

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



Trabajo de Suficiencia Profesional

Compromiso Organizacional en Asesores de Banca Telefónica de una Entidad
Financiera Privada de Lima

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Luciano Castillo Díaz

Lima-Perú

2019

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado con gratitud a mi madre Cecilia Diaz y a mis hermanas Janet C. y Angelica J. debido a que su apoyo ha sido fundamental para el logro de mis objetivos personales y académicos.

Agradecimientos

A la responsable de la banca telefónica Liset K. Sondor y la supervisora de formación de RRHH Evelin K. Cuenca por las facilidades y su apoyo brindado durante la investigación.

A la universidad Inca Garcilaso de la Vega institución de la cual me siento orgulloso de haber sido formado como profesional.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Directiva N.º 003-FPs y TS-2018 de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL, presento mi trabajo de investigación denominado “COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN ASESORES DE BANCA TELEFÓNICA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA DE LIMA”.

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

Atentamente,

Luciano Castillo Díaz

Índice

Dedicatoria	ii
agradecimiento	iii
presentación	iv
índice	v
índice de tablas	ix
índice de figuras	x
resumen	xi
abstract	xii
introducción	xiii
Capítulo I Planteamiento del Problema	15
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	15
1.2 Formulación del Problema	27
1.2.1 Problema general	27
1.2.2 Problemas específicos	27
1.3 Objetivos	27
1.3.1. Objetivo general	27
1.3.2. Objetivos específicos	27
1.4 Justificación e Importancia	28

Capítulo II Marco Teórico Conceptual	30
2.1 Antecedentes	30
2.1.1 Antecedentes internacionales	30
2.1.2 Antecedentes nacionales	35
2.2 Bases Teóricas	40
2.2.1 Definición conceptual del compromiso organizacional	40
2.2.2 Evolución histórica del compromiso organizacional	41
2.2.3 Importancia del compromiso organizacional	43
2.2.4 Circunstancias que promueven el compromiso organizacional	45
2.2.5 Teorías	46
2.2.5.1. Teoría de las demandas y recursos laborales.	46
2.2.5.2. Teoría del impacto de los recursos personales.	47
2.2.6 Modelos	48
2.2.6.1. Modelo unidimensional de Mowday, Porter y Steers.	48
2.2.6.2. Modelo de Oreilly y Chatman.	48
2.2.6.3. Modelo de Lagomarsino.	49
2.2.6.3. Modelo multidimensional de triple dimensión.	49
2.3 Definición Conceptual del Compromiso Organizacional	50
2.3.1. El compromiso organizacional según Meyer y Allen	50
2.3.1.1. Compromiso afectivo.	51

2.3.1.2. Compromiso de continuidad.	52
2.3.1.3. Compromiso normativo.	52
Capítulo III Metodología de Investigación	55
3.1 Tipo y Diseño de Investigación	55
3.1.1 Tipo	55
3.1.2 Diseño	55
3.2 Población y Muestra	56
3.2.1 Población	56
3.2.2 Muestra del estudio	56
3.3 Identificación de la Variable y su Operacionalización	56
3.4 Técnicas e Instrumentos de Evaluación y Diagnóstico	57
3.4.1 Técnicas	57
3.4.2 Instrumento de evaluación	58
3.4.3 Baremación y percentiles	60
Capítulo IV Presentación, Procesamiento y Análisis de los Resultados	61
4.1 Procesamiento de los Resultados	61
4.2 Presentación de Resultados	62
4.3 Análisis y Discusión de los Resultados	72
4.4 Conclusiones	82
4.5 Recomendaciones	83

Capítulo V Programa de Intervención	84
5.1 Denominación del Programa	84
5.2 Justificación del Problema	84
5.3. Establecimiento de Objetivos	88
5.4. Sector al que se Dirige	99
5.5. Establecimiento de las Conductas Problemas y Metas	99
5.7. Instrumentos y Materiales a Utilizar	103
5.8. Cronograma	105
Referencias Bibliográficas	110
Anexos	118

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de operacionalización de la variable compromiso organizacional.</i>	57
Tabla 2	<i>Baremo escala de compromiso organizacional ECO 60.</i>	60
Tabla 3	<i>Medidas estadísticas descriptivas de la variable de investigación Compromiso Organizacional.</i>	62
Tabla 4	<i>Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes al compromiso organizacional.</i>	63
Tabla 5	<i>Resultados del nivel de compromiso organizacional global.</i>	64
Tabla 6	<i>Resultados del “nivel de continuidad” como componente de la variable compromiso organizacional.</i>	66
Tabla 7	<i>Resultados del “nivel afectivo” como componente de la variable compromiso organizacional.</i>	68
Tabla 8	<i>Resultados del “nivel normativo” como componente de la variable compromiso organizacional.</i>	70

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Formula de la Media Aritmética según Arteaga (2016)	61
<i>Figura 2.</i> Resultados del Nivel Compromiso Organizacional	65
<i>Figura 3.</i> Resultados del “Nivel de Continuidad” Como Componente de la Variable Compromiso Organizacional.	67
<i>Figura 4.</i> Resultados del “Nivel Afectivo” como componente de la variable Compromiso Organizacional	69
<i>Figura 5.</i> Resultados del “Nivel Normativo” como componente de la variable Compromiso Organizacional	71

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar los niveles de compromiso organizacional en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima; La investigación es de tipo descriptiva con un diseño no experimental cuantitativa transversal y la muestra se obtuvo de manera censal debido a que se contó con 62 participantes que conforman el total de asesores de la banca telefónica. Se utilizó la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) adaptada en Lima Perú por José Luis Pereyra (2017) esta escala permite conocer el tipo de compromiso organizacional que presentan los individuos con su organización, revelando que el 48.4% de los asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima se encuentran en un nivel promedio de compromiso organizacional global, pero también se encontró un 43.5 % de estos asesores que se ubican en un nivel bajo, el 38.7% se ubica en el nivel promedio de compromiso de continuidad, así como un 37.1% se ubica en el nivel bajo, en cuanto al nivel de compromiso afectivo el 45.2% se encuentra en un nivel promedio y un 29% en un nivel bajo. Como se puede observar aunque la mayoría se ubica en el nivel promedio hay un segundo grupo considerable que se ubica en un nivel bajo. Por último un 72.6% de los evaluados se ubica en el nivel bajo de compromiso normativo.

Palabras Clave: Compromiso organizacional, Afectivo, Normativo, Continuidad, Asesor de banca, teleoperador.

Abstract

The objective of the present investigation was to determine the levels of organizational commitment in telephone banking advisors of a private financial entity of Lima; The research is of descriptive type with a non-experimental transversal quantitative design and the sample was obtained in a census manner due to the fact that there were 62 participants that make up the total of telephone banking advisors. We used the scale of organizational commitment of Meyer and Allen (1997) adapted in Lima Perú by José Luis Pereyra (2017). This scale allows us to know the type of organizational commitment that individuals present with their organization, revealing that 48.4% of the advisors telephone banking of a private financial institution in Lima are at an average level of global organizational commitment, but also found 43.5% of these advisors that are located at a low level, 38.7% is located at the average level of commitment of continuity, as well as 37.1% is located in the low level, in terms of the level of affective commitment, 45.2% is in an average level and 29% in a low level. As can be seen, although the majority is located at the average level, there is a second considerable group that is located at a low level. Finally, 72.6% of those evaluated are at the low level of normative commitment.

Keywords: Organizational commitment, Affective, Normative, Continuity, Banking assessor, telemarketer.

Introducción

En la última década el servicio de venta y atención telefónica se ha ido incrementando exponencialmente, refiere APECCO (2016) en el Perú este servicio se ha visto favorecido gracias a los acuerdos de libre comercio que se han venido celebrando desde el año 2000 y han conseguido que los Call Center o contact center crezcan tan significativamente que se han convertido en la primera fuente de trabajo juvenil, empleando a una población de más de 40,000 personas con un trabajo formal en el Perú, de los cuales el 80% son menores a 28 años. Por otro lado, según Deloitte citado por APECCO (2018) señala que entre la generación Z y la generación Y que conforman la mayoría de los trabajadores de un call center, la lealtad frente a las empresas es menor, debido a que tan solo el 12% de los empleados encuestados cree que podría quedarse por lo menos 5 años. Este estudio demuestra que estas generaciones tienen una alta tendencia a abandonar el trabajo, debido a que buscan un empleo que respete sus tiempos y a la vez los integre, por ende valoran los lugares de trabajo con una cultura positiva, flexible y que les brinde la posibilidad de desarrollarse. Por lo cual cada vez es más difícil conseguir el compromiso organizacional en los colaboradores, más aun en ámbitos tan cambiantes como son los Call Center. Por ello es importante tener conocimiento del nivel de compromiso organizacional que tienen los trabajadores para con su empresa, para identificar las necesidades de los colaboradores, Ayudarles a adaptarse a los cambios, detectar las falencias de la organización y poder tomar medidas que permitan integrar los objetivos de la organización en el trabajador, mediante el cual el trabajador continúe creciendo a la par que la cultura organizacional se hace más fuerte en ellos. Esto permite que disminuya el absentismo, la rotación, el gasto en contratar nuevo personal y a su vez aumentar la

productividad y posicionarse en el mercado como marca. un estudio realizado en México por Crespo (2016) concluye que las empresas en vez de centrarse en tener colaboradores con habilidades para realizar el trabajo, deben tener como objetivo contar con trabajadores comprometidos, y para ello es importante que se conozcan los intereses y la etapa en la cual se encuentran viviendo sus colaboradores, de modo que identificar a los trabajadores que cuenten con un bajo compromiso organizacional, por lo que no se involucran o simplemente permanecen en la empresa porque no se les presenta la oportunidad de trabajar en otra, el tener identificados a estos trabajadores brinda la posibilidad de conseguir la lealtad de ellos como también fidelizar aún más a los que ya se sienten comprometidos.

Entonces conocer el compromiso organizacional que presentan los trabajadores y desarrollar un plan de acción adecuado es fundamental para toda empresa que pretende permanecer en el mercado y ser competitiva. Por ende el objetivo de esta investigación es determinar los niveles de compromiso organizacional en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima.

Por ello se plantea en el primer capítulo de esta investigación la realidad problemática, identificando y formulando el problema, en este mismo capítulo se manifiesta la justificación e importancia de la investigación como también se presentan los objetivos. En el segundo capítulo, se explica el marco teórico y conceptual sobre el que se sostiene la variable de investigación. Para el tercer capítulo, se expondrá la metodología, tal como la definición teórica y operacionalización de la variable, se describe a la población de estudio y los instrumentos utilizados. En el cuarto capítulo se procesan y analizan los resultados obtenidos. Por último, en el quinto capítulo se expone un programa de intervención que permita fortalecer el compromiso organizacional en los asesores.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En la actualidad el compromiso organizacional toma un papel bastante importante en el día a día de los trabajadores y las empresas a nivel mundial, porque impacta directamente en la calidad y cantidad de la productividad, la fidelidad del trabajador y prestigio de la empresa. Para ello es indispensable que toda organización que pretenda afrontar nuevos retos y situaciones para mantenerse competitiva, mida el nivel de compromiso organizacional de sus trabajadores, para adoptar medidas estratégicas que aumenten el compromiso organizacional. Esto le permitirá ahorrar costos causados por la rotación, aumentar la productividad y posicionarse en el mercado.

A nivel internacional:

La revista América Economía (2012) señala que el éxito de cualquier organización va a depender en gran medida del nivel de compromiso organizacional que mantengan los colaboradores para con la misma. Por ende es claro pensar que todo jefe espera que todos sus colaboradores den el cien por ciento y más, manteniendo un alto performance, estén dispuestos incluso a apoyar con horas extras, como así también identificarse y estar felices con su rol y con la empresa. No obstante si un trabajador no se siente a gusto, se encuentra estresado, desmotivado, habla mal de la empresa o su rendimiento baja,. Siendo responsabilidad directa de su jefe o jefes a cargo averiguar que está sucediendo con dicho trabajador e implementar medidas para que aumente el compromiso hacia la organización. Así también esta

revista remarca que para mantener a los trabajadores satisfechos comprometidos y en un alto rendimiento es importante tener una infraestructura adecuada, dentro del cual, los colaboradores tengan las herramientas necesarias para desempeñar su labor, reconocer los logros obtenidos tanto por el equipo como de manera individual, así como establecer una comunicación adecuada, debido a que el rendimiento laboral está directamente relacionado con el compromiso de los trabajadores. Por ello también es indispensable que la organización sea el motor encargado de generar compromiso en los trabajadores y así llegar a las metas establecidas por la organización. De modo que para realizar un plan de acción efectivo es importante tener en cuenta esta variable, por lo tanto, el reto que afrontan la mayoría de las organizaciones es que los trabajadores estén prestos a realizar bien su trabajo porque les gusta y no como un mero trámite.

FORBES (2015) indica que aun en el siglo XXI para muchas empresas les parece un gasto el invertir en su capital humano; porque no logran verlo como un activo que puede hacer más eficiente y competitiva su organización. Debido a que no reconocen que el principal activo que puede tener una empresa es su capital humano quien en sus manos se encomienda gran parte del éxito, fracaso o simplemente la posibilidad de mantenerse en el mercado. Es por ello que toda organización debe prestar atención al estado del compromiso organizacional, teniendo en cuenta que estos aspectos inciden directamente en el éxito o fracaso de la compañía. Por lo que si tenemos colaboradores poco motivados e insatisfechos con su espacio laboral, tendrán poca colaboración y baja productividad. Por esto es importante que el trabajador tenga bien en claro el propósito de su trabajo y lo

importante que es para alcanzar la meta que la empresa ha trazado. Que tengan capacitación constante, para dotarse de nuevas herramientas las cuales le permitan desarrollar mejor su trabajo, mantengan una comunicación fluida con todos los miembros de la organización, mediante reuniones marcadas por lo menos una vez por mes dentro de los cuales se exponen los logros alcanzados, los objetivos pendientes y poder tener la oportunidad de poder oír las sugerencias o comentarios que los colaboradores puedan aportar, la empresa debe contar con programas de premiación, reconocimiento y fomentar hábitos que les permitan crecer como personas, permitiéndole al trabajador relacionar el futuro de la empresa con su bienestar, sintiendo que su organización se preocupa realmente por él, y por último es indispensable que la empresa ejecute una autoevaluación del compromiso organizacional, para implementar o mejorar las estrategias futuras que permitan aumentar el nivel de compromiso para con la organización.

Aon Hewitt (2017) realizó un estudio sobre “Tendencias Globales de Compromiso de Empleados”, consultando más de 1000 organizaciones a nivel mundial entre el 2015 y 2016, en el cual halló que en América del norte, Europa y Asia pacífico el compromiso de los empleados ha disminuido, pero en cada parte del mundo se da de manera diferente por ejemplo lo que más ha afectado el compromiso en los trabajadores de norte américa es el factor remunerativo y reconocimiento, los beneficios percibidos por el trabajador, el distanciamiento entre los colaboradores y la alta gerencia, en Europa lo que más afecto al compromiso es la infraestructura disponible, las oportunidades de línea de carrera y en el sector de Asia pacífico la remuneración, el

reconocimiento, la falta de línea de carrera y la presión por el cumplimiento del trabajo han venido menguando el compromiso. Sin embargo, en América latina el compromiso a aumentado en comparación con años pasados, siendo los principales promotores la remuneración y reconocimiento, el acercamiento entre los trabajadores y la alta gerencia, y la mejora en la infraestructura disponible. Así también se observa un aumento del compromiso en África, destacando el aumento del empleo formal, la mejora de la infraestructura disponible, los beneficios materiales o inmateriales de las empresas para con sus colaboradores o la propuesta de valor del empleado. Por ende se observa que a nivel global el compromiso ha caído 2 puntos en comparación a los estudios realizados en el 2015, por lo cual dentro de la investigación se encontró que el 24 % de los trabajadores se encuentran Altamente Comprometidos, y el 39% puede encajar en la categoría de comprometido, alcanzado un índice global de compromiso en 63% comparado al 65% obtenido en el año pasado. El empresariado tiene que saber que el trabajador es quien crea valor a la organización, por ende, una empresa con mil empleados y pocos activos físicos puede valer millones de dólares como son muchas startups, debido a que las personas son activos intangibles, pero hay que tener en cuenta que las personas también son volubles y emocionales, que desean ser conquistados por su organización, de modo que el compromiso organizacional de los trabajadores puede hacer una gran diferencia en tiempos de cambios acelerados o de estabilidad, y esta cultura de compromiso también es percibida hasta por los competidores.

Según la OIT (2018) la propuesta de las empresas en este nuevo siglo debe ser promover espacios seguros y empleos decentes para los jóvenes y

dentro de este objetivo de espacio seguro es tener en cuenta las oportunidades de crecimiento interno, el apoyo de la empresa como impulsor para ayudar a cumplir las metas de estos, lo cual hace que el joven mantenga un alto compromiso organizacional. Esta idea se ve reforzada por un estudio llamado Los jóvenes y el futuro del trabajo en los jóvenes de los países pertenecientes a la G20, que realizó la OIT, dentro del cual se les preguntaba como veían su vida laboral entre 10 a 15 años y en su mayoría la respuesta fue "con temor" o "con incertidumbre". Así mismo esta encuesta revela que Los jóvenes quieren empleos con salarios decentes que les ofrezcan oportunidades de tener una vida mejor, una formación profesional y personal que les abra las puertas para acceder a esas oportunidades y una protección social que les permita alcanzar sus objetivos. Es decir, los jóvenes también quieren hacer oír su voz.

A nivel nacional

Conforme a la Agencia de noticias Andina (2015) refiere que es importante tener un buen trabajador el cual cumpla con los objetivos definidos de la empresa, pero es más importante tener un trabajador que no solo se limite a cumplir con la meta. Si no más bien se comprometa con la empresa. Por ende es fundamental que toda empresa tiene que conocer ¿cómo está el nivel de compromiso organizacional de su trabajador?, por ende al referirse al nivel de compromiso se refiere a saber cómo es la motivación, la comunicación dentro de la organización, la identificación con la cultura, los valores y los objetivos trazados por la empresa. Por ende si la organización tiene conocimiento de estos niveles le permitirá un mejor diagnostico acerca

de lo que está pasando dentro de la misma y consecuentemente poder tomar las medidas adecuadas a tiempo. Proponiendo visibilidad de oportunidades de desarrollo, trabajar en la relación empresa empleado, fortalecer la cultura de la empresa, informar los logros de la compañía y como aportó cada trabajador a que se logre, por ultimo tener en cuenta que un nivel de compromiso adecuado va más allá que una mejora en la producción, cumplimientos de objetivos, se convierte en un referente hacia el mercado laboral, permitiendo promocionar la marca de la empresa e Influenciando en los futuros colaboradores.

