

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



Trabajo de Suficiencia Profesional

Compromiso laboral en el personal del Centro de Salud Combapata - Cusco

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Ernesto Raúl Puma Apaza

Lima – Perú

2019

DEDICATORIA

A mis hijos: Yosue, Valentino y Maricielo, son mis razones de la vida por ellos luchare ese buen vivir, hasta donde me de la vida nuestro señor dios poderoso.

A mi Esposa linda Mayra, por darme ese apoyo incondicional, por animarme a salir adelante en mi formación académica.

A mis Padres, mis hermanos, hermanas, sobrinos y sobrinas por estar dándome esa motivación de seguir adelante con los proyectos.

Finalmente, a mis padrinos, mis ahijados, ahijadas y amigos por animarme cual importante es la profesión en la sociedad.

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento al padre celestial por darme esa vida, la salud, la sabiduría, sus experiencias, la comprensión por esta junto conmigo en todas las actividades; cuando estamos con Dios, todos vivimos el buen vivir un pueblo alegre y feliz.

Mis agradecimientos a los maestros y amigos que me han brindado esa enseñanza, sus experiencias, esa comunicación asertiva de la UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA.

PRESENTACIÓN

Señores miembros de Jurado:

Continuando con el cumplimiento de las normas establecidas en la directiva N° 003-FPsyTS-2016 de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para alcanzar el título profesional bajo la modalidad SUFICIENCIA PROFESIONAL, a continuación, presento mi trabajo de investigación denominado: “**Compromiso organizacional en el personal del Centro de Salud Combapata**”. En el que se desea mostrar el nivel predominante de **compromiso organizacional** que presenta el personal de un centro de salud.

Por lo antes expuesto, señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Ernesto Raúl Puma Apaza

ÍNDICE

ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Presentación	4
Índice	5
Índice de tablas	9
Índice de figuras	10
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
CAPÍTULO I. Planteamiento del problema	15
1.1 Descripción de la realidad problemática	15
1.2 Formulación del problema	19
1.3 Objetivos	19
1.4 Justificación e importancia	20

CAPÍTULO II. Marco teórico conceptual	22
2.1 Antecedentes	22
2.1.1 Internacionales	22
2.1.2 Nacionales	24
2.2 Bases teóricas	26
2.2.1 Compromiso organizacional	26
2.2.2 Enfoques del compromiso organizacional	30
2.2.3 Teorías	32
2.2.4 Factores que determinan el compromiso organizacional	42
2.2.5 Conducta del colaborador comprometido y sus beneficios	44
2.3 Definiciones conceptuales	45
2.3.1 Compromiso organizacional	45
CAPÍTULO III. Metodología	48
3.1 Tipo y diseño de investigación	48
3.1.1 Tipo y enfoque	48
3.1.2 Niveles	48
3.1.3 Diseño de investigación	48

3.2	Población y muestra	48
3.3	Identificación de variables	49
3.3.1	Operacionalización de la variable	49
3.4	Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico	50
3.4.1	Técnicas	50
3.4.2	Instrumento	51
3.4.3	Adaptación de baremos	53
CAPÍTULO IV. Resultados		54
4.1	Procesamiento de resultados	54
4.2	Presentación de los resultados	54
4.3	Análisis y discusión de resultados	62
4.4	Conclusiones	65
4.5	Recomendaciones	67
CAPÍTULO V. Intervención		68
5.1	Denominación del programa	68
5.2	Justificación del programa	68
5.3	Objetivos	69

5.4	Destinatarios	69
5.5	Establecimiento de conductas problema / meta	69
5.6	Metodología	70
5.7	Recursos	70
5.8	Cronograma y desarrollo del programa	71
	Referencias bibliográficas	104
	Anexos	108
	Anexo 1. Matriz de Consistencia	109
	Anexo 2 Carta de Presentación al Centro de Salud Combapata	110
	Anexo 3 Instrumento de Aplicación de Compromiso Organizacional	111
	Anexo 3. Adaptación de baremos	112
	Anexo 4. Resultado del Antiplagio	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y muestra	48
Tabla 2. Identificación de variables	49
Tabla 3. Medidas estadísticas del Compromiso Organizacional	54
Tabla 4. Medidas estadísticas de la Dimensión - Compromiso Afectivo	57
Tabla 5. Medidas estadísticas de la Dimensión - Compromiso de Continuidad	59
Tabla 6. Medidas estadísticas de la Dimensión - Compromiso Normativo	60
Tabla 7. Porcentajes – Compromiso organizacional General	56
Tabla 8. Porcentajes – Dimensión Afectiva	58
Tabla 9. Porcentajes – Dimensión de Continuidad	59
Tabla 10. Porcentajes – Dimensión Normativo	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los supuestos de la teoría X y la teoría Y sobre la naturaleza humana.	34
Figura 2. Teoría de los dos factores de Herzberg.	36
Figura 3. Teoría de las necesidades de McClelland	38
Figura 4. Teoría de los tres componentes del compromiso organizacional.	41
Figura 5. Compromiso Organizacional General	57
Figura 6. Dimensión Compromiso Afectivo	58
Figura 7. Dimensión Compromiso de Continuidad	59
Figura 8. Dimensión Compromiso Normativo	61

RESUMEN

La presente investigación surge de la observación directa de los problemas de los trabajadores del centro de salud y tiene como objetivo poder determinar el nivel de compromiso organizacional de un centro de salud donde brinda sus servicios, siendo importante conocer el nivel de compromiso hacia su centro laboral. La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores encuestados aleatoriamente, quienes participaron con su consentimiento previo. Para ello, se aplicó el instrumento psicológico del Cuestionario del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1997), de 18 ítems, validado en Perú por Argomedo (2013). Obteniéndose como resultado cuanto, al compromiso organizacional general, no existe un nivel significativamente predominante debido a que los resultados muestran puntajes similares en los tres niveles de evaluación. Si bien es cierto, resultando el 45% del nivel Alto, el 10% del nivel Promedio y 42.5 % del nivel Bajo, no reflejan una cantidad significativa de evaluados para determinar cuál de los tres niveles sería el predominante dentro de la empresa de seguridad, debido a que los puntajes obtenidos son muy similares. El nivel de compromiso Organizacional del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se encuentra en la categoría **FAVORABLE**.

Palabras claves: compromiso organizacional, centro de salud, intervención, colaboradores, centro de salud

ABSTRACT

The present investigation arises from the direct observation of the problems of the workers of the health center and has as objective to determine the level of organizational commitment of a health center where it offers its services, being important to know the level of commitment towards its work center. The sample consisted of 40 workers randomly surveyed, who participated with their prior consent. For this, the psychological instrument of the Allen and Meyer Organizational Commitment Questionnaire (1997) was applied, with 18 items, validated in Peru by Argomedo (2013). Obtaining as a result how much, to the general organizational commitment, there is not a significantly predominant level because the results show similar scores in the three levels of evaluation. While it is true, resulting in 45% of the High level, 10% of the Average level and 42.5% of the Low level, do not reflect a significant number of evaluated to determine which of the three levels would be the predominant within the security company, because the scores obtained are very similar. The level of Organizational commitment of the "Labor Commitment in the Personnel of the Combapata Health Center - Cusco", is in the FAVORABLE category.

Keywords: organizational commitment, health center, intervention, collaborators, clinic

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, hablar de compromiso organizacional es importante, para recursos humanos, así como también los es para la psicología organizacional. Sucede que el compromiso organizacional es la conexión psicológica que determina una relación entre colaborador y su organización (Meyer y Allen; 1991). Ello supondría que el colaborador puede tomar decisiones en cuanto a su permanencia o no en la organización. Algunos estudiosos, mencionan que este constructo un buen indicador para poder intervenir en cuanto a aspectos de suma importancia para las organizaciones como son la rotación del personal, el índice de absentismo, entre otros. Ahora bien, esto quiere decir que entender acerca del compromiso organización es una pieza importante dado que en base a su estudio se puede obtener información sobre las problemáticas en la empresa o simplemente saber la percepción de los colaboradores en cuanto a su centro de labor, con la finalidad de poder intervenir con estrategias idóneas para lograr una mejor fidelización de los colaboradores.

En la presente investigación, tiene como intención principal, el poder determinar la existencia de un nivel de compromiso organizacional de la población a investigar, a razón de presentarse el cambio de empresa dentro de la organización, tomándose las medidas de fusionar colaboradores nuevos y antiguos; ello en conjunto con las diferentes dimensiones que el compromiso organizacional contempla, teniendo en cuenta que el compromiso organizacional al ser o verse afectado, o también influenciado por factores, los cuales pueden perjudicar la productividad, el desempeño, el clima, así como la convivencia dentro de la organización.

La presente investigación se divide en cinco capítulos; en los cuales se desarrollará lo siguiente: en el primer capítulo se presenta el planteamiento de la realidad problemática, formulación del problema, así como también de los objetivos, asimismo se adjunta la justificación de la investigación. En el segundo capítulo, se presenta todo lo relacionado a la revisión literaria la cual servirá como guía para un mejor entendimiento de la variable estudiada, esto a manera de fundamentación de la investigación, presentándose desde investigaciones internacionales y nacionales, enfoques, teorías, conceptos y temas que explican

mejor esta variable. En el tercer capítulo, se encuentra todo lo referente a los aspectos metodológicos, los cuales fueron utilizados para la investigación, así como las técnicas utilizadas e instrumentos de recolección de datos.

En el cuarto capítulo, podremos encontrar los resultados obtenidos en esta investigación, como su respectiva discusión en base a los antecedentes y bases teóricas. Asimismo, encontraremos también las conclusiones y recomendaciones correspondientes a la presente investigación. Finalmente, se presenta el quinto capítulo, el cual contiene el programa de intervención en respuesta y solución de lo encontrado en la investigación.

El tesista.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En las últimas décadas, se ha podido notar que, en las diferentes organizaciones el tema del compromiso organizacional es uno de los elementos de las organizaciones que influye en el comportamiento organizacional de los colaboradores, este comportamiento se ve reflejado en la rotación, el clima, el desempeño, la comunicación, el estrés, la satisfacción, la motivación, etc. Lo cual, determinaría un nivel de compromiso de los colaboradores hacia la organización a la cual pertenecen. El nivel de compromiso que presenta un colaborador, va a estar subyugado, según las diferentes situaciones que se van a suscitar y encontrar dentro de su ambiente de trabajo; asimismo, las expectativas del trabajador tendrán un papel importante en cuanto al compromiso que se desarrolle con la institución.

El compromiso hoy en día, se manifiesta de diferentes formas, entre las cuales; podemos observar que se puede establecer un compromiso ya sea porque el colaborador llega a encontrar en su centro de trabajo ciertas similitudes, en cuanto a la metas y objetivos tanto personales como organizacionales, logrando que se sienta identificado y establezca una conexión más fuerte con la organización. También, encontramos colaboradores que establecen un nexo con su organización traducida como un deber, esto quiere decir que, uno puede recibir u obtener algún

beneficio o prestación por parte de la organización, lo cual hará que el colaborador afiance su compromiso con la organización.

Por otro lado, existen los colaboradores que, con el pasar del tiempo han aportado en muchos sentidos a la empresa y cuando aparece la idea de cambiar de trabajo e ir en búsqueda de uno nuevo, hacen una revisión de su entorno ya sea en cuanto las posibilidades y en cuanto perderían si se marcharan de la organización actual; y que al darse cuenta que perderían lo invertido o no conseguirían algo nuevo y mejor, deciden permanecer e incrementa su conexión y compromiso con la organización presente.

Según estudios que se han venido realizando, encontramos que, para poder comprender un poco más sobre el compromiso organizacional, se ha venido relacionado mucho con temas como el clima y la satisfacción en las organizaciones, los cuales son piezas claves para generar una mejor identificación, además; genera que el colaborador establezca una mejor conexión hacia la organización para la cual labora. Asimismo, cuando una persona establece un nexo o vínculo con su organización, podemos decir que hablaríamos de la existencia de un nivel de compromiso, el cual va a estar determinado según las condiciones del contexto laboral y las expectativas del colaborador.

Es así que, en base a las diferentes investigaciones, antecedentes y lo que se acontece a diario, podemos entender cuán importante es que las organizaciones destinen tiempo y desarrollen estrategias o programas, para estimular el compromiso, de modo tal que se pueda afianzar el nexo

que conlleva a un colaborador a comprometerse con centro de labores. Teniendo en cuenta que el compromiso subyace a cada persona, siendo así, que cada organización busque de manera idónea fomentar el compromiso organizacional. Ello conllevará a un incremento en temas de desarrollo y productividad en la organización.

Esta investigación pretende determinar el nivel de compromiso organizacional, de los colaboradores una empresa que brinda servicios de seguridad en una universidad privada de Lima, los cuales se encuentra en un proceso de reestructuración y adaptación ante el cambio de empresa dentro de la Universidad, para lo cual, se habría determinado la fusión de los colaboradores nuevos y algunos colaboradores de la empresa anterior. Asimismo, conocer los niveles según las dimensiones a razón de, ofrecer un programa de intervención y que, a través de éste, lograr reforzar el Compromiso predominante en el personal, con miras a futuro de obtener un personal idóneo y con mayor compromiso con su organización.

A nivel internacional

Según (AON HEWITT,2017) la cual es una empresa británica proveedora de servicios de riesgo, consultoría y recursos humanos, la cual cada año mide el compromiso de los empleados de más de 1.000 de organizaciones en todo el mundo, mediante 15 dimensiones como por ejemplo: capacitación y Desarrollo, Liderazgo, Gestión del Desempeño, Remuneración y Reconocimiento, cumplimiento del trabajo y equilibrio entre trabajo y vida personal entre otros, la cual presenta las siguientes cifras, de manera global el 63% de trabajadores en relación con las 15 dimensiones de investigación presenta el compromiso organizacional, siendo Latino América punteándose con el 75% siguiéndole Norte América con 64%, Asia Pacifico con 62% y África con 61%, en menos puntuación encontramos a Europa con 58%. Por último, la investigación nos muestra que el compromiso global disminuyó a diferencia del año pasado.

Según (la revista internacional administración & finanzas, 2016) señala en una de sus investigaciones tituladas “el compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas”, que para que una empresa presente un buen funcionamiento es necesario que cuente con actividades innovadoras y sobre todo voluntarias que vayan más allá de las funciones que su trabajo demanda.

Asimismo, menciona que las empresas deben formar más trabajadores así sean de alto rango o hasta el mínimo puesto, donde entiendan que la única forma de alcanzar el progreso y el bienestar individual y colectivo

Es elevando el rendimiento y la productividad, y para lograrlo se requieren trabajadores comprometidos con su organización.

A nivel nacional

Según (DELOITTE, 2015) que publicó una investigación en el diario la “gestión – Perú” a nivel nacional, el 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema, en el caso de Perú el

50% de subordinados manifiesta que su problemática se encuentra en la falta de compromiso y cultura organizacional citándola como “muy importante”, duplicando las cifras del año pasado. Además, el diario de la gestión menciona que el 60% de los empleados expresaron que no cuentan con la capacitación adecuada ni con la medición del compromiso laboral.

Continuando con la investigación anterior, el 12% afirma haber asistido a un programa de intervención donde se buscaba el fortalecimiento de la cultura y el compromiso organizacional y tan sólo el 7% se atribuyó un nivel de excelencia al calificar su capacidad para medir, promover y mejorar el compromiso laboral y la permanencia de los trabajadores en su organización.

A nivel local

Loli (2006) realizó una investigación titulada “Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas” donde utilizó una muestra de 205 trabajadores de 20 facultades de una 24 universidad. Como principal

resultado encontró que el compromiso organizacional global fue favorable. Además, se encontraron las siguientes correlaciones positivas: entre la satisfacción general con el compromiso con el trabajo, entre el compromiso afectivo y jerarquía de puesto con el sentimiento de permanencia. Sin embargo, hubo correlaciones negativas como: entre jerarquía del puesto y el compromiso de conveniencia. De

Los factores evaluados sólo se encontraron asociados al compromiso organizacional con: educación, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto actual y tipo de puesto actual. No obstante, las variables demográficas como sexo, edad y estado civil no estuvieron asociadas al compromiso organizacional.

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Problema principal

¿Cuál es el nivel del Compromiso laboral en el personal del Centro de Salud Combapata – Cusco?

1.1.2. Problemas secundarios

¿Cuál es el nivel del compromiso laboral en su dimensión Compromiso afectivo en el personal del Centro de Salud Combapata – Cusco?

¿Cuál es el nivel del compromiso laboral en su dimensión Compromiso de continuidad en el personal del Centro de Salud Combapata – Cusco?

¿Cuál es el nivel del compromiso laboral en su dimensión Compromiso normativo en el personal del Centro de Salud Combapata – Cusco?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar el nivel del Compromiso laboral en el personal del Centro de Salud Combapata – Cusco

1.2.2. Objetivos específicos

Determinar el nivel del compromiso laboral en su dimensión Compromiso afectivo en el personal del Centro de Salud Combapata – Cusco

Determinar el nivel del compromiso laboral en su dimensión Compromiso de continuidad en el personal del Centro de Salud Combapata – Cusco

Determinar el nivel del compromiso laboral en su dimensión Compromiso normativo en el personal del Centro de Salud Combapata – Cusco

1.3. Justificación e importancia

El compromiso laboral es muy importante para conseguir buenos resultados y tener los valores y la cultura alineada dentro de una empresa. Hoy en día se habla mucho del término “engagement” en el mundo, que en español significa compromiso. El engagement dentro de una empresa está relacionado con el compromiso que tienen los empleados dentro de la empresa y cómo afecta directa o indirectamente en los resultados. El compromiso de los empleados presenta un carácter estable, a diferencia de la satisfacción y motivación del empleado.

El compromiso de un empleado, está directamente relacionado para que este se quede en la empresa ante posibles ofertas.

Los efectos beneficiosos del compromiso en los resultados empresariales deben observarse desde una doble perspectiva

Empresarial, con una mejora de diversas relaciones clave en cualquier organización (reputación interna y externa como empleador, productividad y nivel de esfuerzo discrecional de los empleados, ventas, beneficios, calidad de servicio al cliente o la cotización de la acción)

Personal, con mayor alineación de los empleados con el proyecto empresarial y como consecuencia mayor nivel de “felicidad laboral” y orgullo de pertenencia. Los impactos positivos son numerosos: autorrealización con el trabajo, comprensión del impacto de su trabajo para el éxito colectivo, sensibilidad ante retos corporativos globales, menor estrés y mejor salud de los trabajadores.

