en que se sintieron muy bien como también aquellas otras donde no estaban satisfechos. “Se realizó una tipología de eventos que, posteriormente, pudieron relacionarse con satisfacción en el trabajo e insatisfacción en el trabajo” (Gaynor, s.f., parr. 3).

Frederick Herzberg encontró algunos factores importantes relacionados con la efectividad en las organizaciones. Así como también afirmaciones importantes para el cambio y desarrollo dentro de ellas.

“Encontró que cinco factores estaban fuertemente relacionados con la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, cuán atrayente era el trabajo en sí mismo y potencial de crecimiento. Por otro lado, encontró motivos por los cuales existe insatisfacción en el trabajo en relación con los factores antes mencionados: la política general de la empresa y su

administración, la supervisión, los salarios, las condiciones de trabajo y las elaciones interpersonales” (Gaynor, s.f., parr. 6).

Por lo tanto, es muy importante mencionar que si las organizaciones están interesadas en mejorar su productividad y su efectividad es muy necesario tomar en cuenta los factores que pueden causar insatisfacción en quienes trabajan para la empresa. Para las personas es fundamental sentirse satisfechas con lo que hacen, con su entorno y con las condiciones que poseen en su trabajo, así como también con el equipo y los líderes que poseen. El bienestar de las personas entonces tiene que ver con un conjunto de factores los cuales determinan si la persona se siente parte del grupo organizacional y satisfecho con este. Esta condición determinará de igual manera el grado en el que la persona se identifica y se siente comprometida con el lugar de trabajo, y por su puesto con las funciones que realizan.

4.2 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Muchas de las empresas en la actualidad se preocupan porque sea el capital humano una ventaja competitiva, que les permita alcanzar un nivel de productividad mayor con colaboradores que tengan niveles más altos de rendimiento. Para los líderes de las empresas es un verdadero reto conformar colaboradores y equipos de trabajo que estén totalmente comprometidos con sus empresas y que permita el desarrollo tanto individual como el de la empresa. Se han realizado investigaciones con el objetivo de identificar las dificultades dentro de las organizaciones. Loli en el 2006, señala que “una revisión detallada de la literatura dice que es difícil encontrar una investigación suficiente, necesaria y clara para afirmar que un trabajador satisfecho sea altamente productivo, por el contrario, en la práctica es posible encontrar trabajadores satisfechos y poco productivos” (pp. 16-74).

Contrastando este enunciado, Giraldo (2012) afirma que, las personas que se sienten comprometidas con la organización presentan mayor nivel de

desempeño y productividad ya que buscan no solamente el crecimiento personal sino el de la empresa. Sus objetivos son parte de los de la empresa en un sistema en donde se comparte el éxito y se es parte de un equipo competitivo que participa activamente en la organización. De igual manera los niveles de ausentismo disminuyen ya que las personas desean ser parte de las actividades de la empresa y desean permanecer en ella (pp. 12-14).

El factor humano es quien genera resultados en las empresas; cuando los colaboradores se sienten satisfechos con el ambiente en el que trabajan y las oportunidades que les proporciona la organización aumenta su nivel de compromiso y se sienten capaces de tomar sus propias decisiones, participar en base a sus capacidades, fortalecer sus habilidades y conocimientos siendo ellos quienes toman nuevas iniciativas en torno a los valores y cultura organizacional (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010, párr.1).

Para las organizaciones es importante el vínculo que tienen los empleados con su empresa, pues de esta manera garantizan un mejor desarrollo de la misma, al tener personas que se involucren con los procesos, con un nivel de estabilidad laboral que cubra las principales necesidades tanto del individuo como de la empresa. Para el personal de talento humano, el compromiso organizacional tiene que ver con la conducta y las actitudes que tienen los empleados frente al clima y la cultura de la organización. Por ello, el compromiso organizacional es un concepto que ha tomado fuerza dentro del campo laboral actual y que centra su atención en los vínculos que se generan entre las personas y la organización en la que trabajan (Betanzos y Paz, 2007, pp. 207-215).

Hoy las organizaciones están en constante cambio, por lo cual es fundamental generar un vínculo entre el colaborador y su empresa, que corresponde a un mayor compromiso organizacional, que se relaciona con nuevas y mejores prácticas organizacionales (Tejada y Arias, 2005, pp. 295-309). Los colaboradores ya no son vistos como recursos sino como parte fundamental de la empresa, siendo este concepto la inspiración para el proyecto de las mejores

empresas para trabajar en América (Rego y Souto, 2004, p. 81). Este proyecto posee mucha fuerza en la actualidad en Latinoamérica y hoy las empresas se preocupan por tener el mejor lugar en la lista. Ecuador por su parte ha formado una nueva cultura para las empresas, preocupándose por sus empleados y por mejorar sus procesos.

Las empresas en Latinoamérica y alrededor del mundo buscan ser empresas exitosas con capital humano extraordinario. El comportamiento organizacional ha estudiado mucho sobre el compromiso organizacional, variable que ha afectado directamente sobre la rotación de sus colaboradores, y que más allá de la lealtad que pueden demostrar hacia su empresa y el clima organizacional de la misma, como contribución importante para el logro de objetivos de la organización. Pero el compromiso organizacional no solamente está relacionado con el lugar de trabajo o el nivel de ausentismo, tiene que ver específicamente con la relación que tiene el individuo con su empresa, ya que un colaborador comprometido está satisfecho, además siente que tiene participación y está involucrado en decisiones que lo afectan directamente como miembro de su empresa. El reto de las organizaciones y de la gestión del talento humano es que el colaborador pueda comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse completamente a ella (Edel, García y Casiano, 2007, pp. 54-57).

4.2.1 Definición de Compromiso Organizacional y su desarrollo a través del tiempo

El compromiso organizacional ha sido definido e investigado a través del tiempo desde diferentes perspectivas. Beker, en 1960 explica que el concepto de compromiso organizacional “contiene explicación implícita de un mecanismo de producción de la conducta humana consistente”. Es decir, el compromiso surge cuando una persona, por el mantenimiento de ciertos intereses, permanece en una misma línea de actuación” (pp. 32-35). Las personas comprometidas sienten un vínculo importante hacia su empresa, manteniendo

una conducta distintiva, siendo participativa y activa con la organización, generalmente esta conducta sigue una misma línea y no cambia en el tiempo cuando existe compromiso organizacional.

El compromiso organizacional a lo largo del tiempo no sólo ha recibido atención de los analistas e investigadores sino también de los líderes de las empresas. Posteriormente, Steers en 1977, explica la importancia del compromiso organizacional, al ser un predictor de satisfacción laboral y un indicador de efectividad en las empresas y lo define como “la fuerza que identifica e involucra a un individuo con su organización y que se caracteriza por la aceptación de las metas y valores de la empresa, el deseo de esforzarse por la organización y pertenecer a ella” (p. 46). Los líderes de las empresas se preocupan por tener organizaciones que se consideren un excelente lugar para trabajar; empresas que no solamente se preocupan por los resultados del negocio, sino también por ser consideradas como excelentes por sus colaboradores, siendo empresas confiables con trabajadores comprometidos con su trabajo y la organización (Great Place to Work Institute, 2014).

Las empresas se han preocupado mucho más por entender mejor el compromiso organizacional y los “factores con mayor impacto en el compromiso de los empleados” (Ruiz, 2013, pp. 67-69). También se han interesado en el comportamiento de las personas dentro de las empresas. Una revisión teórica realizada en la Universidad de Barcelona, señala la relación que existe entre compromiso organizacional y la actitud que muestran los empleados hacia su empresa, derivándose de esta relación “consecuencias que son: el desempeño, la rotación y el absentismo”. La revisión concluye que existe una relación negativa entre estos tres elementos y el compromiso organizacional, y además “la actitud de una persona no se traduce en un alto rendimiento” (Gallardo y Traidó, s.f., pp. 1-8).

El compromiso organizacional es un término que ha tomado mayor importancia en la actualidad y que ha sido investigado bajo diferentes perspectivas (Omar y

Urteaga, 2008, pp. 353-356). En 1943, Allport definió el compromiso organizacional “como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto-respeto, autonomía y autoimagen” (Rocha y Böhr, 2004, párr. 4). Posteriormente en 1965 lo definen como “el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, en este concepto los autores consideran a la motivación intrínseca como uno de los factores importantes, esto ocasionó una serie de discusiones al respecto” (Rocha y Böhr, 2004, párr.5).

El compromiso organizacional empieza a relacionar la persona con el lugar de trabajo. Desde este punto de vista, el compromiso organizacional gira en torno a la satisfacción que siente la persona con respecto a las condiciones que el lugar de trabajo le ofrece (Omar, Paris y Vaamonde, 2000, p. 29). Es entonces cuando Meyer y Allen en 1991, definen el compromiso organizacional como “la relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización” (García e Ibarra, 2012, párr. 4).

Meyer y Allen proponen tres dimensiones del compromiso organizacional, que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Dimensiones del compromiso organizacional

Dimensión	Definición	Vínculo
<i>Afectiva</i>	Deseo de permanecer en la empresa por un vínculo emocional	Personas satisfechas con su trabajo, comprometidas y orgullosas de trabajar en su organización
<i>Continuidad</i>	Necesidad de permanecer en la empresa por los beneficios y el salario	Personas sienten que han invertido tiempo y esfuerzo dentro de la empresa, toman en cuenta reducidas oportunidades laborales
<i>Normativa</i>	Obligación de permanecer en la empresa, son de gran niveles de lealtad y devoción	Personas comprometidas en un sentido moral, creen adeudar algo o por reciprocidad

Para Meyer y Allen, el compromiso organizacional refiere específicamente al vínculo de la persona con la organización con distintos factores de diferenciación para cada uno (García e Ibarra, 2012, párr. 4).

Concluyendo entonces que, el estudio de compromiso organizacional es trascendental para las empresas, ya que pueden conocer cuáles son los factores que influyen en el compromiso organizacional, su desempeño y su productividad; resultando para la compañía una ventaja competitiva tener colaboradores comprometidos con sus organizaciones (Chiang, et. al, 2010, pp. 90-92).

4.2.2 Las tres dimensiones del Compromiso Organizacional

Frente a las distintas definiciones del compromiso, la mayoría coinciden en que se trata de una relación que posee un individuo con su organización con diferentes perspectivas. Una perspectiva social definida por las “inversiones” realizadas por el individuo hacia su organización, creando un vínculo entre estos dos y haciendo difícil la separación del individuo al tener que sacrificar las inversiones realizadas. Por otro lado la perspectiva psicológica, en donde el individuo se siente identificado con su organización. La persona acepta los valores y objetivos de la organización, pero además siente deseo de permanecer en ella, con un alto rendimiento en beneficio de la misma. Y, finalmente una “perspectiva de atribución”, en donde el compromiso es definido por la responsabilidad que tiene su trabajo y que adquiere el individuo como una obligación (Betanzos y Paz, 2007, pp. 207-208).

Los diversos estudios y conceptualizaciones del compromiso organizacional, nos hace suponer que el concepto es claro y sus dimensiones han sido definidas en su totalidad. Sin embargo, existen varias críticas y desacuerdos en los distintos enfoques. El presente estudio tiene como objetivo describir las dimensiones del compromiso organizacional y establecer cuáles son los factores más importantes que lo determinan. Por lo antes mencionado esta

investigación se basa en el modelo descrito por Meyer y Allen, cuya conceptualización destaca en qué dimensión el individuo se identifica con su organización.

Meyer y Allen (1991) proponen un modelo de compromiso organizacional de tres dimensiones:

Compromiso Afectivo: se da en aquellos trabajadores que están en la empresa porque quieren y desean hacerlo, porque entienden que es el mejor lugar para trabajar. Se relaciona con el deseo del individuo de permanecer en la organización por un vínculo emocional. Se refiere a los lazos emocionales que tiene una persona con su organización, son personas que están satisfechas con su trabajo y se sienten comprometidas y orgullosas de trabajar en su organización.

Compromiso de continuidad: se da en esos trabajadores que continúan en una organización porque no tienen otra opción. Se refiere a necesidad del individuo de permanecer en la organización por los beneficios y el salario que percibe o porque considera que no encontrará otro trabajo. La persona siente que ha invertido tiempo y esfuerzo dentro de la empresa, por cuanto sería una pérdida dejar de trabajar en la organización y además toma en cuenta las reducidas oportunidades que existen en el exterior y por ende tiene mayor apego con la empresa.

Compromiso Normativo: se da en aquellos trabajadores que están en la organización porque creen que así deben hacerlo. Se refiere a los valores del individuo, son de gran importancia los niveles de lealtad y devoción que demuestra un empleado hacia la organización. Las personas se sienten comprometidas con la empresa en un sentido moral, quizá porque creen adeudar algo o por reciprocidad.

De modo que, el compromiso se vincula con estas tres dimensiones, en donde el individuo se siente comprometido e identificado con la empresa. Pero

además, se siente satisfecho con su trabajo pues está ligado tanto a sus objetivos como a los de la empresa. Por tanto, las organizaciones deben preocuparse por fomentar el compromiso organizacional de los colaboradores para que se genere un sentido de pertenencia que promueva un clima y un entorno adecuado de trabajo. Es ahí donde las personas pueden ser un gran aporte para la empresa, adaptándose a los constantes cambios que hay en el entorno.