GESTION (2016) cita a Deloitte Perú el cual informa sobre un estudio realizado por Capital Humano de en el cual el 50 % de los ejecutivos peruanos manifiestan como prioridad principal dentro de su organización es la cultura y el compromiso organizacional, sin embargo, es un recurso en déficit y que va decreciendo si se comparan con cifras del año pasado. Señala que en la actualidad son los trabajadores y en especial los de la última generación de la PEA los Millennials, quienes están obligando a las empresas a modificar sus expectativas, debido a que estos nuevos trabajadores tienen maneras particulares de trabajar, ser productivos y de comprar, este cambio se da en ellos de manera acelerada sin embargo se observa una lentitud en las organizaciones quienes están perdiendo la vanguardia y se están adaptando de manera inadecuada y con lentitud en cuanto al desarrollo de habilidades apropiadas para optimizar y nutrir sus niveles de mandos jerárquicos. Así también revela que en el mundo laboral actual las empresas están obligas en pensar formas innovadoras de cómo gestionar a sus empleados promoviendo y marcando la pauta con ideas que permitan recuperar parte del control que

se ha venido perdiendo. Según este reporte revela que el 87% de los jefes de recursos humanos y de negocio en todo el globo manifiestan que el problema primordial en las organizaciones es la falta de compromiso de los trabajadores. Así mismo, el 60% de los entrevistados revelaron que no cuentan con un programa adecuado que les permita medir y perfeccionar el compromiso organizacional. Si comparamos al Perú con los países desarrollados se releva que las mayores diferencias están en la importancia que le dan las organizaciones a la tendencia de compromiso organizacional. Cabe resaltar que según la investigación realizada por Deloitte Business Confidence Report en el 2014 apenas el 49% de la jefatura gerencial encuestada indicaba encontrarse comprometida con el desarrollo de habilidades de liderazgo en todos los niveles de su organización. Además de los retos formulados por los temas de compromiso organizacional y liderazgo, el reporte indica que las empresas se encuentran combatiendo por mellar los niveles de estrés laboral, simplificar los procesos empresariales y reducir los índices de complejidad. Mediante este estudio se logra identificar que en muchas ocasiones el mismo proceso de trabajo abrumba al colaborador y es por ello que diversas organizaciones están invirtiendo en algún tipo de programa que les permita replantear y simplificar estos procesos, como así también capacitar y aprovechar las capacidades de sus colaboradores.

Según El comercio (2017) en cuyo artículo muestra que, de 240 empresas encuestadas en el Perú, el 91% utiliza como incentivo a corto plazo el pago de bonos y en muchas situaciones no hay conexión entre lo que se paga y lo que la empresa espera. No obstante, de 166.000 trabajadores encuestados durante el 2016 únicamente el 38% consideró que tenía un

suelo acorde al trabajo que realizaba, esto demuestra que, a pesar, que las empresas se comprometen en pagar un sueldo adecuado, el trabajador no lo siente así, debido a que, la comunicación de lo que la empresa necesita y lo que paga para obtenerlo, es deficiente, generando malestar, poca productividad y falta de orientación en los trabajadores. Esto se debe a que muchos gerentes hacen mayor hincapié en la estructura de compensación que la relación del mismo con los objetivos de la empresa. Lo cual hace que se pierda la oportunidad de vincular al trabajador con la organización. Por ello un modelo efectivo es el que se centra en las necesidades de la empresa y del trabajador creando valor en la empresa a largo plazo, como por ejemplo conectando el bono con los objetivos estratégicos, así se evitaría terminar pagando sin saber porque, otra estrategia importante dentro de este modelo efectivo es alinear el reconocimiento individual de cada colaborador al de la empresa. Así mismo es importante ir comunicando y revisando el modelo año a año, con ello se logra que cambie a favor la percepción de los colaboradores en relación al pago justo que ahora les brinda la empresa.

En el artículo de El Peruano (2017) el identificar y conservar el compromiso organizacional en los colaboradores es primordial para todas las organizaciones, debiendo ser estas llevadas de la mano con su personal. Frente al bajo nivel de compromiso organizacional, las altas gerencias han demostrado preocupación y están dispuestos a invertir más en mejorar y mantener en positivo estos niveles. Cuando se habla de compromiso laboral específicamente se refiere a que el trabajador se encuentre apto dispuesto a realizar su rol encomendado, esforzándose para lograr el objetivo mutuo. Pero ¿cómo se puede hacer, para que el trabajador este comprometido con

sus funciones y la organización? Para ello es importante identificar las conductas a medir, las cuales nos demuestren el entusiasmo, la lealtad, el esfuerzo y el involucramiento en las funciones que desempeñan. Para ello podemos contar con indicadores de la calificación del cliente, cantidad de productos vendidos o productos defectuosos fabricados, la rentabilidad, la rotación, el absentismo, etc. Tanto en las instituciones del estado como en la empresa privada se necesita trabajadores comprometidos y no hay gran diferencia en ambos sectores. Pero la disparidad se encuentra en la evocación de la cultura y la instalación de valores corporativos, por lo que en el sector privado se pone mayor énfasis, puesto que en las instituciones estatales la misión es más amplia. Por lo cual un colaborador comprometido tendrá presente los valores de su organización y de esta manera incorporarse mejor a ella.

A nivel local

El diario Peru21(2015) señala que cualquier organización que se considere exitosa tiene un enfoque permanente hacia el compromiso del empleado y no solo aplican iniciativas cuando la motivación y el compromiso organizacional bajan. Trabajando permanentemente en la escucha activa con sus colaboradores, valorando la retroalimentación que ellos les brindan. Por ello se mostrara tres recomendaciones de Right Management para mejorar el compromiso del colaborador. Primero es importante definir a donde apunta llegar y esto a su vez trasmitirlo a su capital humano, midiendo los avances. En segundo lugar se trabaja el escuchar, para ello es importante tener canales adecuados de comunicación dentro del cual se pueda recibir el feed

back de los trabajadores y responderles de manera efectiva y por último en tercer lugar es el involucrar a la gerencia y a los trabajadores en el desarrollo del compromiso y mejorando los procesos y programas de desarrollo. De esta manera los trabajadores se sentirán parte del desarrollo de la organización y los directivos se ven comprometidos a actuar. Con estos tres puntos claves se devela que no se puede mejorar el compromiso organizacional mediante la realización de una simple encuesta.

Aptitus (2017) menciona que los encargados de recursos humanos deben tener en cuenta que un trabajador motivado es un trabajador valioso pero el motor principal para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización es que la motivación se vea sustentada en el compromiso que siente este con su empleador. ¿Dónde se empieza a retener al trabajador?, pues comienza desde el proceso de selección, donde se busca que el prospecto calce con lo que la organización necesita y a su vez se satisfagan las expectativas que el trae. Por ende, para retener a un trabajador, se tiene que generar una relación de ganar-ganar entre ambos, teniendo en cuenta la dinámica que la empresa invierte en el trabajador y por ello espera un retorno, como así también, el trabajador invierte en la empresa y espera ser retribuido de una mejor manera que lo podrían hacer otras empresas. No obstante, la organización tiene que conocer con que herramientas cuenta para retener a este talento, ver si se cuentan con sueldos atractivos, evaluar el clima laboral, posibilidades de desarrollo profesional, personal, y lo que se denomina buen sueldo emocional. Eso logra que los empleados estén racional y emocionalmente vinculados a la empresa. De tal manera que se va alineando a la visión y misión de la empresa. Puesto que los trabajadores

buscan que su trabajo tenga sentido y sientan que es importante la contribución que hacen a la organización.

La revista Caretas (2018) en su artículo refiere que no todo trabajador que cambie constantemente de trabajo es un referente de un mal trabajador, si no podría tratarse de un trabajador que busca nuevos retos y oportunidades que en muchas ocasiones las empresas no le brindan, en este caso no se habla de un trabajador que solo cambia de trabajo sin ningún beneficio. Hoy en día las empresas diferencian con facilidad cuando un trabajador simplemente se aburrió de su empleo actual y mando su hoja de vida a muchas instituciones e ingresar a la primera que le acepte sin ningún objetivo trazado a mediano plazo. Para ello se realizan preguntas sobre el cargo al cual aspira y las actividades que realizará en dicho puesto, e incluso el sueldo que percibirá, las oportunidades de crecimiento que tendrá y si ni uno de estos factores tiene mucha varianza es lo más probable que se esté frente a un trabajador falto de compromiso organizacional y desmotivado el cual se cambia de trabajo simplemente porque se aburrió de su trabajo anterior. Por último, es importante tomar en cuenta que cuando la motivación es el aprendizaje y el crecimiento profesional, el empleador esté atento a esto para ofrecer oportunidades de desarrollo y evitar de esta manera que su colaborador de un salto a la competencia.

El lugar de la investigación tiene como base una empresa *multinacional española líder en customer services instalada en Perú desde el 2007*. que en la actualidad supera los 6000 colaboradores. Encontrándose presente en 9 países entre Europa y América, teniendo a grandes compañías

e instituciones públicas del mercado español y de habla hispana como clientes entre empresas de telecomunicaciones, entidades financieras, supermercados y del sector de hidrocarburos, lo cual le ha permitido una facturación acumulada superior a los 100 millones de euros. Para ello tiene la siguiente estructura un director general, director internacional de proyectos y operaciones, director nacional de proyectos, director nacional de operaciones, apoderado legal, así mismo cuenta con los siguientes departamentos, gerencia de marketing, gerencia de RRHH, gerencia de operaciones, Gerencia de tecnología, gerencia de Formación de RRHH y gerencia de Contabilidad. Este contac center tiene como misión "Ayudar a sus clientes a optimizar la gestión de clientes, las ventas, la atención y la experiencia de sus clientes con sus marcas." Y cuenta con una Visión de "Liderar en el ámbito internacional la oferta de soluciones de gestión de clientes en tiempo real, de manera integral y multicanal; mediante la innovación continua en nuevas soluciones, tecnologías y procesos".

La población elegida dentro de la empresa son del área de banca telefónica que cuenta con un responsable de proyecto, cuatro coordinadores, dos de seguimiento operativo, un formador, dos backup de coordinación, un backup de formación, 62 asesores y se evaluará a este grupo de asesores el nivel de compromiso organizacional en sus tres componentes según Meyer y Allen, debido a que se está presentando ausentismo, rotación y ha empezado a descender los niveles de productividad.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cuáles son los niveles de Compromiso organizacional en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de compromiso de continuidad en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima
- ¿Cuál es el nivel de compromiso afectivo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso normativo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar los niveles de compromiso organizacional en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima

1.3.2. Objetivos específicos

- *Identificar el nivel de compromiso de continuidad en los asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima.*
- *Identificar el nivel de compromiso afectivo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima.*
- *Identificar el nivel de compromiso normativo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima.*

1.4 Justificación e Importancia

Este trabajo revela su importancia debido a que la documentación revisada revela que en la última década las organizaciones han empezado a comprender que mantener un manejo vertical dentro de su organización donde el trabajador es contratado únicamente para hacer su trabajo, sin importar sus problemas y metas personales, ocasionan la aniquilación de dicha organización. Porque en la actualidad importa lo que le ocurre al trabajador dentro y fuera del ambiente laboral, por ende el trabajador dejó ser “eso” y se ha convertido en colaborador y socio clave para que la organización alcance sus objetivos estratégicos, para ello se debe mantener contento a este socio debido a que su lealtad y productividad dependerán mucho de lo comprometido que este con su organización lo cual significara aun ahorro en la contratación y capacitación de nuevo personal y aumentara la productividad mejorando sustancialmente la competitividad de la empresa frente a otras. Por ende el compromiso organizacional es lo que muchos ejecutivos a nivel mundial están buscando alcanzar pero es un bien que es difícil de mantener si no se trabaja constantemente en ello o se descuida, más aun con las generaciones como los millenials, los cuales no están dispuestos a quedarse en un trabajo que no les de oportunidades de desarrollo personal y les sus compartir ideas y experiencias en ambientes constructivos.

Por otro lado a pesar que en Latinoamérica el compromiso organizacional se ha incrementado, cabe resaltar que América latina es una economía emergente, la cual aún carece de muchas fortalezas como la infraestructura, una adecuada comunicación organizacional, salarios

competitivos o el simple hecho de sentir los beneficios de pertenecer a una determinada organización y Perú no es ajeno a esta realidad, esto hace que el compromiso organizacional pueda variar fácilmente.

Esta investigación tiene un valor teórico por lo que se revisará una amplia bibliografía que permitirá ahondar los conocimientos del constructo estudiado y mediante los instrumentos de medición adecuados se centra en un pilar importante, determinar el nivel de compromiso organizacional en los asesores de la banca telefónica, lo cual permitirá descubrir las estrategias que están teniendo éxito para lograr el objetivo propuesto y cuales habría que implementar o modificar.

El presente estudio también tendrá un valor práctico permitiendo a la organización adaptarse mejor a la situación descubierta y a su vez promover la autoevaluación de la empresa frente a sus colaboradores posibilitándoles ser parte de la mejora. Por otro lado la importancia de la investigación también radica en la característica de la población debido a que se tiene la oportunidad de evaluar la totalidad de asesores de banca telefónica de una entidad financiera, siendo el único canal de atención telefónica con el cual cuenta esta entidad financiera.

Capítulo II

Marco Teórico Conceptual

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Böhrt, Romero y Díaz (2014) En Bolivia realizaron un estudio acerca de **“El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas”**. El objetivo general de la investigación tuvo como propósito hacer evidentes algunas de las características de la distribución del constructo tridimensional del compromiso en algunos puestos de la base de tres diferentes empresas, empleando la comparación de las medias aritméticas con los cuartiles de referencia. El tipo de diseño de investigación fue un estudio comparativo descriptivo y se contó con una muestra total de 424 empleados: 170 obreros de fábrica, 149 cajeros y personal de plataforma de servicio al cliente de la banca y 105 empleados de servicio de un hotel. El instrumento de medición aplicado fue El cuestionario de Compromiso Organizacional desarrollado por Meyer y Allen (1997) versión Épsilon. Los hallazgos de esta investigación revelaron que en cuanto al nivel Afectivo los empleados que brindan servicios en el hotel se manifiestan menos cercanos (en términos de orgullo y adhesión afectiva a la organización) y el promedio de sus respuestas no alcanza a superar el margen del cuartil más bajo de la tabla de comparación. Los promedios de los obreros y los empleados de oficina aunque también tienen niveles bajos, sin embargo logran

situarse dentro del nivel promedio; y en general este componente se ubica en un nivel bajo. Referente al componente de Continuidad son los oficinistas quienes presentan índices superiores en el componente de Continuación, situándose de este modo en el nivel promedio, seguido de los obreros quienes apenas alcanzaron el nivel promedio, los empleados del hotel alcanzan el nivel bajo. Por ende este factor tampoco parece despertar mayor afiliación, no obstante el compromiso de continuidad en general se ubica en un nivel promedio. Los Índices de Compromiso Normativo en el grupo correspondiente a los oficinistas, presenta los resultados más elevados respecto a las otras dos muestras, superando el parámetro impuesto por el percentil 50 ubicándose en el nivel promedio. Nuevamente seguido de los obreros y por último de los empleados del hotel pero ambos alcanzan a situarse solamente dentro del nivel bajo, en este factor específico hay ciertas similitudes en el comportamiento de los datos de los obreros y los empleados de hotel, ubicándose de manera general en el nivel promedio. Entre las muestras con las que se trabajó predominó el compromiso de continuidad o interés, seguido por el componente normativo o de obligación y quedando en último lugar el vínculo afectivo. Por ello es importante mencionar que ninguna de las formas de compromiso en los grupos se acercó al nivel alto.

Zurita, et al. (2014) han investigado en España acerca del **“Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada”**, esta investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación entre las

variables de compromiso organizacional y satisfacción laboral, así también se planteó la hipótesis existe una correlación positiva entre ambas variables. Para ello se utilizó una investigación de tipo transeccional correlacional, teniendo una población de estudio de 80 funcionarios públicos entre el rango de edad de 33 y 58 años, de los Juzgados de Granada de las áreas de gestión, tramitación y auxilio judicial. Así mismo la muestra estuvo compuesta por 68.8 % de participantes mujeres y un 31.2 % de varones. Utilizando como instrumento de medición el cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Mayer (1997); adaptado por Cedeño y Pirela en el 2002 para la población española y el cuestionario de Satisfacción S20/23 de Meliá y Peiró (1989) que valora la satisfacción de los trabajadores en 5 áreas. Esta investigación obtuvo en cuanto al compromiso organizacional general en la muestra un nivel normal promedio. Por otra parte La satisfacción laboral general de los trabajadores también se encontró en un nivel promedio .Es importante resaltar que ambos cuestionarios se pueden dividir en sub escalas, pero lo que interesaba en esta investigación era poder encontrar la correlación general entre ambas y en este ámbito el estadístico invariado de Pearson reveló que sí que existía correlación cuantitativamente significativa entre estas variables, y además, de forma positiva. También se comparó la muestra entre mujeres y hombres, comprobándose que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a ambas variables estudiadas. Por ende al mejorar el compromiso

organizacional de los trabajadores también se está mejorando la satisfacción de los mismos en el juzgado de Granada.

Castro, Martínez, Robledo & Sierra (2014) realizaron una investigación en Chile, sobre “**Compromiso organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV región**”. El objetivo general de la investigación fue caracterizar el Compromiso Organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV región y establecer la existencia de diferencias estadísticamente significativas según variables personales y del contexto laboral, el tipo de diseño de investigación fue tipo no experimental, transeccional, correlacional, para ello se contó con una muestra de 138 trabajadores, 92 hombres y 46 mujeres, que desarrollan faenas mineras y que pertenecen a uno de los 14 proyectos activos que ejecuta la empresa. Los instrumentos de medición aplicados fueron Cuestionario de Compromiso Organizacional Meyer y Allen (1990). Los hallazgos de esta investigación revelaron que en los trabajadores del rubro minero de la IV Región en cuanto al Compromiso organizacional global se ubica en un nivel promedio y los compromisos afectivo, normativo y continuo en el nivel promedio. La relación positiva hallada entre la variable en estudio Compromiso Organizacional y el tiempo de permanencia en la empresa mantienen una correlación positiva.