La confianza en los líderes y la cultura organizativa está en la base de una cultura de compromiso laboral al crear un contexto positivo para que se produzca la vinculación bidireccional empleado-organización.

Las sinergias entre confianza y compromiso generan, al menos, dos resultados: mejores lugares para trabajar y compañías de alto rendimiento.

Existen tres claves para potenciar la confianza: un carácter estable y predecible, el deseo del bien de la otra parte y la existencia de capacidades personales y profesionales que faciliten la obtención de resultados adecuados a corto y largo plazo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.2.1 Internacionales

Morales y Villalobos (2012), en su estudio, “**Satisfacción laboral y compromiso organizacional en un centro de salud privado**”. En este estudio, se planteó como objetivo principal el poder determinar la relación que existe entre la satisfacción y compromiso organizacional. Es así que, para su realización se estableció la metodología de tipo descriptivo y nivel correlacional, dado que pretendía conocer la relación de dos o más variables. Además, el diseño fue no experimental- transversal, esto haciendo referencia, dado que no se manipularon las variables y se recaudó la información en un solo momento determinado. Según los resultados obtenidos se determinó lo siguiente; en cuanto a la satisfacción laboral, se obtuvo un nivel medio; asimismo, también se obtuvo un nivel medio respecto al compromiso organizacional, siendo predominante el tipo de compromiso afectivo. Finalmente, se encontró que, en cuanto a las dimensiones del compromiso organizacional, el compromiso de continuación y normativo se hallaron en un nivel medio.

Ruiz de Alba (2013), en su investigación, “**El Compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno**”. España. En el cual establecieron como objetivo de estudio, el poder hallar una respuesta a su interrogante, ¿Qué es el compromiso organizacional y cuáles serían los tipos que existen? La presente, también fue vinculada con teorías basadas en el valor organizacional. Asimismo, en cuanto a la metodología utilizada en el estudio fue de tipo descriptiva, haciendo uso de entrevistas y encuestas a una población la cual fue no probabilística. En cuanto a los resultados del estudio, se llegó a la conclusión que, de los factores analizados en relación con el compromiso organizacional, se determinó que los factores con mayor influencia en el

compromiso fueron: la comunicación interna, el ensayo y la armonía entre el trabajo, además de la familia.

Böhrt, Romero y Díaz (2014), en su investigación, **“El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas”**. Bolivia. En su trabajo, tuvo como propósito el poder dar a conocer las características de cómo se encontraba distribuido el constructo tridimensional que es el compromiso organizacional en algunos puestos de trabajo, para ello, se realizaron comparaciones de medias aritméticas, las cuales fueron sometidas a un análisis de varianza el cual, confirmaba su significación en cuanto a las diferencias planteadas. En base a los resultados concluyeron que, según el tipo y puesto de trabajo el nivel de compromiso varía. Se observó, además, altos índices de significación en donde se demostró que los niveles de compromiso organizacional no son similares por actividad o puesto de trabajo. Finalmente, mencionaron la importancia de factores relevantes como el tipo de organización, el puesto, y la relevancia del trabajo, al momento de querer promover el compromiso.

Maldonado-Radillo, Ramírez y García (2014), en su investigación, **“Compromiso organizacional de los profesores de una Universidad Pública”**. México. Realizaron su investigación, utilizando el tipo descriptivo – analítico para diagnosticar el compromiso organizacional de los profesores. La razón de su investigación radicó en poder establecer diferencias entre el compromiso organizacional y algunas variables demográficas y laborales. Ello permitió recaudar la siguiente información; en cuanto a los resultados obtenidos, se encontró que el compromiso organizacional en los docentes con su centro de labores manifestaba en nivel medio. Finalmente, se halló que no se suscitaron diferencias significativas entre las variables demográficas que se plantearon, las cuales fueron: género, categoría, estado civil, edad y antigüedad.

Carreón (2015), también en su investigación, **“Compromiso laboral del trabajo social en el sector salud”**. México. Nos permite tener una visión del constructo a través de su intención de dar a conocer la validez

y fiabilidad de un instrumento que sea capaz de medir el compromiso organizacional en los trabajadores del sector salud. Buscando a su vez, poder establecer aspectos dimensionales con respecto al compromiso organizacional. Para su investigación, se realizó un estudio correlacional, utilizando una muestra no probabilística. A razón de ello, se pudo determinar que existen ocho factores que se encuentran inmersos en el compromiso laboral, además se pudo comprender que en base al contexto e identidad se puede decir que el compromiso laboral va a estar determinado por las percepciones, las creencias actitudes, decisiones y acciones de los colaboradores, en búsqueda de que las ocho dimensiones puedan relacionarse. Finalmente, se observa que los profesionales de trabajo social parecen ajustar sus objetivos a la forma y política de la empresa en la cual laboran.

2.2.2 Nacionales

Rivera (2010), con su trabajo, **“Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima metropolitana y su correlación con variables demográficas”**. En el cual tuvieron como objetivo el poder profundizar en el tema; asimismo, se pretendió poder determinar el grado de compromiso que caracterizaba a los miembros de la organización, para lo cual se empleó un estudio de enfoque cuantitativo a razón de la división de los datos obtenidos para así, poder dar una respuesta a su problemática. Al mismo tiempo, se realizó un estudio correlativo dado que también se propuso determinar la relación del compromiso con las variables demográficas. Finalmente, se concluyó que en la organización se mantiene un grado de compromiso medio y de los tipos de compromiso los que predominaban en la entidad fueron el compromiso afectivo y de continuidad; además se halló que, el sexo femenino mostró mayor compromiso, así mismo en cuanto a la antigüedad se encontró que cuanto más tiempo de permanencia existe un mayor grado de compromiso.

Marquina (2013), investigó, la **“Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima”**,

En su investigación tuvo como objetivo principal conocer la relación existente la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, para lo cual, la investigación fue correccional, de tipo cuantitativa y se utilizó un diseño experimental dado que las variables no fueron manipuladas, a su vez también fue transversal por ser aplicado en un único momento específico. Como resultados se obtuvo que, en cuanto a la satisfacción laboral los colaboradores se encontraban medianamente satisfechos y se evidenció que los colaboradores se encontraban comprometidos con su organización siendo en sí un 91.2% del total de empleados. Finalmente, se encontró que sí existe una relación significativa entre la satisfacción y el compromiso organizacional.

Por otro lado, **Pérez (2014)**, en su investigación, “**Motivación y compromiso organizacional en personal Administrativo de universidades limeñas**”. En esta investigación se estableció como propósito el poder precisar el sentido e intensidad de la relación de la motivación con el compromiso organizacional, esto, aplicado a un contexto sociodemográfico y organizacional específico. En el estudio, se comprobó la existencia de una mayor intensidad en cuanto a la regulación extrínseca (el cual es componente de la motivación controlada) de los colaboradores administrativos de la universidad pública. Además, en los resultados obtenidos se señala también que, en la organización se logra alcanzar un mayor puntaje en el compromiso afectivo, lo cual los llevo a suponer que existe la probabilidad de desarrollarse un nexo emocional con la organización.

Montoya (2014), en su investigación, “**Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center**”. En donde se determinó como objetivo principal, poder realizar la validación de la escala de compromiso organizacional de Mayer y Allen, y así poder evaluar las variables que se encuentran dentro del comportamiento organizacional de los colaboradores. A su vez, se creyó pertinente hacer hincapié en la importancia de la validación de los test y pruebas para su adecuado uso, de acuerdo al contexto y realidad en que se encuentra la población a ser evaluada. En cuanto a los resultados se

logró confirmar que, la escala de compromiso organizacional respecto a su relación con el compromiso por tiempo de permanencia o antigüedad, a mayor tiempo de permanencia de un colaborador (de 1 mes a 1 año), presentan un mayor nivel de compromiso. Por último, se encontró que en cuanto al género no existen diferencias significativas respecto al compromiso afectivo-normativo y de continuidad.

Figuroa (2016), también investigó el compromiso organización, **“Propiedades psicométricas del cuestionario de compromiso organizacional en trabajadores públicos de la región de la libertad”**, en el cual se tuvo como propósito poder determinar las propiedades psicométricas del cuestionario; fue de tipo tecnológico y diseño psicométrico, la población fue probabilística a quienes se evaluó de manera individual, y se obtuvo como resultados que, los ítems del cuestionario están correlacionados significativamente. Se realizó análisis de consistencia interna obteniendo un 0.806 para la prueba general y para la dimensión afectiva (0.748), de continuidad (0.746) y normativa (0.704). Se llegó a la conclusión que el cuestionario es un instrumento válido y confiable.

2.2. Bases teóricas

Con el pasar de los años se han ido forjando diversidad de concepciones respecto al compromiso organizacional; si nos damos cuenta, en la psicología organizacional, gran parte de los estudios se basan la interacción colaborador-organización y en base a esta relación que se han venido estudiando los diferentes temas, uno de ellos el compromiso organizacional, el cual se entiende como el nexo de los colaboradores con su centro de trabajo.

2.2.1 Compromiso organizacional

Por otro lado, tenemos a **Steers (citado en Arias (2001))**, el cual también manifiesta su apreciación sobre lo que para él sería el compromiso organizacional, definiéndolo como “fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo en una organización”. Entonces, ello nos indica que, un trabajador llega a sentirse comprometido

con su organización y puede llegar a compenetrarse, logrando sentirse identificando con ella. Además, cuando nos habla de que un individuo logra un involucramiento, hace referencia a todo aquello que conlleva al interés por permanecer en la organización y ser parte del crecimiento, sumado a ello su crecimiento personal.

Encontramos a **Alles (2010)**, quien según su trayectoria en el área de recursos humanos define el compromiso organizacional como la, “capacidad para sentir como propios los objetos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales” (p. 123). Dicho de otra manera, un colaborador que se encuentra comprometido con la organización va a asumir como propio todo aquello relacionado con la empresa, se manifestará una serie de comportamientos positivos para con su centro de laboro y buscará aportar al crecimiento, prevención y superación de obstáculos presentes en la organización brindando su aporte de sugerencias, esto de la mano con la gratitud de sentir que se cumplen los objetivos y metas el cual los siente como propios.

Robbin y Judge (2013), por su lado nos definen el compromiso organizacional como el “grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta”. (p. 75). En otras palabras, para Robbin y Judge el compromiso organizacional es una forma en el que el colaborador se siente afiliado con su organización, además de sentir que pertenece y es aceptado en un lugar determinado, lo promoverá la existencia de ciertas coincidencias entre las metas y objetivos personales para con las organizaciones, lo cual a la larga despertará el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

Además, encontramos a **Becker (citado en Calderón 2016)**, el cual opina que el compromiso organizacional es “un estado psicológico independiente de la conducta”. (p. 244). Becker en su teoría menciona que un individuo se llega a sentir comprometido de manera voluntaria, y ello conllevaría a que se sienta motivado para llevar a cabo inversiones, en términos de esfuerzo para poder obtener beneficios otorgados por la

organización en base a ese esfuerzo, es así que, el dejar la organización se traduciría en una pérdida de la inversión.

En relación al compromiso y la motivación, Nonaka (2011) relata que en los años 70, Soichiro Honda, obtuvo una lección de sus subordinados. Honda pretendía desarrollar un motor de automoción que fuera de bajas emisiones. Comunicó a su empresa, que tenían que conseguir batir a los “Tres Grandes” fabricantes de automóviles de USA que en aquel momento se estaban oponiendo a la “Clean Air Act”.

La sorpresa del Sr. Honda fue al comprobar la respuesta de sus jóvenes ingenieros. Uno manifestó que trabajaría en el proyecto, pero no con la finalidad de desplazar a los grandes fabricantes norteamericanos, sino que lo haría para cumplir con sus responsabilidades sociales. Otro manifestó que lo haría, pero no por ganar a la competencia sino por mejorar el medioambiente y por el futuro de sus hijos. La historia termina en que el Sr. Honda se sintió tan avergonzado de sí mismo y, en cierto modo, desfasado por esta lección de sus ingenieros en cuanto a sus motivaciones últimas, que decidió que era justo el momento de retirarse. Los valores habían cambiado y, por tanto, las motivaciones también. Le estaban haciendo ver que lo que más les movía no era ganar la batalla al competidor sino determinados principios más elevados y asumidos a nivel personal como algo propio y con suficiente carga motivacional como para generar un serio compromiso en un proyecto. Lo que no quiere decir que, buscando esa motivación trascendente, no fueran capaces de adelantar a sus competidores norteamericanos pues ambos tipos de motivaciones teóricamente no tienen por qué ser excluyentes. A nadie resulta indiferente el compromiso y el que exista consenso respecto al hecho de que la falta de compromiso es perjudicial para las empresas. La sabiduría práctica no se ha de considerar como algo reservado a la alta dirección de una empresa, (Nonaka, 2011). Ha de ser algo que se disemine a lo largo de toda la organización. Los empleados, a todos los niveles deberían ser entrenados para practicarla. Una de las principales misiones de un líder debería ser fomentar el liderazgo en todos los que componen su organización. Ruiz de Alba Robledo, J.A. MONOGRÁFICO El compromiso

organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno - 69 - En ocasiones, los directivos, como en este caso el fundador de Honda, pueden tener una idea acerca de lo que piensa que va a motivar a sus colaboradores y se pueden llevar la sorpresa al descubrir que los valores que sustentan sus motivaciones más íntimas son otros a los que la empresa pensaba o incluso puede producirse la aparición de nuevos valores

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como

efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

2.2.2 Enfoques del compromiso organizacional

Existe diversidad de corrientes que estudian una misma variable, en la presente investigación mencionaremos algunos enfoques los cuales nos ayudarán a comprender la procedencia de nuestro constructo.

a) Enfoque unidimensional

En primer lugar, encontramos este enfoque el cual según **Dunham, Grube y Castañeda (citados en Córdoba, 2006)**, a lo largo de su estudio en relación al compromiso organizacional remarcan, la existencia de una secuencia la cual según su estudio divide al compromiso en dos orientaciones:

- Actitudinal

En el cual según **Mowday, Porter y Steers, (1982)** aquí se establece que, según la orientación actitudinal del compromiso, el comportamiento de los colaboradores en una organización, en este caso tendría su foco de interés en los procesos cognoscitivos, es decir, en como una persona analiza los acontecimientos del contexto en el que se desenvuelve, asimismo en cómo piensa o que postura decide adoptar en relación a esos acontecimientos en su centro de labores. Además, gracias a las investigaciones y estudios respecto al compromiso organizacional, se encuentra un

vínculo o relación importante con los índices de absentismo, rotación de personal y producción.

- **Conductual**

Para **Mowday et al, (1982)**, en relación a la orientación conductual del compromiso, hace referencia a los mecanismos que logran en el colaborador una identificación con la organización. Es decir, en todo lo que engloba el comportamiento traducido en acciones, los cuales manifiestan si un colaborador se encuentra comprometido con la organización o no

Finalmente, los que se intenta anunciar el enfoque es que el compromiso organizacional tiene como componente primordial el lazo afectivo, el cual los estudiosos **Mowda et al, (citados en Córdoba, 2006)**, mencionan que, el compromiso vendría a ser la aceptación y credibilidad de valores establecidos en la organización, asimismo, es la predisposición para esforzarse por el bien de la organización, manteniendo consigo un nivel alto de deseo de permanencia.

b) Enfoque conceptual de compromisos múltiples

Reichers (citado en Varona 1993), quien planteo un novedoso enfoque para la conceptualización del compromiso organizacional, para lo cual estableció los compromisos múltiples. En este enfoque, se trata de comprender la experiencia del colaborador en relación al compromiso organizacional, con los diferentes y diversos aspectos organizacionales. Así que, se intentan explicar el compromiso organizacional en función de la relación del colaborado con los distintos grupos dentro de la organización, ya sea gerentes, dueño, supervisores, clientes, entre otros.

c) Enfoque conceptual – multidimensional

Entre las diferentes investigaciones que se han llevado a cabo se ha logrado establecer una serie de modelos, utilizando como base la multidimensionalidad del constructo compromiso organizacional.

- **Modelo de los dos factores**

En el presente modelo, los estudiosos explicaron que el compromiso organizacional estaría compuesto por dos factores importantes los cuales se establecieron como: compromiso afectivo y compromiso calculado (este último en la actualidad llamado de continuidad). Por consiguiente, se hace un aporte refiriendo que la lealtad del colaborador hacia su institución está contemplada dentro del factor afectivo del compromiso.

- **Modelo de los tres factores**

Por este lado, en el modelo de los tres factores, intenta explicar la existencia de tres dimensiones del compromiso organizacional, siendo estos el compromiso afectivo, normativo y calculado (o de continuidad). Además, los estudios de **Meyer y Allen, (1991)**, indican que estas dimensiones pueden suceder en los trabajadores en un mismo tiempo y pueden diferir en su intensidad.

Por otro lado, también encontramos que algunos investigadores, proponen que el compromiso organizacional tiene como base al apego psicológico, el cual sería un nexo emocional, del trabajador con su lugar de trabajo, el cual para tiene también tres dimensiones; involucramiento instrumental con recompensas extrínseca, involucramiento tomando como base la afiliación y por último el involucramiento en relación a la coherencia de los valores personales y organizacionales

2.2.3 Teorías

Como bien sabemos el propósito de una teoría es fijar una representación científica a razón de una serie de observaciones o experimentos. Además, está constituida por conceptos, proposiciones y definiciones que se encuentran relacionadas entre sí; con el objetivo de explicar o poder pronosticar un determinado fenómeno. Para poder comprender más acerca del concepto de compromiso organizacional, se han ido trabajando varias teorías que desde su punto de vista nos dan una noción más clara del tema.

a) Teoría “X” y “Y” de McGregor

Hace unos 30 años, McGregor, realizó un estudio, en el cual pretendía establecer la identificación de dos supuestos, a estos los llamó la teoría X y la teoría Y. Al lograr esta identificación pudo afirmar que, con referente a lo que sería la teoría X, se basa más hacia un enfoque tradicional, donde se hace referencia a tendencias negativas de las personas y establece un estilo administrativo con caracteres autocráticos e impositivos. **Robin y Judge (2013)** hacen una apreciación respecto a la teoría X, donde afirman que esta teoría, albergaría individuos los cuales no estarían a gusto con lo realizar algún tipo de trabajo, es por ello que tendrían características de personas perezosas, que no les agrada las responsabilidades y deben ser empujarlos para realizar alguna tarea o labor. Es decir, que en esta teoría el colaborador no se encuentra a gusto con el trabajo que realiza o no está de acuerdo con las normativas de la misma, es una persona a la cual le es incómodo la realización de algún trabajo, o ejercicio de algún pendiente y que por consiguiente no asume responsabilidades, llegando a un punto de sentir que está obligado a realizar ciertas funciones, las cuales son correspondientes a su puesto de trabajo.