En un estudio realizado en Argentina, se tomó una muestra de 429 empleados a quienes se aplicó una encuesta, en la cual se utilizó la Escala de Individualismo-Colectivismo y la de Compromiso Organizacional para explorar las relaciones entre los valores individuales y el compromiso organizacional. La muestra fue dividida en grupos para realizar la comparación entre variables y el análisis de correlación entre las mismas. Los resultados demostraron que existe mayor nivel de compromiso afectivo y normativo en los empleados de sexo femenino y en aquellos que llevan más tiempo en la empresa. Se puede observar mayor nivel de compromiso normativo y de continuidad en los empleados que representan a grandes empresas y quienes tienen cargos más altos. El estudio demostró que los grupos pequeños y los empleados que tienden a tener más interacción social poseen un mayor nivel de compromiso afectivo, mientras que aquellos que son más individualistas poseen mayor nivel de compromiso normativo y de continuidad (Omar y Urteaga, 2008, pp. 353-372).

4.3 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El compromiso organizacional está en estrecha relación con la contribución del talento humano e indudablemente es un predictor del desempeño organizacional ya que representa desde una visión más amplia la satisfacción laboral individual. Muchas veces los empleados se sienten insatisfechos con su puesto de trabajo más no con la organización. Es decir, se sienten

identificados y orgullosos de su empresa y, más aún tienen un cierto nivel de compromiso con la organización, más no con su trabajo diario o con su equipo de trabajo. A estas personas en realidad no les gustan lo que hacen pero se sienten bien al ser parte de una empresa reconocida. Por otro lado, cuando los empleados se sienten insatisfechos tanto con su puesto como con la organización consideran su salida y muchos de ellos buscan nuevas oportunidades en otras empresas.

Para la organización y para las personas que manejan el talento humano es un reto proporcionar herramientas útiles para que el personal permanezca en la empresa, se sienta comprometido con los objetivos organizacionales y puedan tener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Las probabilidades de que los empleados permanezcan en la empresa aumentan cuando se sienten identificados con la organización, además existe lealtad y vinculación con su lugar de trabajo. Los diversos estudios realizados sobre compromiso organizacional, tienen en común el vínculo que posee el individuo con su organización, que tiene que ver con el nivel afectivo, los factores relacionados a renunciar a una organización y la necesidad de permanecer en ella, tomando en cuenta tres componentes fundamentales para el compromiso: la identificación, la membresía y la lealtad que poseen los colaboradores. Sin embargo cuando esta relación cambia, es decir, cuando su nivel de insatisfacción se extiende hacia su empresa, el colaborador puede desvincularse de la misma, sumándose al nivel de rotación que ésta puede tener.

Un estudio realizado a 26 empleados de una empresa privada de servicios, demostró que existen altos niveles de compromiso en sus empleados al mostrar altos niveles de identificación y lealtad, siendo un indicador de sentimiento de pertenencia hacia la empresa y de igual manera al sentirse comprometidos, los colaboradores están integrados a la empresa y se sienten parte de ella. Para la empresa demostró ser una ventaja competitiva, sin

embargo no es un controlador de los niveles de ausentismo y rotación para la misma. (Rocha y Böhr, 2004, párr. 10).

Hoy las empresas tienen nuevos y mejores modelos de administración del talento humano, se han implementado nuevas técnicas que permitan no solamente tener un alto nivel de compromiso sino también un equipo sólido que otorgue ventajas competitivas en el mercado. En el sector privado se puede vivenciar estos procesos de mejor manera; el sector público tiene una barrera más alta en cuanto a la mejora de sus procesos por las políticas y normas que se manejan en las instituciones. Sin embargo, muchas de las empresas están trabajando para que la administración del talento humano sea transparente y puedan obtener mayores beneficios al cambiar antiguos modelos y técnicas utilizadas. En la actualidad, por ejemplo, se está utilizando el modelo de gestión por resultados (GPR) que facilita la gestión y la evaluación de las organizaciones del Estado; pero esta herramienta es de reciente aplicación y tiene como finalidad la mejora de los procesos y por supuesto, cumplir con las estrategias del Plan Nacional del Buen Vivir que propone el estado ecuatoriano. Sin embargo, todavía se están implementando los procesos de mejora y se están dando varios cambios en este sector (Arcos, Alvarado, Villavicencio, López, Marchán, Soasti, Reyes y Dávalos, 2011, pp. 20-39).

Poco a poco el compromiso organizacional adquiere fuerza y su análisis adquiere importancia en las organizaciones por la necesidad de humanizar el entorno del trabajo, dándole importancia al desarrollo humano y la mejora de la calidad de vida, “siendo el empleado una pieza fundamental para la organización, pues de él depende su prevalencia y su estabilidad” (Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007, pp. 395-397).

En la actualidad las organizaciones han ampliado su visión, reconociendo que el recurso humano y los grupos de interés son de gran importancia para la actuación estratégica de la empresa. Las personas ya no son recursos, sino asociados de las organizaciones, es decir, los empleados son “proveedores de

conocimientos, habilidades, competencias, pero sobre todo constituyen el capital intelectual de la organización”, los mismos que dan valor a la organización y a la gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2007, pp. 8-14).

Las personas son muy importantes para la empresa, ya que son el principal aporte para el desarrollo de la misma. Visualizan a sus colaboradores como un conjunto entre las habilidades intelectuales y las necesidades emocionales, que proporcionan resultados reflejados en su desempeño y productividad. Las empresas que gestionan el talento humano como un elemento fundamental para su éxito profesional, desarrollan personas que hacen bien su trabajo y contribuyen con su talento, entusiasmo y compromiso. Estas empresas desarrollan un sentido de conexión con sus colaboradores y cumplen con ciertas condiciones que permiten a la persona sentirse parte de ellas, desarrollan no solamente trabajadores eficaces y eficientes, sino líderes capaces de administrar a personas talentosas.

La visión de considerar a las personas como elemento fundamental para las empresas, tiene que ver con el cambio cultural que han sufrido a través del tiempo. Las empresas son vistas como un todo, por tanto si uno falla, todos fallan. Por este motivo, buscan el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, al ser un factor estratégico para el cambio organizacional, y el éxito empresarial. (Lozano, 2007, pp. 147-154).

4.3.1 Los colaboradores: gestores principales del Compromiso Organizacional

Las personas son quienes dan valor a la organización y son un elemento muy importante, pues son quienes llevan a la empresa a ser más competitiva en el mercado. Un estudio realizado en Colombia, concluye que si bien en las empresas es la gestión del talento humano un agregador de valor, todavía existen limitaciones en cuanto a la autonomía y la falta de apoyo de los líderes de las empresas, y además deben las empresas tener ciertas características

organizacionales para ser exitosas (Calderón, 2006, pp. 2-37). Como parte de estas características se busca que las empresas posean empleados comprometidos y alineados a la estrategia de la organización, poniendo énfasis en el compromiso que tienen las personas con su organización y los tipos de gestión humana que poseen.

Bajo esta visión las empresas deben considerar al talento humano como un factor importante, ya que son las personas un factor fundamental para el cambio organizacional. Las empresas buscan trabajar con personas talentosas que aporten al cumplimiento de objetivos y el plan estratégico de la empresa. “La doctora Dora Ramírez de Colman en su ponencia sobre el desarrollo del talento como ventaja competitiva plantea que éste requiere de tres aspectos básicos: capacidad, compromiso y acción”, mencionando que el compromiso es el motor para que el empleado aporte a la compañía y permanezca en ella (Lozano, 2007, pp. 155-156).

En una investigación realizada en una de las consultoras más grandes del mundo Accenture, las personas de recursos humanos fueron citadas como el elemento que más agregaba valor a la fuerza de trabajo de la organización. Recursos Humanos es responsable de retener el talento humano en la organización, garantizar las condiciones para que el empleado se adapte a la organización y obtener el máximo de cada una de las personas, mejorando su desempeño (Chiavenato, 2007, p. 25).

De modo que, talento humano en las organizaciones son responsables de que el talento humano sea el elemento de mayor cuidado al ser el fundamental gestor de compromiso. El talento humano es un recurso importante en cualquier organización, siendo un recurso intangible que otorga valor a la empresa y que impulsa a todas las actividades de la misma (Moreno, 2012, p. 59).

Sin embargo, es importante mencionar que no son solamente son gestores de compromiso sino de cambio en las organizaciones. Las empresas más grandes y muchas otras alrededor del mundo comprenden que al estar estas en constante cambio, al ser un sistema dinámico, son las personas gestoras y principales actores del cambio que se ha dado a lo largo del tiempo en las organizaciones. Es decir, que son agentes capaces de desarrollar actitudes y procesos que permiten a la organización interactuar de manera proactiva y dinámica con los medios externos e internos. Al ser las empresas “organismos” en constante cambio, son las personas las que permiten este proceso de transición, son quienes participan activamente en la ejecución de procesos alineados a las estrategias de la empresa. Cabe afirmar que son los líderes el principal referente y los responsables junto con Recursos Humanos del desarrollo del talento humano, de la formación de competencias, desarrollo de procesos, creencias, valores, actitudes y funciones de los colaboradores (Quirant y Ortega, 2006, pp. 54-56).

Las organizaciones integran a sus equipos talento humano para alcanzar con ellos y mediante ellos los objetivos de la empresa, buscan personas proactivas, que mediante su participación eficiente dentro del sistema puedan alcanzar tanto sus objetivos como los objetivos de la empresa. Por tanto la administración de recursos humanos, es fundamental en el logro de objetivos, llevando a la empresa a ser más competitiva en el mercado y a ser empresas comprometidas con su trabajo (Chiavenato, 1999, pp. 7-9).

Esta visión considera a los colaboradores como principal aporte para la organización, para su desarrollo y en sí por su gran capacidad para crear valor para la empresa en su necesidad por alcanzar el éxito. Son las personas gestoras del cambio, del desarrollo pero sobre todo del compromiso organizacional, pues son los representantes de las empresas, de su eficacia, desarrollo y éxito. Por ello, las empresas de excelencia se preocupan por retener a su personal y lograr junto con ellos sus objetivos ofreciendo mejores prácticas de gestión de recursos humanos obteniendo el máximo potencial de

sus colaboradores. (Chiavenato, 1999, pp. 7-9). Así también es importante que las organizaciones y sus líderes se preocupen por las condiciones y las necesidades que posee el talento humano pues son importantes para la satisfacción laboral y la identificación de las personas con sus empresas. El valor que se le da al capital humano trasciende en el valor que puede dar a la organización en el mercado y su competitividad, al tener colaboradores comprometidos con su trabajo, se tiene mayor eficacia y eficiencia, y se pueden generar mejores modelos de gestión para alcanzar el objetivo final, el éxito de las organizaciones.

4.4 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La importancia del compromiso organizacional gira en torno a las distintas perspectivas que existen sobre esta variable y el valor que le han dado las empresas en la actualidad. Conocer sobre el compromiso organizacional, proporciona información importante para la empresa y aporta especialmente a la dirección de recursos humanos, contribuyendo al correcto análisis de la motivación y el deseo que tiene los empleados por permanecer en la misma (Chiang, et. al, 2010, pp. 90-92). De esta forma, se relaciona al compromiso organizacional con la satisfacción laboral, como la actitud que tienen los trabajadores hacia su organización, relación que obtiene cada vez mayor reconocimiento en la literatura sobre el comportamiento organizacional (Domínguez, Ramírez y García 2013, pp. 60-62). El conocimiento y el aporte de cada persona son fundamentales para la empresa, sin embargo la satisfacción que siente el empleado en su lugar de trabajo, es la base primordial para el compromiso organizacional.

De ahí surge la necesidad de comprender e investigar sobre la satisfacción laboral, y la necesidad de comprender la forma en la que los empleados se comprometen con su empresa y la forma en la que las empresas pueden mantener o aumentar su productividad, disminuyendo el nivel de ausentismo y

rotación dentro de las organizaciones. La satisfacción laboral ha sido definida bajo distintos componentes. Robbins (1998), define al compromiso organizacional como “el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo” y explica que los colaboradores tienen una actitud positiva o negativa hacia su trabajo según el nivel de satisfacción que poseen. Además, añade que “la satisfacción laboral se determina por las condiciones del trabajo, los colegas, las recompensas y lo estimulante que este pueda ser” (Robbins, 1998, p. 36).

La satisfacción laboral a lo largo del tiempo y en una definición más actual, se ha estudiado como la actitud que tiene el trabajador hacia su organización. Los colaboradores en su permanencia en la organización comparan sus expectativas frente a lo que en realidad poseen e incluso frente a lo que desearían poseer. Un colaborador se mostrará insatisfecho si considera estar en desventaja con sus pares o si considera tenía mejores condiciones en su antiguo trabajo.

La satisfacción laboral y la importancia del compromiso organizacional, se ha visto reflejada en los varios estudios que se han hecho a lo largo del tiempo, algunos lo han relacionado con otras variables y otros han hecho una extensa revisión bibliográfica para responder qué factores contribuyen al compromiso organizacional, qué tipos de compromiso existen y en general se busca conceptualizar el compromiso organizacional como tal (Ruiz, 2013, pp. 67-86). Un estudio realizado en el ámbito hotelero español, concluyó que “los factores analizados los que tienen mayor correlación con el compromiso organizacional son: comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia” (Ruiz, 2013, pp. 67-86). En el análisis realizado en 201 hoteles se señala que muchos de los empleados tienen un vínculo emocional con sus organizaciones, motivo por el cual presentan un mayor nivel de motivación y demuestran que existe una relación positiva entre el compromiso organizacional y las variables antes mencionadas.