Peña, Chávez y Alarcón (2016) México investigaron sobre “**El compromiso organizacional de los trabajadores en pequeñas empresas**”, tuvieron como objetivo principal el identificar los componentes del compromiso organizacional y analizar su relación en

Pequeñas empresas de la industria metal-mecánica de Monclova, para ello se usó un diseño de investigación de campo, transversal, cuantitativa y de tipo descriptivo, se extrajo una muestra de 120 trabajadores que conforman la totalidad de trabajadores de 3 empresas del sector metalmeccánico. Se utilizó como instrumento de medición la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), De acuerdo a los hallazgos encontrados la dimensión de Compromiso Afectivo, alcanzo un mayor puntaje resaltando el sentido de pertenecía que tiene el trabajador hacia la empresa, seguida de las dimensiones de Compromiso Normativo y por último el menor puntaje lo obtuvo el Compromiso de Continuidad. Por ende se concluye que los trabajadores se encuentran identificados con la empresa y existe un sentido de lealtad a la misma, muy por encima de si están satisfechos o insatisfechos y a su vez les resulta atractivo continuar en la organización, limitándose estrictamente a hacer lo necesario con el objetivo principal de no ser despedidos, por lo que la situación laboral para la industria metalmeccánica no está pasando por su mejor momento.

Crespo (2016) en México realizo una investigación sobre **“Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P.”** teniendo como objetivo General de Investigación el determinar el clima y compromiso organizacional que prevalece en una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, así como la correlación que existe entre ambos conceptos en los trabajadores de dicha empresa.

Empleando un diseño de investigación correlacional cuantitativo no experimental de corte transeccional. En cuanto a la población y muestra fueron 80 los participantes entre las edades de 21 y 53 años, se usó la modalidad de censo en el cual el 100% de los trabajadores de la empresa participó. Aplicando los cuestionarios para clima organizacional de Araujo et al. (2011) y para el compromiso organizacional se usó el cuestionario de Meyer y Allen (1991), Este trabajo concluye que en cuanto al clima organizacional los empleados tienen confianza en la gerencia, siendo la variable Estilo de gerencia la que mejor explica el clima organizacional, y los menos favorables fueron las variables de recompensa y reconocimiento. No se encontró relación significativa entre clima organizacional y características personales de los participantes, En cuanto al compromiso Organizacional se concluye en la empresa los trabajadores hombres, con turno fijo y mayor rol jerárquico son los que presentan mayor compromiso organizacional, Encontrándose que el compromiso más desarrollado es el afectivo, mientras que el de menor intensidad es el normativo. Por último se concluye que existe una fuerte relación positiva entre compromiso organizacional y Clima organizacional en la empresa estudiada.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Cainicela , Fiorella y Pazos (2016) Perú **“La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú”** El

objetivo General De La Investigación fue determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral, el compromiso Organizacional y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú. El tipo de diseño de investigación: fue correlacional, predictivo, explicativo y transversal. Se utilizó un muestreo de tipo intencional por lo que no se pretende la generalización de los resultados para ello se encuestó a 150 trabajadores profesionales de ambos sexos, siendo el 66,7% de sexo masculino y el 33,3% pertenece al género femenino. La muestra fue extraída de una población de 350 trabajadores con más de dos años de experiencia y más de un año de permanencia en la organización. Se aplicó el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997), la Escala General de Satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979) y el Cuestionario de Propensión al Abandono de la Organización (PAO) elaborado por González-Romá, Merí, Luna y Lloret (1992). Se halló una relación alta negativa entre la intención de rotación y los componentes extrínsecos e intrínsecos de satisfacción laboral, sin embargo no existe una relación significativa con el compromiso organizacional y la intención de rotación. Los trabajadores se sienten más satisfechos con los factores extrínsecos, es decir los beneficios que les brinda su organización, de igual manera se evidencia que los trabajadores manifiestan un mayor Compromiso Afectivo como por ejemplo el orgullo de pertenecer a una gran empresa en un rubro muy importante de la economía del país. En menor intensidad se encontró el compromiso de continuidad y el compromiso normativo en ese orden, significando que el trabajador en

muchas circunstancias suele quedarse en su trabajado debido a que evalúa lo que significa la empresa para el, seguido de los costos de dejar su trabajo, como así también el tiempo y el esfuerzo que han invertido en la empresa.

Chirinos y Vela (2017) en Lima Metropolitana investigo sobre **“Compromiso organizacional en colaboradores de empresas nacionales y trasnacionales de Lima metropolitana”** proponiéndose como objetivo general el describir las dimensiones del compromiso organizacional en colaboradores de empresas nacionales y trasnacionales de Lima Metropolitana utilizando el tipo de diseño de investigación descriptivo simple la población objetivo fueron trabajadores de cualquier empresa de Lima metropolitana, se encuestó en total a 209 trabajadores, de los cuales 108 hombres y 101 mujeres con sueldos entre S/. 1001 y S/.2000, siendo elegidos mediante un muestreo bola de nieve. Para esta investigación se empleó la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer & Allen, (1991). Esta investigación halló un alto nivel de compromiso afectivo en la muestra; y un nivel promedio en cuanto al compromiso normativo y de continuidad. En la muestra las variables sociodemográficas como sexo, estado civil no muestran diferencias significativas frente a la variable compromiso organizacional, Se observó debido a la diversidad de la muestra en cuanto a empresas que un programa de incentivos sin un objetivo a mediano plazo no generará más compromiso que un programa que favorezca las relaciones interpersonales o la percepción de perder el trabajo.

Gomez de los Ríos (2017), realizó una investigación en Lambayeque sobre el **“Compromiso organizacional en colaboradores de una empresa privada en Chiclayo”**, Cuyo objetivo general de la investigación fue determinar los niveles de compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa privada – Chiclayo. El diseño de investigación fue de tipo No experimental descriptiva, Se contó con una muestra de 70 colaboradores de ambos sexos y de edades comprendidas entre: 18 a 55 años; que representan el total de los trabajadores. Los instrumentos de medición aplicados fueron la adaptación del cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993). Los hallazgos de esta investigación revelaron que el Compromiso organizacional global en esta muestra es bajo, el nivel de compromiso afectivo se encuentra en un nivel bajo y en nivel promedio en el compromiso continuo y normativo en lo que los investigadores explican que es debido a lo que implica renunciar lo cual es dejar de percibir un ingreso mensual que sustente sus gastos personales, sumándole las pocas posibilidades para encontrar otro trabajo puesto a que ha invertido tiempo y energía en la organización. .

Alarcon (2017), realizó una investigación en Lima respecto al **“Compromiso organizacional y estrés laboral en trabajadores de una empresa de seguridad”**, el objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre el Compromiso Organizacional y Estrés Laboral en trabajadores de una empresa de seguridad de Lima. El tipo de diseño de investigación es descriptiva correlacional de corte transversal y se contó con una muestra de 213 trabajadores, el

muestreo empleado fue probabilístico intencional en los cuales se empleó criterios de inclusión y exclusión. Siendo los instrumentos de medición la Escala de estrés laboral de la OIT-OMS y para el compromiso el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer & Allen. Los hallazgos de esta investigación revelaron que existe una correlación negativa significativa entre ambas variables con un valor $Rho = -0.35$ y un nivel de significancia menor de 0.05 ($p > 0.05$); Así mismo la muestra obtuvo una media de 53.22 ubicándolo en el nivel bajo en el compromiso organizacional y en cuanto a sus componentes afectivo la media es 18.17, componente normativo la media es de 17.44 y el componente de continuidad 17.54, estas dimensiones se ubican en la categoría de nivel bajo. Lo cual puede significar que los trabajadores de una empresa de seguridad tienen diferentes objetivos que no se encuentran a fin con la organización, Con ello se indica que los trabajadores no se sienten comprometidos con el trabajo que realizan, además algunos sienten un vínculo emocional con la organización pero la mayoría no logra obtener un compromiso estable.

Cajaleon (2018) realizó una investigación en Lima acerca del **“Clima y compromiso organizacional en la empresa Techminco Industries A&S S.A.C. Carabaylo”**. Mantuvo como objetivo general de investigación el establecer la relación entre clima y compromiso organizacional en la empresa. El tipo de diseño de investigación fue hipotético deductivo de nivel descriptiva correlacional, la muestra estuvo conformada por 33 trabajadores de la empresa TECHMINCO INDUSTRIES A & S S.A.C. Los instrumentos de medición aplicados

fueron El cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen y el cuestionario de clima organizacional de Idalberto Chiavenato. Los hallazgos de esta investigación concluyeron que de acuerdo a los objetivos planteados, se estableció la relación significativa entre clima y compromiso organizacional con estos resultados podemos observar que si no tenemos un buen clima organizacional se pierde el compromiso organizacional de los trabajadores. Así también se halló un nivel global de Compromiso organizacional promedio, un nivel de compromiso afectivo promedio, un nivel promedio del compromiso continuo y el compromiso normativo se ubicó en un nivel promedio. Del cual se infiere que los trabajadores poseen un compromiso ligado en un sentido emocional y de reciprocidad más no de permanencia pues priorizan la relación de costo beneficio.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definición conceptual del compromiso organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2004) quien refiere que el compromiso en el trabajo es la influencia que se consigue en los colaboradores mediante el conocimiento y la asimilación del pasado y presente de la organización. Para ganar la lealtad del colaborador, conseguir hacer suyos los objetivos de la organización y alcanzar estándares elevados de desempeño.

Según Robbins (2005) Indica que el compromiso Organizacional es el estado donde el colaborador consigue identificarse con los deseos y metas de una organización en particular. Con la finalidad de

continuar con su membresía o adherirse a ella. Por ende, un compromiso elevado es más que identificarse con el trabajo es tenerle lealtad y querer ser parte de la organización.

Amorós (2007). Compromiso organizacional es el nivel en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos, también al hecho de que desean seguir contribuyendo como miembros. Por lo que a mayor compromiso organizacional menor será el ausentismo y la rotación.

Para Hellriegel y Slocum (2011) Es la actitud que consiste en el ímpetu de la participación del empleado y de la identificación con la organización. La cual tiene tres características principales, la aceptación de los valores y apoyo hacia las metas de la organización, La tendencia a realizar esfuerzos en beneficio de la organización y un anhelo por continuar en ella.

2.2.2 Evolución histórica del compromiso organizacional

Las primeras definiciones que se asocian al término compromiso organizacional empiezan en los años 40, Allport quien refiere que el compromiso en el trabajo es el nivel en el cual un empleado realiza su trabajo tomando en cuenta las necesidades de autoimagen, auto respeto, prestigio y respeto. Según cita la Revista de Psicología Social de la universidad de Salamanca (1989).

Lodhal y Kejner (1965) Realizaron los primeros estudios relacionados al compromiso organizacional a raíz de su escala de involucración en el trabajo a mediados de la década de los años

sesenta, en el cual Thomas Lodahl y Mathilde Kejner examinaron el nivel de participación de los empleados en el lugar de trabajo, como el grado de identificación psicológica de la persona con su trabajo o la importancia de este trabajo para la autoimagen de los trabajadores. Randall y Cote (1991) señalan que aunque será especialmente en la década de 1970, cuando su estudio se hace popular en el área de América del Norte, estos teóricos tomaron en cuenta el puesto, lugar y el grupo de trabajo.

McNeil (1985) Empieza a acuñar el termino contrato psicológico entre el personal y la empresa, así pues, este se dividía en dos factores uno de naturaleza relacional los cuales se asemejarían al compromiso normativo el cual sería más estable que el segundo factor transaccional que se centra en el cumplimiento de lo acordado como el tema económico y esto es a corto plazo.

Bayona, Goñi y Madorrán (2000) citan a Mathieu y Zajac (1990) y refieren que después de haber realizado una revisión sobre el compromiso, señalan que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el hecho de que es un vínculo entre el colaborador y la organización.

En un inicio Meyer y Allen (1984) afirmaron que compromiso organizacional se conformaba dos componentes: el afectivo y de continuidad, pero, posteriormente Meyer y Allen (1991): aparecen en sus estudios nuevos argumentos dentro de los cuales el compromiso organizacional es un estado psicológico multidimensional explicado por tres dimensiones del compromiso: normativo, afectivo y de continuidad.

El compromiso organizacional según Robbins (1999). es el mejor predictor del rendimiento y la contribución del capital humano, es una respuesta integral y estable para la organización en su conjunto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto en particular, pero considera que es una situación temporal sin sentirse insatisfecho con toda la organización. Pero cuando el descontento se propaga a la organización, es muy probable que empiecen a considerar renunciar.

2.2.3 Importancia del compromiso organizacional

Las investigaciones de Mowday, Steers y Porter (1979), Ayudan a explicar que los empleados de una organización que generan un fuerte vínculo en términos de compromiso con su organización, a menudo se sienten más motivados para realizar sus tareas con más esfuerzo y voluntad, en busca de ganancias y reconocimiento de la empresa. Por ende los trabajadores al sentir la falta de oportunidades de crecimiento y reconocimiento, empiezan a sentirse frustrados y poco importantes para su organización. Sin embargo mantener un alto nivel de compromiso impacta directamente en la mejora de la productividad.

A sí mismo en el estudio realizado por Meyer y Allen (1997) explican que cuando un trabajador se compromete, logra mantener un vínculo con su centro de trabajo que tiende a ser permanente, incluso cuando la organización este pasando por momentos de inestabilidad o dificultades. Debido a que el compromiso es como un imán hacia la empresa, que promueve el dar más con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización, al mismo tiempo que permite al trabajador

verse como parte de los activos y sentir suyos los recursos de la organización.

Opere (2016) revela 7 ventajas de contar con trabajadores comprometidos dentro de una organización que ha implementado políticas y medidas que impulsen este compromiso.:

- **Equipos más productivos:** Los trabajadores comprometidos son más productivos que los trabajadores desmotivados lo que ocasiona un mayor rendimiento.
- **Satisfacción del Consumidor:** debido a que los clientes se sienten mejor atendidos, lo que genera una satisfacción del cliente generando la fidelidad hacia la marca.
- **Mayor Autonomía:** los empleados altamente comprometidos muestran un mayor nivel de control de sus funciones.
- **Salud Emocional:** Los trabajadores comprometidos afrontan el trabajo de forma relajada y asertiva, disminuyendo la tensión la tristeza y los predictores del síndrome de burnout.
- **Seguridad Laboral:** Los trabajadores comprometidos tienden a sufrir menos accidentes laborales que aquellos que no lo están, por lo que tienden a seguir mejor las instrucciones y se toman más en serio las normas.
- **Menor rotación de personal y absentismo:** Un trabajador comprometido se esforzara por estar a tiempo o no faltar a su trabajo, y encaso tener que cambiar de trabajo lo evaluara seriamente.

- **Felicidad en los colaboradores:** debido a que los trabajadores comprometidos encuentran sentido a su labor.
- **Beneficios económicos:** el compromiso laboral en los trabajadores genera una mejora en la rentabilidad de las organizaciones.

2.2.4 Circunstancias que promueven el compromiso organizacional

Greenberg y Baron (1995) refieren las principales circunstancias que promueven el compromiso organizacional:

- El compromiso organizacional aumenta cuando en la empresa se promueven niveles altos de competitividad y productividad.
- El compromiso de los trabajadores se incrementa al ser estimulados e inspirados por beneficios y reconocimientos, esto permitirá que el empleado se sienta conectado a su organización, ganando así un mayor compromiso hacia la organización.
- El compromiso organizacional se desarrolla cuando hay oportunidades de línea carrera y desarrollo personal.
- El compromiso organizacional se fortalece cuando se interioriza la misión y visión de la empresa en los trabajadores mediante un mensaje claro.
- El compromiso organizacional usualmente ocurre en los trabajadores antiguos sobre aquellos que tienen poco tiempo trabajando.

- El compromiso organizacional aumenta cuando el cumplimiento y las funciones del puesto están bien descritas, así como, los indicadores de medición.
- Promover la motivación, que los trabajadores proporcionen sus ideas, aportes y permitirles desarrollar sus habilidades, facilitará el compromiso organizacional.

2.2.5 Teorías

A continuación describiremos algunas teorías que tienen relación con el compromiso organizacional.

2.2.5.1. Teoría de las demandas y recursos laborales.

La teoría de Bakker y Demerouti (2013) se enfoca en los diferentes entornos o características de las organizaciones y que de acuerdo a esta sinergia el trabajador toma una decisión sobre mantenerse o no en una organización. Para ello se divide en dos categorías las primeras son las demandas que hacen referencia a los aspectos psicológicos, físicos y organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo constante con altos costes fisiológicos y psíquicos, es importante tener en cuenta que Aunque las demandas laborales no es que sean negativas pero al necesitar una alta inversión de esfuerzo y la persona no tiene el tiempo o las herramientas para recuperarse se puede poner como un obstáculo deteriorando el bienestar del trabajador , esto ocasionaría una baja productividad o hasta la desvinculación laboral. Por otro lado la segunda categoría son los recursos laborales los cuales son necesarios para hacer frente a

las demandas del trabajo mediante la estimulación del aprendizaje, el desarrollo del trabajador, así también la reducción de las exigencias del trabajo, la disminución de los costes fisiológicos y psicológicos asociados, sumados al proceso motivacional.

2.2.5.2. Teoría del impacto de los recursos personales.

Ouweneel et al.(2012) refiere en su teoría una relación entre las emociones positivas y los recursos personales que el trabajador obtiene con el tiempo y sus experiencias ganadas, esta relación busca explicar que si los empleados experimentan emociones positivas en sus experiencias laborales desarrollan mejores habilidades en relación con el trabajo, por ende cabe resaltar que aquel empleado que se encuentre emocionalmente estable tendrá una perspectiva más optimista frente a las vicisitudes del campo laboral.

2.2.6 Modelos

2.2.6.1. *Modelo unidimensional de Mowday, Porter y Steers.*

Mowday, Porter y Steers (1982) explican que el compromiso organizacional está centrado solo en la dimensión afectiva, Por ende, es la fuerza relativa de comprometerse e identificarse con una organización en particular. Es decir que el compromiso se logra cuando la persona se identifica con la organización, de tal manera que establece una relación entre ambos, debido a que impactan directamente al cumplimiento de los objetivos dentro de una organización. Pero afianzar el vínculo emocional debe pasar por tres fases; primero la Anticipación es previa al ingreso del nuevo colaborador, refiriéndose a sus experiencias y creencias frente al trabajo y a la organización, la segunda fase es la iniciación que se da en los meses siguientes al ingreso surgiendo un compromiso temprano el cual está vinculado a las primeras experiencias con la organización y la socialización con sus nuevos compañeros y por último la tercera fase de establecimiento en el cual se fortalece el nivel de compromiso por el pasar del tiempo, teniendo en cuenta las contribuciones realizadas entre las relaciones personales y el ambiente laboral..

