

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Propuesta de mejora del compromiso organizacional basado en el modelo de
Allen y Meyer en el Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, año 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**Elita del Milagro Escalante Davila
Lisbeth Yanari Rivera Rojas**

VOCAL

Carlos Martin Mares Ruiz

<https://orcid.org/0000-0002-1396-5587>

Chiclayo, 2019

**Propuesta de mejora del compromiso organizacional basado en el
modelo de Allen y Meyer en el Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, año
2018**

PRESENTADA POR:

**Elita del Milagro Escalante Davila
Lisbeth Yanari Rivera Rojas**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Rafael Camilo Girón Córdova

PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernández

SECRETARIA

Carlos Martin Mares Ruiz

VOCAL

Dedicatoria

A nuestras madres Gregoria Jesús Dávila Estrada y Delia Rosa Rojas Torres y a nuestros padres Miguel Antonio Rivera Vásquez y Lorenzo Dávila Villasis por su apoyo incondicional durante nuestro crecimiento profesional.

A nuestra familia en general por habernos alentado durante toda nuestra carrera universitaria.

Elita / Lisbeth

Agradecimiento

A Dios, por su amor y su bondad incondicional que nos permitió llegar a donde estamos.

Agradecemos a todas aquellas personas que nos apoyaron durante este proyecto especialmente a la empresa Hotel Gloria Plaza- Chiclayo.

Elita / Lisbeth

PROPUESTA DE MEJORA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO DE ALLEN Y MEYER EN EL HOTEL GLORIA PLAZA - CHICLAYO, AÑO 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

11%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

4%

2

docplayer.es

Fuente de Internet

3%

3

core.ac.uk

Fuente de Internet

3%

4

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

6

dialnet.unirioja.es

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Trabajo del estudiante

< 1%

8

repositorio.utc.edu.ec

Fuente de Internet

< 1%

Índice

I. Resumen	11
II. Abstract	12
III. Introducción	13
IV. Marco teórico	15
4.1. Antecedentes del problema	15
4.2. Bases teórico científicas	17
4.2.1. Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	24
4.2.2. Modelo de Allen y Meyer	25
V. Metodología	30
5.1. Tipo y nivel de investigación	30
5.2. Diseño de la investigación	30
5.3. Población, muestra y muestreo	31
5.3.1. Población.....	31
5.3.2. Muestra.....	31
5.3.3. Muestreo.....	32
5.4. Criterios de Selección	32
5.5. Operacionalización de variables	33
5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
5.6.1. Técnicas.....	34
5.6.2. Recolección de datos	34
5.7. Procedimientos	34
5.8. Plan de Procesamiento y análisis de datos	36
5.9. Matriz de Consistencia	38
5.10. Consideraciones Éticas	39
VI. Resultados	40
6.1. Diagnóstico situacional de la Empresa	40
6.1.1. Información general de la Empresa.....	40
6.1.2. Actividad y Servicio que realiza la Empresa	40
6.1.3. Localización	40
6.1.4. Inicio e Historia del Hotel	40
6.1.5. Situación problemática de la organización.....	41
6.1.6. Acciones de intervención	42
6.2. Resultados y Análisis de la Encuesta	42
VII. Discusión de Resultados	47
VIII. Propuesta	50

8.1.	Propuesta de mejora del compromiso organizacional	50
8.1.1.	Introducción	50
8.1.2.	Objetivo General	51
8.1.3.	Objetivos Específicos de la Propuesta	51
8.2.	Propuesta de Mejora del Compromiso Afectivo	52
8.3.	Propuesta de mejora del compromiso normativo	55
8.4.	Propuesta de mejora del compromiso de continuidad	58
8.5.	Evaluación Económica de la Propuesta	60
8.6.	Cronograma de Actividades	60
IX.	Conclusiones	62
X.	Recomendaciones	63
XI.	Lista de referencias	65
XII.	Anexos	67

Lista de tablas

Tabla N° 1 Principales Conceptos de Tipos de Compromiso	18
Tabla N° 2 Evolución Histórica de la Conceptualización del Compromiso	23
Tabla N° 3 Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	24
Tabla N° 4 Dimensiones del Compromiso Organizacional: Allen y Meyer	26
Tabla N° 5 Número total de trabajadores por los dos turnos del Hotel Gloria Plaza.....	31
Tabla N° 6 Operacionalización de Variables	33
Tabla N° 7 Resultados del Alfa de Cronbach por ítems.....	37
Tabla N° 8 Matriz de Consistencia.....	38
Tabla N° 9 Nivel del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018	42
Tabla N° 10 Nivel de la dimensión Afectiva del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018	43
Tabla N° 11 Nivel de la dimensión Continuidad del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018	44
Tabla N° 12 Nivel de la dimensión Normativa del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018	45
Tabla N° 13 Propuesta de mejora del compromiso afectivo	52
Tabla N° 14 Propuesta de mejora del compromiso normativo.....	55
Tabla N° 15 Propuesta de mejora del compromiso de continuidad	58
Tabla N° 16 Antecedentes del modelo del compromiso organizacional por Allen y Meyer	67

Lista de Figuras

Figura 1 Nivel del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018	43
Figura 2 Nivel de la dimensión Afectiva del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018	44
Figura 3 Nivel de la dimensión Continuidad del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018	45
Figura 4 Nivel de la dimensión Normativa del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018	46
Figura 5 Cronograma de actividades de la Propuesta de Mejora del Compromiso Organizacional en el Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018.....	61
Figura 6 Resultados de la dimensión Afectiva: Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.....	71
Figura 7 Resultados de la dimensión Afectiva: Me siento ligado emocionalmente a mi organización.....	71
Figura 8 Resultados de la dimensión Afectiva: No me siento plenamente integrado a mi organización.....	71
Figura 9 Resultados de la dimensión Afectiva: Realmente tomo los problemas de la empresa como míos.....	72
Figura 10 Resultados de la dimensión Afectiva: Esta empresa significa personalmente mucho para mí.	72
Figura 11 Resultados de la dimensión Afectiva: No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización.....	72
Figura 12 Resultados de la dimensión afectiva: Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa.....	73
Figura 13 Resultados de la dimensión de Continuidad: Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo.	73
Figura 14 Resultados de la dimensión de Continuidad: Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones.....	73
Figura 15 Resultados de la dimensión de Continuidad: Sería para mi muy duro dejar esta organización así lo quisiera.	73