La satisfacción por tanto, puede ser un elemento predictivo en la conducta del individuo y en cómo se siente comprometido con su organización (Bonillo y Nieto, 2002, pp. 189-194). La satisfacción laboral debe abarcar distintas variables, tales como la remuneración, las funciones que realiza cada colaborador, la seguridad, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los beneficios, entre otros. Estas variables tienen que ver con características tanto personales como organizacionales, que influyen en el clima organizacional de la empresa y por supuesto también, en el desempeño de los colaboradores. Un factor importante en el ámbito laboral, es la motivación que sienten los colaboradores dentro de su organización, que influye directamente en el desempeño de las personas y en cómo se sienten respecto a su rendimiento y las recompensas que poseen, ya sean estos monetarios o no monetarios. Es decir, que la satisfacción laboral es un factor importante en la gestión de recursos humanos, considerando que los trabajadores que poseen mayor satisfacción laboral son más productivos (Sánchez, Sánchez, Cruz y Sánchez, 2014, pp. 537-539).

En un estudio realizado en Barcelona, que habla sobre la motivación, satisfacción y vinculación de los empleados como tema de preocupación en las empresas, demuestra que, las personas jóvenes tienen mayor predisposición frente a los cambios que se dan en las empresas, sin embargo son quienes presentan mayor nivel de insatisfacción en su organización, siendo el ciclo vital un factor importante en la satisfacción de los colaboradores. A medida que aumenta la edad y el salario, esta percepción cambia, tomando en cuenta que existe también una disminución en la percepción de empleabilidad en las personas más adultas (Sánchez, 2008, p. 17).

Tomando como antecedentes del compromiso organizacional: la satisfacción laboral, la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico, un estudio cualitativo, realizado a 697 empleados de la Administración pública española, conformado por: operarios, operarios cualificados, administrativos, profesionales técnicos y directivos, demostró que “la mayor influencia se

produce en la satisfacción laboral, seguido de la satisfacción por la vida y bienestar psicológico. Más aún, resaltamos el impacto que tiene el trabajo dinámico en la decisión del empleado de comprometerse con la entidad". Es decir, que los empleados se comprometen con su organización cuando se sienten contentos con la misma, así como también quienes se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, siendo el nivel la dimensión afectiva la de mayor nivel en este estudio. (Mañas, et. al, 2007, 395-400).

4.5 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO UNA ACTITUD HACIA EL TRABAJO

El compromiso organizacional va más allá del sentimiento de lealtad que puede sentir un colaborador hacia su empresa, también tiene una estrecha relación con el logro de metas, objetivos y un aporte positivo para la organización. El vínculo que mantienen las personas con la empresa puede predecir un mejor desempeño y un mayor involucramiento con los procesos de la empresa, que permite el desarrollo tanto de la persona como de la empresa. Además en varios estudios relacionan el compromiso organizacional con la disminución de la rotación y un bajo nivel de ausentismo. En conclusión una empresa con mayor compromiso organizacional tiene mayor nivel de productividad (Edel, García y Casiano, 2007, pp. 2-95).

Sin embargo, las organizaciones en su constante búsqueda por tener un mayor nivel de compromiso organizacional y de ser empresas competitivas en el mercado, todavía poseen deficiencias en cuanto al modelo a seguir. Muchas empresas a pesar de que se han hecho un importante acercamiento para la mejora de procesos, clima laboral, compromiso, y otros, no han logrado tener los mejores resultados. Por otro lado, los modelos ya existentes que han sido replicados en las empresas no han tenido el éxito esperado, y las validaciones externas que se han encontrado en las investigaciones permanecen en duda (Steers, 1977, p. 46).

Las organizaciones están expuestas a grandes cambios y todos los días se enfrentan a nuevos retos. Para lo cual, es fundamental que las personas estén comprometidas con las metas y objetivos de sus organizaciones. De igual manera son los líderes los que tienen que guiar el cambio y buscar las mejores herramientas para hacerlo. Es por esta razón que, si se analizan varios ámbitos del campo laboral, se encontrará algunas razones por las cuales los empleados se sienten comprometidos con la empresa en la que trabajan. Mucho depende de la percepción de las organizaciones y de los individuos también, de cómo se perciben a sí mismos dentro de la empresa y a la organización como tal. Varios estudios que se han realizado en Latinoamérica en grandes y pequeñas empresas, demuestran que son varios factores los que influyen en el compromiso organizacional. Así por ejemplo, el significado, la competencia, la autodeterminación y el impacto en relación con el compromiso (Giraldo, 2012, p. 14)

Pero no solamente se toma en cuenta la percepción de la empresa y el colaborador, sino también los cambios que estas tienen a lo largo del tiempo. Las empresas actuales han logrado un cambio fundamental en la historia empresarial, ya no son las empresas de antes en donde los empleados trabajaban por compromiso moral, se sentían reprimidos y hasta cierto punto esclavos de su propio trabajo. Hoy, las organizaciones han adoptado una visión y un pensamiento diferente; buscan el éxito empresarial pero comprenden que son los colaboradores los principales actores. Los directivos se encargan de que cada individuo tenga claras las metas y objetivos principales de la organización de modo que sus metas individuales estén acordes a ellas. Pero además, se preocupan por el individuo en su totalidad pues empleados satisfechos son empleados comprometidos y con mejor desempeño (Mañas, et al., 2007, 395-400).

Para un individuo el compromiso puede ser determinado por la percepción que tiene de sí mismo y su relación con la organización. El desempeño y la permanencia de las personas aumentan cuando sienten que la empresa se

preocupa por ellas y les brinda apoyo. Así también cuando sienten que poseen beneficios que otras no poseen y un aspecto también muy importante, el reconocimiento. Por tanto una persona comprometida, ya sea con uno o varios aspectos de su organización, posee mayor sentido de pertenencia, mayor rendimiento y menor ausentismo, siendo una ventaja competitiva para las empresas en el mercado (Arias, 2001, pp. 5-8).

4.6 EL COMPROMISO PERSONAL HACIA LA ORGANIZACIÓN

Actualmente los países subdesarrollados cuentan con una desventaja muy grande al no proporcionar herramientas e inversiones para el conocimiento científico, motivo por el cual los países latinoamericanos especialmente, deben competir en el mundo empresarial en distintas condiciones. Sin embargo, son países que cuentan con una ventaja competitiva diferente al contar con una gran cantidad de personas que trabajan para mano de obra, que representa para las empresas un factor significativo dentro de los resultados organizacionales. No obstante, es importante mencionar que no precisamente son empleados comprometidos con sus organizaciones, ya que para lograr empleados comprometidos se debe cultivar su conocimiento sino también su condición humana. Es por eso que es a las empresas les interesa conocer no solamente el grado de compromiso que tienen sus colaboradores, más aun, cuáles son los factores que influyen en el compromiso organizacional. Si antes las organizaciones no ponían mayor importancia en este aspecto, hoy se preocupan por elevarlo. De allí precisamente se deriva el cuestionamiento, de cómo alcanzar mayor compromiso en sus colaboradores y de acuerdo a qué tipo se debe alcanzar (Arias, 2001, pp. 6-8).

Existe un motivo de preocupación para las empresas y para la Psicología Organizacional, pues existe una percepción de inseguridad en los colaboradores en cuanto a su sentido de pertenencia y el grado de compromiso que tiene hacia su organización. Para el estudio del compromiso organizacional se parte del enfoque socioconstruccionista, en el cual los

individuos pertenecen a un sistema y una cultura, motivo por el cual el compromiso organizacional no se puede estudiar sin tomar en cuenta el contexto en el que se desarrolla las empresas y la cultura de cada una de ellas (Peralta, Santofimio y Segura, 2007, pp. 83-85).

Las empresas y sus líderes son los responsables de entender el elemento sociocultural de las organizaciones, eso implica comprender la relación del individuo con su entorno, sus actitudes, sus expectativas y las aspiraciones que poseen. Un aspecto muy importante a tomar en cuenta es el bienestar de los empleados, pues para el compromiso organizacional son componentes importantes: la relación que tiene el colaborador con su trabajo, las condiciones internas de la empresa, los resultados económicos y por supuesto la satisfacción de sus clientes. Para lograr el estado de bienestar de un colaborador es importante trabajar en los factores estructurales y funcionales de la organización, como en el estilo de dirección, la comunicación, el sistema de compensación, los beneficios, las prácticas de gestión humana, entre otros, fundamentales para la construcción de una cultura organizacional y para la creación del bienestar laboral. Se ha demostrado que una cultura orientada hacia el bienestar y la satisfacción laboral tiene una relación directa con el compromiso y la estabilidad laboral (Calderón, Murillo y Torres, 2003, pp. 109-112).

4.7 EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN CON EL COMPROMISO

El clima organizacional tiene que ver con la percepción que tienen los colaboradores sobre su organización, considerando a la misma como un todo, por medio de la cual los colaboradores dan un significado a todas las prácticas, políticas y procedimientos de la empresa a través de la percepción que tienen sobre varios atributos organizacionales (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996, p. 329). El clima organizacional hace referencia a una serie de aspectos sobre el ambiente organizacional, y la forma en la que la percepción que tienen los colaboradores influye sobre sus comportamientos y actitudes. Asimismo, tiene

una relación directa con la cultura organizacional de la organización, es decir con la filosofía, valores, creencias que esta posee, siendo parte de la definición que posee la organización sobre el clima organizacional. El liderazgo y los procesos de comunicación poseen un papel importante en la medición de estas dos variables, siendo los líderes los principales responsables de facilitar la alineación entre clima y cultura (Uribe, Pérez y García, 2014, pp. 448-449).

Por tanto, el papel del clima organizacional es saber si un comportamiento resulta o no adecuado para la organización, por este motivo cuando se hace una investigación en las empresas hay individuos que creen que su empresa valora sus ideas, y además reciben recursos para innovación, crecimiento y desarrollo, obteniendo como resultado colaboradores más satisfechos y con un mejor desempeño. Algunos análisis sobre el papel del clima muestran su relación con el compromiso organizacional y el desempeño. Los empleados con altos niveles de compromiso actúan de manera consecuente con los objetivos de la organización. Además el vínculo que tienen los colaboradores con las empresas, se relaciona significativamente en las conductas de compartir conocimiento, realizar esfuerzos y en la relación con sus compañeros. En un estudio en España se observó que el compromiso afectivo se relaciona con el compartir, y al mismo tiempo es un factor “mediador entre las prácticas de recursos humanos” (Tormo y Osca, 2011, pp. 214-215).

El clima organizacional en una institución proporciona información importante sobre valores, actitudes, creencias que buscan un mejoramiento continuo de las organizaciones, siendo fundamental para la investigación y un factor importante de cambio en las empresas y personas, pues constituye una ventaja competitiva en el mercado. Por tanto, resulta para las empresas trascendente conocer cuáles son los factores sobre los cuales se puede influir para mejorar el clima y compromiso organizacional en las empresas, ya que los altos niveles de compromiso en los colaboradores demuestran ser una ventaja competitiva al ser una fuente de innovación, emprendimiento, pro actividad, responsabilidad y crucial en la toma de decisiones (Edel, García y Casiano, 2007, pp. 21-24).

Entonces, el clima organizacional no solamente es un determinante clave para la vida organizacional de la empresa, sino que además es significativo para la productividad y competitividad de la misma. Las empresas en la actualidad buscan mejorar sus procesos a través de la optimización de recursos, mejora de capacidades, competencias, resultados y, sobre todo desarrollo, evolución y adaptación al cambio. Por otro lado, influye en la motivación y satisfacción de los colaboradores siendo una de los factores reguladores del desempeño, pues tiene un impacto directo en su comportamiento, y este a su vez sobre el grado de compromiso que tiene el colaborador hacia su empresa (Arriola, Salas y Bernabé, 2011, pp. 114-115).

El clima organizacional se relaciona con varios aspectos de la vida organizacional, pues representa una cantidad de dimensiones y atributos sustanciales para las empresas, que identifican a la misma. Son vitales para reconocer la cultura organizacional y para medir parámetros como el compromiso de sus colaboradores. Se puede observar en campo que muchas de las empresas grandes son referentes importantes en sus países, pues cuantitativamente son empresas que demuestran desarrollo, cambio y que se preocupan constantemente por mejorar sus procesos. Sin embargo, se ha visto que hay una deficiencia en algunas de estas organizaciones en cuanto a la medición de compromiso que posee la gente. Se puede evidenciar en estas empresas que las personas están comprometidas con sus empresas, además están orgullosos de trabajar en sus empresas, pero no se sienten orgullosos y satisfechos con sus equipos de trabajo. Una empresa grande que demuestra tener un buen clima laboral, no necesariamente demuestra tener empleados comprometidos, muchas personas aún sienten la necesidad de mejorar en ciertos aspectos como las relaciones interpersonales, relaciones con la autoridad, factores de seguridad e incluso motivacionales. Entonces, las empresas no solamente buscan mejorar y ser competitivos en el mercado, buscan solidificar a través de ciertos factores como el clima, cultura y otros pero sobre todo, el nivel de compromiso, reduciendo sus índices de rotación en las empresas, permitiendo a los colaboradores hacer sentido su realidad,

teniendo impacto directo en su comportamiento. (Arriola, Salas y Bernabé, 2011, pp. 115-117). El clima organizacional se relaciona con el sentido de pertenencia que poseen los colaboradores con su empresa y más allá con los comportamientos que poseen de acuerdo a la cultura que estas poseen, tienen que ver con el grado de pertenencia que poseen hacia el grupo organizacional. Colaboradores que están satisfechos y alineados con la empresa, cultura y clima, son colaboradores comprometidos que aportarán en mayor grado a su trabajo y al grupo social al que pertenecen.