2.2.6.2. *Modelo de O'Reilly y Chatman.*

O'Reilly y Chatman (1986) Definen el compromiso organizacional como la unión psicológica que une al colaborador con una organización, pero la naturaleza del vínculo va cambiando de acuerdo a la actitud y la conducta, tomando tres formas la primera conformidad que es cuando el trabajador se centra en recibir una

recompensa concreta, la segunda es la del interés o identificación que se asocia al orgullo que siente el trabajador de pertenecer a un determinado equipo, respetar los valores de la empresa pero no quiere decir que los interiorice y haga suyos; por último está la interiorización la cual se da cuando los valores organizacionales realmente son compartidos por el trabajador. Sin embargo este modelo no tuvo tanta acogida debido a que es difícil explicar las diferencias específicas entre la identificación y la interiorización.

2.2.6.3. Modelo de Lagomarsino.

Lagomarsino R. (2003) explica en su modelo tres factores primero el compromiso económico, el compromiso de crecimiento y el compromiso moral. Según este modelo el compromiso económico se caracteriza por trabajadores que se mantienen en la empresa por los beneficios y porque de momento no tienen mejores propuestas de trabajo. El compromiso de crecimiento se entiende como el crecimiento interno que brinda la empresa y por último el compromiso moral se refiere a que los trabajadores están vinculados con sus valores organizacionales.

2.2.6.3. Modelo multidimensional de triple dimensión.

Meyer y Allen (1984) en un inicio afirmaron acerca del compromiso que era multidimensional y proponían dos componentes: el afectivo y de continuidad, el primero se basa en lo emocional llegando a identificarse e implicarse con una organización, y el de continuidad denotando la percepción de costos asociados con estar en la organización. Pero Meyer y Allen (1991) añadieron el componente

de compromiso Normativo el cual describe la obligación moral para mantenerse en la organización y continuaron describiendo el compromiso Afectivo como las características personales del colaborador y a la estructura de la organización, como por ejemplo las experiencias en el trabajo, la satisfacción y competencia; por último el componente de Continuidad que describe las inversiones realizadas por el colaborador como el esfuerzo y el tiempo de permanencia, las alternativas que puede percibir. Cada componente puede ser medido de manera individual, permitiendo encontrar un perfil de compromiso del colaborador, o medir todos los componentes en su conjunto obteniendo el nivel de compromiso organizacional de trabajador.

2.3 Definición Conceptual del Compromiso Organizacional

Betanzos y Paz (2011) señala que el compromiso organizacional y profesional es para las organizaciones fundamental para un efectivo desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. El compromiso organizacional tiene un impacto en determinar la permanencia de los empleados en la organización que impulsa a esforzarse a alcanzar los objetivos de la organización y le llevan a mayores niveles de eficiencia.

2.3.1. El compromiso organizacional según Meyer y Allen

Meyer y Allen (1991) refieren que el compromiso organizacional es “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”. Por ende el colaborador desarrolla un nivel de compromiso de acuerdo a una condición psicológica que genera un vínculo para con su organización, el cual influencia en su comportamiento dentro del entorno

laboral, así como también en la toma de decisiones con relación a renunciar o de permanecer en la organización. También explican que el compromiso organizacional es el estado psicológico, que se desarrollará en colaboradores de forma voluntaria y a través de este compromiso, un miembro de una organización logra mostrar empatía e identificarse con toda la organización. El compromiso además está condicionado a la coincidencia y relación de las expectativas, objetivos e ideales de cada colaborador con los de la organización.

Sobre este particular Meyer y Allen (1991) concluyen en señalar que la remuneración que percibe el trabajador como contraprestación de sus servicios no representa suficientes estímulos para el desarrollo de altos niveles de compromiso organizacional, por lo que desempeñarse en tareas atractivas, recibir capacitación, becas y la identificación con los valores y metas organizacionales, entre otros, son más valoradas y por tanto fuentes más fuertes de compromiso.

2.3.1.1. *Compromiso afectivo.*

Meyer y Allen (1997). se refieren al compromiso afectivo como el componente más estudiado por los teóricos y lo definen como la unión afectiva del empleado, para identificarse y participar en la organización. Como resultado, los empleados altamente comprometidos continúan trabajando porque quieren hacerlo y se sienten bien. Así mismo los autores remarcan su atención en el diseño de políticas justas para toda la organización y cómo se comunican estas políticas en la organización. Las experiencias de trabajo son más fuertes y más consistentes entre los empleados cuyas

expectativas y necesidades básicas se han cumplido dentro de la organización.

2.3.1.2. *Compromiso de continuidad.*

Para Meyer y Allen (1997). el compromiso de continuidad es “la necesidad de permanecer en la organización”. Los empleados cuyo vínculo principal se sustenta en el compromiso de continuidad siguen en la organización porque lo necesitan. En este aspecto el colaborador está conectado a la organización debido al tiempo de esfuerzo y dedicación que ha invertido. Por ende dejar la organización significaría arriesgarse a perderlo. Así mismo demostraron que existen dos variables que intervienen en este compromiso de continuidad, siendo por un lado el esfuerzo y el sacrificio invertido por parte del trabajador y por otro las opciones o alternativas que tiene para dejar su trabajo. Por ello existe una relación positiva entre el componente de continuidad y la evaluación del puesto obtenido, los beneficios acumulados y la estabilidad económica de contar con un trabajo seguro. Chiavenato (2004) señala que el compromiso de continuidad es el vínculo material del empleado para con la empresa. Por ello su estabilidad en la empresa es ocasional y su rendimiento para garantizar la continuidad en su puesto de trabajo por ende tiende a ser bajo.

2.3.1.3. *Compromiso normativo.*

Meyer y Allen (1997). señalan que este compromiso es el “Sentido de obligación de los empleados para permanecer en la organización”. De tal modo, los colaboradores con un fuerte compromiso normativo permanecerán en la organización en virtud de

su creencia de que hacer las cosas, es una cuestión de derecho y de moral. De esta manera, los empleados con un fuerte compromiso normativo permanecerán en la organización, convencidos de que pertenecer a la empresa y contribuir a los objetivos es una cuestión de ley y moral.

Allen y Meyer para elaborar su definición de compromiso normativo se basaron en Wiener (1982) menciona como totalidad de presión normativa internalizada para actuar hacia cierto punto en el cual se cumplan los intereses y objetivos de la organización. La evidencia sugiere que el compromiso normativo se desarrolla desde el inicio es decir al entrar a una organización. También sugiere que el compromiso normativo se desarrolla con base a un tipo particular de inversión que la organización hace en el empleado, específicamente, inversiones que son difíciles que el empleado pueda hacer recíprocas, por ejemplo, pagos de matrículas patrocinados por la organización en nombre del empleado. Se ha argumentado que los empleados se sentirían incómodos por la deuda y para rectificar ese desequilibrio se presentaría en ellos un sentido de obligación (compromiso normativo) a la organización. Meyer y Allen (1991) señalan que la lealtad del trabajador con su organización toma vigor cuando éste se siente en deuda con ella por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Bayona, Goñi, y Madorrán (2000) refieren que el compromiso normativo ha sido el menos estudiado de las tres dimensiones y sobre todo a nivel empírico. A decir de los autores, este componente surge a

raíz de que el trabajador siente la obligación de permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto. Es decir el compromiso normativo tiene que verse como la totalidad de presiones normativas de tipo cultural o familiar, interiorizadas para actuar de cierta forma compatible con las metas e intereses de la organización.

Capítulo III

Metodología de Investigación

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1 Tipo

El tipo de investigación empleado en este estudio es descriptiva. Entendiendo por Investigación descriptiva, según Hernandez, Fernandez y Baptista (2010), Este tipo de estudio se centra en describir situaciones y eventos como se comportan y como se ven, buscando especificar las propiedades importantes de personas o del fenómeno que se a sometido al análisis.

3.1.2 Diseño

El diseño de la presente investigación es no experimental cuantitativa transversal o transeccional, debido a que no se ha manipulado la variable

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2010), Es un tipo de investigación en el cual no se manipula intencionalmente las variables. Por ende en este tipo de estudios no se busca ni realizan variar deliberadamente las variables independientes para ver su afecto sobre otras variables. Por ello en la investigación no experimental se delimita a observar el fenómeno tal como se da en el contexto, para luego poder estudiarlo.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población del presente trabajo está conformada por 62 asesores de atención al cliente de la banca Telefónica entre edades de 18 a 45 años de edad de ambos sexos, los cuales cumplen la función exclusiva de atención al cliente divididos en 3 turnos mañana, tarde-noche y madrugada en una entidad financiera de Lima.

La empresa es un contac center español con presencia en más de 9 países, en Perú tiene a cargo el servicio de ventas y atención al cliente de una entidad financiera con presencia a nivel nacional.

3.2.2 Muestra del estudio

Debido a que la población de la presente investigación es pequeña se eligió el tipo de muestreo censal que según Hayes B (1999) es el método en el cual la muestra es toda la población y suelen usarse en dos oportunidades la primera cuando es fácil acceder a toda la población y la segunda cuando es necesario conocer la valoración de cada sujeto. Así también Hueso y Cascant (2012) definen que el muestro censal es el estudio de toda la población

3.3 Identificación de la Variable y su Operacionalización

La variable a estudiar es el compromiso organizacional, cuyo objetivo es determinar los niveles de compromiso organizacional de los asesores de banca telefónica de una entidad financiera en Lima.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable compromiso organizacional.

VARIABLE	DEFINICIÓN TEÓRICA	DIMENSIONES	PESO DE ÍTEMS	NIVELES
C O M P O R O M I S O A C I O N A L	Es un estado que caracteriza la relación psicológica entre una persona y una organización, que Presenta consecuencias con respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Meyer y Allen (1991)	Componente de Continuidad: la necesidad de permanecer en la organización, relacionado con el tiempo de esfuerzo y dedicación, Por ende dejar la organización implicaría perder mucho.	<i>Ítems directos:</i> 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	Muy bajo (8-19) Bajo (20-25) Promedio (26-29)
		Componente Afectivo: La unión afectiva del empleado, para identificarse e involucrarse con la organización	<i>Ítems Inversos:</i> 6	Alto (30-31) Muy Alto (32-40)
		Componente Normativo: Sentimiento de obligación de los empleados de permanecer con la organización. permaneciendo en la organización en virtud de su creencia de que hacer las cosas, es una cuestión de derecho y de moral	<i>Ítems directos:</i> 9,10,11,12,13,14,15, 16	Muy bajo (8-18) Bajo (26-28) Promedio (29-32) Alto (33-35) Muy Alto (36-40)
			<i>Ítems directos:</i> 17, 18, 20, 21, 23, 24	Muy bajo (8-21) Bajo (22-26) Promedio (27) Alto (28-29) Muy Alto (30-40)
			<i>Ítems Inversos:</i> 19 y 22	

3.4 Técnicas e Instrumentos de Evaluación y Diagnóstico

3.4.1 Técnicas

Hueso y Cascant (2012) nos indican que las técnicas a emplearse en la investigación son:

- a) Técnicas de recolección por fuentes documentales y estadísticas: La información fue recogida de fuentes bibliográficas, estadísticas y utilizando fuentes originales, incluyendo libros, revistas, investigaciones, sitios web, etc.

b) Técnicas de Medición: La información se recopiló mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población, en este caso en toda la población del estudio.

c) Técnica de observación Sistemática: Nos permite conocer el objeto de investigación directamente y luego describir y analizar situaciones sobre la realidad investigada. Vale la pena mencionar que al ser sistemática va de la mano con la técnica de medición.

3.4.2 Instrumento de evaluación

Para la presente investigación se utilizó la Escala de Compromiso Organizacional ECO 60

FICHA TÉCNICA

Autor:	Meyer y Allen (1997)
Procedencia:	Estados Unidos
Adaptado:	La escala fue adaptada en Lima- Perú por José Luis Pereyra Quiñones (2017)
Objetivo:	Conocer el tipo de compromiso organizacional que presentan los individuos con su organización.
Estructuración:	Consta de 3 Componentes : Componente Continuidad Componente Afectivo Componente Normativo
Características del inventario:	Escala tipo Likert
Tiempo:	De libre terminación pero la mayoría acaba en 15 minutos
Numero de ítems:	<i>Está compuesto por un total de 24 ítems</i>

Dimensiones e ítems:

Continuidad Ítem 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Afectividad Ítem 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Normatividad Ítem 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

Dirección de los ítems y

Calificación:

- Los ítems directos son:
1, 2, 3, 4, 5, 7, 8 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 13, 14

Se califican de la siguiente forma
1=1, 2=2, 3=3, 4=4, 5=5

- Los ítems inversos son:
6, 19, 22

Se califican de la siguiente forma
1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1

Administración:

Individual o colectivo, a partir de los 18 años

Adaptación:

Se evaluó a 261 trabajadores administrativos de colegios nacionales y particulares de los distritos de San Martín, Independencia, Carabayllo, Los Olivos, Comas, Puente Piedra y Ancón). Posteriormente se ingresaron los datos en el programa estadístico SPSS para procesar la información. Pereyra(2017)

Validez:

Para el análisis de la validez de contenido, se realizó la validación de 5 jueces expertos, todos ellos psicólogos colegiados con experiencia laboral en relación al tema (psicometrías, psicólogos laborales, psicólogos que realizan investigación). A continuación, se expone los resultados obtenidos con coeficientes V de Aiken de la validación por contenido según el criterio de jueces:

	Ítems	V de Aiken
Bondad	Ítems del 1 al 24	1.0
Claridad	Ítems del 1 al 24	1.0
Gramatical	Ítems del 1 al 24	1.0

Confiabilidad:

Para la confiabilidad se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un índice de 0.970 Pereyra(2017)

3.4.3 Baremación y percentiles

Tabla 2

Baremo escala de compromiso organizacional ECO 60.

PC	CONTINUIDAD	AFECTIVO	NORMATIVO	GLOBAL	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA
10	8-19	8-18	8-21	24-55	Muy Bajo Compromiso Organizacional
20	20-25	19-25	22-23	56-76	Bajo Compromiso Organizacional
30		26-27	24	77-81	Bajo Compromiso Organizacional
40	26-28	28	25-26	82-82	Promedio Bajo
50		29-30	27	83-84	Promedio Compromiso Organizacional
60	29--29	31-32		85-87	Promedio Alto
70	30-30	33-34	28	88-89	Alto Compromiso Organizacional
80	31-31	35	29	90-94	Alto Compromiso Organizacional
90	32-40	36-40	30-40	95-120	Muy Alto Compromiso organizacional

Fuente: Baremo según la adaptación de J.L. Pereyra (2017)

Capítulo IV

Presentación, Procesamiento y Análisis de los Resultados

4.1 Procesamiento de los Resultados

Cuando se recolecto la información:

- Se comenzó a tabular la información, luego se pasó a codificarla y trasladarla en una base de datos con el sistema office Excel 2012 e IBM SPSS 22
- Se designó la distribución de las frecuencias y la incidencia participativa de porcentajes de las referencias del instrumento de investigación.
- Se ejecutaron las técnicas estadísticas de la siguiente forma:

Valor máximo y mínimo

Media aritmética

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

Figura 1. Formula de la Media Aritmética según Arteaga (2016)

4.2 Presentación de Resultados

Tabla 3

Medidas estadísticas descriptivas de la variable de investigación Compromiso Organizacional.

Estadísticos	
Compromiso Organizacional Puntaje Global	
N	Válidos 62
	Perdidos 0
MEDIA	77,15
MÍNIMO	54
MÁXIMO	93

Como se muestra en la tabla 3 la investigación fue realizada en 62 sujetos, sobre Compromiso Organizacional, obteniendo como interpretación los siguientes datos:

- Una media de 77.15 ubicándose en la categoría “**Bajo**”
- Un valor mínimo de 54 ubicándose en la categoría “**Muy Bajo**”
- Un valor máximo de 93 ubicándose en la categoría “**Alto**”

Tabla 4

Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes al compromiso organizacional.

		Estadísticos		
		Componente de Continuidad	Componente Afectivo	Componente Normativo
N	Válidos	62	62	62
	Perdidos	0	0	0
MEDIA		24,11	27,95	25,08
MÍNIMO		16	12	20
MÁXIMO		33	40	31

Como se muestra en la tabla 4 en los componentes que abarcan la variable Compromiso Organizacional podemos apreciar los siguientes resultados:

- En el Componente de “Continuidad” se puede observar:
 - Una media de 24.11 que vendría a categorizar como “**Bajo**”
 - Un mínimo de 15 que se categoriza como “**Muy Bajo**”
 - Un máximo de 33 vendría a categorizar como “**Muy Alto**”
- En el Componente “Afectivo” se puede observar:
 - Una media de 27,95 que vendría a categorizar como “Promedio “
 - Un mínimo de 12 que se categoriza como “**Muy Bajo**”
 - Un máximo de 40 vendría a categorizar como “**Muy Alto**”
- En el Componente de “Normativo” se puede observar:
 - Una media de 25.08 que vendría a categorizar como “**Promedio Bajo**”
 - Un mínimo de 20 que se categoriza como “**Muy Bajo**”
 - Un máximo de 31 vendría a categorizar como “**Muy Alto**”

En cuanto a los resultados mencionados, se procede a mostrar las tablas estadísticas para poder observar el índice en referencia a la variable Compromiso Organizacional y a sus respectivos componentes.

Tabla 5

Resultados del nivel de compromiso organizacional global.

Nivel de Compromiso Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MUY BAJO	1	1,6	1,6	1,6
	BAJO	27	43,5	43,5	45,2
Válidos	PROMEDIO	30	48,4	48,4	93,5
	ALTO	4	6,5	6,5	100,0
	TOTAL	62	100,0	100,0	

Comentario: Como se muestra en la tabla 5 el nivel de Compromiso Organizacional Global en los asesores de la banca telefónica de una entidad financiera de Lima se ubica en la categoría “**Promedio**” teniendo como resultado:

- 48.4 % ubicándose en un “**Nivel Promedio**”
- 43.5 % ubicándose en un “**Nivel Bajo**”
- 6.5 % ubicándose en un “**Nivel Alto**”
- 1.6 % ubicándose en un “**Nivel Muy Bajo**”

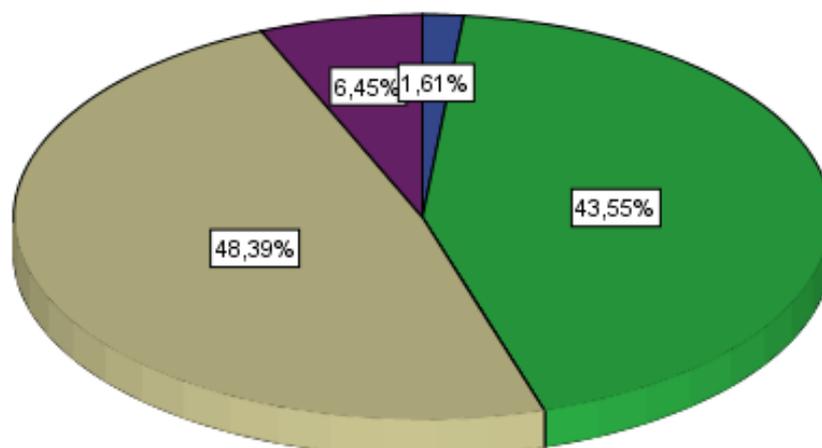


Figura 2. Resultados del Nivel Compromiso Organizacional

Comentario: El Nivel Compromiso Organizacional en los asesores de banca telefónica se ubica en la categoría “**Promedio**” teniendo como resultado:

- 48.4 % ubicándose en un “**Nivel Promedio**”
- 1.6 % ubicándose en un “**Nivel Muy Bajo**”

Tabla 6

Resultados del “nivel de continuidad” como componente de la variable compromiso organizacional.