Por otro lado, se afirmó que la teoría Y, estaría más enfocada en lo moderno, en el cual establece capacidades positivas de las personas, caracterizándose por ser más demócratas e informativas. Así mismo, también **Robin y Judge (2013)** brindan su opinión respecto a la teoría Y, indica que, en relación al planteamiento de la teoría Y, los trabajadores bajo esta teoría tienen una calificación más optimista, dado que se muestran más trabajadores, gustan de sus labores además de desarrollar capacidad de la creatividad y de aporte a la organización, ello sumado al compromiso de poder asumir responsabilidades cada vez más complejas, demostrando capacidades de liderazgo.

En esta teoría, podemos apreciar según lo establecido por McGregor que, existe una clasificación de los colaboradores el cual se da en dos grupos opuestos, los cuales cumplen con ciertas características que se traducen en comportamientos en la organización con respecto a su actitud a sus labores, estas pueden favorecer o no a la organización, dado a que

encontramos que algunas personas llegan a sentirse cómodos desarrollando ciertas labores, pero otros pueden mostrarse desinteresados con ello.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo el cual resume y explica con mayor claridad estos supuestos:

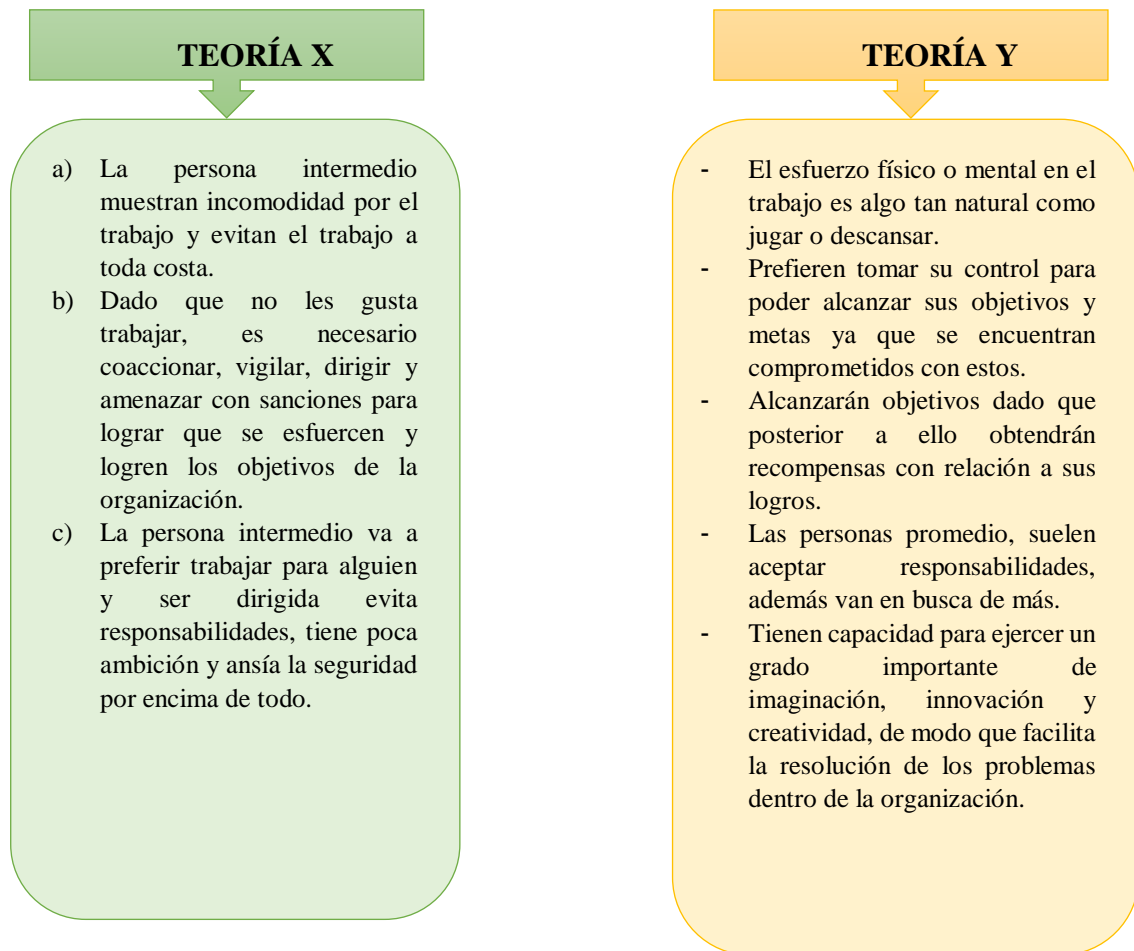


Figura 1. Los supuestos de la teoría X y la teoría Y sobre la naturaleza humana. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2004).

Como se aprecia en la figura 1, se encuentra detallado las características que presenta un trabajador, según las consideraciones de cada teoría, presentando a la personas que estarían en la teoría X como personas más dependientes y que necesitan de más empuje y supervisión de su trabajo; lo que no pasa con las personas que se encuentran en la

teoría Y, donde se presentan individuos más independientes, innovadores, creativos, quienes se plantean metas y objetivos y no temen arriesgarse a asumir y liderar a un equipo.

b) Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores hace referencia a dos factores que, en conjunto conllevan a una adecuada satisfacción laboral, ello implicaría en que, si existen colaboradores satisfechos en la organización, sumaría al grado de compromiso organizacional de cada uno de ellos.

Robbin y Judge (2013), nos explican sobre esta teoría que tiene como autor a Frederick Herzberg, quién plantea que los factores que conllevarían a lograr la satisfacción laboral, difieren de los que provocarían la insatisfacción laboral. Por consiguiente, de establecerse la idea de poder erradicar los factores que causan insatisfacción, se logrará tranquilidad momentánea, pero la motivación en los trabajadores no sería activada, como algo indispensable. Viendo estos resultados Frederick Herzberg, planteo la catalogación de las condiciones del contexto organizacional: salario, calidad de supervisión, condiciones de trabajo (físicas), políticas de empresa, relaciones interpersonales y seguridad laboral; como factores de higiene. Con lo cual afirma que cuando estos factores son adecuados los colaboradores no estarán insatisfechos, pero ello no querría decir que estarían satisfechos.

Es así que, Herzberg plantea los factores motivadores, los cuales nacen de su idea de motivar a los colaboradores desde un punto de vista más intrínseco, enfatizando factores asociados al trabajo en sí mismo, ya sea mediante las posibilidades de que puedan ascender, lograrse personalmente, ser reconocidos, brindar responsabilidades, premiar logros.

A continuación, se presenta un cuadro explicativo a modo de resume para mostrar con mayor claridad los factores según Herzberg:

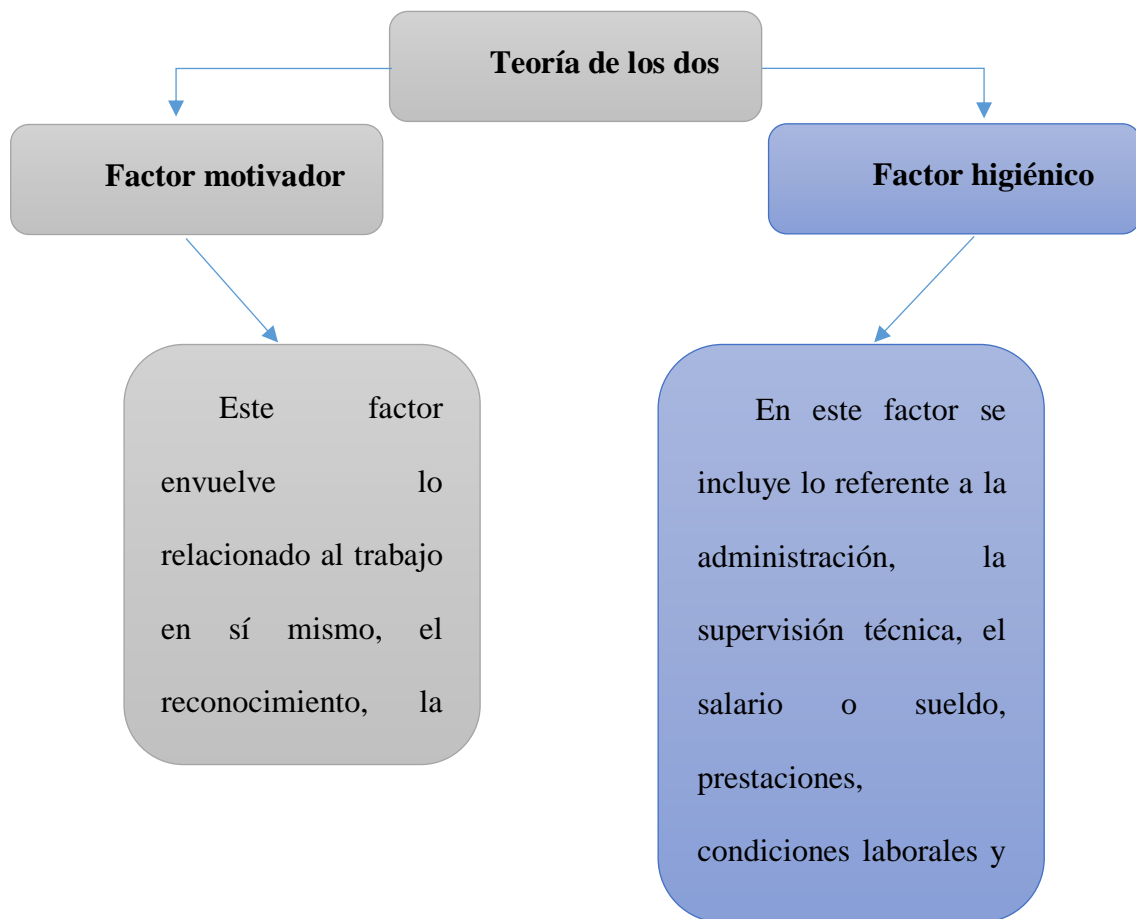


Figura 2. Teoría de los dos factores de Herzberg. Fuente: adaptada de Robbin y Judge (2013).

Como se aprecia en la figura 2 comprendemos que en la teoría se habla de la presencia de dos factores; están los factores intrínsecos (motivacional), el cual va a estar determinado según el grado de autorrealización que sientan los colaboradores por medio de los reconocimientos, responsabilidades entre otros. Además, están los factores extrínsecos (higiénicos), los cuales se evidenciarán según el entorno y que tan satisfecho uno se encuentre con este contexto, ya sea en cuanto a las relaciones interpersonales, los escenarios laborales, etc.

c) Teoría de las necesidades de McClelland

En este apartado encontramos la teoría de las necesidades de David McClelland, el cual plantea tres necesidades importantes para las personas. En **Robbin y Judge (2013)** hacen mención de la teoría de McClelland el cual con la ayuda de sus trece colaboradores se centró en las tres necesidades que a continuación se mencionaran:

- **La necesidad de logro (nLog)** es la potencia por sobresalir, por llegar al éxito con relación a un conjunto de estándares.
- **La necesidad de poder (nPod)** es la necesidad de poder influenciar en otros para que se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- **La necesidad de afiliación (nAfi)** es el deseo y ansias de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. **(p.207)**

Cuando se habla de empleos que demandan mayor responsabilidad personal, constante *feedback* y un grado considerable de peligro, las personas con alta necesidad de logro suelen sentirse muy motivados. Existe una alta posibilidad de tener éxito al emprender sus propios negocios al igual que cuando se intenta administrar un área independiente la cual se encuentra en una organización grande.

En opinión de esta teoría **Robbin y Judge (2013)**, mencionan que “una gran necesidad de logro no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador, sobre todo en las grandes organización” **(p. 208)**. Esto nos da un indicador de que, muchas veces el poseer un alto nivel en cuanto a la necesidad de logro no es un determinante de obtención del éxito, pues en ocasiones puede verse frustrado por diversas situaciones del contexto. Asimismo, mencionan que las necesidades de afiliación y de poder suelen ser característico de la obtención del éxito a nivel gerencial.

Finalmente, McClelland, nos dice que estas necesidades son inconscientes, esto quiere decir que, una persona puede tenerlas en un alto nivel, sin percatarse de ello, por consiguiente, no es fácil su medición.

A continuación, se presenta un cuadro explicativo a modo de resume:

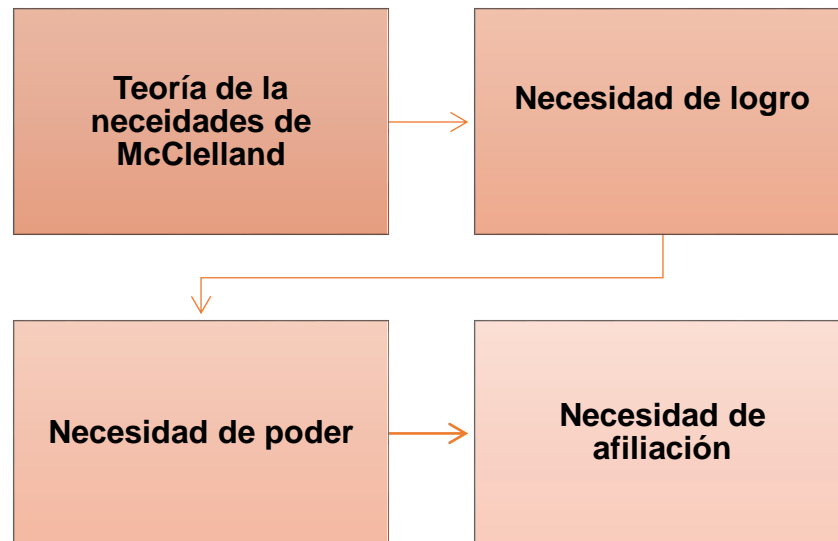


Figura 3. Teoría de las necesidades de McClelland. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3 encontramos de manera gráfica los tres factores considerados en la teoría de las necesidades de McClelland, donde nos presenta como primera necesidad al logro, donde se encuentran las personas que sienten necesidad de obtener el éxito y luchan por ello, en segunda instancia está el poder, en el cual se encuentran inmersas las personas que desarrollan el deseo de causar impacto, de poder influir y controlar sobre los demás, y finalmente nos presenta a la afiliación, en la que se encuentran personas con necesidad de ser aceptadas dentro de la organización para lo cual buscan entablar amistad con sus compañeros.

d) Teoría de los tres componentes del compromiso organizacional

Según los estudios de **Allen y Meyer (1991)**, al estudiar el compromiso organizacional, logran reconocer la condición multidimensional de constructo; además, mencionan afirmando de que el compromiso organizacional es reflejo de una conexión psicológica que establece el trabajador con la organización, expresando la existencia de una inconsistencia de los testimonios establecidos por O'Reilly y Chatman, lo que conllevó a una exploración y revisión de la literatura especializada, para luego poder brindar un bosquejo del enfoque, en el cual resultó que el compromiso organizacional es la sumatoria de tres componentes que se presentan en forma simultánea, diferenciándose en intensidad. Es así que se propone la Teoría de los tres componentes del compromiso organizacional.

La teoría de los tres componentes del compromiso organizacional esta propuesta por **Meyer y Allen, (1991)**, quienes definen el compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización” (p. 67). Es decir, un individuo desarrolla un nivel de compromiso con su organización en base a una condición psicológica; asimismo, el compromiso tiene influencia en la toma de decisiones sobre renunciar o de permanecer en la organización. Asimismo, Meyer y Allen plantean los tres componentes siguientes:

- **Componente afectivo:** Allen y Meyer (1990) indica que “un firme compromiso afectivo, sucede porque el colaborador desea y quiere” (p. 3); el cual hace referencia a una conexión emocional que el colaborador establece con la organización, reflejado un grado de apego a través de su satisfacción en cuanto a sus necesidades y perspectivas; además disfrutan de su permanencia. Los colaboradores que llegan a desarrollar este tipo de compromiso suelen sentirse orgullosos de pertenecer a la organización en la que laboran.
- **Componente de continuidad:** Allen y Meyer (1990) indica que “un firme compromiso de continuidad, sucede porque el colaborador

siente que lo necesita” (p. 3); el cual está determinado por los reconocimientos y valorizaciones que se les brinda a los colaboradores, esto con respecto a costos, posiblemente financieros, psicológicos, físicos, y las escasas posibilidades para conseguir un nuevo puesto de trabajo. Es decir, el colaborador se siente vinculado a la institución a razón de que ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y por consiguiente el pensar en dejar la organización implicaría perder todo lo invertido; además de percibir que sus oportunidades ahí afuera son reducidas, por lo cual incrementa su apego con la organización.

- **Componente normativo:** Allen y Meyer (1990) indica que “un firme compromiso normativo, sucede porque el colaborador siente que debe hacer o estar” (p. 3), es aquel en el cual se cree, se encuentra la lealtad hacia la organización, esto expresado en un sentido moral, dado que está supeditado como forma de pago hacia la organización debido a la obtención de beneficios, ya sea capacitaciones, cursos, entre otros; lo cual genera reciprocidad. En ese sentido podemos decir que, este tipo de compromiso se establece a razón de experimentar la sensación de deuda con la organización y se alarga su permanencia en la institución.

Finalmente, encontramos que existen diversidad de enfoques correspondiente al compromiso organizacional, y se ha visto como los estudios realizados por Meyer y Allen se han aproximado al concepto de compromiso tomando como base la literatura existente, es así, que el resultado de ello es el modelo de los tres componentes y por consiguiente la elaboración de su cuestionario de compromiso organizacional.