4.8 IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

La Identificación Organizacional es considerada como una forma de identificación social en la cual el individuo está atado a un sentido de pertenencia a ciertos grupos sociales, que influye en las conductas que poseen los grupos frente a la obtención de objetivos. La identificación organizacional involucra cierto grado de motivación y compromiso hacia la organización para lograr objetivos y metas comunes. Las personas que se sienten identificadas con su organización y sienten que son parte de un grupo social, poseen una conducta proactiva y de iniciativa, siendo positiva para la organización. Son colaboradores que asumen riesgos, que son innovadores y que agregan valor a la compañía. Por el contrario, aquellas personas que no se identifican con su organización, son personas que con dificultad llegarán más allá de las directrices que posee su trabajo, sin dar mayor valor a su trabajo y a su empresa. En un estudio realizado a 618 trabajadores de diferentes empresas tanto públicas como privadas, con el objetivo de analizar la influencia de la identificación con el desarrollo de la conducta “intraemprendedora”, se confirmó que el papel de la identificación organizacional tiene relación directa con la conducta de los colaboradores y ciertos factores organizacionales con una influencia positiva en las mismas (Morianoa, Topa, Valeroa y Lévyb, 2009, 277-287).

La identificación organizacional también está considerada como un vínculo psicológico que tienen los colaboradores con su organización por diferentes razones. Se puede describir como una actitud basada en creencias, sentimientos y conductas del individuo que, al mismo tiempo son el resultado del compromiso que tienen los colaboradores con su organización y un indicador del compromiso organizacional que poseen. La identificación organizacional es un concepto que posee cuatro dimensiones: valor, afecto, cambio y necesidad. El valor y el afecto componen el compromiso organizacional individual, mientras que el cambio y la necesidad componen un compromiso instrumental. Por tanto, la identificación organizacional tiene que ver con los tipos de compromiso relacionando sus cuatro dimensiones. El compromiso afectivo, relacionado con el vínculo que tiene el colaborador con su organización, como resultado de sus necesidades y, cuando éste está presente significa que hay más que solamente un contrato entre estas dos. El compromiso de valor está relacionado con el reconocimiento de objetivos y valores entre el individuo y la organización. Los colaboradores aceptan los objetivos y los valores de la organización porque son vistos en congruencia consigo mismos. El compromiso instrumental está relacionado con las recompensas que el individuo espera de la organización. Y, es importante diferenciar en enlace entre la necesidad y el cambio, ya que estos estimulan distintos comportamientos hacia la organización. La necesidad implica un vínculo más débil ya que está centrado únicamente en una forma de supervivencia, al pensar que no hay otra fuente de trabajo para el colaborador. Por otro lado, se basa en compensaciones y retribuciones recibidas de la organización. Estudios demuestran que el compromiso afectivo y la identificación organizacional tienen una fuerte relación y que interactúan el uno con el otro dentro de la organización (Romeo, Berger, Yépez y Guardia, 2011, pp. 1-2).

5. PREGUNTAS DIRECTRICES

5.1 COMPROMISO AFECTIVO

¿Cuál es la principal motivación de los colaboradores para permanecer en la empresa?

¿Cuáles son las razones más importantes por la que un colaborador se siente orgulloso de su empresa y parte de ella?

5.2 COMPROMISO DE CONTINUIDAD

¿Cuál es la percepción que poseen los colaboradores sobre la empresa, y los beneficios de la misma?

¿Cuál es la opinión de los colaboradores con respecto a las condiciones y oportunidades que tienen dentro del ámbito laboral?

5.3 COMPROMISO NORMATIVO

¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores sobre las responsabilidades y obligaciones que poseen con la empresa?

¿Cuál es la percepción que poseen los colaboradores respecto al trabajo y esfuerzo que realizan?

6. MÉTODO

6.1 TIPO DE DISEÑO Y ENFOQUE

6.1.1 Diseño

Esta investigación es de corte transversal, cualitativa descriptiva, que busca determinar qué factores determinan el compromiso organizacional en el área administrativa en una empresa privada de la ciudad de Quito.

Para esta investigación se utilizará un análisis de contenido con un diseño fenomenológico, el mismo que está enfocado en las experiencias individuales de los participantes. Bogden y Biklen (citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 515) señalan que, “el diseño fenomenológico pretende reconocer las percepciones de las personas y el significado de un fenómeno o experiencia”. De acuerdo a esta premisa el estudio está enfocado a comprender qué factores determinan el compromiso organizacional que existe en una empresa, mediante una entrevista semi-estructurada que permitirá la recolección de los datos necesarios para el análisis.

6.1.2 Enfoque

Cualitativo

Para esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, pues se posee información previa sobre el tema y no se desea encontrar una verdad sino investigar y analizar a profundidad el tema (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 515). Para lo cual, se toma en cuenta varias perspectivas de las personas dentro de la empresa comprendiendo el compromiso organizacional con base en sus tres dimensiones (afectiva, en continuidad y normativa). La investigación cualitativa posee una “visión holística (sistemática, amplia e

integrada) del contexto objeto de estudio, sus lógicas, sus ordenaciones y sus normas explícitas e implícitas” (Álvarez, 2003, p. 8).

6.2 MUESTRA/PARTICIPANTES

Fase 1: Cualitativa

El universo poblacional se encuentra constituido por 600 personas quienes trabajan en el área administrativa de la ciudad de Quito. Para la presente investigación se ha tomado un grupo de 30 personas (hombres y mujeres) del área administrativa con edades entre 23 y 63 años que trabajan únicamente en la ciudad de Quito.

Se ha tomado colaboradores únicamente del área administrativa porque son ellos quienes representan a la empresa y es el área de mayor interés para el Vicepresidente de la misma.

Fase 2: Cuantitativa

El universo poblacional a estudiar, se encuentra constituido por 600 colaboradores que trabajan en la ciudad de Quito. Para la presente investigación se tomará una muestra no probabilística comprendida por 168 personas (hombres y mujeres), que trabajan en el área administrativa y que se encuentran en la ciudad de Quito.

Se tomó la muestra del área administrativa porque son ellos quienes representan a la empresa, siendo el área de mayor interés para el Vicepresidente de la misma. La muestra fue tomada únicamente en la ciudad de Quito por motivos de viabilidad.

6.2.1 Criterios de Inclusión y Exclusión

Tabla 2. Criterios de Inclusión y Exclusión

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Colaboradores que se encuentren trabajando en el área administrativa de la empresa.	Colaboradores que presenten algún tipo de discapacidad diagnosticada.
Hombres y mujeres que estén trabajando más de 1 año en la empresa y que se encuentran en la ciudad de Quito.	Colaboradoras que se encuentren en período de maternidad.

6.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

Para realizar el estudio se ha hecho un contacto previo con el Vicepresidente de la Compañía, quien procedió a emitir una carta de autorización para poder realizar la investigación dentro de la empresa.

Una vez obtenida la autorización se inició el proceso de recolección de datos. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas con preguntas abiertas y encuestas con preguntas tipo Likert, las mismas que fueron entregadas a los colaboradores de la empresa sin control y tiempo alguno para su contestación. Previo a las entrevistas y entrega del cuestionario se explicó a los colaboradores los objetivos de la investigación y se especificó es de carácter confidencial. La participación fue voluntaria y anónima para todos los participantes.

Fase 1: Cualitativa

Se realizaron entrevistas a un grupo de colaboradores, las mismas que se desarrollaron en un contexto conversacional, enfocado en las experiencias individuales de los participantes (Coolican citado en Giraldo 2012, p. 57), con preguntas abiertas que facilitaron a los colaboradores exponer sus opiniones claramente y obtener toda la información necesaria para el análisis.

Las encuestas se realizaron dentro del lugar de trabajo y en horario laboral, durante este tiempo logró recolectar información importante para la investigación y se pudo también observar el ambiente de trabajo diario.

Fase 2: Cuantitativa

Tomando la muestra de 168 colaboradores (28% de la población), se diseñó un cuestionario en base al cuestionario de Ellen y Meyer, correspondiente a la base teórica, que describe las tres dimensiones de compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad. Adicionalmente, se tomó en cuenta el estudio de clima organizacional realizado en la empresa cuyos resultados fueron importantes al investigar el compromiso organizacional en la empresa. Se creó un cuestionario previo para una muestra piloto, quienes fueron parte fundamental en la corrección de la misma. El cuestionario consta de 20 preguntas, con cinco respuestas valoradas con una escala de Likert, con los siguientes ítems de valoración: totalmente de acuerdo=5, de acuerdo=4, indeciso=3, en desacuerdo=2, totalmente en desacuerdo=1. El número de preguntas fue determinado considerando las tres dimensiones de compromiso organizacional relacionándolo con ciertos factores demográficos como la edad, sexo, nivel de educación, cargo y antigüedad. El cuestionario fue dividido y codificado a través de tres escalas: afectivo (9 ítems), normativo (3 ítems) y de continuidad (8 ítems). Cada ítem fue determinado en relación a la población y los factores más importantes a considerar.

6.4 PROCEDIMIENTO

En primera instancia se realizó una observación, es decir, se tuvo contacto con los colaboradores dentro de su área de trabajo, en su ambiente cotidiano. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 412), mencionan que la observación cualitativa tiene gran importancia ya que implica tener un papel activo, poniendo atención a los detalles, sucesos, eventos o interacciones al momento de tener contacto con los participantes. Además la observación tiene

varios propósitos: explorar ambientes y contextos, comprender los vínculos que existen entre las personas, identificar problemas y también generar hipótesis.

La observación estuvo acompañada de encuestas y una pequeña entrevista introductoria en donde se dio a conocer el motivo de la entrevista y datos generales del entrevistado. Las entrevistas nos proveen información cualitativa importante para el estudio.

Posteriormente, se proporcionó a la muestra, un cuestionario individual con preguntas de tipo Likert, las mismas que fueron agrupadas y codificadas de acuerdo a las tres dimensiones del compromiso organizacional: compromiso afectivo, compromiso normativo y de continuidad. Consecutivamente las preguntas agrupadas fueron ponderadas a un valor numérico representativo para su análisis cuantitativo.

6.4.1 Descripción y Parámetros

La investigación posee un enfoque cualitativo, para el cual se tomó en cuenta las distintas perspectivas y opiniones de las personas dentro de la empresa para poder comprender los diferentes factores determinantes para el compromiso organizacional y su análisis de acuerdo a las tres dimensiones conceptualizadas por Ellen y Meyer.

Al realizar la recolección de datos, se consideró importante considerar una muestra cuantitativa, representativa para agregar mayor valor a la investigación. El universo tomado para el estudio se encuentra constituido por 600 personas, las mismas que se encuentran trabajando en la ciudad de Quito.

Para la investigación se ha tomado 168 personas (hombres y mujeres), del área administrativa, con edades entre 23 y 63 años que se trabajan en la ciudad de Quito y que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3. Factores sociodemográficos

Muestra = Colaboradores = 168		
	N°	Porcentaje
Sexo		
Femenino	78	46,43
Masculino	90	53,57
Edad		
Rango 1: 23-33 años	79	47,02
Rango 2: 34-43 años	61	36,31
Rango 3: 44-53 años	26	15,48
Rango 4: 54-63 años	2	1,19
Nivel de Educación		
Bachiller	28	16,67
Universitario	118	70,24
Especialización	22	13,1
Cargo		
Mandos bajos	128	76,19
Mandos medios	33	19,64
Mandos altos	1	0,6
Antigüedad		
Entre 1-3 años	75	44,64
Entre 3-5 años	21	12,5
Entre 5-10 años	33	19,64
Más de 10 años	39	23,21

Tomado de Cuestionario Compromiso Organizacional

La investigación se la realizó en una empresa privada de la ciudad de Quito, para la cual se tomó en cuenta el universo poblacional de 600 colaboradores que conforman el área administrativa, con una muestra no probabilística de 168 personas, integrada por 78 mujeres y 90 hombres. La edad de los encuestados promedio es de 33 años, tomando en cuenta un rango entre 23 y 63 años. El nivel de educación de la mayoría de los colaboradores es universitario (118 colaboradores) y existe una población mínima de bachilleres y especializados. EL rango de cargo con mayor frecuencia está en mandos

bajos, siendo esta mayoría la más participativa en esta investigación. La antigüedad promedio de los colaboradores está entre 1-3 años (75 colaboradores) y, aunque existe un nivel del 10 por ciento de rotación anual en la organización (considerado como bajo), la mayor población se encuentra en este rango, seguido de quienes trabajan más de 10 años en la organización (39 colaboradores).

6.5 ANÁLISIS DE DATOS

6.5.1 Análisis cualitativo

De acuerdo con el objetivo general de la investigación, el análisis de la información de las entrevistas se categorizó la manera en que identifican el compromiso organizacional los colaboradores, mediante dos tipos una vía y doble vía. Posteriormente se categorizó de acuerdo a la mayor cantidad de respuestas por los principales factores a reconocer en el compromiso organizacional, siendo los más importantes y destacados, la filosofía y valores de la empresa, oportunidades, responsabilidades y los objetivos y metas organizaciones, para el cual se ha realizado una tabla de resumen (Tabla 4) con algunas de las narraciones de los colaboradores para el análisis respectivo.