		Nivel Componente de Continuidad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BAJO	11	17,7	17,7	17,7
	BAJO	23	37,1	37,1	54,8
	PROMEDIO	24	38,7	38,7	93,5
	ALTO	2	3,2	3,2	96,8
	MUY ALTO	2	3,2	3,2	100,0
	TOTAL	62	100,0	100,0	

Comentario: Como se muestra en la tabla 6 el nivel de Continuidad en los asesores de la banca telefónica de una entidad financiera de Lima se considera “**Promedio**” teniendo como resultado:

- 38.7 % ubicándose en un “**Nivel Promedio**”
- 37.1% ubicándose en un “**Nivel Bajo**”
- 17.7 % ubicándose en un “**Nivel Muy Bajo**”
- 3.2 % ubicándose en un “**Nivel Muy Alto**” y “**Nivel Alto**”

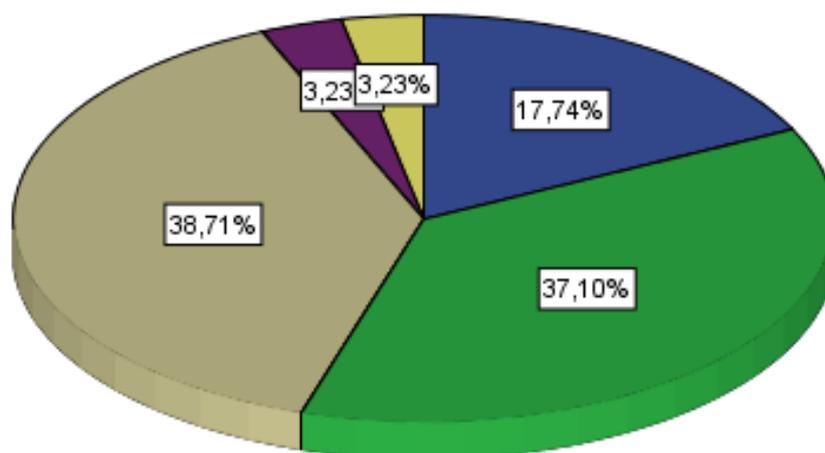


Figura 3. Resultados del “Nivel de Continuidad” Como Componente de la Variable Compromiso Organizacional.

Comentario: El Nivel de Continuidad en los asesores de la banca telefónica de una entidad financiera de Lima se considera “**Promedio**” teniendo como resultado:

- 38.7 % ubicándose en un “**Nivel Promedio**”
- 3.2 % ubicándose en un “**Nivel Muy Alto**” y “**Nivel Alto**”

Tabla 7

Resultados del “nivel afectivo” como componente de la variable compromiso organizacional.

		Nivel Componente Afectivo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BAJO	4	6,5	6,5	6,5
	BAJO	18	29,0	29,0	35,5
	PROMEDIO	28	45,2	45,2	80,6
	ALTO	9	14,5	14,5	95,2
	MUY ALTO	3	4,8	4,8	100,0
	TOTAL	62	100,0	100,0	

Comentario: Como se muestra en la tabla 7 el nivel Afectivo en los asesores de la banca telefónica de una entidad financiera de Lima se considera “Promedio” teniendo como resultado:

- 45.2 % ubicándose en un “**Nivel Promedio**”
- 29,0 % ubicándose en un “**Nivel Bajo**”
- 14.5 % ubicándose en un “**Nivel Alto**”
- 6.5 % ubicándose en un “**Nivel Muy Bajo**”
- 4.8 % ubicándose en un “**Nivel Muy Alto**”

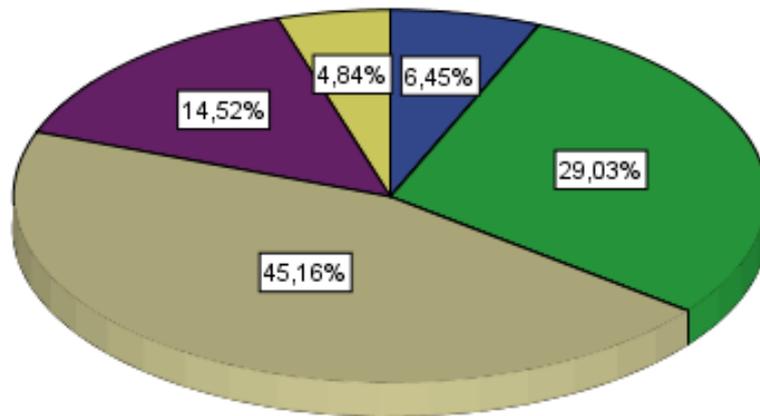


Figura 4. Resultados del “Nivel Afectivo” como componente de la variable Compromiso Organizacional

Comentario: El Nivel Afectivo en los asesores de la banca telefónica de una entidad financiera de Lima se considera “Promedio” teniendo como resultado:

- 45.2 % ubicándose en un “**Nivel Promedio**”
- 4.8 % ubicándose en un “**Nivel Muy Alto**”

Tabla 8

Resultados del “nivel normativo” como componente de la variable compromiso organizacional.

		Nivel Componente Normativo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BAJO	2	3,2	3,2	3,2
	BAJO	45	72,6	72,6	75,8
	PROMEDIO	4	6,5	6,5	82,3
	ALTO	8	12,9	12,9	95,2
	MUY ALTO	3	4,8	4,8	100,0
	TOTAL	62	100,0	100,0	

Comentario: Como se aprecia en la tabla 8 el nivel Normativo en los asesores de la banca telefónica de una entidad financiera de Lima se considera “Bajo” teniendo como resultado:

- 72.6 % ubicándose en un “**Nivel bajo**”
- 12.9 % ubicándose en un “**Nivel Alto**”
- 6.5 % ubicándose en un “**Nivel Promedio**”
- 4.8 % ubicándose en un “**Nivel Muy Alto**”
- 3.2% ubicándose en un “**Nivel Muy Bajo**”

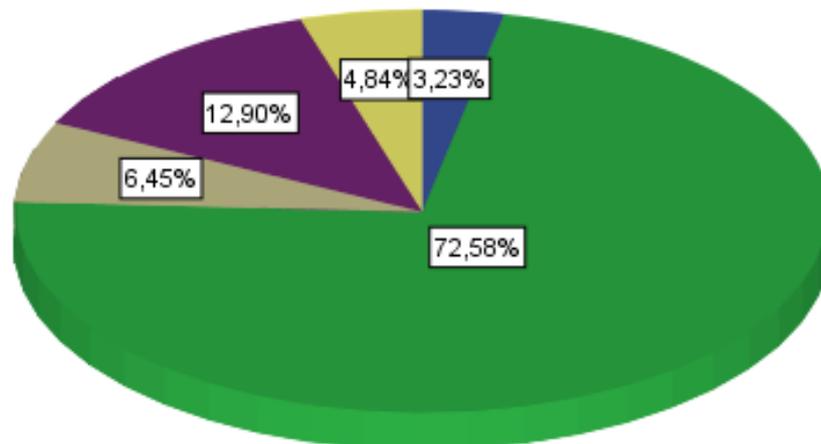


Figura 5. Resultados del “Nivel Normativo” como componente de la variable Compromiso Organizacional

Comentario: El Nivel de Normatividad en los asesores de la banca telefónica de una entidad financiera de Lima se considera “**Bajo**” teniendo como resultado

- 72.6 % ubicándose en un “**Nivel bajo**”
- 3.2% ubicándose en un “**Nivel Muy Bajo**”

4.3 Análisis y Discusión de los Resultados

En este trabajo el objetivo general era determinar los niveles de compromiso organizacional en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima.

Se recolecto la información haciendo uso de la escala ECO 60 de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) adaptado por José Luis Pereyra Quiñones en el 2017. En esta investigación se obtuvo que el 48.4 % de los asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima se halla en un nivel “Promedio” en relación a la variable Compromiso Organizacional. Por ende, se observa que este grupo de trabajadores tiende a comprometerse con la empresa, sin embargo, cabe resaltar que el 43.5% de los encuestados presentó un Nivel bajo y el 1.6% en un Nivel muy bajo en cuanto a esta variable, por lo que en este grupo las metas y objetivos de la empresa no son claros, lo cual conlleva a que no se sientan integrados a la organización.

En los estudios realizados por Zurita et al.(2014) en España acerca del Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en funcionarios públicos de los Juzgados de Granada, encontraron un nivel de compromiso general promedio.

Así también se puede observar en la investigación de Castro, Martínez, Robledo y Sierra (2014) que realizaron una investigación en Chile, sobre Compromiso Organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV Región, en el cual los trabajadores en cuanto al Compromiso organizacional

global se ubican en un nivel promedio. En el cual destacan más que la edad, el tiempo que el trabajador ha permanecido a la empresa.

Igual resultado se encontró en el trabajo realizado por Crespo (2016) en México sobre Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, en los cuales se concluyó que los trabajadores tienden a sentir lealtad e identificación con la empresa en medida que esta brinda la autonomía suficiente como los incentivos de acuerdo a las necesidades del trabajador, lo cual permite que el trabajador quiera seguir perteneciendo a la organización.

Del mismo modo Cajaleon (2018) realizó una investigación en Lima acerca del Clima y compromiso organizacional en la empresa Techminco Industries A&S S.A.C. Carabayllo. Y halló un nivel de compromiso global promedio

Para Meyer y Allen (1997) el ubicarse en un nivel promedio significa que aunque los trabajadores tienden a estar poco comprometidos o en camino hacia el compromiso con la organización sus actitudes de orgullo y de satisfacción no están del todo consolidadas, por lo cual aunque se pueden sentir bien en la organización, su rendimiento, innovación y aportes estarán dentro del promedio aun cuando pudieran ser más productivos, por lo que no se sienten parte de esta, debido a que los objetivos personales del trabajador no están bien enlazados a los objetivos o éxitos de la organización.

Comentario: los colaboradores en su mayoría se ubican en un nivel promedio en cuanto al Compromiso Organizacional general debido que el mayor nivel alcanzado se observa el componente afectivo, seguido en una

tendencia menor el componente de continuidad y finalmente en un nivel bajo el componente normativo. Donde los colaboradores manifiestan que les gusta su trabajo, ven que la organización cumple con los beneficios acordados, pero estos a su vez quedan escasos frente a sus expectativas, desconociendo en muchos casos de los beneficios que la organización tiene para ellos, perciben poca oportunidad de crecimiento, no creen tener ninguna vinculo moral que les obligue estar en la organización, por ello si se les presenta una mejor oportunidad laboral no dudarían en tomarla.

En cuanto al primer objetivo específico, Identificar el nivel de compromiso de continuidad en los asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima., donde se mide el interés de continuar en la organización. Los resultados obtenidos en la mayoría de los asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima, indican que el 38.7% de los encuestados se ubicó en el nivel “promedio” , sin embargo se halló un 37.1% que se ubica en un nivel “bajo”, el 17.7% está en el nivel “muy bajo” siendo un grupo considerable a tomar en cuenta.

Similar nivel logro Böhr, Romero y Díaz (2014) en Bolivia quienes realizaron un estudio acerca del compromiso organizacional entre obreros en un estudio en cuatro organizaciones bolivianas, logrando un nivel promedio.

De igual manera Castro, Martínez, Robledo & Sierra (2014) realizaron una investigación en Chile, sobre Compromiso Organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV Región donde obtuvieron un nivel promedio en cuanto al nivel de compromiso de continuidad.

Lo mismo se puede observar en el estudio realizado en México por Crespo (2016) sobre Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, donde el compromiso de continuidad se ubicó en un nivel promedio, pero por debajo del compromiso afectivo, el cual indica que los empleados sienten que deben permanecer en la empresa, dada la inversión en tiempo y esfuerzo que han dedicado a la organización.

El mismo resultado se observa en un estudio realizado en Perú por Cainicela y Pazos (2016) sobre la relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú, en el cual también el grupo de estudio se ubicó en un nivel promedio en cuanto al compromiso de continuidad, sin embargo estuvo por debajo del Componente Afectivo, llegando a la siguiente conclusión los trabajadores tienden a sentirse más comprometidos en función a los costos, el tiempo y el esfuerzo que han invertido en la empresa.

Resultado similar se encontró en una investigación realizada por Chirinos y Vela (2017) en Lima Metropolitana investigaron sobre el Compromiso Organizacional en Colaboradores de Empresas Nacionales y Transnacionales de Lima Metropolitana donde encontró un nivel promedio en cuanto al Compromiso de continuidad. En el cual se concluye que un programa de incentivos sin un objetivo a mediano plazo no generara más compromiso que un programa que favorezca las relaciones interpersonales o la percepción de perder el trabajo.

También se halló un resultado similar en la investigación realizada por Gomez de los Ríos (2017), el cual realizó una investigación en Lambayeque sobre el compromiso organizacional en colaboradores de una empresa privada, Chiclayo donde se obtuvo un nivel promedio en el compromiso continuo. En donde el renunciar implicaría dejar de percibir un ingreso mensual que sustente sus gastos personales, sumándole las pocas posibilidades para encontrar otro trabajo puesto a que ha invertido tiempo y energía en la organización.

Semejante resultado obtuvo Cajaleon (2018) que realizó una investigación en Lima acerca del "Clima y compromiso organizacional en la empresa Techminco Industries A&S S.A.C. Carabayllo, logrando un nivel promedio del compromiso continuo.

Según Meyer y Allen (1997) se obtiene este nivel cuando las necesidades de crecimiento personal, las herramientas para realizar el trabajo o los incentivos económicos quedan escasos frente a las expectativas del colaborador, por lo cual si permanece en la organización es principalmente porque no ha encontrado de momento una mejor propuesta laboral, por ende, es frecuente encontrar en estos casos intención de abandono laboral y una productividad promedio.

Comentario: el mayor colectivo de la muestra evaluada se ubica en nivel promedio debido a que la mayoría de los colaboradores sienten que la empresa es formal, les cumple con sus pagos y beneficios de ley, lo cual, les genera cierta estabilidad, perciben difícil renunciar y conseguir otro trabajo en este momento porque les generaría dificultades, sin embargo contamos con

un segundo grupo que se encuentran en un nivel bajo por lo que los beneficios percibidos también se los puede otorgar otra empresa, no encuentran un valor agregado más que el sueldo y a pesar que fuese difícil conseguir otro empleo, saben que les pueden ofrecer mejores condiciones y beneficios, viéndose reforzado porque la mayoría de los colaboradores consideran que llevan poco tiempo en la empresa lo cual facilitaría la desvinculación, si así lo desearan.

En lo que refiere al segundo objetivo específico, Identificar el nivel de compromiso afectivo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima, el 45.2 % del grupo de estudio alcanzo el nivel “Promedio”, en segundo lugar estuvo el nivel “bajo” con un 29%, y solo el 4.8% se ubicó en un nivel “Muy Alto”, Por ende en los asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima se resalta la relación emocional que tienen con la empresa y principalmente hacia sus compañeros.

Igual resultado halló Castro, Martínez, Robledo y Sierra (2014) quienes realizaron una investigación en Chile, sobre Compromiso Organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV Región, encontrando un nivel de compromiso afectivo promedio.

Un resultado similar se encontró en un estudio sobre el Compromiso Organizacional de los trabajadores en Pequeñas Empresas realizado en México por Peña, Chávez y Alarcón (2016) en el cual se ubicó en el nivel promedio

Crespo (2016) quien realizo una investigación sobre “Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, en el cual el nivel Afectivo fue el más elevado aunque se ubicó en un nivel promedio, señalando que el trabajador tiene un sentido de pertenencia a la empresa, es decir tiende a ponerse la camiseta por la organización.

Cainicela y Pazos (2016), en Perú realizaron una investigación sobre la relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera, quienes concluyen que los trabajadores reportaron un nivel promedio de compromiso afectivo por encima de los otros factores, lo cual puede mostrar que los trabajadores priorizan la afinidad con su organización y el trato que mantengan con sus compañeros y jefes directos.

Resultado semejante obtuvo Cajaleon (2018) que realizo una investigación en Lima acerca del “Clima y compromiso organizacional en la empresa Techminco Industries A&S S.A.C. Carabayllo, logrando un nivel promedio del compromiso Afectivo.

Meyer y Allen (1997) refieren que el nivel promedio de Afectividad refleja los lazos emocionales o sentimientos de afecto aunque no es generalizado hacia la organización , si no a su grupo más cercano con el cual se relaciona el colaborador, es decir funciona temporalmente como un factor para que el trabajador permanezca en la organización porque fomentan la base para que el trabajador acepte pequeños cambios, se empieza a cultivar

la iniciativa de un espíritu competitivo y de cooperación, pero este componente en los trabajadores no es estable.

Según Fernández (2013) refiere que un nivel promedio está caracterizado por poco reconocimiento e implicación de los colaboradores con la empresa, así como una disminuida sensación de placer de pertenecer a ella.

Comentario: Se alcanza el nivel promedio a causa que los colaboradores en su mayoría se sienten contentos de pertenecer a la organización. La valoran de manera positiva, les gusta su trabajo, lo cual conlleva a que tiendan a hablar bien de la organización frente a otras personas, no obstante, se observa una cantidad considerable de evaluados ubicados en el nivel bajo por lo que esta esta sensación de placer no es plena, sienten que la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales como así también el clima no es del todo favorable lo que les lleva a pensar en no verse jubilándose en esta organización y no creen les resulte difícil si en un momento tienen que desvincularse de la empresa.

Respecto al nivel del tercer objetivo específico, que es Identificar el nivel de compromiso normativo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima, el 72.6% de los asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima encuestados alcanzaron un Nivel "Bajo" y un 3.2% se ubica en un Nivel "Muy Bajo".

Resultados similares se encontraron en las investigaciones realizadas en México por Peña, Chávez y Alarcón (2016) en el cual sus resultados fueron un bajo nivel de Compromiso de Normatividad,

así mismo Crespo (2016) quien realizo una investigación sobre “Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, refiere que la media más baja en su estudio corresponde al compromiso normativo, lo que indica que solo algunos empleados permanecen en la empresa por los estímulos y prestaciones que la organización les otorga y sienten la obligación moral de permanecer en ella.