A continuación, se presenta un cuadro explicativo a modo de resume:

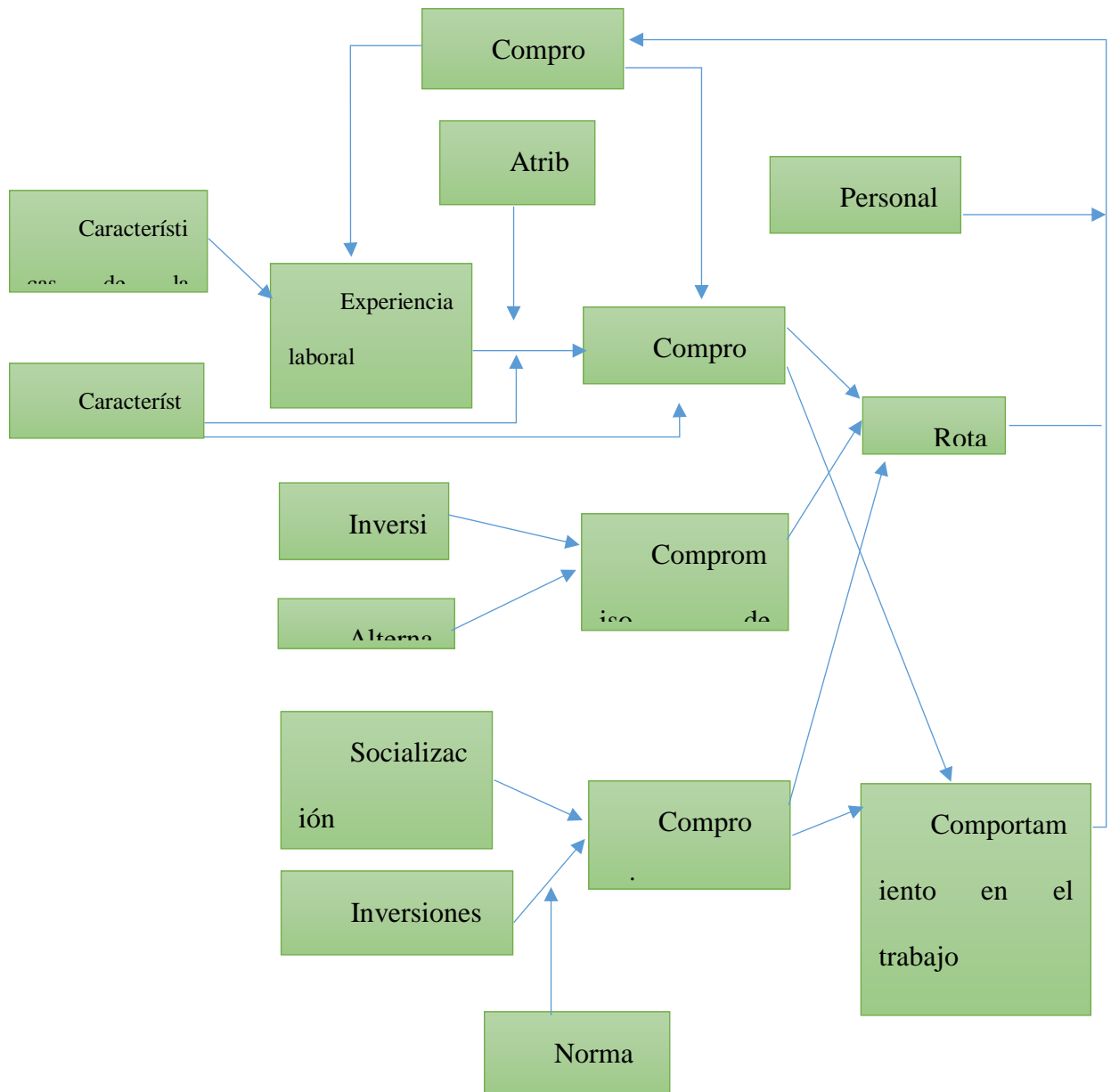


Figura 4. Teoría de los tres componentes del compromiso organizacional. Fuente: Adaptado de Meyer, J.P. y Allen, N J. (1991)

Como podemos ver en la figura 4 se puede diferenciar los tres componentes del compromiso laboral y cómo estos están ligados a las

diferentes características de la organización y de la persona, evidenciándose que los tres son factores que reflejan un determinado comportamiento en la organización. A su vez, tanto el componente normativo y de continuidad son dos componentes con características que dependen y se desarrollan a partir de todo el contexto de la organización.

2.2.4 Factores que determinan el compromiso organizacional

Según su estudio **Álvarez (citado por Rivera 2010)**, realiza estudios sobre factores o elementos que tengan influencia y determinan el compromiso organizacional, para así poder brindar a las organizaciones un conocimiento más amplio en relación al entendimiento del comportamiento de los colaboradores, es así que cataloga tres grupos de factores:

- Características personales demográficas
- Características del puesto y condiciones
- Las experiencias y valoraciones del ámbito

a) Características personales demográficas

Con respecto a este apartado, **Álvarez (2008)**, nos indica a través de estudios pudo llegar a los siguientes puntos a considerar; en cuanto al factor *edad*, hay un efecto positivo, además se encuentra relación significativa con el *tiempo de permanencia* del colaborador en su organización. También manifiesta que la edad está vinculada con el componente de continuidad y afectivo, a razón de que, a mayor tiempo en la organización los colaboradores perciben la reducción de posibilidades de un nuevo empleo, por consiguiente, aumenta su apego por la organización.

Por otro lado, también esta **Marín (2003)**, quien halló que algunos de los factores importantes eran el número de años en la empresa en la que laboran y en cuanto peso se le otorga a su identificación con la organización, estos están relacionados significativamente con el compromiso organizacional. Pero se determinó que, el número de años

es negativo para los cambios organizacionales, en términos de innovación y nuevas ideas.

Por otro lado, encontramos que el efecto del factor demográfico sexo, por su parte, aún no ha sido definido de manera clara, debido a que se han encontrado resultados de mayor grado de compromiso en mujeres como en hombres respectivamente. Esto nos dice que, tanto hombres como mujeres pueden presentar un adecuado grado de compromiso organizacional.

b) Características del puesto y condiciones

En relación al puesto de trabajo y condiciones laborales, **Álvarez (2008)**, considera que el tiempo en cuanto a las horas en las que un colaborador labora en la institución, éste de cierta manera tiende a socializar y esto va a depender de la cantidad de horas. Ahora bien, de generarse buenos lazos de amistad con los pares y otros, supondría la existencia de un incremento en el compromiso organizacional también. Además, considera que cuando un colaborador llega a desarrollar mayores capacidades como; autonomía, variedad y manejar más responsabilidades en sus labores, esto también se debería a un incremento en el nivel del compromiso. Por otro lado, se identificó que los colaboradores que se encontraban en cargos o puestos de alto rango en las organizaciones, suelen ser personas que presentan un mayor nivel de compromiso, a razón de que gozan de beneficios, entre otros. Esto traducido en los tres componentes, estaríamos hablando de un compromiso más normativo, y hasta posiblemente de un compromiso afectivo.

Finalmente, también encontramos a **Marín (2003)**, quien nos habla de un factor importante para toda organización y tema también muy sonado en los últimos tiempos; y es que el liderazgo para Marín, vendría a ser un factor concluyente o predictor del compromiso organizacional. Afirma que, este factor sería contribuyente en cuanto al clima organizacional de la institución Manifiesta que este factor contribuirá en el clima organizacional de la institución, el cual proporcionaría un ambiente agradable, y al mismo tiempo, pretende la supervisión de las técnicas y operaciones que se

realizan en la organización, para su posterior logro en cuanto al fortalecimiento de la actitud, en los colaboradores.

2.2.5 Conducta del colaborador comprometido y beneficios

Mediante este apartado se pretende expresar como sería el comportamiento de los colaboradores comprometido y que beneficios obtendría la empresa con ellos, así que, según los estudios de (Mowday et al, 1979), nos explica que los colaboradores de una organización que desarrollan un nexo fuerte en cuanto al compromiso con su organización, suelen sentirse con mayor impulso para realizar sus labores con mayor empeño y disposición, en búsqueda de beneficio y favor de la empresa. Así en base a lo expuesto podemos decir que existe posibilidad de que, al tener colaboradores con un alto nivel de compromiso, esto permitirá influenciarlos de manera positiva en lo que respecta a la productividad y la calidad de productos y procesos, en la organización. Por otro lado, el tema de carencia de alternativas, los colaboradores tienden a desarrollar frustraciones, al sentirse sujetos a un vínculo no deseado.

Además, en su estudio **Meyer y Allen, (1997)** explican que una persona que está comprometida es la que logra mantener un vínculo con su centro de labores y que este compromiso se va a estar perenne, ya sea cuando la organización se encuentre en circunstancias favorables, así como también, cuando esté pasando por un periodo de adversidades. Es así que se dice que, el compromiso es como un adhesivo hacia la empresa, el cual estimula la lucha por alcanzar las metas y objetivos de la organización, así como también poder tratar de hacer de uno mismo los bienes y recursos de la organización.

Podemos decir, además, que el lograr colaboradores comprometidos con la organización, puede llegar a beneficiar a las organizaciones, reduciendo los índices de rotación voluntaria, elemento importante en las organizaciones. Se menciona también, que el compromiso estimula a los colaboradores a poder mantener una asistencia regular a su centro

trabajo, tanto así que, se ve una reducción en el índice de absentismo y por consiguiente también disminuye la incidencia de permisos otorgados. En conclusión, la disposición que tenga el colaborador de realizar su jornada laboral, cumpliendo las horas que le corresponde, genera a la organización beneficios

Finalmente, cerraremos este apartado con una definición adicional del compromiso organizacional en relación al comportamiento, según **Palomo (citado en Álvarez 2008)**, menciona que para ella una persona comprometida es una persona con talento, manifestando que este profesional talentoso es una persona comprometida que muestra un repertorio de comportamientos observables y medibles asociados con un rendimiento alto o excelente en un determinado contexto profesional, y con una contribución notable al éxito y futuro de la organización. Dicho en otras palabras, entendemos entonces que una persona que logra un nivel de compromiso con su organización; independientemente del tipo de compromiso que desarrolle una serie de comportamientos notorios los cuales podrán ser evaluados y estos pueden ser puntuados desde un alto hasta un excelente dependiendo del entorno en el cual se desarrolle día a día, esta serie de comportamientos serán beneficiosos para la organización, a razón de que el colaborador a través de ello va a cooperar y aportar al bienestar y progreso de su centro de labores.

2.3 Definiciones conceptuales

2.3.1 Compromiso organizacional

Cuando hablamos sobre el concepto de compromiso organizacional podemos encontrar diversidad en cuanto a los diferentes estudiosos, entre ellos tenemos a **Meyer y Allen (1991)** quienes mencionan que el compromiso organizacional es “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización” (p. 67). Es decir, que un individuo desarrolla un nivel de compromiso con su organización en base a una condición psicológica, podría ser un sentimiento o emoción para su organización; asimismo, mencionan que el compromiso puede tener consecuencias en nuestro comportamiento en el entorno laboral, así como

también puede influenciar en la toma de decisiones con relación a renunciar o de permanecer en la organización.

Finalmente, podemos afirmar que el compromiso organizacional sería un estado psicológico, el cual se desarrollara en los colaboradores de manera voluntaria y mediante este compromiso un miembro de una organización logra compenetrarse e identificarse con su esta. El compromiso está también supeditado a la coincidencia y relación de las expectativas, metas e ideales de cada colaborador, con los de la organización.

Según los estudios de **Allen y Meyer (1991)**, al estudiar el compromiso organizacional, logran reconocer la condición multidimensional de constructo; además, mencionan afirmando de que el compromiso organizacional es reflejo de una conexión psicológica que establece el trabajador con la organización, expresando la existencia de una inconsistencia de los testimonios establecidos por O'Reilly y Chatman, lo que conllevó a una exploración y revisión de la literatura especializada, para luego poder brindar un bosquejo del enfoque, en el cual resulto que el compromiso organizacional es la sumatoria de tres componentes que se presentan en forma simultánea, diferenciándose en intensidad. Es así que se propone la Teoría de los tres componentes del compromiso organizacional.

La teoría de los tres componentes del compromiso organizacional esta propuesta por **Meyer y Allen, (1991)**, quienes definen el compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización” (p. 67). Es decir, un individuo desarrolla un nivel de compromiso con su organización en base a una condición psicológica; asimismo, el compromiso tiene influencia en la toma de decisiones sobre renunciar o de permanecer en la organización. Asimismo, Meyer y Allen plantean los tres componentes siguientes:

- **Componente afectivo:** Allen y Meyer (1990) indica que “un firme compromiso afectivo, sucede porque el colaborador desea y quiere” (p. 3); el cual hace referencia a una conexión emocional

que el colaborador establece con la organización, reflejado un grado de apego a través de su satisfacción en cuanto a sus necesidades y perspectivas; además disfrutan de su permanencia. Los colaboradores que llegan a desarrollar este tipo de compromiso suelen sentirse orgullosos de pertenecer a la organización en la que laboran.

- **Componente de continuidad:** Allen y Meyer (1990) indica que “un firme compromiso de continuidad, sucede porque el colaborador siente que lo necesita” (p. 3); el cual está determinado por los reconocimientos y valorizaciones que se les brinda a los colaboradores, esto con respecto a costos, posiblemente financieros, psicológicos, físicos, y las escasas posibilidades para conseguir un nuevo puesto de trabajo. Es decir, el colaborador se siente vinculado a la institución a razón de que ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y por consiguiente el pensar en dejar la organización implicaría perder todo lo invertido; además de percibir que sus oportunidades ahí afuera son reducidas, por lo cual incrementa su apego con la organización.
- **Componente normativo:** Allen y Meyer (1990) indica que “un firme compromiso normativo, sucede porque el colaborador siente que debe hacer o estar” (p. 3), es aquel en el cual se cree, se encuentra la lealtad hacia la organización, esto expresado en un sentido moral, dado que está supeditado como forma de pago hacia la organización debido a la obtención de beneficios, ya sea capacitaciones, cursos, entre otros; lo cual genera reciprocidad. En ese sentido podemos decir que, este tipo de compromiso se establece a razón de experimentar la sensación de deuda con la organización y se alarga su permanencia en la institución.

Finalmente, encontramos que existen diversidad de enfoques correspondiente al compromiso organizacional, y se ha visto como los estudios realizados por Meyer y Allen se han aproximado al concepto de compromiso tomando como base la literatura existente, es así, que el resultado de ello es el modelo de los tres componentes y por consiguiente la elaboración de su cuestionario de compromiso organizacional.

CAPITULO III

METODOLOGIA

1.1 Tipo y diseño de investigación

1.1.1 Tipo

La investigación está orientada al tipo descriptivo, la cual se entiende como su mismo nombre lo dice “describir” las situaciones que observamos en una población específica. Según Sabino (1986), esta investigación estudia una población basadas en hechos reales para así poder realizar una interpretación correcta.

1.1.2 Diseño

El diseño de la presente investigación es no experimental, lo que se refiere que se estudia las variables sin manipularlas. Según Kerlinger y Lee (2002), nos refieren que las investigaciones no experimentales las variables no pueden ser controladas o intencionadas por los científicos.

1.2 Población y Muestra

1.2.1 Población

La población está constituida por 40 trabajadores, 24 mujeres y 16 hombres de una institución pública sector salud, del distrito de Combapata, que se encuentran divididos en las siguientes áreas de servicios: Asistenciales, administrativas, digitadores.

1.2.2 Muestra

La muestra es de tipo censal, ya que se toman en cuenta todos los trabajadores en su totalidad que conforma la institución pública de sector salud, del distrito de Combapata.

Según (López, 1999 citado en Richard 2007), “la muestra censal es toda la población a investigar” (P.34).

Tabla 1. Cantidad de trabajadores por área.

SERVICIOS	CANTIDAD
AISISTENCIALES	29
ADMINISTRATIVOS	4
DIGITADORES	7
TOTAL	40

1.3 Identificación de la variable y su Operacionalización

La presente investigación tiene como objetivo estudiar la variable compromiso organizacional, que se define como el vínculo que tiene un trabajador con la misión y objetivos de la organización, la cual presenta tres dimensiones:

Tabla 2. Dimensiones del Compromiso Organizacional

Dimensiones del Compromiso Organizacional		
APECTIVA <i>(Deseo)</i>	DE CONTINUIDAD <i>(Necesidad)</i>	NORMATIVA <i>(Deber)</i>

Tabla 3. Operacionalización de la variable compromiso organizacional.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso %	Nº	Nº de Niveles
Compromiso Organizacional Estado psicológico que identifica y vincula al trabajador con la organización.	Afectivo: se caracteriza por un lazo emocional, el trabajador se siente pleno de permanecer a la empresa.	1,3,7,10,11,12,15	35.01%	7	En total desacuerdo/ En desacuerdo/ Ni en desacuerdo ni en acuerdo/ De acuerdo/ En total de acuerdo
	Continuidad: se caracteriza por la preocupación que siente el trabajador si deja la empresa se generaría más costos, gastos etc.	4,8,13,16,17	33.33%	5	
	Normativa: Se caracteriza por la obligación que siente el trabajador de quedarse en la empresa, esto debido a todos los beneficios que la misma le ofrece.	2,6,5,9,14,18	31.66%	6	

1.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico.

La técnica que se pondrá en práctica y que ayudará a obtener los datos necesarios en la investigación será la escala de cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (CCO), la cual determina qué tipo de compromiso organizacional tienen los trabajadores de una determinada empresa mediante sus tres dimensiones; afectivo, de continuidad y normativo.

FICHA TÉCNICA

Nombre de la Prueba: Cuestionario de Compromiso Organizacional

Autor: Meyer y Allen

Procedencia: Estados Unidos

Objetivo: Conocer el tipo de compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa u organización.