Tabla 4. Resumen Encuestas de Compromiso Organizacional

Compromiso Organizacional	Una vía	"Sentirme comprometido con la compañía es apoyar en todo lo que me necesiten sabiendo que de mí dependen otras áreas de trabajo"	Filosofía y valores	"Estoy comprometido con la empresa, realizando bien mi trabajo, cumpliendo con la filosofía y valores de la organización"
		"El compromiso no es obligatorio, cada persona se compromete con la empresa obteniendo un equilibrio sin mezclar lo personal con lo laboral para poder cumplir con las responsabilidades de la empresa"		"Compromiso es sentirse parte de un todo, de los valores, procedimientos y todo por lo cual tu manera de actuar en la labores diarias se identifica con ello"
		"Compromiso es identificarme con la organización, ser parte de ella y aportar para su desarrollo"	Oportunidades	"Compromiso es brindar oportunidades de mejora para la empresa"
			"Estoy comprometido en cuanto la empresa me abre las puertas para el crecimiento profesional y personal para aprender y aportar con lo que puedo"	
	Doble vía	"Compromiso es ponerme la camiseta y dar todo para que día a día la empresa siga creciendo, buscando mejoras en los procesos siendo mas eficiente y eficaz mientras que lo que espero de la empresa es estabilidad y un buen ambiente de trabajo"	Responsabilidades	"Las personas que integran la organización deben estar comprometidas con sus funciones, cada persona hace la organización"
				"Compromiso es hacer bien las cosas, sin necesidad de que nadie te diga que hacer"
		"Estoy comprometido con la empresa por lo que representa en mi vida, por las enseñanzas que tengo a diario y por lo cual trato de retribuirlo con mi mayor esfuerzo"	Objetivos y metas organizacionales	"Compromiso organizacional se refiere a la manera en la que me identifiqué con los objetivos de la empresa y cómo relaciono mi éxito y logros con el éxito de la empresa"
				"Mi compromiso es apoyar con mi trabajo para la consecución de las metas propuestas y el crecimiento tanto mío como profesional, como de la empresa en el mercado"
		"Es de parte y parte, la organización debe estar comprometida con los colaboradores, así como los colaboradores con su organización"		"Es tener todos un mismo objetivo, una misma visión y oportunidades de mejora"
		"Cada uno hace su parte para llegar a la meta"		

Tomado de Cuestionario de Compromiso organizacional

Tomado como referencia las tres dimensiones de compromiso organizacional se evidenciaron las siguientes características:

Afectivo

- Deseo de contribuir con la organización en el alcance de metas y objetivos
- Identificación con la filosofía y valores de la organización
- Deseo de alcanzar sus propias metas y objetivos
- Comprometerse con el mejoramiento de procesos
- Alineación de objetivos personales con los de la organización
- Deseo de participación en el desarrollo de la empresa
- Sentido de pertenencia e identificación con la organización
- Deseo de crecimiento personal y profesional

Normativo

- No se demostraron evidencias sobre la dimensión de compromiso normativo

De continuidad

- Estabilidad Laboral
- Equilibrio entre lo laboral y personal
- Posicionamiento de la organización en el mercado

De acuerdo al análisis de las entrevistas sobre compromiso organizacional, se demuestra que existe mayor nivel de compromiso afectivo manifestándose en la exposición de los colaboradores, en cuanto se sienten identificados con la organización, sus valores y su filosofía. Sienten deseo por contribuir con la organización, entregando lo mejor de sí mismos para cumplir tanto con las metas personales como organizacionales; se evidencia deseo por el desarrollo organizacional y la mejora de procesos. Para muchos significa más que un compromiso de una sola vía en donde los colaboradores son el principal aporte

para la empresa y se sienten identificados con ella, es un compromiso de doble vía al esperar compromiso de parte de la organización también, al recibir estabilidad y un buen ambiente de trabajo.

6.5.2 Análisis cuantitativo

Una vez recolectados los datos, se realizó una tabulación en Excel, asignando un valor numérico a cada uno de las dimensiones del 33.33% de modo que pudieran tener el mismo peso en porcentaje. De igual manera se asignó un valor a cada uno de los grupos, repartiendo un valor homogéneo a cada pregunta, a estas se las comparó con el valor de cada una de las respuestas de modo que se pueda realizar el análisis cuantitativo respectivo. Inicialmente se agruparon las edades en cuatro rangos, distribuidos en cuatro grupos: rango 1 de 23 a 33 años, rango 2 de 34 a 43 años, rango 3 de 44 a 53 años y rango 4 de 54 a 63 años. Así también se agrupó los rangos de los diferentes cargos en tres grupos, mandos bajos, mandos medios y mandos altos, siendo la participación en las encuestas mayor en los rangos bajos con un número de 128 encuestados en este rango. Posteriormente se asignó un valor numérico a cada una de las respuestas de los colaboradores de acuerdo a la escala de Likert, y mediante una fórmula asignada en Excel se asignó un porcentaje a cada uno, representada en la siguiente tabla:

Tabla 5. Porcentaje asignado para escala de likert

Totalmente de acuerdo	100%
De acuerdo	80%
Indeciso	60%
En desacuerdo	40%
Totalmente en desacuerdo	20%
Sin contestar	0%

Finalmente se asignó parámetros de referencia para cada una de estas asignaciones de modo que se pueda conocer el nivel de compromiso

organizacional que poseen los colaboradores de la empresa, representado en la siguiente tabla:

Tabla 6. Rango diferencial para nivel de compromiso organizacional

Muy bajo	0	0,142857143
Bajo	0,142857143	0,285714286
Medio bajo	0,285714286	0,428571429
Medio	0,428571429	0,571428571
Medio alto	0,571428571	0,714285714
Alto	0,714285714	0,857142857
Muy alto	0,857142857	1

Se asignaron estos valores en un rango diferenciales de 14.289 puntos aproximadamente con un total de siete rangos. En los resultados se verificó que el nivel total de compromiso organizacional se encuentra en un 86.61%, es decir que poseen un nivel de compromiso muy alto, demostrando que el 100% de la población poseen únicamente tres niveles de compromiso organizacional, medio alto, alto y muy alto. Para los fines pertinentes se analizará los datos y se pondrá énfasis en aquellos que poseen un nivel medio alto, que son quienes presentan el nivel más bajo de acuerdo a los parámetros establecido.

En la siguiente tabla se pueden observar los resultados generales de la investigación divididos según las tres dimensiones de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad), así como también el resultado general de los niveles de compromiso organizacional que existe en la empresa. Adicionalmente, se ha subdividido cada una de las dimensiones de acuerdo a las condiciones sociodemográficas de la población tomada para la muestra, con un análisis cuantitativo que representa el porcentaje de personas que se encuentran en cada uno de los rangos.

Tabla 7. Resultados generales

Resultados		Sexo		Edad					Nivel de Educación			Cargo				Antigüedad			
		F	M	23-33 años	34-43 años	44-53 años	54-63 años	No contes taron	Bachiller	Universi tario	Especial ización	Mandos bajos	Mandos medios	Mandos altos	No contes taron	Entre 1-3 años	Entre 3-5 años	Entre 5-10 años	Más de 10 años
Compromiso Organizacional	Muy alto	36,83	40,73	38,88	25,04	12,72	0,91	0,00	14,78	54,37	8,41	61,95	12,93	0,89	1,79	36,15	12,97	11,06	17,37
	Alto	29,88	34,39	29,39	24,37	9,68	0,83	2,98	8,72	47,02	8,53	47,77	13,45	0,00	3,05	28,69	4,86	15,92	14,80
	Medio alto	0,00	2,07	0,00	2,07	0,00	0,00	1,19	0,71	0,00	1,35	0,71	1,35	0,00	0,00	0,00	0,71	0,69	0,67
	Medio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Medio bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Muy bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compromiso Afectivo	Muy alto	43,96	53,27	46,73	31,89	17,64	0,96	1,79	16,96	68,98	11,29	73,82	19,67	0,91	2,82	43,44	15,73	17,67	20,38
	Alto	22,29	23,73	22,29	17,31	5,58	0,84	2,38	7,29	32,47	6,27	35,78	7,89	0,00	2,36	22,44	2,31	9,47	11,80
	Medio alto	2,11	2,04	0,69	3,47	0,00	0,00	0,00	0,62	2,11	1,42	2,73	1,42	0,00	0,00	0,69	0,62	1,42	1,42
	Medio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Medio bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Muy bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compromiso de Continuidad	Muy alto	15,40	24,75	51,27	37,80	19,53	1,00	0,00	6,55	28,95	4,65	35,45	4,70	0,00	2,28	18,28	8,28	5,48	8,13
	Alto	38,18	34,00	35,70	24,38	10,48	1,63	1,19	11,23	52,58	8,38	54,08	15,00	0,83	0,00	36,53	7,20	14,80	13,65
	Medio alto	8,60	13,38	6,68	10,53	4,78	0,00	0,00	4,63	13,40	3,95	14,15	5,95	0,00	1,88	6,03	2,03	5,25	8,68
	Medio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Medio bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Muy bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compromiso Normativo	Muy alto	50,13	59,47	51,27	37,80	19,53	1,00	0,00	20,00	78,13	11,47	88,00	17,87	0,93	2,80	47,67	17,07	21,33	23,53
	Alto	18,80	19,00	18,93	14,93	3,13	0,80	0,00	4,73	27,53	5,53	25,93	9,47	0,00	2,40	18,13	2,40	7,00	10,27
	Medio alto	0,67	1,93	0,67	1,27	0,67	0,00	0,00	0,67	0,00	1,93	1,33	1,27	0,00	0,00	1,33	0,00	0,60	0,67
	Medio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Medio bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Muy bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tomado de Cuestionario de Compromiso organizacional

La tabla nos muestra que la organización posee en general niveles muy altos de compromiso organizacional, especialmente en mujeres que tienen entre 23-33 años, que tienen mandos bajos, con un nivel de educación universitario y que tienen menos tiempo en la empresa (entre 1-3 años).

La tabla muestra que existe mayor nivel de compromiso afectivo, normativo y de continuidad en hombres que tienen entre 23-33 años, que tienen mandos bajos, con un nivel de educación universitario, con menor antigüedad, entre 1 y 3 años.

Por otro lado se puede observar en la tabla que las mujeres entre 34 y 43 años, que tiene un nivel de educación universitario, que tienen mandos bajos y que están más de 10 años en la compañía poseen un mayor nivel de compromiso afectivo.

La población total tomada está integrada por 54% de población masculina y 46% de población femenina. De acuerdo a los rangos de edades participaron 79 colaboradores entre 23 y 33 años, 61 entre 34 y 43 años, 26 entre 44 y 53 años, siendo importante mencionar que se obtuvo una población de 1.19% entre los 54 y 63 años, quienes presentan los más bajos puntajes en la tabla, sin embargo no es un número significativo en la muestra para conclusiones. El 76.19 % de la población tomada tienen mandos bajos y un 19.64% tienen mandos medios, siendo la población que dio más aporte a la investigación. También resalta que la mayor parte de la población tomada tiene un nivel de educación universitario, 24% de la población tiene bachillerato y un 18.30% especialización, dando a conocer una carencia en el desarrollo de una representativa parte de la población. Adicionalmente, existe un promedio de 1.03% de la población que no contestaron a las preguntas de edad y cargo.

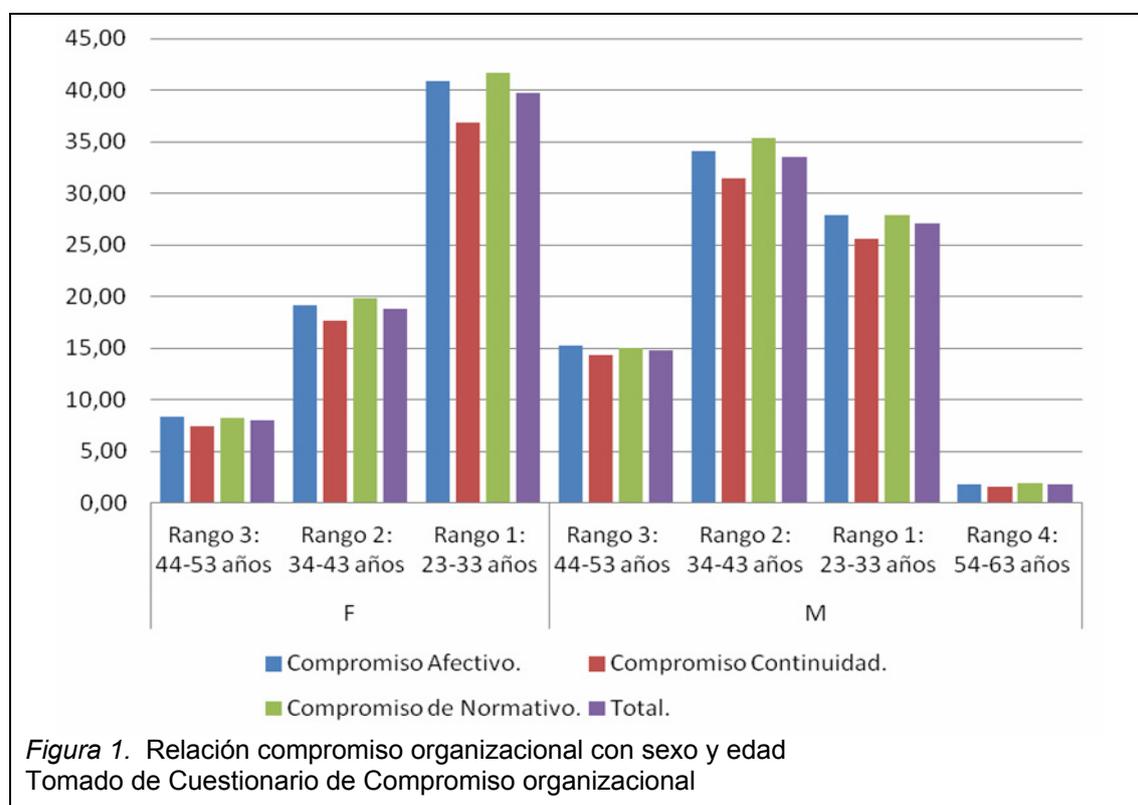
En la siguiente tabla se muestran los resultados en relación con el compromiso organizacional son los factores sociodemográficos edad y el sexo de los colaboradores. Los resultados en la Tabla 8, demuestran que existe mayor compromiso afectivo y normativo en mujeres que tienen entre 23 y 33 años,

con un compromiso organizacional identificado como alto y muy alto. Así también existe mayor compromiso de afectivo y normativo en hombres que tienen entre 34 y 43 años.