Por otro lado, en una investigación realizada por Cainicela y Pazos (2016) de la universidad del Pacifico, refieren que el nivel más bajo que encontraron fue en el compromiso Normativo por ende los trabajadores tienden a sentirse más comprometidos con las relaciones interpersonales, los costos, el tiempo y el esfuerzo que han invertido en la empresa, en lugar de sentirse atados por la lealtad que tienen con su organización.

Similar hallazgo encontró Alarcón (2017), realizo una investigación en Lima respecto al Compromiso organizacional y estrés laboral en trabajadores de una empresa de seguridad, los cuales alcanzaron media es de 17.44, ubicándole en el nivel bajo, Lo cual puede significar que los trabajadores de una empresa de seguridad tienen diferentes objetivos que no se encuentran a fin con la organización, Con ello se indica que los trabajadores no se sienten comprometidos con el trabajo que realizan, además algunos sienten un vínculo emocional con la organización pero la mayoría no logra obtener un compromiso estable.

Meyer y Allen (1997) señalan que el compromiso normativo es considerado como el tipo de compromiso más importante entre los tres componentes debido a que promueve la fidelidad. Por ello un nivel bajo

revela, poco sentido de reciprocidad o de lealtad del colaborador para con la organización, el colaborador no siente que deba nada a su empleador y falta o débil implicación del trabajador con la misión de la organización.

Fernández (2013) indica que este resultado se da por una baja relación moral de obligación del personal de permanecer en la organización.

Comentario: Se obtuvo un nivel bajo en este componente principalmente porque la mayor parte de los colaboradores no tomarían mucho tiempo en evaluar una mejor propuesta laboral, a pesar que la organización cumple con los pagos, no perciben un mayor beneficio que el mero salario, no creen tener ninguna obligación moral que les vincule a la organización, no ven una inversión de la empresa en ellos, por lo que no se sentirían mal si tuviesen que renunciar, sin embargo se ven frente a una ambivalencia porque también creen que a pesar que, no dudarían en dejar la organización por una mejor propuesta laboral, no creen que esto sea totalmente correcto de hacer en este momento.

4.4 Conclusiones

- Los nivel de Compromiso Organizacional Global en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima, según los resultados se consideran en un nivel “Promedio” en un 48.4%, sin embargo se encontró un segundo grupo de 43.5% con un nivel “Bajo”.
- El nivel del Componente de Continuidad en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima, según los resultados se consideran en nivel “Promedio” un 38.7%, No obstante cabe resaltar que se halló un segundo grupo de 37.1% con un nivel “Bajo”.
- El nivel del Componente afectivo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de lima, según los resultados se consideran en un nivel “Promedio” en el 45.2%, pero es importante mencionar que un 29% de los evaluados se ubicó en un nivel “Bajo”.
- El nivel del Componente Normativo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima, según los resultados se encuentran en un nivel “Bajo” el 72.6%..

4.5 Recomendaciones

- Se sugiere diseñar un programa de intervención para fortalecer e incrementar los niveles de Compromiso Organizacional.
- Se recomienda a la organización comunicar las metas, líneas de carrera, expectativas y beneficios de manera clara a los colaboradores, como así también los objetivos logrados mediante una retroalimentación positiva.
- Se sugiere que los colaboradores tomen un rol más activo en el cumplimiento de los objetivos para ello es necesario implementar juntas de equipo, encuestas o buzón de sugerencias en el cual se puedan dar a conocer que cosas son importantes para ellos o ideas que puedan aportar en bien del proceso de trabajo, la organización y los colaboradores.
- Se recomienda promover la visión, misión y valores de la organización, como de la campaña a la cual pertenecen para conseguir la identificación de los colaboradores para con la organización.

Capítulo V

Programa de Intervención

5.1 Denominación del Programa

Taller: Compromiso organizacional en los asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima.

Objetivo General:

Fortalecer el Compromiso organizacional en los Asesores de Banca Telefónica de una entidad financiera privada de Lima

Objetivo Específico:

- Reforzar el vínculo entre los colaboradores y la empresa.
- Fomentar la comunicación asertiva en los colaboradores de la empresa
- Incrementar la motivación en los asesores de banca telefónica.

5.2 Justificación del Problema

El éxito de cualquier empresa que considere mantenerse vigente depende en gran medida del compromiso de los empleados en la organización, No obstante si un trabajador tiene un mal precedente de la empresa, no ve oportunidades de crecimiento, siente que en su trabajo no es valorado, está muy estresado o no se siente cómodo con su trabajo, es de incumbencia directa de los gerentes y de los jefes de área ver qué está pasando y ayudar a sus trabajadores a que desarrollen el compromiso hacia la empresa. Antes que se convierta en un problema de baja productividad, rotación y económico.

Meyer y Allen (1991) quienes definieron el compromiso organizacional nos plantean la idea de cómo es un trabajador con bajo compromiso. El cual se encontrará desligado de emocionalmente de la organización, sintiendo que la empresa no satisface sus necesidades y expectativas, lo que llevara a que le desagrade su trabajo y el pertenecer a la organización, siendo parte de un compromiso afectivo bajo, Así también cuando el trabajador muestra un compromiso de continuidad bajo tiende a minimizar o simplemente no percibir cualquier apoyo recibido por parte de la organización, estará el pensamiento constante que en cualquier otro trabajo estará mejor, se quejará del sueldo, del trabajo, de las normas, etc. lo cual incidirá en la baja producción y un mal clima laboral, por la misma falta de motivación que manifiesta, Por ultimo cuando se observa poca o ninguna gratitud por parte del trabajador debido a que siente que no le debe a la organización, sino más bien es la organización quien no lo valora y es ella quien le debe estamos frente a un compromiso normativo bajo.

Por ello cuando no hay compromiso organizacional la empresa pierde capital humano su principal activo, según Andres Hatum (2014), quien refiere que el trabajador activamente no comprometido tiende a sentirse poco valorado y desconectado de la estrategia general de la organización y se vuelve costoso debido a la pérdida o baja productividad. Muestra altos índices de ausentismo, promueven la insatisfacción en sus compañeros. Estos trabajadores que no están comprometidos son los trabajadores que no solo están descontentos con su trabajo, si no que se centran a promover su descontento menguando el logro de sus compañeros que si están

comprometidos, Cada uno de estos trabajadores no comprometidos causan grandes pérdidas anuales en productividad a sus empleadores.

Correa (2012) señala que algunos detalles en cuanto al compromiso organizacional a menudo marcan la diferencia en términos de rendimiento y productividad. Por ende si un trabajador no se siente reconocido, ve que no tiene las herramientas para realizar su trabajo, la empresa no lo capacita, no le comunica sus planes o metas a corto y largo plazo, no ve posibilidades de crecimiento esto afectara su nivel de compromiso organizacional en negativo impactando directamente en la productividad y la lealtad hacia la organización.

Claire y Böhr (2004).señalan que si los colaboradores no se encuentren identificados y no comprometidos en la empresa donde trabajan, aumentarían las posibilidades de que el trabajador se desvincule en la empresa. De este modo un bajo nivel de compromiso menguará la capacidad colectiva generada y las ventajas sostenibles que la organización proyecta lograr.

Por ultimo Robbins (2004) define que el compromiso organizacional se precisa como el estado en el que un trabajador se compromete con una organización y sus metas, es decir si se produce el efecto contrario este trabajador buscara desvincularse de la organización, bajando su rendimiento, afectando el trabajo en equipo y promoviendo su insatisfacción. Y esto no solo será cuando permanezca en la organización, si no lo continuara fuera de ella, esto afectara en el prestigio de la empresa y en la búsqueda y captación de nuevo talento humano.

Cuando los trabajadores pierden la lealtad o el compromiso hacia la empresa, no solo impactan con su bajo rendimiento, sino también en la

desmotivación y conflictos con el grupo de trabajo, debido a su poca o nula colaboración lo cual hará difícil el trabajo en equipo, estos trabajadores poco comprometidos serán promotores de la irresponsabilidad por su ausentismo, disminuirán la ventaja competitiva de la empresa y al renunciar la empresa se ve obligada a cubrir sus puestos sumando más gasto para la organización y además habrá que sumarle la mala publicidad que harán estos trabajadores de la empresa, sin contar con el coste que implico contratarlos y capacitarlos.

5.3. Establecimiento de Objetivos

Sesión N°01

Nombre: “Descubriendo el compromiso organizacional”

Objetivo: Potenciar el compromiso organizacional en los asesores de banca telefónica

Actividades:

- Bienvenida al taller: Será realizado por el gerente de operaciones de la banca y la responsable de servicio, los cuales también presentaran al facilitador.
- Exposición: Se proyectara mediante PPT la información concerniente a conceptos y los componentes del compromiso organizacional.
- Dinámica: La tarjeta del compromiso organizacional; el facilitador formara 4 grupos mixtos que a su vez elegirán un representante a quien se le brindará papelógrafo, plumones y elegirá una de las 4 tarjetas dentro de un sobre de color que contiene una de las siguientes preguntas ¿Qué significa trabajar aquí? En sobre rojo; ¿Qué me motiva a trabajar aquí? sobre azul; ¿ser parte de esta empresa es? Sobre celeste y ¿Qué hace esta empresa por mí? Sobre verde, de tal manera que cada grupo se quede con una pregunta y puedan plasmar sus respuestas en un papelógrafo que luego saldrán a exponer en grupo sus respuestas.
- **Tiempo:** Duración total 50 minutos:
 - Bienvenida y presentación 10 minutos
 - Exposición audio visual del contenido 10 minutos
 - Desarrollo de la dinámica 25 minutos
 - Evaluación 05 minutos

Recursos a utilizar: Aula de formación, proyector, USB, papelógrafos, plumones, cartulinas, hojas bond, sobres de colores, limpiatipo, hojas bond, lapiceros mesas de trabajo, el gerente de operaciones de la banca, la responsable de servicio, facilitador y asistente.

Evaluación: Al término del taller se ejecutará una evaluación de 5 preguntas para reforzar lo desplegado en el taller.

Sesión N°02

Nombre: Conociendo los objetivos de mi empresa

Objetivo: reforzar la visión, misión y valores de la empresa

Actividades:

- **Presentación:** Se proyectara mediante PPT la información sobre ¿que es la visión, misión y los valores de una empresa? y luego de definida la importancia de estos puntos se expondrá la visión, misión y los valores de la empresa.
- **Dinámica 1:** Construyendo el árbol que sustenta mi empresa; Para ello el facilitador formara 3 grupos mixtos, los cuales dibujaran un árbol grande que representa la empresa, en las raíces y tronco pondrán los valores de la empresa y en la copa formaran los conceptos de misión y visión de la empresa, para ello tendrán que buscar en una caja donde los valores y las frases que conforman la misión y visión de la empresa se encuentran entreveradas con otras frases, ganara el grupo que finalice primero, por ultimo leerán cada uno lo que colocaron en su árbol.
- **Dinámica 2:** Yo hago realidad los objetivos de mi empresa, para ello el facilitador con los 3 grupos anteriormente formados repartirá a cada uno, una frase diferente con puntos suspensivos a la cual deberán dar un mínimo de 5 respuestas que plasmarán en un papelógrafo y lo colocaran debajo de su árbol, las preguntas son: Yo fomento los valores de mi empresa cuando..., Yo colaboro con la misión de mi empresa cuando... y Yo construyo la visión de mi empresa cuando....
- **Tiempo:** Duración total 50 minutos:
 - Presentación 10 minutos
 - Desarrollo de la primera dinámica 20 minutos
 - Desarrollo de la segunda dinámica 15 minutos
 - Evaluación 05 minutos

Recursos a utilizar: Aula de formación, proyector, USB, papelógrafos, plumones, cartulinas, hojas bond, lapiceros, sobres de colores, cinta adhesiva, sillas, mesas de trabajo, facilitador y asistente.

Evaluación: Al término del taller se ejecutará una evaluación de 5 preguntas para reforzar lo desplegado en el taller.

Sesión N°03

Nombre: Motivación

Objetivo: Fomentar la motivación en los trabajadores

Actividades:

- Presentación: El facilitador empieza a realizar preguntas al azar ¿Qué es la motivación?, ¿Dónde nace la motivación?, ¿Cuándo se genera la desmotivación en el trabajo?, ¿Qué características tiene una persona desmotivada?, ¿Qué características tiene una persona motivada?, ¿Qué en el trabajo promueve la motivación?, ¿de quién depende la motivación? ¿Cómo nos podemos motivar?, el apoyo del facilitador ira anotando los comentarios de los participantes en la pizarra y al finalizar se unirán los comentarios para formar un concepto de lo mencionado.

- Dinámica 1: ¿Qué es importante para mí?; el facilitador brindara una hoja a cada participante y solicitará hacer una lista de las 5 cosas que consideren importantes en su vida como familia, amigos, dinero, carrera profesional, estabilidad, etc. Y deberán responder como la empresa les ayuda a cumplir con cada una estas prioridades, para que luego las personas compartan sus respuestas.

- Dinámica 2: Mi motivación es mi responsabilidad; el facilitador solicitara a los participantes que formen un circulo y repartirá un globo a cada uno el cual tendrá que inflarlo pensando en cada una de las cosas que anoto en la lista anterior, se le informara que ese globo representa su motivación por lo cual cuando sientan que el globo esta inflado lo suficiente lo amarraran haciéndole un nudo, por último se les pedirá que usando las manos intenten

elevant su globo lo más alto que puedan e impedir que se caiga, quien deja caer su globo al suelo fallaría, mientras el grupo intenta mantener su globo lo más alto posible el facilitador y su asistente intentara sutilmente hacer caer los globos. Finalizando se comparten las experiencias que mantener nuestra motivación lo más alto posible depende principalmente de nosotros y así como no permitimos que el globo no se caiga o no dejaron que otro venga a tumbarlo, igual tenemos que actuar con nuestra motivación en la vida.

Tiempo: Duración total 50 minutos:

- Presentación 15 minutos
- Desarrollo de la primera dinámica 15 minutos
- Desarrollo de la segunda dinámica 15 minutos
- Evaluación 05 minutos

Recursos a utilizar: Aula, carpetas papelógrafos, plumones, cartulinas, hojas bond, lapiceros, limpiatipo, globos de colores, cinta adhesiva sillas, el facilitador y asistente.

Evaluación: Al término del taller se ejecutará una evaluación de 5 preguntas para reforzar lo desplegado en el taller.

Sesión N°04

Nombre: Integración

Objetivo: fortalecer la integración entre los colaboradores

Actividades:

- Dinámica 1: Evolución; el facilitador preguntara si todos saben jugar piedra papel o tijera, y explicara que las tijeras le ganan al papel porque lo cortan, el papel le gana a la piedra porque lo envuelve y la piedra le gana a las tijeras porque las rompen, es decir siempre le vamos a poder ganar a alguien y perder frente a otra persona, entonces se agruparan de a dos y con el puño derecho se golpearan 2 veces la palma izquierda y elegiré uno de los

tres elementos, una vez entendido este concepto, el facilitador indicara que hay tres niveles el primero será nivel pollito para ello tomaremos la forma del pollito y quien gana evolucionara a monito y buscara a otro monito para jugar, el monito que gana evoluciona a humano y el monito que pierde pasa a ser a pollito y buscara a otro de su mismo nivel pollito para jugar; el humano que gana buscara otro humano y el humano que gana se convertirá en súper humano solo observaran a los demás debido a que han ganado el juego, el humano que perdió volverá a ser monito y buscara a otro monito para seguir jugando, importante solo pueden jugar entre los de la misma especie; ganaran los 4 primeros que alcancen el estatus de súper humano, luego de esto compartirán la experiencia de cómo se han sentido.

- Dinámica 2: ¿Qué significa pertenecer a mi equipo? El facilitador dará a cada persona 2 tarjetas, una de color verde y otra de color amarillo, la tarea consiste en escribir en la tarjeta amarilla dos fortalezas propias y en la tarjeta verde deberá escribir dos ¿características que debería tener un compañero para formar parte de su equipo?, mientras el grupo rellena las tarjetas el facilitador escribirá en la pizarra el equipo real y al lado el equipo ideal, luego se pedirá a los participantes que peguen sus tarjetas amarillas en el apartado de equipo real y sus tarjetas verdes en el equipo ideal, el facilitador invita a resaltar sobre las fortalezas y debilidades que tiene cada equipo el rojo y el amarillo y de ¿cómo se pueden potenciar? o ¿qué podemos hacer para pertenecer al equipo ideal?.

- Dinámica 3 Reconociendo a mi compañero; : Se brindara a cada persona 20 stickers y se pedirá que se pongan frente a su compañero de alado le den una frase de aliento, un consejo o una característica positiva de su compañero y pegarle el stickers y hacerlo así con todos, lo cual implicara que al finalizar todos tengan 20 stickers pegados, el facilitador preguntará sobre cómo se sintieron recibiendo las frases, las esperaban y por ultimo conducirá una reflexión sobre que muchas veces estamos acostumbrados a ver trabajar con nuestros compañeros y no resaltamos las virtudes positivas de nuestros compañeros..

Tiempo: Duración total 50 minutos:

- Desarrollo de la primera dinámica 10 minutos
- Desarrollo de la segunda dinámica 20 minutos
- Desarrollo de la segunda dinámica 15 minutos
- Evaluación 05 minutos

Recursos a utilizar: Aula, papelógrafos, plumones, cartulinas, hojas bond, lapiceros, limpiatipo, stickers, cinta adhesiva, el facilitador y asistente.

Evaluación: Al término del taller se ejecutará una evaluación de 5 preguntas para reforzar lo desplegado en el taller.

Sesión N°05

Nombre: Comunicación asertiva

Objetivo: Impulsar un estilo de comunicación asertivo

Actividades:

- **Presentación:** se facilitara una presentación en PPT sobre los 3 estilos de comunicación Pasiva Agresiva y asertiva.
- **Dinámica 1:** El ascensor de la asertividad primera parte; el facilitador presentara una PPT en la cual ira desarrollando con el grupo los tres estilos de comunicación pasivo, agresivo y asertivo, luego de esto pedirá que 1 persona de preferencia mujer la cual saldrá del aula e ingresara cuando se le solicite como una mujer embarazada de casi 9 meses quien necesita subir al piso 3 para recoger su billetera y pagar al taxi que le está esperando, mientras tanto se pedirá a otros 3 participantes los cuales se pondrán sobre un papelógrafo simulando que están en un ascensor, y se les dará una tarjeta que no podrán compartirla con nadie, en ella dice tu eres el Sr. o Sra. A: quien tiene una entrevista de ascenso en 3 minutos en el piso 7 y es la oportunidad que estuviste esperando por más de 2 años, la segunda tarjeta dice eres el Sr. o Sra. B: a quien su jefe le ha puesto un ultimátum si vuelves a llegar tarde te despedirá y te quedan 4 minutos para llegar a tiempo al piso

8, y por último la otra tarjeta dice tu eres el Sr. o Sra. C: quien tiene que llegar en 5 minutos a tu puesto que se encuentra en el piso 12 para enviar un correo urgente sobre un presupuesto equivocado que enviaste y de no enviar el correo corrigiendo el error tendrás serios problemas. El facilitador añade el ascensor esta malogrado y solo pueden subir 3 personas por vez como máximo, pero, justo cuando el ascensor está a punto de cerrar, detiene el ascensor una mujer embarazada de casi 9 meses de gestación y empieza la actuación, mientras esto se desarrolla el resto del grupo evaluará en una hoja de acuerdo al comportamiento, la voz y lo que habla cada participante, su nivel de asertividad en una escala de 1 al 5 donde 1 será nada asertivo y 5 muy asertivo.