Estructura: 03 componentes (consta de 18 ítems)

Componente afectivo: = 6 ítems

Componente de continuidad =6 ítems

Componente normativo = 6 ítems

Adaptación: Lima – Perú por Montaya (2014)

Escala tipo: Likert

Administración: Individual o colectiva

Duración: 15 minutos aproximadamente

La escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), fue traducida al idioma español por Arciniega y González (2006), quienes formularon 18 ítems en positivo. En nuestro país, Montoya (2014) adaptó y validó el instrumento en una investigación que realizó a 642 trabajadores de una empresa de call center de Lima. La escala como antes mencionado cuenta con tres dimensiones: afectivo, de continuidad y normativo. Los ítems son de tipo escala likert que se terminan con 05 alternativas:

(1) En total desacuerdo

- (2) En desacuerdo
- (3) Ni en desacuerdo ni en acuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) En total acuerdo

Para su validación y poder elaborar la escala de compromiso organizacional Montoya (2014), nos refiere que utilizó tres extracciones con distintos tipos de rotación: La Oblimin directa, la Varimax y Quartimax, por consiguiente, nos muestra que la mayoría de ítems se centran en el primer factor (afectivo), y que en el tercer factor no hay mayor incremento en la varianza. De acuerdo a esos resultados decide hacer un nuevo análisis tomando solo 2 factores, la cual obtiene como resultado que el ítem 2 (perteneciente al factor normativo) obtuvo una variabilidad menos a 30% por lo que decide eliminarlo. Concluyendo procede a realizar otro análisis con rotación Oblimin, en el cual tiene dos factores resultantes: “compromiso Afectivo-Normativo” y “Compromiso Continuidad”, de la cual se obtiene:

Tabla 4: Estadísticos de fiabilidad de la escala de compromiso organizacional y sus sub escalas

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

A nivel de compromiso organizacional general se obtuvo 0,926, la cual indica una fiabilidad muy buena, siguiendo por la subescala compromiso afectivo/normativo que tiene 0,932 y de continuidad 0,779 las cuales están en un nivel moderado. A pesar que no se llegó a corroborar la réplica de la teoría de 03 factores con 18 ítems, Montoya (2014), nos demostró que se acomodó más usando los 02 factores con 18 ítems.

Tabla 5. Baremos para el cuestionario de compromiso organizacional

BAREMOS PARA LA ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
Compromiso organizacional (general)	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
90-73 Muy favorable	30-25 Muy favorable	30-25 Muy favorable	30-25 Muy favorable
72-55 Favorable	25-19 Favorable	24-19 Favorable	24-19 Favorable
54-37 Desfavorable	18-13 Desfavorable	18-13 Desfavorable	18-13 Desfavorable
36-19 o menos Muy desfavorable	12-7 o menos Muy desfavorable	12-7 o menos Muy desfavorable	12-7 o menos Muy desfavorable

CAPITULO IV

PROCESAMIENTO, PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Procesamiento de los resultados

Después de reunir la información se procedió a:

- Tabular la información, codificarla y transmitirla a una base de datos computarizada (MS Excel 2013 y IBM SPSS Statistics versión 22)
- Se determinó la distribución de las frecuencias y la incidencia participativa (porcentajes) de los datos del instrumento de investigación.
- Se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:
Valor Máximo y valor mínimo
Media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Frecuencias

4.2 Presentación de los resultados

Tabla N°7

Medidas estadísticas descriptivas de la variable de investigación de compromiso laboral

PUNTAJE TOTAL		
N	Válido	40
	Perdidos	0
	Media	53
	Mínimo	21
	Máximo	76

El estudio realizado de 40 trabajadores del personal de salud, en el Centro de Salud Combapata, tanto asistenciales, administrativos y digitadores, sobre el Compromiso laboral, tiene como interpretación los siguientes datos:

Una media de 53,28 se categoriza como “Desfavorable”

Un valor mínimo de 21 que se categoriza como “Muy Desfavorable”

Un valor máximo de 76 que se categoriza como “Muy Favorable”

Tabla N°8

Medidas estadísticas descriptivas de las dimensiones pertenecientes del Compromiso laboral

Estadísticos

Estadísticos		COMPONENTE AFECTIVO	COMPONENTE DE CONTINUIDAD
N	Válido	40	40
	Perdidos	0	0
Media		23,03	12,30
Mínimo		7	5
Máximo		31	20

Correspondiente a las dimensiones que abarcan el compromiso laboral se puede observar los siguientes resultados:

- En la dimensión Componente Afectivo se puede observar:
Una media de 23,07 que se categoriza como “Favorable”
Un mínimo de 7 que se categoriza como “Muy Desfavorable”
Un máximo de 31 que se categoriza como “Muy Favorable”
- En la dimensión Componente de Continuidad se puede observar:
Una media de 12,30 que se categoriza como “Muy Desfavorable”
Un mínimo de 5 que se categoriza como “Muy Desfavorable”
Un máximo de 20 que se categoriza como “Favorable”
- En la dimensión Componente Normativo se puede observar:
Una media de 17,95 que se categoriza como “Desfavorable”
Un mínimo de 6 que se categoriza como “Muy Desfavorable”

Un máximo de 27 que se categoriza como “Muy Favorable”

En relación a los resultados que se mencionaron, a continuación, daremos una vista a las tablas estadísticas para poder observar el alto índice, referente a las dimensiones de compromiso laboral.

Tabla N° 9 Nivel COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Resultado del Nivel Total del COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MUY DESFAVORABLE	4	10,0
	DESFAVORABLE	17	42,5
	FAVORABLE	18	45,0
	MUY FAVORABLE	1	2,5
	Total	40	100,0

Comentario:

El nivel de Compromiso Organizacional del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se considera “Favorable”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 45,0%, se considera la categoría “Favorable”
- El 42,5%, se considera la categoría “Desfavorable”
- El 10.0%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”
- El 2,5%, se considera la categoría “Muy Favorable”

NIVEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

■ MUY DESFAVORABLE
■ DESFAVORABLE
■ FAVORABLE
■ MUY FAVORABLE

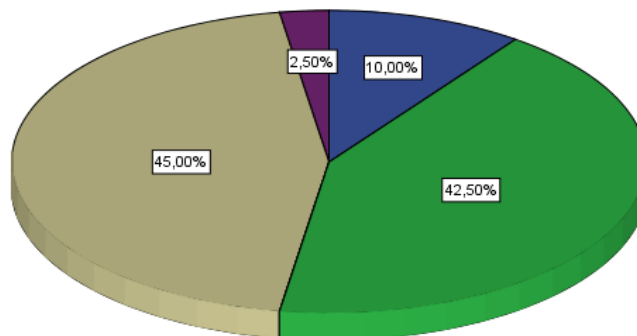


Figura N° 1

Comentario:

El nivel Compromiso Organizacional del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata–Cusco”, se considera “Favorable “, obteniendo los siguientes resultados:

- El 45,00%, se considera la categoría “Favorable”
- El 2,50%, se considera la categoría “Muy Favorable”

Tabla N°10 Nivel Componente Afectivo

Resultados del Nivel de Componente Afectivo del compromiso laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MUY DESFAVORABLE	3	7,5
	DESFAVORABLE	6	15,0
	FAVORABLE	14	35,0
	MUY FAVORABLE	17	42,5
	Total	40	100,0

Comentario:

El nivel Componente Afectivo del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se considera “Muy Favorable” obteniendo los siguientes resultados:

- El 42,5%, se considera la categoría “Muy Favorable”
- El 35,0%, se considera la categoría “Favorable”
- El 15,0%, se considera la categoría “Desfavorable”
- El 7.5%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”

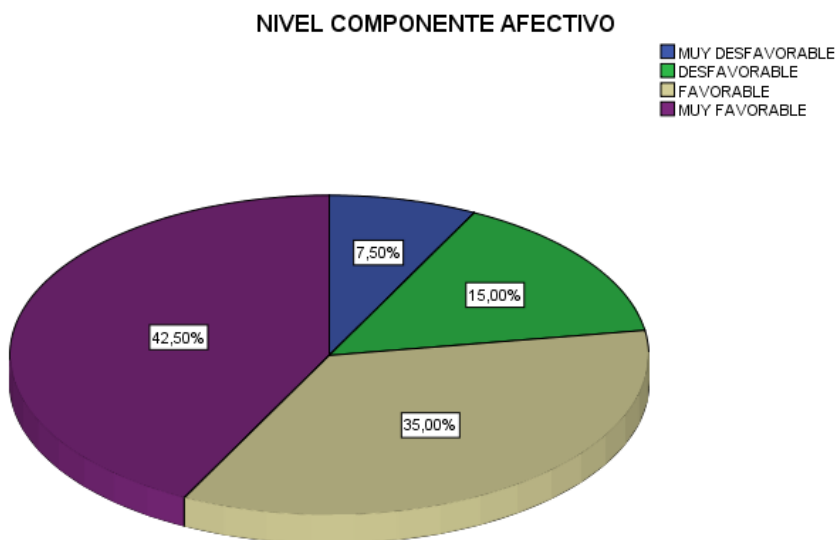


Figura N° 2

Comentario:

El nivel de componente afectivo del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se considera “Muy Favorable”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 42,50%, se considera la categoría “Muy Favorable”
- El 7,50%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”

Tabla N°11 Nivel Componente de Continuidad

Resultados del Nivel de Componente de Continuidad del compromiso laboral

	Frecuencia	Porcentaje
MUY		
Válido DESFAVORABLE	21	52,5
DESFAVORABLE	17	42,5
FAVORABLE	2	5,0
Total	40	100,0

Comentario:

El nivel Componente de continuidad del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se considera “Muy Desfavorable” obteniendo los siguientes resultados:

- El 52,5%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”
- El 42,5%, se considera la categoría “Desfavorable”
- El 5,0%, se considera la categoría “Favorable”

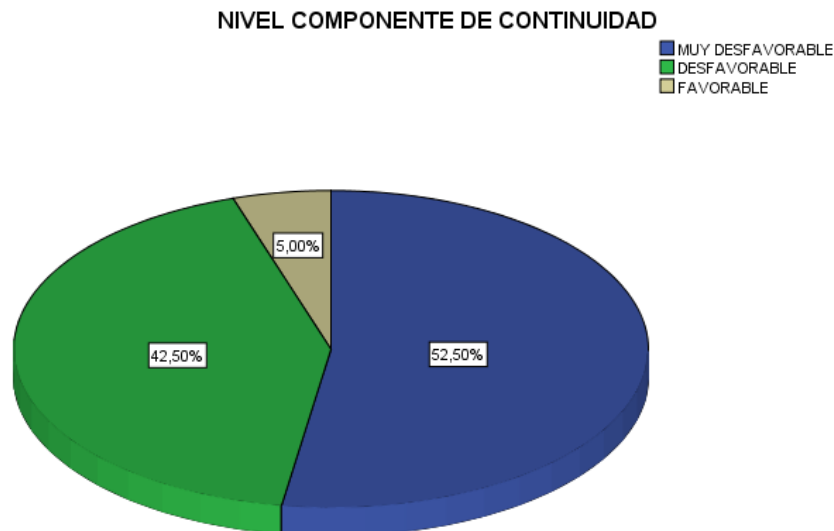


Figura N° 3

Comentario:

El nivel de componente de continuidad del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se considera “Muy Desfavorable”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 52,50%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”
- El 5,00%, se considera la categoría “Favorable”

Tabla N°12 Nivel Componente Normativo

Resultados del Nivel de Componente Normativo del compromiso laboral

NIVEL COMPONENTE NORMATIVO		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MUY DESFAVORABLE	4	10,0
	DESFAVORABLE	13	32,5
	FAVORABLE	21	52,5
	MUY FAVORABLE	2	5,0
	Total	40	100,0

Comentario:

El nivel Componente Normativo del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se considera “Favorable” obteniendo los siguientes resultados:

- El 52,5%, se considera la categoría “Favorable”
- El 32,5%, se considera la categoría “Desfavorable”
- El 10,0%, se considera la categoría “Muy Desfavorable”
- El 5,0%, se considera la categoría “Muy Favorable”

NIVEL COMPONENTE NORMATIVO

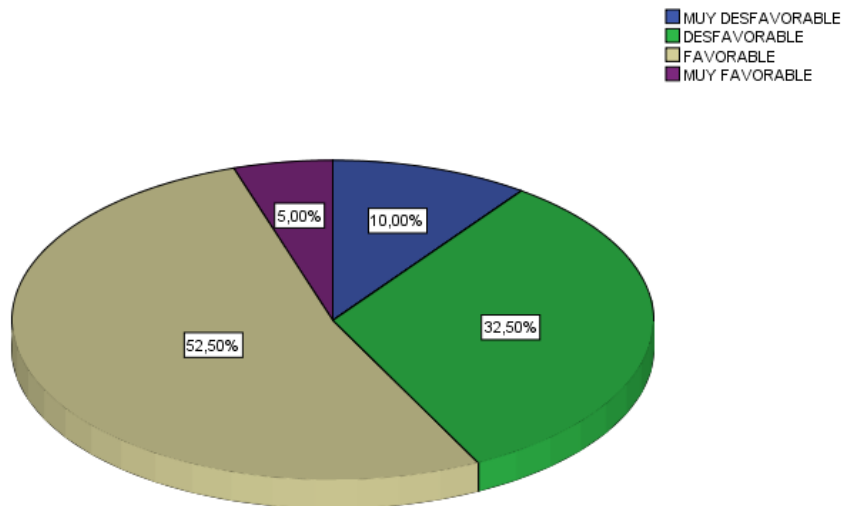


Figura N° 4

Comentario:

El nivel de componente normativo del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se considera “Favorable”, obteniendo los siguientes datos:

- El 52,50%, se considera la categoría “Favorable”
- El 5,00%, se considera la categoría “Muy Favorable”

4.3 Análisis y discusión de los resultados

El objetivo principal de la investigación se encuentra orientada en conocer si existe un nivel de compromiso organizacional, lo cual en la figura 1 se puede observar que, el 45% del total de la muestra se encuentra en el nivel Alto de Compromiso General, además, se percibe que un 42,5% de la muestra evaluada se encuentra en un nivel Promedio y un 10% del total de la muestra presenta un nivel Bajo; en base a los resultados obtenidos podemos visualizar que del total de la muestra se observa que el compromiso organizacional se encuentra en un nivel Alto, sin embargo, no es significativo, dado que existe un número considerable de agentes que puntúan a un nivel promedio lo que significaría que podrían encontrarse en desacuerdo con parte de las políticas de la empresa o indiferentes a ello; asimismo, los que se encuentran en el nivel Bajo, no hay un impacto del proceso de fidelización y aceptación de la cultura y normas de la organización.

Ahora bien, debemos tomar en cuenta que, si bien obtenemos un nivel Alto de compromiso organizacional, no sería significativo dado que, se obtuvo un porcentaje considerable de agentes que puntuaron en promedio y bajo; si unimos los niveles alto y promedio obtendríamos un 88%; lo ideal sería elevar el porcentaje de colaboradores con un buen nivel compromiso hacia la organización. Sobre la descripción **Robbin y Judge (2013)** mencionan que el compromiso organizacional es el nivel en el que un colaborador puede identificarse con su organización en tanto también con las metas de esta, acompañados de su deseo de seguir trabajando en ella. Es así, que se entiende que, el compromiso es como una manera de afiliarse y sentir de pertenencia que el trabajador desarrolla con su organización, además, hace una asociación de coincidencias entre las metas y objetivos personales con los de la organización, esto suele ser favorable ya que, lograría aumentar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores. Sin embargo, podemos apreciar que en cuanto a los resultados obtenidos el compromiso organizacional se encuentra en proceso de mejora.

En cuanto a los resultados obtenidos según los objetivos específicos relacionadas a las dimensiones del Compromiso Organizacional, tenemos que,

en cuanto a la dimensión de Compromiso Afectivo está orientada a determinar un nivel en esta dimensión, para lo cual, según los resultados obtenidos; en la figura 6 se puede apreciar que sí, se determina que del total de agentes evaluados se obtuvo un nivel Alto, representada por el 42.5% del total de la muestra evaluada, asimismo, hacemos referencia que según Allen y Meyer (1990) indican que “un firme compromiso afectivo, sucede porque el colaborador desea y quiere” (p. 3).

Con respecto a la dimensión Compromiso Normativo, al igual que la dimensión afectiva, se planteó en el objetivo específico determinar el nivel de compromiso, para lo cual, en los resultados obtenidos como se muestra en la figura 7, se observa que de la muestra evaluada nos da como resultado un porcentaje de 52.5% que puntúan; lo cual según Allen y Meyer (1990) indican que, “un firme compromiso normativo, sucede porque el colaborador siente que debe hacer o estar” (p. 3). Esto estará determinado por las experiencias del individuo antes de la entrada en la organización. Con respecto a la socialización organizacional, los empleados que han sido concientizados de alguna manera en que la organización se encuentra en espera de recibir su lealtad, es posible que presenten un firme compromiso normativo con ella, todo ello esto expresado en un sentido moral.

En relación a la dimensión Compromiso de Continuidad, se estableció el objetivo específico determinar un nivel de compromiso para esta dimensión, para lo cual según la figura 8 podemos observar que, se percibe que según los resultados obtenidos, se evidencia que un 52.5% del total de la muestra puntúa a un nivel Bajo; lo cual nos hace inferir que algunos de los agentes no manejan un compromiso por necesidad; dado que según Allen y Meyer (1990) indican que “un firme compromiso de continuidad, sucede porque el colaborador siente que lo necesita” (p. 3). **Becker** también habla en su teoría y plantea que un trabajador podría lograr sentirse en compromiso con su organización de una forma voluntaria, y por consiguiente lo motivaría a realizar inversiones traducidas en esfuerzo, para así poder cierto beneficio con su organización; es así que, el dejar la organización se convertiría en una pérdida de su inversión.

Según los resultados obtenidos, se ha encontrado indicadores de mejora, esto debido a que si bien visualizamos un nivel alto en el compromiso general, no sería significativo y no vendría a ser el más óptimo, al ser representado solo por un tercio del total de los evaluados, ello supondría que la organización necesita trabajar más en temas de fidelización, satisfacción, posicionamiento de la cultura y valores entre otros.

4.4. Conclusiones

- En cuanto al compromiso organizacional general, no existe un nivel significativamente predominante debido a que los resultados muestran puntajes similares en los tres niveles de evaluación. Si bien es cierto, resultando el 45% del nivel Alto, el 10% del nivel Promedio y 42.5 % del nivel Bajo, no reflejan una cantidad significativa de evaluados para determinar cuál de los tres niveles sería el predominante dentro de la empresa de seguridad, debido a que los puntajes obtenidos son muy similares. El nivel de compromiso Organizacional del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se encuentra en la categoría **FAVORABLE**.
- Para la dimensión afectiva se concluyó, no existe un nivel significativamente predominante debido a que los resultados muestran puntajes similares en los tres niveles de evaluación. Si bien es cierto, resultando el 42% del nivel Alto, el 35% del nivel Promedio y 15% del nivel Bajo, no reflejan una cantidad significativa de evaluados para determinar cuál de los tres niveles sería el predominante dentro de la empresa de seguridad, debido a que también se observan dos niveles con el mismo puntaje. El nivel Componente Afectivo del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se encuentra en la categoría **MUY FAVORABLE**.
- Con relación a la dimensión normativa, no existe un nivel significativamente predominante debido a que los resultados muestran puntajes similares en los tres niveles de evaluación. Si bien es cierto, resultando el 52.5% del nivel Alto, 12.5 % del nivel Bajo, no reflejan una cantidad significativa de evaluados para determinar cuál de los tres niveles sería el predominante dentro de la empresa de seguridad, debido a que los puntajes obtenidos son muy similares. El nivel Componente Normativo del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se encuentra en la categoría **FAVORABLE**.