Tabla 8. Relación compromiso organizacional con sexo y edad

Rango de Edad/Sexo	Suma de Compromiso Afectivo	Suma de Compromiso Continuidad	Suma de Compromiso de Normativo	Sum of TOTAL
Femenino	68,36	62,00	69,80	66,49
Rango 3: 44-53 años	8,31	7,49	8,27	8,00
Rango 2: 34-43 años	19,11	17,68	19,80	18,80
Rango 1: 23-33 años	40,93	36,84	41,73	39,70
Masculino	79,04	73,06	80,20	77,17
Rango 3: 44-53 años	15,22	14,38	15,07	14,84
Rango 2: 34-43 años	34,11	31,45	35,40	33,54
Rango 1: 23-33 años	27,89	25,62	27,87	27,03
Rango 4: 54-63 años	1,82	1,61	1,87	1,76
Grand Total	147,4	135,05	150	143,65

Tomado de Cuestionario de Compromiso organizacional

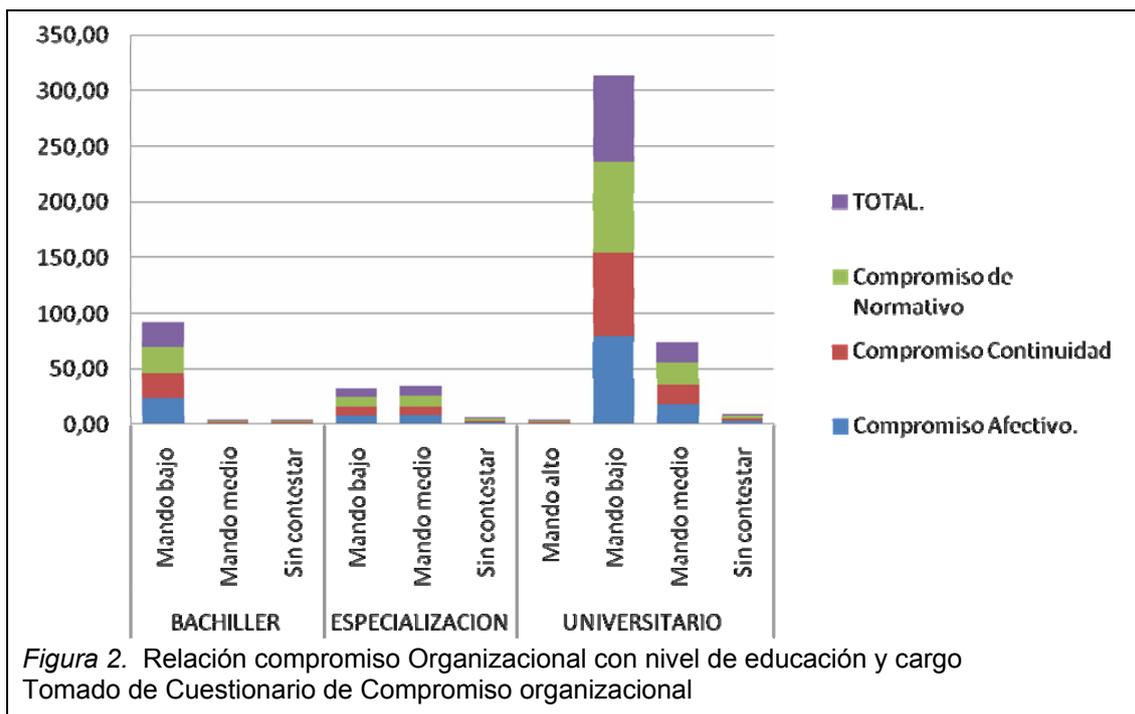


Continuando con la relación sociodemográfica se muestra en la Tabla 9, que existe mayor nivel de compromiso afectivo y normativo en aquellas personas que poseen un rango bajo, con un nivel de educación universitaria, mientras que las personas que ocupan cargos medios, que han culminado su bachillerato poseen menor compromiso de continuidad y menor compromiso normativo, Quienes poseen mayor compromiso normativo son los colaboradores que poseen un cargo de mando bajo, con nivel de educación universitaria.

Tabla 9. Relación compromiso Organizacional con nivel de educación y cargo

EDAD	Suma de Compromiso Afectivo	Suma de Compromiso Continuidad	Suma de Compromiso de Normativo	Suma TOTAL
BACHILLER	25,62	23,18	25,47	24,67
Mando bajo	23,87	21,57	23,80	23,00
Mando medio	0,89	0,78	0,87	0,84
Sin contestar	0,87	0,83	0,80	0,83
ESPECIALIZACIÓN	19,31	17,03	19,33	18,49
Mando bajo	8,67	7,67	8,73	8,33
Mando medio	9,00	8,07	8,93	8,64
Sin contestar	1,64	1,29	1,67	1,53
UNIVERSITARIO	102,47	94,85	105,20	100,49
Mando alto	0,91	0,83	0,93	0,89
Mando bajo	80,11	74,19	82,20	78,56
Mando medio	18,67	17,25	19,33	18,35
Sin contestar	2,78	2,59	2,73	2,69
Grand Total	147,4	135,058	150	143,65

Tomado de Cuestionario de Compromiso organizacional



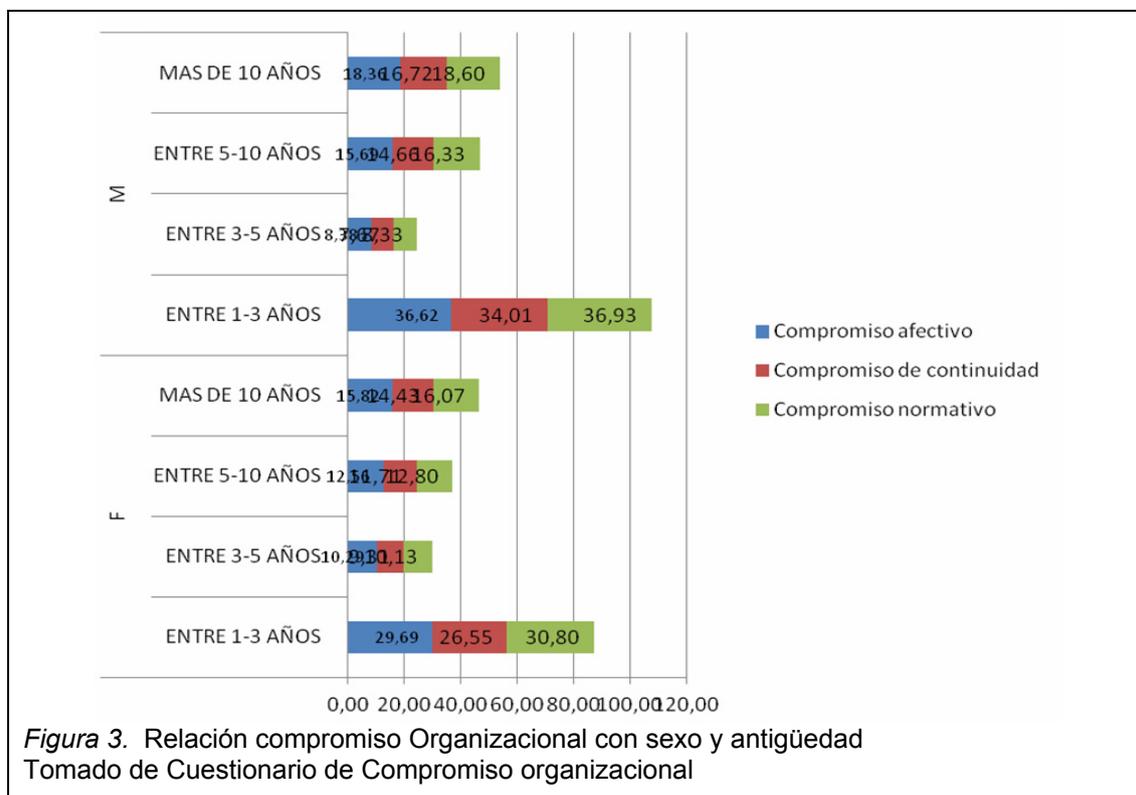
La Tabla 10 por otro lado, nos muestra que los hombres que tienen menor tiempo en la empresa (entre 1-3 años), poseen mayor compromiso afectivo y normativo y menor compromiso de continuidad. La tabla muestra las mujeres que tienen menos tiempo en la empresa (entre 1-3 años), poseen mayor compromiso afectivo y normativo. Comparando con los resultados anteriores, se muestra que los hombres que tienen entre 3 y 5 años en la Organización tienen menor compromiso de continuidad y normativo. Y, son las mujeres entre 3 y 5 años en la Organización quienes tienen menor compromiso normativo y menor compromiso de continuidad. Se observa en los resultados existe una población alta que posee compromiso afectivo, relacionado con la identificación que tienen los colaboradores con su empresa y el vínculo afectivo que estas poseen, siendo colaboradores con mayor motivación, aportando a la empresa con menores índices de ausentismo y de rotación como se lo menciona en la teoría.

Tabla 10. Relación compromiso Organizacional con sexo y antigüedad

Sexo/Antigüedad	Sum of Compromiso Afectivo	Sum of Compromiso Continuidad	Sum of Compromiso de Normativo
Femenino	68,36	62	69,8
ENTRE 1-3 AÑOS	29,69	26,55	30,8
ENTRE 3-5 AÑOS	10,29	9,31	10,13
ENTRE 5-10 AÑOS	12,56	11,71	12,8
MAS DE 10 AÑOS	15,82	14,43	16,07
Masculino	79,04	73,06	80,2
ENTRE 1-3 AÑOS	36,62	34,01	36,93
ENTRE 3-5 AÑOS	8,38	7,67	8,33
ENTRE 5-10 AÑOS	15,69	14,66	16,33
MAS DE 10 AÑOS	18,36	16,72	18,6
Grand Total	147,4	135,058	150

Tomado de Cuestionario de Compromiso organizacional

La siguiente figura nos muestra la relación que existe entre el sexo y la antigüedad:



Los resultados arrojan un nivel total de compromiso organizacional general del 89.18%, con un nivel de compromiso afectivo general del 88.89%, nivel de compromiso normativo del 96.67% y un nivel de compromiso de continuidad del 82.95%, mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 11. Resultados finales

	Porcentaje	Rango
Compromiso Afectivo	88.89%	Muy alto
Compromiso Normativo	96.67%	Muy alto
Compromiso de Continuidad	82.95%	Alto
Compromiso Organizacional	89.18%	Muy alto

7. RESULTADOS

Se puede evidenciar en los resultados que existe un porcentaje del 88.89% de colaboradores que poseen compromiso de tipo afectivo, reflejándose principalmente en hombres, que se encuentran entre 23 y 33 años, que poseen una educación universitaria y que no tienen más de 3 años en la compañía, ocupando mandos bajos. En esta dimensión resaltan dos aspectos importantes: el orgullo por la empresa, es decir que los colaboradores sienten que trabajan en una de las mejores empresas y están orgullosos de la misma, representados en el 98.8% y 98.21% respectivamente. El deseo de pertenecer a la organización relacionándolo con la satisfacción laboral que sienten los colaboradores, por los beneficios, salario, oportunidades que tienen dentro de la organización. En las entrevistas realizadas a los colaboradores, resaltan aspectos significativos para este punto, cuando los colaboradores mencionan “querer dar lo mejor de sí mismos para el desarrollo propio y el de la empresa”, “buscar ser más eficaces y eficientes” y “buscar la mejora de procesos”. La narrativa indica que para los colaboradores es importante tener una buena actitud frente al trabajo que realizan día a día, pero sobre todo que están motivados para hacerlo. Varios son los factores que influyen en este resultado, siendo los principales: orgullo, las relaciones interpersonales, y organizacionales, el reconocimiento y la imparcialidad.

Como se mencionó ya, se puede observar que la mayor parte de la población siente orgullo por su empresa, pero además se observa que los colaboradores sienten que tienen buenas relaciones con sus equipos de trabajo y sus líderes. En este punto es importante mencionar que aun cuando es la mayor parte de la población que siente tener buenas relaciones interpersonales en la empresa hay una población del 5.35% que tiene una actitud neutra frente a la relación y comunicación que tiene sus líderes y un 3.57% de la población tiene un actitud negativa. En cuanto al reconocimiento, el 83.33% de la población siente que reconocen su trabajo, contrastando con el 10.12% que tienen una actitud neutra y 3.57% que tienen una actitud negativa en este punto. Cabe resaltar que para los colaboradores es fundamental el reconocimiento de sus logros, más aún del esfuerzo que ponen en su trabajo los anima y motiva. El reconocimiento es un factor importante en el compromiso organizacional, ya que los colaboradores que se sienten reconocidos, son capaces de tomar nuevos riesgos, de tomar decisiones, no temen al cambio y son más creativos. Finalmente, la imparcialidad evaluada en un punto importante que es la falta de favoritismo. En este punto que el 76.78% de la población piensa que no existen favoritismos en la Organización, sin embargo existe un 13.09% con una actitud neutral y un 9.52% con una actitud negativa frente a la imparcialidad, es decir que una significativa parte de los colaboradores sienten que no existe equidad y justicia en algunos procesos dentro de la organización, específicamente y de acuerdo a la narrativa, dentro de los procesos de selección. Sin embargo, existe una población dentro de la empresa que siente que hay que mejorar en cuanto a la imparcialidad que existe en la misma. Los colaboradores esperan que las decisiones de los líderes o jefes con respecto a ellos estén relacionados estrictamente con relación a temas profesionales y no personales. Para muchos es un aspecto en el cual debe trabajar la empresa ya que perciben existen aspectos personales diferenciadores en algunos casos y piden se de igualdad de oportunidades.