- Dinámica 2: El ascensor de la asertividad segunda parte; el facilitador formara 4 grupos los cuales concertarán sobre lo que han anotado y tomando en cuenta ¿qué es la asertividad? Indicarán que solución hubiesen propuesto ellos, por ultimo expondrán sus conclusiones.

Tiempo: Duración total 50 minutos:

- Presentación 10 minutos
- Desarrollo de la primera dinámica 15 minutos
- Desarrollo de la segunda dinámica 20 minutos
- Evaluación 05 minutos

Recursos a utilizar: Proyector, USB, Aula de formación, papelógrafos, plumones, cartulinas, hojas bond, lapiceros, limpiatipo, Hojas bond, Cinta adhesiva, mesas de trabajo, facilitador y asistente.

Evaluación: Al término del taller se ejecutará una evaluación de 5 preguntas para reforzar lo desplegado en el taller.

Sesión N°06

Nombre: Actitud Positiva

Objetivo: Desarrollar una actitud positiva en los trabajadores

Actividades:

- Dinámica 1: Nuestro jugador interno; el facilitador colocara la imagen del tenista serbio Novak Djokovic y realizara las siguientes preguntas ¿Quién es este hombre?, ¿Por qué es famoso?, ¿Qué tipo de deporte es el tenis para él? Y se mostrara la imagen donde se ve a Djokovic habilidoso y otro molesto, se preguntara ¿Cuántos jugadores ven?, el facilitador y el grupo explicarán la diferencia entre los dos brevemente, Jugador 1 o el jugador externo (Conciérne a las habilidades) y el Jugador 2 o el jugador interno (¿Qué está pensando y sintiendo?) y se continua con 2 preguntas ¿Dirían que Djokovic es un jugador de alto rendimiento?, ¿Dirían que todos los que juegan el torneo de Wimbledon lo son?, en este momento el facilitador Introduce los conceptos de habilidades y actitud para jugar sobre 10 y conseguir ver más de sus habilidades sin embargo cuando se juega desde un 0, 1 o 2 no podrán sacar provecho de sus habilidades, finaliza el facilitador con la siguiente pregunta Si tienes una gran actitud y juegas desde un 10 sin tener las habilidades, ¿qué sucedería?, ¿Cuánto de lo que haces día a día le impregnas una actitud positiva?

- Dinámica 2: Un enfoque diferente: el facilitador creara 5 grupos mixtos los cuales compartirán la siguiente pregunta ¿recuerde una situación difícil que le sucedió en el trabajo, ya sea con un cliente, con su jefe o con un compañero? Luego de disertar en el grupo, responderán la siguiente pregunta ¿Qué beneficio personal resultado de dicha experiencia? o ¿Qué fortalezas desarrollo por esa experiencia? o ¿Qué aprendió?. ¿Cómo te ayudo o ayudaría esta experiencia a afrontar situaciones similares?, responderán en grupo plasmando sus ideas en un papelógrafo y expondrán sus conclusiones.

Tiempo: Duración total 50 minutos:

- Desarrollo de la primera dinámica 20 minutos
- Desarrollo de la segunda dinámica 25 minutos
- Evaluación 05 minutos

Recursos a utilizar: Proyector, USB, Aula, papelógrafos, plumones, cartulinas, hojas bond, lapiceros, mesas de trabajo, cinta adhesiva, facilitador y asistente.

Evaluación: Al término del taller se ejecutará una evaluación de 5 preguntas para reforzar lo desplegado en el taller.

Sesión N°07

Nombre: Trabajo en equipo

Objetivo: Fomentar el trabajo en equipo

Actividades:

- **Presentación:** el facilitador expondrá una PPT sobre ¿diferencias entre grupo de trabajo y equipo? y con el grupo construirán un concepto sobre trabajo en equipo.
- **Dinámica 1:** El himno de mi organización; se pedirá a cada participante que anote en una hoja una palabra positiva, luego uno por uno se comparte con los demás la palabra elegida, en este momento el facilitador divide al grupo en 4 equipos mixtos y pedirá que con esas palabras creen una estrofa y lo plasmen en un papelógrafo luego de esto se pedirá que le agreguen un ritmo y pongan el papelógrafo en la pizarra y el facilitador pedirá que cada grupo elija un líder y entre los 4 líderes se repartirán los siguientes roles, uno que se encargara de ordenar las 4 estrofas de acuerdo a la letra y ritmo, otro se encargara de hacer las primeras prácticas para ver que quede lo mejor posible, otro se encargara de dirigir al grupo para cantar el himno creado y otro encargado de hacer el repaso de la letra y música al grupo, para ello los

líderes tendrán que conversar y concertar. el facilitador finaliza con algunos comentarios cuando todos aportamos y concertamos como equipo podemos crear y hacer cosas maravillosas para ello tenemos que aportar ideas, coordinar, apoyar a los líderes, repasar hasta que quede lo mejor posible.

Tiempo: Duración total 50 minutos:

- Presentación 10 minutos
- Desarrollo de la primera dinámica 35 minutos
- Evaluación 05 minutos

Recursos a utilizar: Proyector, USB, Aula, papelógrafos, plumones, cartulinas, hojas bond, lapiceros, limpiatipo, mesas de trabajo el facilitador y asistente.

Evaluación: Al término del taller se ejecutará una evaluación de 5 preguntas para reforzar lo desplegado en el taller.

Sesión N°08

Nombre: La lealtad

Objetivo: Fomentar el valor de la lealtad entre los trabajadores y para con la empresa.

Actividades:

- Dinámica 1: El monstruo de varias cabezas; el facilitador pedirá en primera instancia se agrupen de a 4 y unidos conformaran un monstruo con 4 cabezas, pero cada cabeza solo puede decir una palabra por vez, así si se le pregunta al monstruo ¿como esta? Dirá Hoy, estoy, muy, bien, una vez hecha la práctica, se pedirá a cada monstruo que salga al frente para asumir el reto de ser entrevistado por sus compañeros en relación a preguntas de la empresa, sus funciones etc. de tal manera que deberán confiar entre ellos y darle coherencia a lo que dice su compañero

- Dinámica 2: los lazos mágicos, se pedirá a los colaboradores que formen un círculo y se tomen de las manos sin soltarse, y a un miembro se le colocara un listón azul (El cual representa la misión de la empresa) y al que se encuentre frente a él, se le colocara un listón verde (quien representa la misión personal) el objetivo será lograr que el listón recorra todo el grupo sin que los participantes se suelten de las manos lo más rápido posible, pero los listones recorrerán en sentido inverso es decir el listón azul hacia la derecha y el listón verde hacia la izquierda. Mientras tanto el facilitador tomara el tiempo para incentivarles a mejorar su marca. Se hará una reflexión sobre lo importante que es coordinar, confiar y comprometerse entre ellos para lograr los objetivos.

- Dinámica 3: se invita al gerente de operaciones de la banca y la responsable de servicio para el cierre, agradecimiento y la entrega de diplomas por reconocimiento a los trabajadores al haber participado del taller y la foto grupal.

Tiempo: Duración total 50 minutos:

- Desarrollo de la primera dinámica 10 minutos
- Desarrollo de la segunda dinámica 15 minutos
- Desarrollo actividad: 20 minutos
- Evaluación 05 minutos

Recursos a utilizar: Proyector, USB, Aula, papelógrafos, plumones, cartulinas, hojas bond, lapiceros, limpiatipo, listón verde y azul, cámara fotográfica, diplomas, el gerente de operaciones de la banca, la responsable de servicio, el facilitador y asistente.

Evaluación: Al término del taller se ejecutará una evaluación de 5 preguntas para reforzar lo desplegado en el taller.

5.4. Sector al que se Dirige

El presente taller esta dirigido a 62 asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima, para poder trabajar adecuadamente se dividió en dos grupos de 21 y uno de 20.

5.5. Establecimiento de las Conductas Problemas y Metas

Conducta problema:

Cuando el nivel de compromiso organizacional es bajo o desfavorable lo primero que se afecta es la producción, el trabajador se muestra insatisfecho, poco valorado, no se identifica con la empresa, siente desgano por el trabajo realizado, desanima a sus compañeros, se incrementa el ausentismo y por ultimo generará rotación de personal.

Refiere Cohen, (2009) cuando una organización no es productiva o no consigue que sus trabajadores se comprometan con ella es debido a que los valores del empleado y los de la empresa no están vinculados.

Se tiene una serie de conductas ocasionadas por la falta de compromiso organizacional, donde el trabajador labora desmotivado, no presenta lealtad hacia la organización porque lo que le ofrece la empresa ya sean capacitaciones, apoyo social, familiar , etc. no es suficiente para él, así el trabajador piensa más en como dejar la empresa, que en como cumplir con los objetivos de la organización y crecer con ella; muestra rechazo hacia la organización como a sus valores metas y visión, es poco colaborador, tiende a ser irresponsable afectando el trabajo en equipo, la competitividad de la empresa porque disminuye la calidad y cantidad de la producción, esto puede llevar a la empresa a perder sus clientes.

Una de las consecuencias que describe Noraazian y Khalip (2016) cuando las organizaciones no persisten en promover el compromiso organizacional, es el no tener estabilidad y el aumento de los costos que le

pueda generar la rotación de personal causado por ausencias injustificadas, tardanzas, bajo rendimiento laboral o abandono del trabajo.

Del mismo modo García y Ibarra (2012) refiere que el compromiso organizacional consiste en las actitudes de los empleados al manifestar el orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Sin embargo de no haber compromiso organizacional por parte del trabajador, “no se pondrá la camiseta” simplemente porque no se siente parte de ella. Esta actitud es perjudicial para las organizaciones por lo que significa contar con personas desleales, las que trabajan por un sueldo y no por crecer buscando el éxito de la organización en general.

Conducta Meta:

Meyer y Allen (1997), refieren que tener compromiso organizacional crea en los trabajadores una fuerza importante que los une logrando una trascendencia respecto a sus acciones y así poder lograr con éxito los objetivos que la empresa proponga.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) sustenta que el compromiso se caracteriza por el dogma, es decir por la aceptación de las metas, valores de la organización, su identidad, la disposición a realizar un mejor desempeño en beneficio de la organización y las ganas de ser parte de esta.

Ruiz de Alba Robledo (2013) señala que las empresas buscan incrementar o elevar el nivel de compromiso organizacional en sus colaboradores, debido a que sin el compromiso de los empleados es imposible llevar a la empresa a cumplir con su estrategia.

Al aumentar el compromiso organizacional los trabajadores realizarán sus tareas motivados, se volverán más proactivos y productivos, promoverán un clima laboral favorable, los trabajadores se sentirán con la autonomía y capacidad suficiente para proponer y ejecutar soluciones a los problemas cotidianos del trabajo, disminuirán el ausentismo, aumentarán las ganancias

de la organización y a su vez ahorrarle costos. Es importante Lograr que los trabajadores tenga orgullo de pertenecer a la organización, se sientan satisfechos en la empresa y por el trabajo que realizan, mantener un alto desempeño, se sientan reconocidos, valorados, apoyados, logren identificarse con la misión de la empresa, conozcan las oportunidades de crecimiento que tienen en la empresa y de continuar en ella.

5.6. Metodología de la Intervención

La metodología empleada en este proyecto de intervención es el taller debido a que de manera interactiva y mediante una construcción social se genera conocimiento, vinculo e incentiva el cambio de conductas.

El Taller es definido según Tenemaza (2010) como una situación natural de aprendizaje del cual, las operaciones mentales y la afectividad forman una parte constitutiva, por ende mediante sus propias experiencias y el coaprendizaje los participantes construyen socialmente conocimientos, valores y desarrollan habilidades y actitudes.

Mirabent (1990) señala que el taller es un proceso pedagógico que resulta una vía idónea para formar, desarrollar y perfeccionar hábitos, habilidades y capacidades que le permiten al participante operar con el conocimiento y al transformar el objeto, cambiarse a sí mismo.

Candelo, Ortiz y Unger (2003) nos refieren que el taller para adultos no es una vía de dirección única, sino un proceso de aprendizaje mutuo y de retroalimentación, Siendo un espacio de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de un tema, aprovechando la experiencia de los

participantes y sus necesidades, para ello se fundamenta en tres ejes que son la atención a las necesidades, la participación y la visualización.

Reyes (1996) Define el taller como una realidad integradora, compleja, reflexiva, en el cual se unen la teoría y la práctica como la fuerza que promueve el proceso pedagógico.

Candelo, Ortiz y Unger (2003) resalta que un taller con un enfoque participativo tiene las siguientes ventajas: Moviliza la capacidad de cada persona para considerar, analizar y adoptar cambios, Permite que cada persona comparta el proceso y, por lo tanto, se sienta beneficiaria y responsable de los resultados y compromisos adquiridos, Facilita comprender los problemas desde diferentes puntos de vista, ya que se aprovecha la heterogeneidad de un grupo en edades, formación académica, etnia, cultura y experiencias, Posibilita abordar distintas alternativas para la solución de problemas, Permite que el aprendizaje sea mucho más intenso y provechoso, por ser mutuo y compartido, a diferencia de la enseñanza clásica, en la cual una persona expone y las demás solamente asumen o reciben pasivamente.

Se realizara un taller de intervención de 8 sesiones, cada sesión será de 50 minutos las cuales serán explicativo y participativo dividiéndose en : Sesión 1 Descubriendo el compromiso organizacional; Sesión 2 Conociendo los objetivos de mi empresa; Sesión 3 Motivación; Sesión 4 Integración; Sesión 5 Comunicación asertiva; Sesión 6 Actitud Positiva; Sesión 7 Trabajo en equipo y Sesión 8 La lealtad. Está dirigido a los 62 asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima, las cuales serán llevadas a cabo de manera diaria del 16 de Mayo al 24 de abril, para un mejor

performance del taller se conformaran dos grupos de 21 y uno de 20 colaboradores con los cuales se trabajará de manera independiente, por ende se trabajara un grupo de 9 am – 9:50 am, el segundo grupo de 2 pm – 2:50 pm y el tercer grupo de 4 – 4:50 pm.

5.7. Instrumentos y Materiales a Utilizar

- **Recursos Tecnológicos:**

- Proyector
- ecran
- Laptop
- USB
- Cámara fotográfica

- **Infraestructura:**

- Aula con capacidad para 22 personas
- 21 carpetas o 4 mesas de trabajo

- **Materiales:**

- 12 plumones gruesos de colores varios
- 4 plumones de pizarra
- 4 potes de limpiatipo
- 2 cintas de embalaje
- 1 sobre de 500 hojas bond
- 28 lapiceros
- 40 papelógrafos
- 6 Cartulinas
- 62 diplomas
- 24 Sobres de colores
- 72 globos de colores
- 3 paquetes de stickers adhesivos
- 2 listones uno verde y el otro azul de 2.5 metros
- Cronometro

- **Recursos humanos:**

- gerente de operaciones de la banca,
- responsable de servicio
- facilitador
- asistente

5.8. Cronograma

TALLER DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL									
Fecha Sesió n	Mayo - 2019								
	Horario Por Grupo	Jueves 16	Viernes 17	Sábado 18	Lunes 20	Martes 21	Miércoles 22	Jueves 23	Viernes 24
I	9 – 9:50 am	X							
	2 – 2:50 pm								
	4 – 4:50 pm								
II	9 – 9:50 am		X						
	2 – 2:50 pm								
	4 – 4:50 pm								
III	9 – 9:50 am			X					
	2 – 2:50 pm								
	4 – 4:50 pm								
IV	9 – 9:50 am				X				
	2 – 2:50 pm								
	4 – 4:50 pm								
V	9 – 9:50 am					X			
	2 – 2:50 pm								
	4 – 4:50 pm								
VI	9 – 9:50 am						X		
	2 – 2:50 pm								
	4 – 4:50 pm								
VII	9 – 9:50 am							X	
	2 – 2:50 pm								
	4 – 4:50 pm								
VIII	9 – 9:50 am								X
	2 – 2:50 pm								
	4 – 4:50 pm								

SESION	NOMBRE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
I	"Descubriendo el compromiso organizacional"	Potenciar el compromiso organizacional en los asesores de banca telefónica	Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> - gerente de operaciones de la banca - responsable de servicio - facilitador - USB - Proyector - Ecran - Aula 	05
			Se proyectara mediante PPT la información concerniente a conceptos y los componentes del compromiso organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - USB - Proyector - Ecran - Aula 	10
			La tarjeta del compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - 3 cartulinas - 4 sobres de colores - 12 papelógrafos - 4 plumones - limpiatipo - Aula - 4 mesas de trabajo - facilitador - Asistente 	25
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - 62 hojas - 28 lapiceros 	05
II	Conociendo los objetivos de mi empresa	Reforzar la visión, misión y valores de la empresa	Presentación la visión, misión y los valores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - USB - Proyector - Ecran - Aula 	10
			Construyendo el árbol que sustenta mi empresa	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - 6 plumones - 24 papelógrafos - 12 cartulinas - Cinta adhesiva 	20
			Yo hago realidad los objetivos de mi empresa	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - 6 plumones - 18 papelógrafos - 6 cartulinas - Cinta adhesiva 	15
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - 62 hojas - 28 lapiceros - Aula 	05

III	Motivación	Fomentar la motivación en los trabajadores	Presentación	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - USB - Proyector - Ecran - Aula - 9 papelógrafos - 3 plumones - Cinta adhesiva 	15
			¿Qué es importante para mí?	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - 70 hojas bond - 28 lapiceros - Aula - carpetas 	15
			Mi motivación es mi responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - 72 globos de colores - Aula 	15
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - 62 hojas - 28 lapiceros - Aula 	05
IV	Integración	fortalecer la integración entre los colaboradores	Evolución; Dinámica de integración	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - aula 	10
			¿Qué significa pertenecer a mi equipo?	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - aula - 10 cartulinas amarillas - 10 cartulinas verdes - 9 Plumones - Cinta adhesiva - 3 limpiatipo 	20
			recibiendo un reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - aula - Stickers - 28 lapiceros 	15
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - 62 hojas - 28 lapiceros - Aula 	05
V	Comunicación asertiva	Impulsar un estilo de comunicación asertivo	Presentación	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - USB - Proyector - Ecran - Aula 	10
			El ascensor de la asertividad primera parte	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - Aula - Hojas bond 	15