- Para la dimensión de continuidad se determinó, no existe un nivel significativamente predominante debido a que los resultados muestran puntajes similares en los tres niveles de evaluación. Si bien es cierto, resultando el 52% del nivel Alto, el 10% del nivel Promedio y 35% del nivel Bajo, no reflejan una cantidad significativa de evaluados para determinar cuál de los tres niveles sería el predominante dentro de la empresa de seguridad, debido a que también se observan dos niveles con el mismo puntaje. El nivel Componente de continuidad del “Compromiso Laboral en el Personal del Centro de Salud Combapata – Cusco”, se encuentra en la categoría **MUY DESFAVORABLE**.

4.5. Recomendaciones

- ✓ Implementar un programa de intervención enfocado en el fomento y reforzamiento del Compromiso organizacional.
- ✓ Aplicar talleres de motivación para su reforzamiento y generar una mejor actitud para el trabajo.
- ✓ En cuanto a las dimensiones Normativa y de Continuidad del compromiso organizacional, realizar talleres de desarrollo personal donde se trabaje temas como: la comunicación, la solidaridad, honestidad, trabajo en equipo y creatividad, a razón de fomentar un cambio de actitud hacia el trabajo en equipo y reforzamiento del compromiso con la empresa.
- ✓ Se recomienda realizar una capacitación de beneficios laborales, con la finalidad de fomentar mayor fidelización con la empresa

CAPÍTULO V

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

5.1. Denominación del Programa

“Todos trabajando en equipo por un servicio mejor”

Considerando los resultados obtenidos del instrumento aplicado, se propone un programa de intervención; asimismo, se solicita el apoyo de la oficina principal para su desarrollo. A continuación, se detalla la propuesta de intervención que lleva por denominación: **“Todos trabajando en equipo por un servicio mejor”**

5.2. Justificación del Problema

En las últimas décadas, se ha podido notar que, en las diferentes organizaciones, el compromiso organizacional es uno de los elementos de la organización que influye en el comportamiento organizacional de los colaboradores, este comportamiento se vería manifestado en términos de rotación, el clima, el desempeño, la comunicación, el estrés, la satisfacción, la motivación, etc. Lo que, por consiguiente, determinaría un nivel de compromiso de los colaboradores hacia la organización. Es por ello que, el nivel de compromiso que presenta un colaborador va a estar subyugado, según las diferentes situaciones que se van a dar y encontrar dentro de su ambiente de trabajo; asimismo, las expectativas del trabajador tendrán un papel importante en cuanto al compromiso que se desarrolle con la institución.

En cuidado del bienestar y a razón del estudio realizado del Compromiso organizacional, se plantea un programa de intervención que haga participativo a todos los miembros de una empresa que brinda servicios de seguridad integral a una universidad privada, cuyo mejoramiento se vea reflejado no solo de manera interna sino también con la mejora de su productividad en la organización.

En tal sentido, es preciso realizar un programa de intervención, a modo de trabajar los aspectos por reforzar, ya que a través de éstas se evidenciarán mejoras en la relación de los colaboradores con su contexto organizacional, la motivación, además de una mayor compenetración e identificación con la organización.

5.3. Objetivos

Objetivo General

Fomentar y reforzar el Compromiso dentro de la empresa.

Objetivos Específicos

- Fomentar le motivación de los colaboradores, a razón de promover una actitud más positiva hacia el trabajo.
- Fomentar un cambio de actitud hacia el trabajo en equipo y el compromiso con la empresa (amigos, familia, iguales).

5.4. Destinatarios

El presente programa está dirigido al personal de seguridad integral de una universidad privada de Lima. Se realizarán 3 fases donde se trabajaran diferentes aspectos para el mejoramiento del compromiso organizacional, pretendiendo su desarrollo dentro del horario laboral con una duración de entre 60 a 90 min aproximadamente, dividiendo la totalidad de los colaboradores en grupos de 30 personas aproximadamente para un mejor alcance de información y cumplimiento de los objetivos.

5.5. Establecimiento de conductas problema / meta

Conducta problema: Tomando los resultados obtenidos en la investigación realizada, se aprecia una notoria falta de compromiso en organización en los colaboradores da anotar que existe una falta de mayor compromiso de los colaboradores. Este problema se convertirá en nuestra conducta meta, pretendiendo un mejoramiento e incremento en la población a aplicarse.

Meta: Mediante el presente programa se pretende incrementar el compromiso en los colaboradores a un 80%.

5.6. Metodología

El programa de intervención es de metodología teórico-práctico, implicando a los trabajadores del Centro de Salud.

Se trabajará en grupos de aproximadamente 30 participantes, se tomará en cuenta la motivación, predisposición y colaboración durante el desarrollo del programa.

Para el logro de los objetivos específicos de la investigación se llevará a cabo dos talleres y una capacitación los cuales en suma se desarrollarán en un mes y medio. Cada sesión tendrá dinámicas y material audiovisual para una mejor asimilación de la información.

5.7. Recursos

5.7.1. Humanos

- 2 Facilitadores
- Participantes

5.7.2. Materiales

- 500 hojas bond
- 60 lapiceros
- 60 lápices
- 30 vasos de plástico
- 30 ligas
- 14 tijeras
- 12 lentes de juguete
- 12 pelotas de ping pong
- 6 metros de cita gruesa
- 2 pliegos de cartulina
- 2 pelotas de tenis

- 1 ovillo de pabilo

5.8. Cronograma y Desarrollo del programa

A continuación, se detallará el proceso de programa de intervención especificando los tiempo y contenidos.

5.8.1. Cronograma

Talleres	Duración
	80 min por sesión
Taller de motivación	2 sesiones por día
	Tiempo total del taller: 4 días
	90 min por sesión
Taller de desarrollo personal	2 sesiones por día
	Tiempo total del taller: 20 días

5.8.2. Desarrollo del programa

Taller de Motivación

Objetivo General: Fomentar la motivación de los colaboradores, a razón de fomentar una actitud más positiva hacia el trabajo.

Motivación	
Objetivo	Fomentar la motivación de los colaboradores, a razón de fomentar una actitud más positiva hacia el trabajo.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">- Aplicación de dinámicas grupales- Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejor asimilación de la información. Se trabajará en dos aulas simultáneas.
Recursos	Materiales: <ul style="list-style-type: none">- 60 sillas- 2 Aulas limpia y bien iluminada Humanos: <ul style="list-style-type: none">- 2 Facilitador- participantes
Tiempo	80 aprox. minutos
Participantes	30 personas aprox.

Motivación

Actividad 1: “Lluvia de ideas y presentación” (Duración 15 min)

Objetivo: Fomentar el análisis del tema a tratar.

Desarrollo: El facilitador hará una breve introducción e indicará que cada uno se presentará y dará conocer el área en el que trabaja. Una vez que termina la presentación se realizará la lluvia de ideas con referencia al tema a tratarse y se tomará nota de las opiniones de los participantes para luego realizar un concepto sólido finalizando el taller.

Recursos: Facilitador y participantes

Exposición 1: ¿Qué es la motivación? (Duración 30 min)

La motivación según David Fischman es como un grado de temperatura de un globo, que las personas que tienen el aire caliente son las motivadas y fluyen por los horizontes; pero, los que tienen el aire frío, en este caso los desmotivados, estarían estancados, a espera que alguien les dé un empujón.

Menciona que hoy en día las personas en los centros de labores se encuentran cada vez más desmotivados, pero no solo eso, sino que a ello se sumaría la negatividad y descontento con su centro de labores. Es por eso que considera que fomentar un contexto motivador y llegar a sentirse motivado no es necesariamente o está ligado a un tema con relación a la remuneración, sino que está relacionado con el deseo de querer hacerlo y tomar en serio esa tarea.

La motivación siempre es interna y está radica en el cerebro de los individuos. Está relacionada con los circuitos neuronales dopaminérgicos y de premio en nuestro cerebro. Cuando se activan estos circuitos nos sentimos energizados y motivados a realizar cualquier cosa o actividad.

Para Fischman existen tipos de motivación, a continuación, se muestra lo siguiente:

- **La motivación intrínseca:** Algunas personas confunden los motivadores internos con los intrínsecos, pero no es lo mismo. Los motivadores intrínsecos son aquellos que se basan en la realización de la actividad en sí misma. Aquí la persona no se motiva por los resultados que va a obtener sino por la realización de la actividad en sí misma. Existen 6 motivadores intrínsecos:
 - Autonomía
 - Sentido de Competencia
 - Novedad
 - Aprendizaje
 - Relación, pertenencia
 - Trascendencia

- **La motivación extrínseca:** es cuando una persona realiza una actividad únicamente como medio para conseguir algún fin de ello. En líneas general lo que motiva es lo que obtendrá, o las consecuencias de realizarlo. Existen algunos motivadores extrínsecos:
 - Reconocimiento
 - Premios, incentivos
 - Bonos
 - Diplomas, trofeos
 - Evaluaciones, notas
 - Fechas límite
 - Castigos

Ejemplos: muchos ejecutivos tienen sus objetivos anuales ligados a un bono. Muchos se dedican a hacer actividades para alcanzar sus objetivos, solo en búsqueda de ganar el bono, no les motiva la actividad en sí misma, sino que los motiva el dinero que recibirá al final de ella.

Estados emocionales como motivadores

Fischman menciona también, estados emocionales que impulsan al individuo a la motivación, entre las emociones están la siguiente:

- **El miedo:** el miedo aparece cuando una persona siente una situación como amenaza o potencial peligro. Estos pueden ser psicológicos o físicos. El miedo funciona para motivar, pero si el individuo no de las estrategias para poder minimizar la amenaza, puede tener el efecto negativo paralizante. El miedo, es de corta duración, también capta nuestra atención y a su vez hace que la mente converja, sin embargo, el miedo va en contra de la creatividad, es decir que se puede utilizar en un inicio como motivador, pero si es recordado constantemente, puede llevar a que el entorno poco estimulado a la innovación.
- **La culpa / vergüenza:** Estas ocurren cuando un individuo siente que ha fallado en algún sentido. La vergüenza suele aparecer ante la sensación de desaprobación por parte de los demás ante el no cumplimiento de ciertos estándares. La culpa es más privada ya que surge de una desaprobación propia del individuo, debido a la sensación de ruptura d reglas o normas.
- **Diversión:** Como nos habremos dado cuenta, la risa el chiste y sentido del humor, se encuentran en el día a día, esta emoción hace referencia a que un individuo hace alguna acción por diversión y no por una obligación, y simplemente disfruta de la realización del mismo.

Actividad 2: “La Banca” (Duración 20 min)

Objetivo: Demostrar la motivación, explicando que es más interna, pero que ay que los incentivos que vienen del exterior pueden ser los detonantes de la aparición de la motivación en las personas.

Desarrollo:

I. Se hará hincapié en que la motivación es interna y que es el motor que nos lleva a realizar determinadas actividades. Para ello se hará el siguiente ejemplo: se les dirá que por favor saluden con la mano izquierda les preguntaremos: ¿Por qué lo hicieron? La respuesta esperada sería: "Porque usted nos lo dijo". "pidió por favor", etc.

II. Luego de haber escuchado unas tres respuestas, indicamos "muy bien"; seguido, indicamos el siguiente mandato: ¿podrían hacerme el favor de levantarse y levantar sus asientos?

III. Posiblemente no lo realicen. Continúo: "si se les indicó que por debajo de sus asientos hay unos billetes, podría ello hacer que puedan ponerse de pie y que alcen sus asientos. Si nadie se mueve se indicará lo siguiente: las indicamos que es cierto que bajo sus asientos sí hay billetes. Señalamos los billetes que van encontrando en fomento que todos se levanten.

IV. Les haremos preguntas reflexivas: ¿Por qué se tuvo que realizar más esfuerzo para poderlos motivarlos la segunda vez? ¿El dinero? Se va a hacer hincapié en la forma más fuerte para lograr que alguien haga algo, es que haga lo que realmente desea.

Recursos: Facilitador, participantes y billetes de banco escondidos bajo las sillas de los participantes.

Cierre: (Duración 15 min) cántico

Se realizará la creación de un cántico breve que fomente la fidelización e identificación de los colaboradores con la organización.

Taller de Desarrollo Personal

Objetivo general:

Fomentar un cambio de actitud hacia el trabajo en equipo y el compromiso con la empresa (amigos, familia, iguales)

1. Comunicación

Objetivos	Fomentar un adecuado uso de las herramientas de la comunicación para lograr brindar información de manera clara, rápida y precisa.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">- Aplicación de dinámicas grupales- Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejora asimilación de la información. Se trabajará en dos aulas simultáneas.
Recursos	Materiales: <ul style="list-style-type: none">- 60 sillas- 2 aulas limpias y bien iluminadas- 2 muñecos- Multimedia Humanos: <ul style="list-style-type: none">- 2 facilitadores- Participantes
Tiempo	90 aprox. minutos
Participantes	30 personas aprox.

Comunicación

Actividad 1: Dinámica rompe hielo (duración 15 min)

Objetivos: Conocerse como grupo.

Desarrollo: El facilitador se presenta y solicita a los participantes formen un círculo. Enseguida menciona las reglas de la dinámica, cada persona cogerá el

peluche el cual lleva un nombre (“Coco”), seguido de ello se presentará indicando: nombre, edad, hobby y un cumplido a cerca de Coco. Luego pasaran el peluche por cada miembro del grupo y se repetirá la misma dinámica. Finalizando el recorrido se les pedirá a los participantes que realicen la misma dinámica, pero con el compañero que se encuentra a su lado derecho, mencionando el mismo cumplido que se le brindó al peluche “Coco”. Se realiza, por último, la retroalimentación: ¿Cómo se sintieron durante la dinámica? Seguido se procede a solicitar tomar asiento.

Recursos: Facilitador, participantes y muñeco “Coco”.

Exposición 1: ¿Qué es comunicación? (duración 15 min)

Iniciaremos con lluvia de ideas, seguido se procederá a exponer los conceptos principales.

Es la facultad que tienen los seres humanos para poder dar a conocer o transmitir a otro u otros, cierta información, ya sean sentimientos, vivencias, etc. Para que pueda existir una comunicación, hay elementos importantes como: un emisor, un mensaje y un receptor; además, ambos deben manejar un mismo léxico.

- **Comunicación efectiva:** Se habla de comunicación efectiva cuando se comprenden (actitudes, palabras, conceptos, relaciones, culturas, etc) del otro por medio del proceso de comunicación.
- **Comunicación asertiva:** Asertiva se rige más a la forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, que tiene como finalidad poder comunicar ideas y sentimientos o defender derechos sin la intención de herir, o perjudicar.

-

Actividad 2: ¿Qué tan asertivo soy? (duración 25 min)

Objetivo: Revisar en la propia vida experiencias de asertividad, agresividad y de no asertividad

Desarrollo

I. El Facilitador va a leer tres historias distintas dejando un tiempo prudente para que en grupos los colaboradores puedan comentarlas y relacionarlas con experiencias propias, de modo tal que puedan emplear soluciones a las diferentes historias.

- **No asertivo:** Un día mi hermana menor sacó 200 soles de mi mochila sin pedir permiso, por consiguiente, no pude pagar una salida con amigos para la que ya me había programado con antelación. Ella se ha acostumbrado a hacer este tipo de cosas, pero no le digo nada por no pelear.
- **Agresivo:** Un compañero de trabajo bromeaba conmigo en la oficina. Pero resulta que tenía malestar general, todo me dolía, entonces resulte gritándole que era un inmaduro, molesto, e imprudente luego me retiré sin dar opción a que me dijera algo.
- **Asertivo:** Hace un mes una amiga y yo estábamos en el auto, ella decidió prender un cigarro; pero le mencione que fumar en un espacio tan reducido era un poco incómodo para mí pidiéndole que por favor no fumara en ese momento. Ella comprendió y apago el cigarro.

II. El Facilitador indica hacer un análisis de sí mismos sobre sus comportamientos en el día a día.

III. El Facilitador hará que los grupos comenten sus respuestas.

IV. El Facilitador guiará para que los participantes puedan emplear lo aprendido en el día a día.

Recursos: Facilitador y participantes

Exposición 2: ¿qué es la asertividad? (duración 25 min)

Sucede que hay personas que creen que tanto el asertividad y las habilidades sociales son sinónimos. No obstante, consideraremos que el asertividad se encontraría dentro de lo que son las habilidades sociales, la cual nos permite expresarnos de manera adecuada expresando y defendiendo nuestros pareceres de manera tal que nadie sale afectado con lo expresado.

Explicamos esto con un ejemplo: Cuando acudes a un restaurante, luego traen tu orden, pero no está como lo pediste, sucede que el vaso está mal lavado. ¿Qué acciones tomarías?

- Quedarte callado y usar aun así el vaso
- Generar disturbio en el restaurante y menospreciar el lugar por la pésima atención
- Llamar al mozo y solicitar por favor cambie el vaso.

Este ejemplo enseña los tres puntos primordiales de asertividad:

Estilo pasivo Estilo asertivo Estilo agresivo

Ninguna de las dos primeras opciones es adecuada, si lo que se pretende es reducir el estrés de la situación.

Entonces al responder con cualquiera de las dos primeras opciones, seremos ineficaces si lo que queremos es interactuar bien en la sociedad, ya que generará malestar. Pero, dado que es una conducta con déficit, la práctica constante nos hará más asertivos ante diferentes situaciones. La gente no es muy asertiva, dado que presenta el pensamiento erróneo de que siendo asertivos no tendrían derecho a sus creencias, derechos y puntos de vista. Ser asertivo no quiere decir ser una persona quejumbrosa o delatora, sino ser personas que tienen derecho a defender sus ideales, cuando otros están siendo injustos, en ciertas situaciones.

Pondremos como ejercicios algunas ideas falsas que la sociedad lo impone pero que no necesariamente son asertivas:

No debemos interrumpir a las personas, ya que interrumpir es mala formación.

- Todos tenemos derecho a interrumpir sea el caso para poder solicitar una explicación al respecto.

Los problemas que podemos tener no le importan a nadie y es mejor no hacer que pierdan el tiempo escuchándonos.