Por otro lado, se muestra que existe un 82.95% de colaboradores que poseen compromiso de continuidad, reflejándose principalmente en hombres, que

tienen entre 23 y 33 años, con estudios universitarios, que ocupan mandos bajos con menos de 3 años en la Organización. En esta dimensión se observa el valor que otorgan los colaboradores a los beneficios que posee la empresa influenciando directamente en el sentido de permanencia y compromiso que poseen. Los aspectos más importantes que están relacionados con la dimensión: plan de carrera, salario y beneficios adicionales, estabilidad laboral, oportunidades para conseguir otro trabajo, desarrollo personal y profesional, capacitación, y comunicación. Los resultados muestran que el 91.07% de la población cree tener oportunidades de crecimiento en la Organización. Las oportunidades de crecimiento son vistas como el plan de carrera que existe en la empresa, y considerado como factor que está fuertemente relacionado con la satisfacción laboral, en el cual el potencial de crecimiento es parte de los beneficios que ofrece la empresa. Para muchos colaboradores es trascendental este punto, ya que representa para ellos una estabilidad laboral y un crecimiento profesional y personal. El 91.07% de la población indica que trabajan en la Organización por el buen salario y los beneficios que poseen. Factor relacionado a la satisfacción laboral a medida que las condiciones de trabajo son para los colaboradores un componente fundamental para su bienestar, tanto como para la motivación que poseen al realizar su trabajo y el desarrollo que visionan tener.

Resalta en el grupo de preguntas el temor a no conseguir otro trabajo, la misma que se la realizó como una afirmación negativa, obteniendo resultados negativos de igual manera. Se observa que, un 65.48% de la población está en desacuerdo con esta pregunta, al decir que su permanencia en la empresa no tiene que ver con el temor de no conseguir otro trabajo. Tomando en cuenta que la mayor parte de la población que participó en la toma del cuestionario se encuentra entre 23 y 33 años, siendo la población predominante personas con 33 años en promedio, se observa que la población en este rango no siente temor de conseguir otro trabajo. Por tanto, existe un nivel importante de compromiso organizacional en esta población destacando un porcentaje importante de colaboradores que si sienten temor de no conseguir otro trabajo,

representados por un 21.43% y una población del 10.11% con un actitud neutra frente a esta pregunta. Estos últimos representan un grupo característico de quienes están por obligación o por un sentido moral dentro de la organización.

Por otro lado, existe una población del 81.14% que tiene una actitud positiva frente a las oportunidades de desarrollo profesional y personal dentro de la empresa, reflejando un 88.09% que tiene una actitud positiva en cuanto a la capacitación que brinda la Organización hacia sus colaboradores para el desarrollo de su trabajo. Existe una población del 8.93% que tiene una actitud negativa en cuanto a las oportunidades de desarrollo que poseen y un 5.35% en cuanto a la capacitación que poseen. Para los colaboradores desean sentir apoyo para crecer tanto profesionalmente como personalmente, motivo por el cual valoran las oportunidades de desarrollo y recursos que pueden tener para realizar su trabajo.

Así también se observa que, el 86.30% de la población considera que poseen una orientación inicial adecuada, el 7.14% tiene una actitud neutral y el 4.16% tiene una actitud negativa en relación a este punto. La orientación inicial es un punto clave para la organización, pues es a largo plazo un determinante para la identificación que poseen los colaboradores con la empresa y para el compromiso organizacional grupo organizacional que participa con sus colaboradores y los involucra en las decisiones que los afectan.

Adicionalmente, se identificó que el 79.76% de la población cree tener una comunicación oportuna de las políticas y procedimientos de la empresa, el 10.71% tienen una actitud neutral y un 4.76% tienen una actitud negativa en este punto, siendo la comunicación un punto importante ya que los colaboradores desean y requieren que la empresa comunique los objetivos, metas, políticas, procedimientos, etc., que deben conocer y compartir.

Finalmente, se muestran en los resultados, que existe un 96.67% de colaboradores que poseen compromiso de tipo normativo, reflejándose principalmente en hombres que se encuentran entre 23 y 33 años, que poseen

una educación universitaria y que no tienen más de 3 años en la compañía, ocupando mandos bajos. El 95, 83% tiene una actitud positiva en cuanto a las responsabilidades definidas y el 99.41% de población conoce sobre los deberes y derechos que posee. Por otro lado, se observa una población del 88.10% que tiene una actitud positiva frente a la retroalimentación que poseen de su desempeño, y un 8.93% que tiene una actitud neutral en este punto. Para fines pertinentes, e inclusive para el margen de error es importante mencionar que hay un pequeño porcentaje del 1.03% de personas que no contestaron a ciertas preguntas específicas en la toma de la muestra.

8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este estudio se pudo demostrar que de acuerdo al modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen, el compromiso se refiere al vínculo que posee la persona con la organización con distintos factores de diferenciación para cada uno (García e Ibarra, 2012, párr. 4), con tres dimensiones a diferenciar: el compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, los cuales no son excluyentes entre sí. Se observó en el estudio que los colaboradores de la empresa tienen mayor compromiso de tipo afectivo y normativo, es decir que, se sienten identificados con la empresa. Como se observa en los resultados gran parte de la población se siente que está en una de las mejores empresas para trabajar, con un sentimiento de orgullo hacia la misma. De esta manera los colaboradores aceptan los valores, filosofía y objetivos que tiene la Organización, pero además siente deseo de permanecer en ella, destacando en este punto el nivel de compromiso afectivo que poseen. Los principales motivos por los cuales los colaboradores se sienten orgullosos y parte de la empresa, son:

- Las relaciones interpersonales que poseen los colaboradores con sus equipos de trabajo y con sus jefes, ya que la mayor parte de los colaboradores sienten tener una buena relación con sus equipos de trabajo y con sus jefes. Se observa que consideran tener una buena

relación y comunicación con sus líderes, aportando también al nivel de clima laboral que existe en la Organización. Sin embargo existe la oportunidad de mejorar en este aspecto ya que una pequeña población siente que sus líderes no son claros en la comunicación de objetivos y metas.

- Los objetivos organizacionales son compatibles con los de los colaboradores, siendo un punto importante ya que para un colaborador es muy valioso pertenecer a una empresa cuya cultura, valores y objetivos sean compatibles con los de sí mismo. Sin embargo es una oportunidad de mejora el poder comunicar oportunamente y adecuadamente los objetivos organizacionales para que los colaboradores sientan interés por la visión que tiene la empresa.
- El reconocimiento que poseen los colaboradores influye en la motivación que poseen. Las personas desean recibir reconocimientos por sus logros, sus esfuerzos ya que esto los compromete con su trabajo, logrando mejores resultados y desarrollando talentos que toman decisiones y son más creativos.

Los colaboradores en general perciben a la organización como una empresa de gran valor en el mercado, que les brinda oportunidades de desarrollo y aprendizaje. Se muestra en el análisis de resultados que existe un ambiente laboral favorable, con respecto a las interrelaciones que poseen, la identificación que sienten con la organización y por tanto con su cultura, valores y objetivos. Para los colaboradores la principal motivación para permanecer en la empresa, es la identificación y el orgullo que sienten por la misma, el clima organizacional que poseen, la posición que posee en el mercado, el reconocimiento que poseen los empleados y el sentirse parte de un bien definidas, pero que la Organización debe mejorar en su proceso de comunicación. Para lo cual se recomienda evaluar los mecanismos de comunicación que tiene tanto la organización como los líderes con sus

colaboradores y desarrollar si fuera necesario a los líderes que requieran desarrollar la competencia comunicacional. Actualmente, existe un presupuesto para desarrollo de habilidades, sin embargo es importante identificar puntos más específicos de apoyo en líderes.

Por otra parte, existe a nivel organizacional un menor nivel de compromiso de continuidad, más no existe una brecha importante con las demás dimensiones. Se demuestra que el nivel de compromiso está determinado por la percepción que poseen de la relación que tienen con la Organización, especialmente por la necesidad que tienen de permanecer por los beneficios que percibe o al considerar que no encontrará otro trabajo. La percepción general de la población es positiva en cuanto a las oportunidades y beneficios que poseen, los colaboradores perciben que tienen oportunidades de crecimiento, ya que su plan de carrera está definido y la visión de muchos de los colaboradores es poder cumplir con este plan y poder crecer profesionalmente. Sin embargo hay un porcentaje pequeño de la población con una actitud neutra en este punto que proporciona información importante al mencionar que para muchos no existe equidad o igualdad de oportunidades. Para lo cual se recomienda facilitar con información oportuna a los colaboradores.

La percepción que existe con respecto al salario y los beneficios es positiva, para los colaboradores es motivo de confianza sentir que son recompensados de manera adecuada por el trabajo que realizan. Un aspecto importante que destaca el análisis es la estabilidad laboral que poseen los colaboradores, una cultura orientada a la satisfacción y el bienestar del personal tiene relación directa con el compromiso y la estabilidad laboral (Calderón, Murillo y Torres, 2003, pp. 109-112).

Se identificó en los resultados de los datos una pregunta significativa en esta dimensión relacionada con el punto anterior, el temor de no conseguir otro trabajo. En donde, la mayoría de los colaboradores sienten permanecer en la empresa por otros motivos ajenos a este. Sin embargo, cabe reconocer que

también existe una población que posee una actitud neutral e incluso negativa con respecto al temor de no conseguir otro trabajo. Por tanto, se evidencia que hay un grupo de colaboradores que siente obligación de permanecer en la empresa ya sea por un sentido moral o por reciprocidad. Para la cual se recomienda, trabajar en aquellos aspectos que afectan al clima y cultura organizacional, mencionados en algunos puntos anteriormente, pero sobre todo trabajar en el compromiso que poseen los colaboradores. Ciertamente la empresa presenta un grado de compromiso bastante alto, sin embargo se muestran ciertos aspectos puntuales a trabajar, pero especialmente reforzar la comunicación que existe dentro de la Organización. Para desarrollar personas comprometidas es necesario, buscar los momentos adecuados en los cuales se puedan comunicar no solamente valores, filosofía, política y procedimientos, sino también información propia de cada una de las áreas como: objetivos específicos, indicadores, planes estratégicos, oportunidades de mejora y planes de trabajo. Poco a poco se ha ido trabajando en este aspecto dentro de la compañía pero es importante reforzar el tema compromiso organizacional y la participación que poseen todos en este proceso.

Los colaboradores perciben que existen oportunidades de desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional, así como también la capacitación necesaria para desarrollar su trabajo. Sin embargo existen áreas específicas y por ende una población significativa que tiene una percepción negativa sobre este punto. Se ha tenido acercamientos con colaboradores que indican no sienten tener el suficiente apoyo o presupuesto para su desarrollo o el desarrollo del equipo. Para ello es fundamental que se pueda realizar un levantamiento adecuado de las necesidades de cada área y reevaluar el presupuesto para cada una de ellas. De igual manera, comunicar adecuadamente a los colaboradores sobre las oportunidades de desarrollo que poseen y el proceso a seguir para poderlo llevar a cabo.

Es importante señalar que este estudio presenta resultados importantes en cuanto a la orientación inicial que otorga la Organización, aspecto determinante

para la identificación con la organización, conocimiento y sobre todo compromiso organizacional a largo plazo. Existe un porcentaje significativo de la población que posee una actitud neutra en este factor, siendo una oportunidad de mejora para la empresa. Se recomienda se realice una orientación inicial adecuada, otorgándole mayor tiempo y organización en este proceso. Actualmente la empresa contrata anualmente alrededor de 900 personas a nivel nacional. Para lo cual es importante homologar este proceso y, posteriormente, tener claridad en los parámetros y tiempos a cumplir.

El estudio ha logrado identificar los principales factores que determinan el compromiso organizacional relacionado con los tres tipos de dimensiones, así como también ha logrado responder a las preguntas directrices y finalmente se han encontrado falencias y aspectos importantes a trabajar. Existieron limitaciones en el estudio en cuanto al acceso y la apertura que tienen las personas que poseen mandos altos para la toma de la muestra, así también el tiempo que otorgan a este tipo de investigaciones es muy corto y en ciertos casos existió resistencia a la recolección de datos.

Finalmente, se recomienda en la organización mejorar en varios puntos específicos:

- Implementar un plan de Inducción inicial general para todos quienes ingresan en la compañía, con tiempos y temas preestablecidos de modo que todos los colaboradores tengan acceso a una misma información y posteriormente realizar las inducciones con cada área.
- Transparentar los procesos de selección, teniendo una comunicación más asertiva y oportuna con cada uno de los participantes de los procesos, para lo cual quienes no hayan sido seleccionados puedan tener una adecuada retroalimentación y sea un proceso imparcial. Se propone un seguimiento mediante correos de agradecimiento y reuniones con los dos participantes de la ternas que no hayan concluido con el proceso para

análisis de resultados, si así lo requieren, ya que es importante mitigar el sentimiento de que existe favoritismo que existe en la empresa, siendo este uno de los factores importantes para que los colaboradores no se sientan motivados por continuar en la organización o por desarrollarse en ella.