				<ul style="list-style-type: none"> - 12 cartulinas - 12 papelógrafos 	
			El ascensor de la asertividad segunda parte	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - Aula - 4 papelógrafos - Cinta adhesiva - 3 limpiatipo 	20
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - 62 hojas - 28 lapiceros - Aula 	05
VI	Actitud Positiva.	Desarrollar una actitud positiva en los trabajadores	Nuestro jugador interno	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - USB - Proyector - Ecran - Aula - 4 papelógrafos - 2 plumones 	15
			Un enfoque diferente:	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - Aula - 15 papelógrafos - 6 plumones - Cinta adhesiva 	25
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - 62 hojas - 28 lapiceros - Aula 	05
VII	Trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo	Presentación	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - USB - Proyector - Ecran - Aula 	10
			El himno de mi organización	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - 35 hojas bond - 28 lapiceros - 16 papelógrafos - 6 plumones - Cinta adhesiva - 3 limpia tipo 	35
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - facilitador - Asistente - 62 hojas - 28 lapiceros - Aula 	05
			El monstruo de varias cabezas	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - Cinta adhesiva - Aula 	10
			los lazos mágicos	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador - Asistente - Aula - Listón azul - Listón azul 	15

VIII	El valor de la lealtad	Fomentar el valor de la lealtad entre los trabajadores y para con la empresa.		- Cronometro	
			reconocimiento	- gerente de operaciones de la banca - responsable de servicio - facilitador - USB - Proyector - Ecran - Aula - 62 diplomas - Cámara fotográfica - Laptop	20
			Evaluación	- facilitador - Asistente - 62 hojas - 28 lapiceros - Aula	05

Referencias Bibliográficas

- Alarcon, E.**(2017) *Compromiso organizacional y estrés laboral en trabajadores de una empresa de seguridad, Universidad Cesar Vallejo. Lima.* Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11234>
- América Economía** (2012) *El compromiso organizacional es indispensable para alcanzar las metas.* Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-compromiso-organizacional-es-indispensable-para-alcanzar-las-metas>
- Amorós, E.** (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas.* 73
- Andina** (2015) *¿Engagement?; Sepa cómo lograr el compromiso de los colaboradores.* Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=570637>
- Aon H.** (2017) *Tendencias Globales de Compromiso de Empleados.* Obtenido de http://www.aon.com/ecuador/attachments/2017_Compromiso_Empleados.pdf
- APECCO** (2018) *Noticias del sector, Generación Z, el nuevo desafío para los gerentes.* Obtenido de <http://www.apecco.org/cms/?p=7570>
- APECCO** (2016) *Noticias del sector; Se espera que en el 2017 la industria de contact centers en Perú duplique los ingresos totales con servicios de BPO.* Obtenido de <http://www.apecco.org/cms/?p=4402>
- Aptitus** (2017) *Tips en el trabajo para retener y generar compromiso en el capital humano.* Obtenido de <https://aptitus.com/blog/postulantes/tips-aptitus/en-el-trabajo/retener-generar-compromiso-capital-humano/>
- Arteaga, B.**(2016) *Descripción de una variable: medidas de localización.* Departamento de Estadística Universidad Carlos III. Madrid Obtenido de http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/imolina/MiDocencia/Estadistica_INFDOC/Tema3DescripUnaVar_MLocal.pdf

- Bakker, A. y Demerouti, E.** (2013) *La teoría de las demandas y los recursos laborales*, Erasmus University Rotterdam y Eindhoven University of Technology, Holanda.
Obtenido de <http://jwop.elsevier.es/es/la-teoria-las-demandas-los/articulo/S1576596213700161/#.XKDfwtJKhuk>
- Bayona, Goñi y Madorrán,** (2000) *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Obtenido de http://www.unavarra.es/digitalAssets/117/117830_dt33-99.pdf. 23
- Bayona, Goñi y Madorrán,** (2000). Mathieu y Zajac (1990) *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos*. Universidad Pública de Navarra.
- Betanzos, N. y Paz, F.** (2011) *Compromiso organizacional en profesionales de la salud*. Revisión bibliográfica. México. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2011/eim111h.pdf>
- Böhrt, R., Romero, C. y Díaz, B.** (2014), *El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas*. Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana San Pablo. Obtenido de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461545458007>> ISSN
- Cainicela, R., Fiorella, J. y Pazos, E.** (2016) *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú*. Universidad del Pacífico, Lima.
- Cajaleon, R.** (2018) *Clima y compromiso organizacional en la empresa Techminco Industries A&S S.A.C. Carabayllo*, Universidad Cesar Vallejo. Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/23892>
- Candelo, C. ; Ortiz G. ; Unger B.** (2003) *hacer talleres una guía práctica para capacitadores*, Grafiq Editores ISBN 958-95905-4-3 Cali.

- Caretas** (2018) *¿Eres Una Job Hopper?. Obtenido de*
<http://www2.caretas.pe/Main.asp?T=3082&S=&id=13&idE=1035&idSTo=0&idA=59292#.W61zD2gzaUk>
- Castro, O. ; Martínez, A.; Robledo, C. & Sierra, P.** (2014) *Compromiso Organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV Región Revista de Psicología - Universidad Viña del Mar 2014, Vol. 3, N° 6, 34-51. Viña del Mar.*
- Chiavenato, I.** (2004) *Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición* editorial Mc Graw Hill. 322
- Chirinos, V. ; Vela S.** (2017) *Compromiso Organizacional en Colaboradores de Empresas Nacionales y Trasnacionales de Lima Metropolitana, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Obtenido de*
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2856/1/2017_Chirinos_Compromiso-organizacional-en-colaboradores.pdf
- Claure, R.M., & Böhr, P.** (2004). *tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad.* Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP, 2(1).77-83.
- Cohen, A.** (2009) *Una perspectiva basada en el valor del compromiso en el lugar de trabajo: un examen de la teoría de los valores humanos básicos de Schwartz entre los empleados de los bancos en Israel.* Revista Internacional de Relaciones Interculturales, vol.33. 332-345.
- Correa, R.** (2012). *MBA y Educación Ejecutiva, MBA América Economía. Obtenido de* <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-compromiso-organizacional-es-ind-set-for-alcanzar-las-metas>
- Crespo C.** (2016) *Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P. Obtenido de*
<http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/3742/1/MAD1CYC01601.pdf>
- El comercio** (2017) *¿Bonificas al trabajador? Y ¿Está seguro que es por desempeño?. Obtenido de*

<https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/bonifica-trabajador-seguro-desempeno-143014>

El Peruano (2017) Compromiso Laboral. <https://elperuano.pe/noticia-compromiso-laboral-50879.aspx>

Fernández, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre gestión de la empresa familiar en España*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=q1pbFEr6psMC&pg=PA57&dq=el+compromiso+normativo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiNsaKmkNrMAhXIHB4KHb1vBywQ6AEIKjAD#v=onepage&q=el%20compromiso%20normativo&f=false>

FORBES (2015) *Tácticas para lograr compromiso de tus colaboradores*. México. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/7-tacticas-para-lograr-compromiso-de-tus-colaboradores/>

García R. y Ibarra V. (2012) *diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html

GESTION (2016) Deloitte Perú :*El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>

Gomez de los Ríos, D.L.(2017) *Compromiso organizacional en colaboradores de una empresa privada en Chiclayo, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo*. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1152>

Greenberg, J. & Baron, R. A. (1995). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall

- Hatum** (2014) *La falta de compromiso tiene un alto costo para todas las empresas.*
Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/1725332-la-falta-de-compromiso-tiene-un-alto-costo-para-todas-las-empresas>
- Hayes, Bob E.** (1999) *Cómo medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico* Edición: 2a ed. México, D.F. : Editorial: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. ISBN:9789706134516
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M.** (2010). *Metodología de la investigación.* Editorial Mc Graw Hill 5ta Edición. 80 -147.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.** (2011) *Comportamiento organizacional Décima Edición* Editorial; Ediciones Paraninfo S.A. 54
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R.** (1999) *Comportamiento organizacional, 8. ed: International Thomson Editores, 1999. 635. México*
- Hueso G. y Cascant J .** (2012) *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación,* Editorial Universidad Politécnica de Valencia 1era Edición. 10.
- Lagomarsino, Raul** (2003). *Compromiso organizacional. Revista Antiguos. Alumnos del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo. 79-83.*
- Lodhal, J.M. Y Kejner, M.** (1965). *La definición de trabajo involuntario. Revista de psicología aplicada. 49.24-33. Martínez-Lugo,*
- Meyer, J.P. y Allen, N.J.** (1997). *Compromiso en el lugar de trabajo: teoría, investigación y aplicación.* Thousand Oaks: C. A. London
- Meyer, J. y Allen, N.** (1991): Una conceptualización de tres componentes del Compromiso Organizacional. *Revisión de Gestión de Recursos Humanos,* Vol. 01. 61-89.
- Meyer, JP, y Allen, NJ** (1984). Prueba de la "teoría de la apuesta lateral" del compromiso organizacional: algunas consideraciones metodológicas. *Diario de psicología aplicada, 69 (3), 372-378.*

- Mirabent P.** (1990): Aquí, talleres pedagógicos. Revista Pedagogía Cubana. Año II. Abril-Junio 1990, No. 6. MINED La Habana. Página 15.
- McNeil I. R.** (1985) Relational Contract: What We Do and Do Not Know Wisconsin Law Review, 5, 483 – 525.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M.** (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. California Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.** (1979). The measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 224-247.
- Noraazian y Khalip** (2016) Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional, Universidad de Educación Sultan Idris Shah, Tanjong, Malasia DOI: 10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464 URL:
- OIT** (2018) Día Internacional de la Juventud; Crear espacios seguros para los jóvenes en el mundo del trabajo. *Obtenido de* https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/statements-and-speeches/WCMS_638716/lang--es/index.htm
- Opere, M.** (2016) Cómo formar líderes e impulsar el talento editorial Grupo P&A Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/12984/>
- Ouweneel, E.; Le Blanc, P.; Schaufeli, W. B. y Van Wijhe, C.** (2012). “Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement”. Human Relations, vol. 65, 1129-1154.
- O’Reilly, C. y Chatman, J.** (1986): “Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on pro-social behavior”, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 492-499.
- Peña M., Chávez A., Alarcón M.** (2016) El Compromiso Organizacional de los trabajadores en Pequeñas Empresas. México. Obtenido de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n7-2016/RIAF-V9N7-2016-7.pdf>

- Pereyra, J.L.** (2017) *ECO 60 adaptación de la Escala de Compromiso Organizacional Meyer y Allen 1997*, Lima.
- Peru21** (2015) *¿Sabes cómo puedes tener comprometido a tu equipo de trabajo?*
Obtenido de <https://peru21.pe/mis-finanzas/puedes-comprometido-equipo-179834>
- Randall, D. M. y Cote, J. A.** (1991): Interrelationships of work commitment constructs, *Work and Occupation*, 18. 194–211.
- Robbins S.** (2005) *Administración*, Octava edición, editorial Pearson, México, 346
https://cursoco.weebly.com/uploads/3/9/6/9/3969131/comportamiento_organizacional.pdf
- Robbins Stephen P** (2004) *Comportamiento organizacional* Décima edición, Editorial Pearson, Ciudad de México. Disponible en:
<https://cuartelcentralblog.files.wordpress.com/2016/04/comportamiento-organizacional.pdf>
- Robbins, S. P.,** (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. PrenticeHall Hispanoamericana S.A.
- Reyes M.** (1996), “Taller educativo” Edición 1, Buenos Aires
- Ruiz de Alba R.J.** (2013) *EL compromiso organizacional; un valor personal y empresarial en el marketing interno*. *Revista de Estudios Empresariales Segunda Época*, Málaga. 67-86
- Tenemaza M.** (2010) *Técnicas didácticas de capacitaciones*. Obtenido de <https://www.calameo.com/read/00003437034d95bde260c>
- Universidad de Salamanca,** (1989). *Revista de Psicología Social*, Vol. 4, Editorial Clarion Nº 3. Madrid. 241 - 360.
- Wiener Y.**(1982) Commitment to organizations; a normative view. *Academy of Management Review*, 7. 418-428.

Zurita M., Ramírez T., Quesada J., Quesada M., Ruiz B. & Manzano J. (2014)
Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en una Muestra de Trabajadores de los Juzgados de Granada, Obtenido de Granada.<http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/31291/ReiDoCrea-Vol.3-Art.3-Zurita-Ramirez-Quesada-Quesada-Ruiz-Manzano.pdf;jsessionid=602293431368A80EC55AFE9F81706514?sequence=1>

Anexos

Anexo 1.

Matriz De Consistencia Compromiso organizacional en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
<p>1. PROBLEMA GENERAL ¿Cuáles son los niveles de Compromiso organizacional en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima?</p> <p>2. PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el nivel de compromiso afectivo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima - ¿Cuál es el nivel de compromiso normativo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima? - ¿Cuál es el nivel de compromiso de continuidad en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima? 	<p>1. OBJETIVO GENERAL Determinar los niveles de compromiso organizacional en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el nivel de compromiso afectivo en los asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima. - Determinar el nivel de compromiso normativo en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima. - Determinar el nivel de compromiso de continuidad en asesores de banca telefónica de una entidad financiera privada de Lima. 	<p>1. POBLACIÓN: La población del presente trabajo está conformada por los asesores de atención al cliente de la banca Telefónica entre edades de 18 a 45 años de edad, los cuales cumplen la función exclusiva de atención al cliente divididos en 3 turnos mañana, tarde noche y madrugada en una entidad financiera de Lima.</p> <p>2. MUESTRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 62 asesores de atención al cliente de la banca Telefónica. <p>3. TÉCNICA DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA: Muestreo censal</p> <p>4. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION: Es una investigación de tipo descriptiva- de diseño no experimental cuantitativa.</p> <p>5. VARIABLE DE ESTUDIO: Compromiso organizacional.</p>	<p style="text-align: center;">ECO 60, Escala de Compromiso Organizacional Meyer y Allen 1997</p> <p style="text-align: center;">Adaptada por José Luis Pereyra Quiñones (2017)</p>

Anexo 2.

Carta de Presentación a la Institución



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas
Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 24 de Octubre del 2018

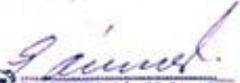
Carta N° 2512-2018-DFPTS

Señorita
LISET KAREN SONDOR LOAYZA
RESPONSABLE DE SERVICIO CAMPAÑA
SUCURSAL EN PERÚ
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento al señor **Luciano CASTILLO DIAZ**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificado con código 05-0100898, 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

R/S/ob
Id 977522

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

Anexo 3.

ECO 60 Escala de Compromiso Organizacional Meyer y Allen 1997 Adaptada por José Luis Pereyra Quiñones (2017)



ECO 60

Escala de Comportamiento Organizacional

EDAD :
SEXO :
FECHA :

INSTRUCCIONES

La presente es una escala de comportamiento organizacional que le permitirá conocerse mejor
Usted expresará su acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases que les serán presentadas.
Para contestar indique la opción que mejor indique su opinión.
No hay contestaciones buenas o malas
Los resultados serán secretos y confidenciales
No utilice mucho tiempo en leer cada frase
Dibuje un círculo en el número que crea conveniente
Utilice la siguiente tabla para responder:

1 Total Desacuerdo	2 Parcial Desacuerdo	3 Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	4 Parcial Acuerdo	5 Total Acuerdo
---------------------------------	-----------------------------------	---	--------------------------------	------------------------------

Ejemplo para ensayar

(1) (2) (3) (4) (5) AA. Sería feliz si cambiaran a la cocinera del Comedor.

(1) (2) (3) (4) (5) BB. Detesto el logotipo de la empresa

(1) (2) (3) (4) (5) CC. El uniforme de la empresa me agrada.

ESPERE LA ORDEN PARA EMPEZAR

1 Total Desacuerdo	2 Parcial Desacuerdo	3 Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	4 Parcial Acuerdo	5 Total Acuerdo
---------------------------------	-----------------------------------	---	--------------------------------	------------------------------

- (1) (2) (3) (4) (5) 01. Me es difícil abandonar esta empresa
- (1) (2) (3) (4) (5) 02. Pienso que si renuncio, me generaría muchas dificultades
- (1) (2) (3) (4) (5) 03. Creo que afuera no encontraría otro trabajo mejor que este
- (1) (2) (3) (4) (5) 04. Se me haría difícil conseguir otro trabajo
- (1) (2) (3) (4) (5) 05. Los beneficios de esta empresa no se comparan a las demás empresas
- (1) (2) (3) (4) (5) 06. Ahora mismo, creo que podría dejar de trabajar en esta empresa**
- (1) (2) (3) (4) (5) 07. He invertido muchos años en la empresa como para renunciar
- (1) (2) (3) (4) (5) 08. Esta empresa me da seguridad laboral y que no quiero perderla
- (1) (2) (3) (4) (5) 09. Me gusta mi trabajo
- (1) (2) (3) (4) (5) 10. Le dedicaría todo mi tiempo a mi organización
- (1) (2) (3) (4) (5) 11. No podría dejar esta empresa
- (1) (2) (3) (4) (5) 12. Siento que esta empresa es parte de mi vida
- (1) (2) (3) (4) (5) 13. No tendría problemas con terminar mi vida laboral aquí
- (1) (2) (3) (4) (5) 14. Me gusta hablar bien de mi empresa con personas externas a ella
- (1) (2) (3) (4) (5) 15. Valoro positivamente esta empresa
- (1) (2) (3) (4) (5) 16. Estoy contento (a) por ser parte de esta organización
- (1) (2) (3) (4) (5) 17. Siento que le debo mucho a mi organización
- (1) (2) (3) (4) (5) 18. Mi organización merece mi lealtad
- (1) (2) (3) (4) (5) 19. Sería correcto dejar esta empresa**
- (1) (2) (3) (4) (5) 20. Me sentiría mal si renunciara a esta organización
- (1) (2) (3) (4) (5) 21. Esta organización me ha ayudado demasiado
- (1) (2) (3) (4) (5) 22. Si se me presenta una mejor propuesta laboral, dejaría este trabajo**
- (1) (2) (3) (4) (5) 23. Siento obligación moral de permanecer en esta empresa
- (1) (2) (3) (4) (5) 24. Creo que esta organización me ha brindado muchas oportunidades

FIN
Gracias por participar