- todos tenemos derecho a solicitar ayuda de todo tipo, también apoyo emocional.

Tenemos que adaptarnos al resto, de lo contrario perderemos muchas amistades.

- Todos tienen derecho a decir "NO".

En una situación cuando una persona necesita ayuda debemos ayudarlo.

- Cada quien decide cuándo es conveniente ayudar a alguien y cuando no.

Recuerde: Ser asertivo no simboliza tener siempre la razón de a cosas, sino poder expresar nuestras opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no, pero de manera adecuada. Todos tenemos también derecho a equivocarnos.

Entrenando par ser una persona asertiva

La asertividad es capaz de educarse, entrenarse y optimizarse como cualquier habilidad del ser humano.

Un entrenamiento asertivo, ¿Para qué nos sirve?

Dado que es una habilidad básica para poder desarrollarnos en nuestro entorno. Las personas tenemos forma de pensar diferente ello hace que siempre el conflicto interpersonal este latente; pero, si no desarrollamos bien nuestras habilidades podemos frustrarnos o también sentimos insatisfechos. Uno de los objetivos principales del entrenamiento asertivo es poder lograr que las personas puedan respetar a los demás como a sí mismos.

Desarrollo del entrenamiento para lograr ser asertivo

1º Identificar los estilos básicos de la conducta interpersonal: Aquí trata identificar los estilos agresivo, pasivo y agresivo, asimismo encontrar la mejor forma de utilizarlos, reconociendo nuestras conductas erradas.

2º Identificar los contextos donde aspiramos ser más asertivos. Trata de saber dónde fallamos y las maneras de como deberíamos actuar a futuro, haciendo análisis de las consecuencias.

3º Relatar los escenarios problemáticos. Análisis de situaciones, pudiendo reconocer nuestras ideas negativas y apuntando al objetivo principal.

4º Escribir un plan para poder cambiar esa conducta no favorable. Donde pondrán los contextos problema y la meta de lo que se desea lograr en cada uno

5º Progreso en desarrollar un mejor lenguaje corporal. Donde se brindaran sugerencias de cómo manejar mejor nuestro lenguaje corporal (la mirada, el tono de voz, la postura, etc.), ello siendo ensayado frente al espejo.

6º Aprendemos a darnos cuenta y no dejar influenciarnos por los demás. Las personas encuentran maneras para poder lograr que uno se sienta culpable, victimizándose. Existen técnicas para poder hacer resistencia.

Estilos de comunicación:

- **Pasiva/sumisa:** Cuando damos a conocer nuestros pensamientos y emociones de manera no efectiva, dado que permitimos que otras personas sobrepasen nuestros derechos.
- **Agresiva:** Es cuando expresamos algo ya sean emociones, sentimientos entre otros, pero de manera agresiva sobrepasando los derechos de los demás.
- **Asertiva:** En esta parte una persona da a conocer sus puntos de vista, así como también sentimientos y emociones de manera adecuada y óptima, respetando a los demás y a sí mismo.

Ventajas de la asertividad:

Nos ayuda en tener: una mejor fortaleza mental, mejor la autoestima, menor ansiedad, mejores relaciones interpersonales, además de generar mejor comprensión.

Cierre: Reflexión “banco de niebla” (duración 10 min)

Aquí se intentará conciliar un punto en el que tanto interlocutor como participantes se encuentren de acuerdo con la información brindada durante la sesión, pero sin deshacernos de los puntos de vista personales. Se va aceptar ante el punto de vista planteado con relación al tema expuesto, respetando el de los demás, pero aun si mantendrá su postura inicial.

2. Honestidad

Objetivos	Concientizar sobre la importancia que la práctica de la honestidad tiene en el desarrollo de nuestra vida personal y social.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">- Aplicación de dinámicas grupales- Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejora asimilación de la información. Se trabajará en dos aulas simultáneas.
Recursos	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none">- 60 sillas- 2 aulas limpia y bien iluminada- Multimedia <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none">- 60 hojas blancas- 60 lapiceros- 2 facilitadores- participantes
Tiempo	80 aprox. minutos
Participantes	30 personas aprox.

Honestidad

Actividad 1: “El teléfono estropeado” (Duración 15 min)

Objetivo: Fomentar la confianza en grupo, a su vez hacer un feedback del tema anterior relacionándolo con el actual.

Desarrollo: Los participantes deberán sentarse en un círculo. El primero que comienza la dinámica deberá transmitir una frase la cual será brindada por el facilitador, la cual se la tendrá que mencionarla, a su compañero de la derecha en el oído, de modo tal que los demás participantes no puedan oírlo. El segundo participante realizará transmitirá el mensaje de la misma forma que el primero. El mensaje deberá llegar al primer participante, el cual inicio la dinámica. Finalmente, se hará una comparación de la frase recibida con la frase inicial.

Recursos: Frase previamente elaborada, facilitador y participantes.

Exposición 1: ¿Qué es la Honestidad? (Duración 20 min)

La honestidad es una cualidad del ser humana, proviene del latín “*honestias*” que significa dignidad y honor; la honestidad consiste en tener un comportamiento y expresión coherentes y de sinceridad, ello del mando con la justicia y veracidad. En líneas más generales la honestidad es entendida como el respeto a lo que es verdad y ello en relación con el mundo, los hechos y personas. La Honestidad implica la relación de un individuo y los demás, así como del individuo consigo mismo.

Entendemos entonces que la honestidad es la armonía entre lo que se dice y se hace mediante el comportamiento.

Características de una persona honesta:

- Es una persona sincera en su comportamiento, palabras y afectos.
- Cumple con sus compromisos y con sus obligaciones.
- Sabe reconocer sus limitaciones para hacer o cumplir con algo.
- Reconoce sus defectos y acepta sus errores, además se esfuerza por superarlos.
- Evita la murmuración y crítica destructiva que dañe a los demás.
- Es un buen confidente personal y profesionalmente, mostrándose serio y discreto ante ello.

La honestidad en sus diferentes ámbitos:

Honestidad personal: ésta hace referencia al respeto que tienen las personas por sí mismas. Además, es tener un comportamiento natural sin aparentar otros atributos, o también estar a favor y aceptar valores que serían distintos a los propios.

- **Honestidad social:** es la que conlleva a un individuo a obrar en base a la verdad en su día a día. Por ejemplo, uno de los modelos establecidos en la sociedad y catalogado dentro de un acto honesto es el devolver lo que uno se encuentra y no le pertenece, así como también el no juzgar a otras personas.
- **Honestidad académica:** es la honestidad entre alumno y profesor. La relación está regida en base a conductas honestas, ejemplo: no hacer trampa o plagio, el cual es considerado como un acto deshonesto.
- **Honestidad laboral:** Esta hace referencia a los centros de labores de la persona, un lugar donde puede predominar la competencia y por ese mismo motivo es necesario la existencia de pautas o normas para la buena convivencia. Por ejemplo, el poder acceder a un puesto de trabajo debido al mérito es un indicador de honestidad, por el contrario, si uno como trabajador hace publicidad engañosa es considerado un acto deshonesto.

- **Honestidad política:** Es el que se espera de los gobernantes. Por ejemplo: En la realidad vemos actos deshonestos por parte de nuestros gobernantes, incumpliendo sus promesas y responsabilidades, intentando verse beneficiados de manera económica. Es por ello que en los últimos años los actos de corrupción se han visto en incremento.

Breve percepción de la Honestidad según grandes filósofos:

- **Sócrates:** Revelaba que un individuo llega a alcanzar la honestidad basándose en la justicia, pero con uno mismo. Es así, que logrando un equilibrio interno uno logrará manifestarse de manera honesta ante los demás.
- **Immanuel Kant:** Postuló, por el contrario, indicando de los individuos deben obrar de la forma en que quisiera ser tratado, ello apelando al valor de la honestidad de modo más racional y en relación al prójimo.
- **Confucio:** Deja ver que dentro de la honestidad existen tres niveles según la profundidad. Y manifiesta que cada nivel tiene una especialidad, con la cual se llegaría a la verdadera honestidad.
 - o **Li:** Este nivel superficial, abarca las acciones que un individuo hace para lograr una sociedad ideal, estas acciones con la finalidad de cumplir con los deseos. Aquí lo fundamental es que el individuo pueda expresar en su rostro sus sentimientos de forma sincera.
 - o **Yi:** Es más profundo y considerado como “la bondad” aquí, uno no persigue sus propios intereses, sino busca la justicia en base a la reciprocidad. Un individuo es honesto en medida que se haga responsable de sus obligaciones y deberes, y que nadie se vea afectado a razón de ser juzgado.
 - o **Ren:** Es uno de los niveles con mayor profundidad, de donde surgen el Yi y Li, esta se basa en la empatía y comprensión hacia los demás ello previa auto comprensión de donde provienen nuestras normas morales.

Actividad 2: “Engañando al grupo” (Duración 30 min)

Objetivo: Darse cuenta de lo que es confianza y desconfianza, además; de lo que es la honestidad y deshonestidad, para las relaciones interpersonales.

Desarrollo:

I. En primera instancia el facilitador propondrá que 5 personas cuenten un suceso que hayan pasado durante la infancia. Lo curioso será que, estos sucesos podrían ser ciertos o falsos, se va a jugar con la cantidad de verdaderos y falsos según los argumentos. Cada quien lo contara su relato a criterio solo deben cuidar no darse a descubrir.

II. Seguido los demás participantes tendrán la ardua tarea de poder descifrar cual o cuales son verdaderos o falsos, notándolo en un papel.

III. Una vez terminado los relatos, se anunciará cuáles son ciertos y cuantos falsos, el resto de participantes contarán cuantas veces fueron engañados con los relatos. Puede utilizarse la pizarra.

IV. Se hará reflexión y sondeará las sensaciones tanto de los relatores como de los oyentes, y todas las dificultades para poder llevar a cabo con el desarrollo de la dinámica.

V. finalmente se brindará alternativas para poder hacer uso de lo aprendido en el diario.

Recursos: hojas blancas para cada participante y lápices o lapiceros para cada uno.

Cierre: “Reflexión” (Duración 15 min)

Video: https://www.youtube.com/watch?v=3vOdiSr_dhM

“Examíname, oh Dios, y sondea mi corazón; ponme a prueba y sondea mis pensamientos. Fíjate si voy por el mal camino, y guíame por el camino eterno”.
Salmos 139: 23-24.

3. Solidaridad

Objetivos	Dar a conocer sobre la importancia que la práctica de la solidaridad tiene en el desarrollo de nuestra vida personal y social.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">- Aplicación de dinámicas grupales- Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejora asimilación de la información. Se trabajará en dos aulas simultáneas.
Recursos	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none">- 60 sillas- 2 aulas limpia y bien iluminada- Multimedia- 6 listones- 12 tarjetas- 12 gafas <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none">- 2 facilitadores- participantes
Tiempo	80 aprox. minutos
Participantes	30 personas aprox.

Solidaridad en el Trabajo

Actividad 1: Los listones (Duración 15 min)

Objetivo: Afianzar los valores trabajados previamente, así como fomentar el apoyo entre miembros de grupo.

Desarrollo: El facilitador dividirá el grupo en grupos de 10 personas, estas se tomarán de las manos formando un círculo. El facilitador entregará un listón a cada grupo y lo atará de punta a punta formando un círculo de tela el cual penderá como un eslabón entre una de las uniones de cada círculo humano. La

indicación será, que el grupo deberá deslizar el listón por todo el círculo humano para ello lo deberán hacer sin soltarse de las manos. El grupo que termina primero es el ganador. La dinámica se puede realizar las veces que el facilitador crea conveniente.

Recursos: Facilitador, participantes y tres listones de 1 metro aproximadamente.

Exposición 1: ¿Qué es la solidaridad? (Duración 20 min)

Video: “Experimento Social sobre solidaridad”. Se transmitirá un video introductorio para luego discutirlo sobre la sensación que se experimentó al verlo.

<https://www.youtube.com/watch?v=1sMt3s82efg>

Solidaridad:

Podemos entender por solidaridad como la capacidad de las personas para poder reconocer un bien común, en otras palabras, es una actitud y comportamiento de los seres humanos, ya que no lleva a obrar con el bien ante las necesidades de los demás, que se traduce y se convierte en conducta cuando ya uno mismo se concientiza en ser honesto en acciones.

¿Cómo poder desarrollar la solidaridad en los demás?

Un individuo es solidario cuando:

- Mantener un grado de escucha activa cuando alguien más tiene una idea de mejora.
- Es prudente ante una situación y toma las riendas para participar.
- Cuando también piensa en ayudar a los demás y no solo a sí mismo.
- Cuando es capaz de entender que cuando los demás menosprecian las cosas buenas, causan daño.
- Sabe lograr un buen trabajo en equipo y lo disfruta, asimismo, cumple sus compromisos.

Solidaridad como elemento de unión de los trabajadores

La solidaridad juega un papel importante en el desarrollo del día a día profesional, porque le concreta su vocación, así como también le da convicción

de que lo que ha desempeñado es importante, propiciando satisfacción de su propia realización como ser humano.

El profesional, requiere de la existencia de unión y lealtad entre colegas, de no encontrarse ello difícilmente se obtendrá como resultado un buen servicio a los clientes, debido a que cada uno va a asumir un desempeño en base a sus valores personales y principios éticos, es así que, es importante que una organización establezca claramente su cultura y fomente de manera adecuada sus valores, para que estos se manifiesten en la práctica.

Actividad 2: “Las 6 gafas de la solidaridad” (Duración de 25 min)

Objetivo: Brindar mayor conocimiento sobre los enfoques que las personas en venido teniendo acerca de la solidaridad, a lo largo del tiempo.

Desarrollo: El facilitador seleccionara 6 participantes al azar, y les repartirá una tarjeta la cual contiene un rol a desempeñar, se les dará n tiempo prudente en el cual ellos entraran en su personaje y armaran las partes de la escenificación. Una vez terminado el tiempo de preparación se guardará silencio y se anunciará el inicio de la dramatización de la reunión donde deben discutir que realizar para poder celebrar “la semana de la solidaridad” cada uno hablará de uno de los 6 enfoques, a cada participante se le repartirá un par de anteojos que representa su enfoque y deberá actuar según lo indicado en su tarjeta. Una vez terminada la dramatización se realizará una discusión con los participantes espectadores de modo que puedan expresar su punto de vista, para posteriormente cerrar con una conclusión de grupo.

Recursos: Facilitador, participantes, gafas y tarjetas de rol.

Cierre: Video reflexivo (Duración 20 min)

Se visualizará un video relacionado al tema, seguido de la discusión de la sensación y sondeo de lo aprendido durante el taller.

Video: “Emotivo comercial sobre Solidaridad”

<https://www.youtube.com/watch?v=coWMpVhXvZA>

Reflexión: Aquí sacaremos una reflexión a modo de interiorizar la idea de honestidad.

4. Trabajo en Equipo

Objetivos	Brindar competencias para trabajar en equipo.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">- Aplicación de dinámicas grupales- Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejora asimilación de la información. Se trabajará en dos aulas simultáneas.
Recursos	Materiales: <ul style="list-style-type: none">- 60 sillas- 2 aulas limpia y bien iluminada- Multimedia Humanos: <ul style="list-style-type: none">- 6 listones- Lápices o lapiceros
Tiempo	80 aprox. minutos
Participantes	30 personas aprox.

Trabajo en Equipo

Actividad 1: “Acuerdos en grupo” (Duración 15 min)

Objetivo: Romper el hielo, comunicarse de manera asertiva y trabajar en equipo.

Desarrollo: El facilitador pedirá que el grupo de participantes se divida en tres grupos y brindara un tiempo aproximadamente de 5 min para que puedan crear una frase que los represente como grupo así como una mímica que suplante al

saludo tradicional con la mano (ya sea una pose o algún movimiento en particular). Ganará el grupo que mejor lo realice.

Recursos: Facilitador y participantes.

Exposición 1: “El Trabajo en Equipo” (duración 20 min)

En el ámbito organizacional, el logro del trabajo en equipo es sumamente fundamental. Cuando se incentiva a las personas a trabajar en grupos, alienta a que sean responsables de sus áreas de competencia, además de que su compromiso va ligado con sus intereses y metas en particular. Pero, cuando hablamos de trabajo en equipo es diferente pues el compromiso y las responsabilidades recae en todas las áreas, y sumados a esto se hacen propias los objetivos y metas de la organización. Ningún área se estanca, todos participan activamente y contribuyen a la toma de decisiones. Debemos entender también que, en un grupo la confianza es limitada pero cuando hablamos de un equipo el nivel de confianza es más fluido y por ende su comunicación.

A ello, hacemos la distinción de que en grupo los problemas siempre serán obstáculos para el crecimiento, mientras que en un equipo esos problemas impulsarán al crecimiento. Es decir que, trabajo en equipo es confiar en la capacidad de los compañeros del su equipo; además, saber que cada uno es diferente y saber valorar lo diferente y bueno que aportan los demás. Para poder trabajar en equipo debe existir tolerancia y paciencia entre los miembros y mucha comprensión y compromiso. Ello mejorará el desempeño y será más motivador para los integrantes.

Entonces, ¿Qué vendría a ser un equipo?

Conjunto de individuos con cierto talento y habilidades que en conjunto dan como resultado la llegada a metas y objetivos comunes, mantienen alto compromiso y determinación.

¿Por qué deberíamos trabajar en equipo?

- Porque se unen diferentes habilidades y puntos de vista que superan la individual.
- Existe un intercambio de información y funciones.
- Estimula la capacidad creativa
- Logra una mejor predisposición y nivel de adaptación ante el cambio
- Es más alentadora.

Actividad 2: “Los hermanos desunidos” (duración 25 min)

Objetivo: Remarcar concepto de trabajo en equipo. Concientizar los beneficios de este.

Desarrollo:

- I. El facilitador indicará que iniciar con una dinámica de integración y leerá una fábula.
- II. Entregará la fábula a cada uno de los integrantes
- III. Todos leerán juntos la fábula.
- IV. Se los dividirá en grupos y se les entregará el cuestionario.
- V. Los grupos dialogarán y responderán las interrogantes.
- VI. El Facilitador incentivara a que analicen como lo enseñanza pueden aplicarlo en su vida cotidiana.

Fábula:

Esta historia se lleva a cabo en un pueblo donde vivía un padre, el cual tenía dos hijos en etapa de la adolescencia. Desde que eran muy jovencitos siempre

peleaban. Su padre en desesperación ya ha recurrido a muchos medios para poder corregir ese comportamiento, sin embargo, todo ha sido en vano. Los días siguen pasando, pero aún se mantiene la mala actitud entre los hermanos viviendo entre golpes y amenazas.