- Posterior al levantamiento de necesidades de capacitación, dar seguimiento con cada una de las áreas para completar la planificación, administrando adecuadamente los recursos y potencializando al talento humano de la organización.
- Mejorar la comunicación líder-colaborador, desarrollando habilidades conversacionales en la organización para que exista mayor apertura de quienes están frente a los equipos de trabajo y existe un desarrollo bilateral.
- Comunicar oportunamente y adecuadamente los objetivos organizacionales, así como también las políticas y normas de la organización. De igual manera comunicar adecuadamente los cambios de normativas o alcances que se realicen. Es necesario que todos los colaboradores conozcan esta información, para lo cual se sugiere que se refuerce posterior al proceso de Inducción esta información mediante los medios de comunicación internos que tiene la compañía.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2003). *Cómo hacer una investigación cualitativa*. Fundamentos y Metodología. Recuperado el 13 de junio de 2014, de <http://www.tecnoeduka.110mb.com/documentos/investiga/articulos/hacer%20investigacion%20-%20alvarez-gayou.pdf>
- Arcos, C., Alvarado, V., Villavicencio, A., López, F., Marchán, C., Soasti, G., Reyes, L. y Dávalos, M. (2011). Recuperado el 3 de mayo de 2015, de http://iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2014/07/1_Gestio%CC%81n-Pu%CC%81blica-y-Gobierno-por-resultados.pdf
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración, 200, 5-8. Recuperado el 11 de diciembre de 2014 de, <http://revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4509/4041>
- Arriola, M., Salas, E. y Bernabé, T. (2011). *El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional*. Revista Ciencias Estratégicas 2011, 19(25) 110-126. Recuperado el 10 de junio de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Beker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40. Recuperado el 22 de mayo de 2014, de <http://strategietcetera.files.wordpress.com/2011/09/becker-notes-on-the-concept-of-commitment.pdf>
- Betanzos, N. y Paz, A. (2007). Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*. 23(2) 207-215
- Bonillo, D. y Nieto, F. (2002). *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*. Universidad de Almería. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2421/b13772089.pdf?sequence=1>
- Calderón, G. (2006). *La Gestión Humana y los aportes a las Organizaciones Colombianas*, 19 (31), 9-55. Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/4320/3273
- Calderón, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*, 19 (31), 9-55. Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/4320/3273
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25) 109-112.

Recuperado el 11 de abril de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>

- Chian, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). *Compromiso del Trabajador hacia su organización y la relación con el Compromiso Organizacional: Un análisis de género y edad*. Panorama Socioeconómico, 28 (40), 90-100. Recuperado el 12 de junio de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración del Talento Humano*. Recuperado el 4 de julio de 2015 de, <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administración%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill.
- Domínguez, L., Ramírez, A. y García, A. (2013). *El Clima Laboral como elemento del Compromiso Organizacional*. Revista Nacional de Administración, 4 (1) 59-70. Recuperado el 22 de julio de, <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/El%20clima%20laboral%20como%20un%20elemento%20del%20compromiso%20organizacional-2013.pdf>
- Edel, E., García, A. y Casiano, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. *Finanzas, Contaduría y Administración*, 1(1), 2-152. Recuperado el 13 de febrero de 2015, de http://jaguar.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/Documentos/cgr/centro_conoc/pdfs/recursos_humanos/clima-compromiso-organizacional.pdf
- Gallardo, E. y Triadó, X. (s.f.). *Revisión de las aportaciones teóricas sobre el Compromiso organizativo: acaso importan las actitudes?*. Recuperado el 17 de mayo de 2014, de <http://Dialnet-RevisionDeLasAportacionesTeoricasSobreElCompromiso-2517654.pdf>
- García, M. e Ibarra, A. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado el 20 de abril de 2014, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
- Gaynor, E. (1997). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 9 de marzo de 2015, de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/159-herzberg-frederick.html>
- Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Recuperado el 20 de abril de 2014, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6917/1/7709506.2012.pdf>

- Great Place to Work Institute. (2014). *¿Qué es el mejor lugar para trabajar?* Recuperado el 23 de agosto 2014 de, <http://www.greatplacetowork.com.ec>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.). Perú: Empresa Editora El Comercio S.A.
- León, D. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32 (2) 272-302. Recuperado el 11 de julio de 2015 de, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337832618004>
- Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación Psicológica*, 9 (1), 16-74. Recuperado el 17 de mayo de 2014, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-74752006000100004
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(60), 147-164. Recuperado el 18 de septiembre de 2014 de, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>
- Luthans, F. y Kreitner, R. (1979). *Modificación de la Conducta Organizacional*. México D.F., México: Editorial Orillas.
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (3), 395-400. Recuperado el 24 de mayo de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719306>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Merriam Webster. (2013). *Dictionary and Thesaurus – Merriam Webster*. Recuperado el 09 de marzo de 2015, de <http://www.merriam-webster.com/>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). *Tres componentes, Conceptualización del Compromiso organizacional*. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Moreno, F. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *International Journal of Good Conscience*. 7(1) 57-67. Recuperado el 02 de agosto de 2015, de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)
- Morianoa, J., Topa, G., Valeroa E. y Lévyb, J. (2009). Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. *Anales de Psicología*, 25(2) 277-287. Recuperado el 15 de julio de 2015, de http://www.um.es/analesps/v25/v25_2/10-25_2.pdf

- Omar, A. y Urteaga, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13 (2), 353-372. Recuperado el 24 de mayo de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719306>
- Omar, A., Paris, L. y Vaamonde, J. (2000). El interjuego entre el Compromiso Organizacional y los Valores Personales. *Universidad Nacional de Rosario-Italia*, 1365 (1A), 27-3. Recuperado el 19 de Abril de 2014, de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico9/9Psico%2002.pdf>
- Peralta, M., Santofimio, A. y Segura V. (2007). El compromiso Laboral: discursos en la Organización. *Psicología desde el Caribe*, 1(19) 81-108. Recuperado el 11 de abril de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301905>
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El Cambio Organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito en el proceso de cambio. *Revista de Empresa*. 1(18) 50-63. Recuperado el 04 de julio de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240827&orden=0&info=link>
- Ramos, A., Martínez, M. y Maldonado, G. (2009). El impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado. *Investigación y ciencia*. 17 (44) 48-55. Recuperado el 11 de julio de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67411476009>
- Rego, A. y Souto, S. (2004). La relación entre los climas organizacionales autentizóticos y las variables intensidad de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 1(32) 77-102. Recuperado el 2 de agosto 2014 de, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603205>
- Ríos, M., Téllez, M. y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del Compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, 1(231) 103-125. Recuperado el 12 de Abril de 2014, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Q8p51ceQyXoC&oi=fnd&pg=PA15&dq=satisfaccion+laboral+robbins+1998&ots=XlsvuaWLbm&sig=hrDrev76j2KRSc-nfCOBtoD_BVA#v=snippet&q=satisfaccion&f=false
- Rocha, M. y Böhr, M. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad. *Revista Ajayu*, 2 (1) 1-6. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de <http://ucbconocimiento.ucbca.edu.bo/index.php/raj/article/view/190/188>

- Romeo, M., Berger, R., Yépez M. y Guardia, J. (2011). Validez del Cuestionario de Identificación y Compromiso (HSA-ICI). *Escritos de Psicología* 4 (1) 1-8. Recuperado el 16 de julio de 2015, de <http://scielo.isciii.es/pdf/ep/v4n1/original1.pdf>
- Ruiz, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*. 1(1) 67-86. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <file:///C:/Users/Mon/Downloads/847-3235-1-PB.pdf>
- Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Psicothema* 8 (2) 329-335. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>
- Sánchez, C. (2008). *Motivación, satisfacción y vinculación ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?* Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de http://www.e-motiva.com/wp/wp-content/uploads/2012/09/UNED_Motivacion-Satisfaccion-Vinculacion_Carlos-Sanchez.pdf
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M. y Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*. 54 (5) 537-547. Recuperado el 28 de enero de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155131802006>
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1 (22), 46-56. Recuperado el 22 de mayo de 2014, de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391745?uid=3737912&uid=2&uid=4&sid=21104240824413>
- Tejada, J. y Arias, F. (2005). Prácticas Organizacionales y el Compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en psicología*, 10 (2), 295-309. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210206>
- Tormo, G. y Osca, A. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3) 231-226. Recuperado el 10 de junio de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231322132006>
- Uribe, J., Pérez, J. y García, A. (2014). Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y Administración*, 60(1) 447-467. <https://docs.google.com/viewer?url=http%3A//www.redalyc.org/pdf/395/39535648009.pdf&chrome=true>

ANEXOS

ANEXO 1. Formato Entrevista

Entrevista Compromiso Organizacional

Datos Generales

Edad

Nivel de Educación

Cargo que ocupa en la empresa

Antigüedad

Objetivo:

La siguiente entrevista tiene como objetivo investigar el Compromiso Organizacional en la empresa, lo cual aportará con información importante para un trabajo de Titulación sobre este tema. Los datos que serán utilizados única y exclusivamente para los fines pertinentes de manera confidencial.

Instrucciones

Por favor contestar a las siguientes preguntas

Preguntas

1. ¿Cuál es su percepción general de la empresa?
2. ¿Cuál es su percepción del ambiente de trabajo?
3. ¿Qué es para usted compromiso organizacional?
4. ¿De qué manera se siente comprometido con la empresa?
5. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que posee usted?
6. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que posee la empresa?

ANEXO 2. Formato Cuestionario

Cuestionario de Compromiso Organizacional

La siguiente información que tiene como fin investigar sobre el Compromiso Organizacional, lo cual aportará con información relevante para un trabajo de Titulación. La información del cuestionario tendrá carácter confidencial y será utilizado estrictamente para fines de estudio.

Instrucciones: Conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas o incorrectas. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, marque con una x la que mejor describa su realidad en el trabajo. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Datos Generales					
Sexo					
Femenino__ Masculino__		Edad ____ años			
Nivel de Educación					
Bachiller __ Universitario __ Especialización__		Cargo que ocupa en la empresa _____			
Antigüedad					
Entre 1-3 años__					
Entre 3-5 años__					
Entre 5-10 años__					
Más de 10 años__					
Preguntas					
Marque con una x la respuesta que más se acerque a su realidad	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1 Siento que la empresa es una de las mejores para trabajar					
2 Trabajar en esta empresa me hace sentir orgulloso ante los demás					
3 Trabajo en la empresa por la oportunidad de crecimiento profesional					
4 Trabajo en la empresa por el buen salario y beneficios adicionales que recibo					
5 Mi permanencia en la empresa tiene que ver con la estabilidad laboral que se me brinda					
6 Mi permanencia en la empresa tiene que ver con el temor de no conseguir otro trabajo					
7 Considero la empresa me brinda oportunidades de desarrollo personal y profesional					
8 Considero que he tenido la capacitación necesaria para desarrollar mi trabajo actual					
9 La orientación inicial que provee la empresa es la adecuada					
10 Mis responsabilidades como colaborador están claramente definidas					
11 Tengo claros los deberes y derechos que tengo en la empresa					
12 Los objetivos de la empresa son compatibles con mis objetivos personales					
13 Mantengo una buena relación con mi equipo de trabajo					
14 Mantengo una buena relación con mis jefes					
15 Mis jefes comunican claramente sus metas y objetivos					
16 La comunicación es oportuna y clara cuando se realizan cambios en las políticas y procedimientos de la empresa					
17 tengo de manera clara y oportuna retroalimentación sobre mi desempeño					
18 Siento que mis jefes reconocen mi trabajo					
19 Las motivaciones que recibo estan de acuerdo al trabajo que realizo, pues no existen favoritismos					
20 Mi opinión es importante a la hora de tomar decisiones					

ANEXO 3. Autorización

Quito, 22 de enero de 2015

Señor
Mauricio Padilla
VICEPRESIDENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Presente

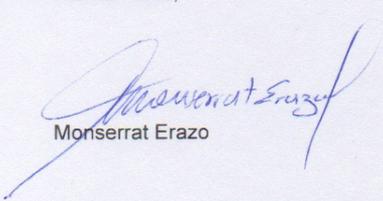
Yo, Diana Monserrat Erazo Merino, estudiante de Psicología Organizacional de la Universidad de las Américas, tras haber culminado mi carrera, solicito muy comedidamente el permiso para realizar mi proyecto de Titulación en la Compañía sobre "Compromiso Organizacional".

La presente tiene como objetivo investigar los principales factores que determinan el compromiso organizacional en los colaboradores, tomando una muestra representativa dentro de la compañía. La investigación permitirá identificar el tipo de relación que tienen los colaboradores con la organización, los líderes y el equipo de trabajo en distintas dimensiones (afectiva, de continuidad y normativa). La investigación posee un enfoque mixto (cuantitativo - cualitativo), en la cual se utilizará encuestas y entrevistas semiestructuradas, tomando en cuenta únicamente a colaboradores del área administrativa, que trabajen más de un año en la empresa.

Cabe resaltar que los datos de la compañía serán manejados manera confidencial y serán utilizados únicamente con fines de estudio y los resultados serán devueltos según solicite la compañía.

Agradezco desde ya la atención que se brinde a mi solicitud.

Atentamente,


Monserrat Erazo

Respose:
OK. Está autorizado
D. Erazo
Mauricio
E/22/15.