El padre triste, los mira apenado, pensando en que cada vez se hace más viejo y por más que lo ha intentado aún no ha podido lograr la paz entre ellos

Un día, se los llevo de paseo al campo, mientras caminaban, vino a su mente una gran idea: decidió recoger varas atarlas y luego llamó a los jóvenes. Las varitas atadas se las entregó al primer hijo y le ordenó que las partiera, para ello el hijo lo intentó varias veces, pero no tuvo éxito. El otro hermano se burlaba de él. Luego el padre lo llamó y le solicito hiciera lo mismo, pero al igual que su hermano no pudo hacerlo. Luego el padre tomo las varas las dividió en dos y le dio una a cada uno y le ordenó nuevamente romperlas, pero esta vez sí se rompieron en mil pedazos. Finalmente, el padre les dice, manteniendo una mirada fija: “Esto ocurrirá con ustedes. Si siguen así divididos a causa de sus peleas, cualquier persona podrá destruirlos; no obstante, si deciden ser unidos nadie podrá hacerles daño y mucho menos destruirlos”.

Cuestionario: identificación con los personajes de una fábula “los hermanos desunidos”.

- ¿Describe a cada personaje?
- ¿Qué pudo haber sucedido con los hermanos, de seguir peleando?
- ¿Cómo podrían unirse los hermanos?
- ¿Cómo podrías comparar el relato con el grupo?

Recursos: Facilitador, participantes, hojas con fábula impresa, lápices y hojas con las preguntas.

Exposición 2: “¿Cuándo estoy en un equipo?” (Duración 15 min)

Me siento parte de un equipo:

- ¿siento que tengo grado de igual como para expresarme?

- ¿Siento que puedo brindar soluciones, no tengo funciones determinadas, o se restringen algunas posibilidades?
- ¿Siento que el trabajo en equipo no es de ayuda, o realmente sí es beneficioso?
- ¿Pienso que estoy obligado a seguir las políticas de la organización o realmente me identifico con ella?
- ¿Siento que el líder no está en capacidad de desempeño o realmente sí creo que realiza un buen desempeño y merece el puesto?

¿Cuándo fallan los Equipos?

- No se comparten los mismos objetivos.
- No existen las metas claras.
- No hay una buena planificación.
- Los directivos no tienen capacidad de soporte.
- El líder no es efectivo.
- No existe fluidez en la comunicación.
- No aceptan sus diferencias.
- No comporten los mismos ideales.
- Distintos valores.
- Entrenamiento insuficiente.

¿Cómo trabajar en equipo?

Así aprendemos a trabajar en equipo



Cierre: “Los listones” (Duración 15 min)

Objetivo: Afianzar los valores trabajados previamente, así como fomentar el apoyo entre miembros de grupo.

Desarrollo: El facilitador dividirá el grupo en grupos de 10 personas, estas se tomarán de las manos formando un círculo. El facilitador entregará un listón a cada grupo y lo atará de punta a punta formando un círculo de tela el cual penderá como un eslabón entre una de las uniones de cada círculo humano. La indicación será, que el grupo deberá deslizar el listón por todo el círculo humano para ello lo deberán hacer sin soltarse de las manos. El grupo que termina primero es el ganador. La dinámica se puede realizar las veces que el facilitador crea conveniente.

Recursos: Facilitador, participantes y tres listones de 1 metro aproximadamente.

5. Creatividad

Objetivos	Fomentar creatividad en los colaboradores, contribuyendo de manera activa al trabajo en equipo.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">- Aplicación de dinámicas grupales- Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejora asimilación de la información. Se trabajará en dos aulas simultáneas.
Recursos	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none">- 60 sillas- 2 aulas limpia y bien iluminada- Multimedia- 2 pelotas de tenis- 12 pelotas de ping pong- 24 vasos de plástico- 12 metros pabilo- 12 tijeras- 12 ligas- <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none">- 2 facilitador- participantes
Tiempo	90 aprox. minutos
Participantes	30 personas aprox.

Creatividad

Actividad 1: La pelota cooperativa de la creatividad (Duración 15 min)

Objetivo: Fomentar el trabajo en equipo y desarrollar la creatividad.

Desarrollo: El facilitador entrega una pelota de tenis a los participantes, indicando que esa pelota debe pasar por las dos manos de todos los participantes en un tiempo de 15 segundos, una vez terminado el tiempo se repite, pero se irá reduciendo el tiempo 10", 5", 3" y 2", dependiendo como se va desarrollando la dinámica, se observara que los participantes comenzaran a trabajar juntos para poder lograr el cometido. Habrá personas dirán que no se puede, ello se tomará en cuenta para poder hacer una reflexión al final

Recursos: Facilitador, participantes y una pelota de tenis.

Exposición 1: ¿Qué es la creatividad? (Duración 25 min)

La creatividad viene a ser la capacidad de ser humano para poder concebir ideas de una determinada área. Para que la creatividad sea un aporte debe fomentar innovación, es decir, que sepa organizarse para poder convertir esa idea en un producto.

La mayoría de teóricos concuerda en que hay ciertas cualidades que estimulan a ser creativos:

- Disponer de autonomía en la dirección de proyectos
- Disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo el producto
- Mantener una buena retroalimentación, búsqueda de crítica constructiva que aliente a su continuación
- Brindar tiempo suficiente para poder analizar problemas existentes
- Mantener interés en cosas nuevas y tener coraje para nuevos retos
- Brindar la libertad de libre opinión
- Estar conscientes de la posibilidad de fracaso y tolerarlo en cierto grado
- Incentivar al compartimiento de conocimientos

Los beneficios que podría obtener una empresa al lograrla estimulación de la creatividad en sus colaboradores son:

- Sería beneficioso para el incremento de competitividad en la organización, y que propiciaría la elaboración de nuevos productos, o las mejoras de otros ya existentes.
- Cuando una institución implemente la innovación como cultura logran estimular ciertas aptitudes para que colaborador se desarrolle en vocación profesional.
- Para poder generar el sentido de pertenencia, es indispensable lograr el incremento de motivación en los colaboradores.
- Lograr mejorar el clima laboral es una tarea importante para el incremento de varios aspectos indispensables en la organización.

Debemos recordar que...

Algunos estudios recomiendan poder aplicar tres nociones básicas para poder estimular la creatividad de los trabajadores en una organización, ya que en algunas organizaciones no aprovechan la creatividad de sus trabajadores:

- **Constancia:** Mantenerse firme con los objetivos que se plantean.
- **Confianza:** Fomentar un ambiente seguro y sólido.
- **Entusiasmo:** influencias y apoyar el poder aportar con nuevas ideas.

Existen momentos en los que muchas veces la creatividad de los colaboradores se ve detenida por temor a perder el puesto o hacer el ridículo, siendo así que prefiera no brindar aportaciones.

Actividad 2: “La pelota viajera” (Duración 20 min)

Objetivo: Fomentar la creatividad y el trabajo en equipo

Desarrollo: El facilitador dividirá a los participantes en grupos de 5 integrantes aproximadamente, luego repartirá el material a cada grupo, seguido explicara cuál es su cometido, en el cual deberán pasar la pelota de ping pong de un vaso al otro, pero sin tocar los vasos con las manos ni con ninguna parte del cuerpo, solo haciendo uso de los implementos que se les ha brindado. Todos deben intervenir de manera activa, ninguno de los participantes debe quedarse sentado observando.

Recursos: Facilitador, participantes, tijeras, una pelota de ping pong, una liga, un trozo de pabilo (1 metro aproximadamente), y dos vasos de plástico.

Exposición 2: ¿Cómo ser creativo? (Duración 20 min)

Video: “Incrementar la creatividad”

<https://www.youtube.com/watch?v=THZk7TICDYE>

A veces nuestra rutina no nos deja que podamos disfrutar de todo lo que hacemos, o de poder encontrarnos a nosotros mismos, así poder tener una actitud más positiva.

Fases del pensamiento creativo

- **Preparación:** Es donde la mente se prepara para identificar un problema y analizar las dimensiones de este.
- **Incubación:** Es cuando la este problema ha sido interiorizado y se ha incorporado al hemisferio derecho, pero exteriormente pareciera que nada estuviera pasando.
- **Iluminación:** Es cuando la idea creativa pasa del inconsciente a la conciencia.
- **Verificación:** Cuando la idea es conscientemente verificada, elaborada y aplicada.

Inhibidores de la creatividad:

- **Factores físicos:** medio monótono, lugar inestable, tempestuoso, acelerado o caótico.
- **Factores cognoscitivos:** ambiente prejuicioso, rechazo, rutina actitudes apáticas.
- **Factores afectivos:** inseguridad, limitaciones, sentimientos de culpa, molestia en el trabajo, estrés.
- **Factor sociocultural:** burocracia, injusticia, dominación, desigualdad.

Recomendaciones para desarrollar la creatividad de los empleados

Las siguientes recomendaciones permiten ayudar a desarrollar la creatividad de los empleados a beneficio de la empresa:

- **Tener una mente más activa:** La organización debe encomendar más actividades complejas o bien sean ajenas a las labores del trabajador, con la finalidad de mantener su estado mental creativo.
- **Brindar mayor confianza:** Para que los trabajadores logren expresarse sin temor, es indispensable que la organización logre un ambiente cómodo.
- **Entusiasmo:** Generada mediante la toma en cuenta de sus ideas y propuestas, lo que conllevará que el trabajador mantenga su estado mental creativo para seguir aportando a bien.
- **Lograr buena comunicación e intercambio de ideas:** lograr el intercambio de puntos de vista para poder llegar a concretar acuerdos.
- **Tiempo organizado:** Promover la disposición del tiempo.
- **Ideas expandidas:** Fomentar ideas innovadoras para ver y ligar la mejora de funciones y realización de los nuevos proyectos.
- **Diversidad:** Saber la importancia de aprender a trabajar con diversos grupos y apedrear de ello, para mejora y bienestar organizacional.
- **Impulsar a un experto:** La organización debe impulsar que sus empleados sean preparados que mejoren su rendimiento, entre otras cosas.

Cierre: Conversatorio a modo “feedback” (Duración 10 min)

En este bloque cerraremos las sesiones con preguntas básica del tema, así como un sondeo de las expectativas a modo de recolección de datos para mejoramiento. Finalmente, con lo aprendido se harán lluvia de ideas y se llegará a una conclusión general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2010).** Nuevo enfoque diccionario preguntas
Recuperado de
https://books.google.com.pe/books?id=t_WrHJ7umpEC&pg=PA7&lp g=PA7&dq=martha+alles+compromiso+organizacional&source
- Álvarez, G. (2008).** Determinantes del compromiso organizacional.
¿Están los trabajadores a tiempo parciales menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? Cuadernos de Estudios Empresariales. 18, p. 73-88
- Arias, F. (2001).** El compromiso personal hacia la organización y la Intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Contaduría y Administración. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Böhrt, R., Romero, C. y Díaz, F. (2014).** El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas. *Ajayu*, 12 (2). pp. 227-245. Recuperado de: <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v12n2/v12n2.html>
- Calderón J. (2016).** Socialización y compromiso organizacional: una Revisión a partir del bienestar laboral. Enseñanza e Investigación en Psicología. 21 (3). pp. 239-247.
- Carreón J. (2015).** “Compromiso laboral del trabajo social en el sector Salud”. Contaduría y Administración. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215721467>
- Chiavenato, I. (2004).** Comportamiento Organizacional. México DF: Thomson.

Córdoba C. (2006), “Compromiso organizacional en empleados Contratados por empresas de trabajo temporal (ett)”. (Tesis posgrado). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>

Figueroa, C. (2016). Propiedades psicométricas del cuestionario de Compromiso organizacional en trabajadores públicos de la región La Libertad. (Tesis pre grado). Recuperado en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/263>

Fischman, D. (2016). Motivación 360º: como incrementarla en la vida y en la empresa. Lima: Metrocolor.

Gómez, M. (2007). Manual de Técnicas y Dinámicas. México.

HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C; BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Maldonado-Radillo, S., Ramírez M. y García B., (2014). “Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública”. Conciencia Tecnológica No. 47. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4749342.pdf>

Marín M. (2003). Relación entre el clima organizacional y compromiso Organizacional en una empresa del sector petroquímico. (Tesis para Licenciatura). Caracas. Venezuela. Recuperado en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>

Marquina, C. (2013). Satisfacción Laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima. Revista Científica de Ciencias de la Salud, 6 (1), 32 - 42

Meyer, J.P. y Allen, N. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the Organization”. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18 Printed in Great Britain.

Meyer, J.P. y Allen, N J. (1991). “A threecomponent conceptualization of organizational commitment”. *Human Resource Management Review*. Vol 1. (Núm 1), 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer J y Allen N (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications.

Montoya, E (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center, (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL_Elizabeth+Montoya.pdf

Morales, M. y Villalobos, J. (2012). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en un centro de salud privado. (Trabajo Especial de Grado). Recuperado en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-12-05469.pdf>

Mowday, R. Steers, R. y Porter, L. (1979). The Measurment of Organizational Commintment. *Journa of Vocational Behavior*, 14. 224-247

Mowday, R.T., Porter, L.W., y Steers, RM. (1982). *Employee-or~Anizational linkages*. New York: Academic Press.

- Pérez R. (2014).** *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas.* (Tesis para pregrado). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747>
- Rivera, O. (2010).** Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas. (Tesis para maestría). Recuperado de tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4807
- Robbins, S. y Judge, T. (Ed.) (2013).** *Comportamiento Organizacional.* México: Editorial Pearson.
- Ruiz de Alba, J. (2013).** El Compromiso Organizacional: un valor Personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales.* 1. 67-86.
- Serrato, M. (2011).** Estrategias para mejorar el clima organizacional En la empresa Grupo Latino de publicidad Colombia LTDA. (Proyecto de Trabajo de grado). Recuperado en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2837/T11.11%20S68e.pdf?>
- Vargas, Z. (2009),** La investigación aplicada: una forma de conocer Las realidades con evidencia científica. *Revista educación.* 33 (1). 155 – 165.
- Varona, Madrid, Federico (1993),** Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional DIA-LOGOS de la comunicación, núm. 35. 68-77

ANEXOS

ANEXO: 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso %	Nº	Nº de Niveles
Compromiso Organizacional Estado psicológico que identifica y vincula al trabajador con la organización.	Afectivo: se caracteriza por un lazo emocional, el trabajador se siente pleno de permanecer a la empresa.	1,3,7,10,11,12,15	35.01%	7	En total desacuerdo/ En desacuerdo/ Ni en desacuerdo ni en acuerdo/ De acuerdo/ En total de acuerdo
	Continuidad: se caracteriza por la preocupación que siente el trabajador si deja la empresa se generaría más costos, gastos etc.	4,8,13,16,17	33.33%	5	
	Normativa: Se caracteriza por la obligación que siente el trabajador de quedarse en la empresa, esto debido a todos los beneficios que la misma le ofrece.	2,6,5,9,14,18	31.66%	6	

ANEXO: 2

CARTA DE PRESENTACIÓN A LA INSTITUCION DE CENTRO DE SALUD COMBAPATA DEL DISTRITO DE COMBAPATA, PROVINCIA DE CANCHIS, REGION CUSCO.



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Psicología y Trabajo Social



Lima, 23 de agosto del 2018

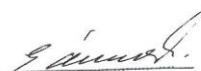

Carta N° 1940-2018-DFPTS

Señor
WALTER CALLER GUILLEN
GERENTE DEL CLAS COMBAPATA
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento al señor **Ernesto Raúl PUMA APAZA**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificado con código 41597060-0 quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,


 DR. RAMIRO GÓMEZ SALAS
Decano (e)
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGSh/vv
Id. 942346

Av. Petit Thouars 248, Lima
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo. 3304
E-mail: psic-soo@uigv.edu.pe

ANEXO: 3

INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON LA APLICACION DE PRUEBA:

(30)

Anexo 3: Cuestionario de Compromiso Organizacional

ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Edad: 36 Sexo: F Fecha: 12/9/18

Área a la cual pertenece: dir. Eng. Años en la empresa: 4 años

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su EMPRESA. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.

Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: (1): En Total desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; (4): De acuerdo; (5): En total de acuerdo.

Nº		1	2	3	4	5
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.				X	
2	Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	X				
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					X
4	Una de las razones principales por las que continué trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	X				
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto.					X
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.				X	
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.				X	
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	X				
9	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	X				
10	Me siento como parte de una familia a esta empresa.				X	
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.				X	
12	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.				X	
13	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.	X				
14	La empresa donde trabajo merece mi lealtad.					X
15	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.				X	
16	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	X				
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.	X				
18	Creo que le debo mucho a esta empresa.			X		

ANEXO: 4

TABLA BAREMOS PARA EL CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL:

BAREMOS PARA LA ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
Compromiso organizacional (general)	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
90-73 Muy favorable	30-25 Muy favorable	30-25 Muy favorable	30-25 Muy favorable
72-55 Favorable	24-19 Favorable	24-19 Favorable	24-19 Favorable
54-37 Desfavorable	18-13 Desfavorable	18-13 Desfavorable	18-13 Desfavorable
36-19 o menos Muy desfavorable	12-7 o menos Muy desfavorable	12-7 o menos Muy desfavorable	12-7 o menos Muy desfavorable

ANEXO: 5
RESULTADO DEL ANTIPLAGIO



**Plagiarism Checker X Originality
Report**

Similarity Found: 18%

Date: martes, diciembre 04, 2018

Statistics: 3695 words Plagiarized / 20923 Total words

Remarks: Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement.

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL _ Trabajo de Suficiencia Profesional Compromiso laboral en el personal del Centro de Salud Combapata - Cusco Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología Presentado por: Autor: Bachiller Ernesto Raul Puma Apaza Lima – Perú 2018 DEDICATORIA A mis hijos: Yosue, Valentino y Maricielo, son mis razones de la vida por ellos luchare ese buen vivir, hasta donde me de la vida nuestro señor dios poderoso.

A mi Esposa linda Mayra, por darme ese apoyo incondicional, por animarme a salir adelante en mi formación académica. A mis Padres, mis hermanos, hermanas, sobrinos y sobrinas por estar dándome esa motivación de seguir adelante con los proyectos. Finalmente, a mis padrinos, mis ahijados, aijadas y amigos por animarme cual importante es la profesión en la sociedad. .