Figura 16 Resultados de la dimensión de Continuidad: Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización.74

Figura 17 Resultados de la dimensión de Continuidad: Hoy pertenecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.....74

Figura 18 Resultados de la dimensión Normativa: Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.75

Figura 19 Resultados de la dimensión Normativa: No abandonaría a mi empresa en estos momentos.....75

Figura 20 Resultados de la dimensión Normativa: Estoy en deuda con la organización.....75

Figura 21 Resultados de la dimensión Normativa: Esta organización merece mi lealtad.76

Figura 22 Resultados de la dimensión Normativa: Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejara mi organización.....76

Figura 23 Resultados de la dimensión Normativa: No siento obligación alguna de permanecer..76

Resumen

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal proponer un plan de mejora del compromiso organizacional en el Hotel Gloria Plaza ubicada en la ciudad de Chiclayo. Para obtener información, fue necesario dialogar con el gerente general Manuel Alejandro Díaz Risco quien permitió encuestar a su personal, la población estuvo conformada por 35 trabajadores del Hotel Gloria Plaza. Se elaboró una investigación del tipo Propositiva con diseño no experimental transversal. El nivel del compromiso organizacional se midió en base al modelo de la escala de Likert en torno a las tres dimensiones de Allen y Meyer (dimensión de Continuidad, dimensión Afectivo y dimensión Normativo) Para el análisis estadístico se utilizó el Software SPSS versión 23. Dando como resultado general del compromiso un nivel bajo de (51.4%) y un nivel medio de (42.9%); rescatando dentro de este análisis la dimensión de Continuidad, la cual tuvo un nivel bajo de (48.6%) y un nivel medio de (45.7%) por lo tanto en comparación con las otras dos dimensiones restantes ésta fue la de menor porcentaje, denotando la ausencia de compromiso de sus trabajadores. Así mismo la dimensión Normativa arrojó un resultado en nivel bajo de (57.1%) y un nivel medio de (37.2%) el cual existe un nivel de compromiso muy bajo en los trabajadores; seguido de la dimensión Afectiva la cual tuvo un nivel bajo de (54.3%) y un nivel medio de (40%). Concluyendo, se dio a conocer que los trabajadores del hotel Gloria Plaza no perciben un nivel alto de compromiso organizacional y de acuerdo con los resultados el compromiso de continuidad es la menos afectada; reflejando que los trabajadores no correrían el riesgo de renunciar o salir de empresa por la necesidad de trabajo.

Palabras Claves: Compromiso organizacional, dimensión de continuidad, dimensión afectiva y dimensión normativa.

Abstract

The main objective of this research work was to propose a plan to improve organizational commitment at the Gloria Plaza Hotel located in the city of Chiclayo. In order to obtain information, it was necessary to talk with the general manager Manuel Alejandro Díaz Risco who allowed to survey his staff, the population was made up of 35 workers of the Hotel Gloria Plaza. An investigation of the Propositive type with non-experimental transversal design was elaborated. The level of organizational commitment was measured based on the Likert scale model around the three dimensions of Allen and Meyer (Continuity dimension, Affective dimension and Normative dimension). For the statistical analysis the SPSS Software version 23 was used. as a general result of the commitment a low level of (51.4%) and an average level of (42.9%); rescuing within this analysis the dimension of Continuity, which had a low level of (48.6%) and an average level of (45.7%) therefore in comparison with the other two dimensions this was the lowest percentage, denoting the absence of commitment of its workers. Likewise, the Normative dimension showed a low level result of (57.1%) and an average level of (37.2%), which has a very low level of commitment in the workers; followed by the Affective dimension which had a low level of (54.3%) and an average level of (40%). In conclusion, it was announced that the workers of the Gloria Plaza Hotel do not perceive a high level of organizational commitment and according to the results the commitment of continuity is the least affected; reflecting that the workers would not run the risk of quitting or leaving the company due to the need for work.

Keywords: Organizational commitment, dimension of continuity, affective dimension and normative dimension.

I. Introducción

Actualmente en la Región Lambayeque se manifiesta un crecimiento constante del Sector Turismo, destacando al rubro Hotelero debido a la afluencia de turistas en el departamento. Es por ello, que las empresas hoteleras afrontan un gran desafío constante por la alta competitividad en su rubro por lo tanto es necesario establecer un alto desempeño en los colaboradores para obtener resultados fructíferos.

El crecimiento de las empresas recae en el prestigio que ellas van formando, esto se debe al desarrollo y cumplimiento de los objetivos. La diferencia de una empresa con otra, son las personas que en ellas trabajan; para ello es primordial brindarles todas herramientas necesarias para que cada uno de los colaboradores cuente con los medios que facilite el desarrollo de sus actividades, y permitan encontrarse motivados e integrados hacia una relación estrecha de beneficio mutuo (Cruz, 2011).

Los niveles alcanzados en las organizaciones están conjuntamente relacionados con la satisfacción que el empleador reporte en su trabajo; para ello a través del compromiso organizacional se podrá medir y/o examinar la lealtad y vinculación de los trabajadores. (Cruz, 2011) En tal sentido, con la necesidad de profundizar los conocimientos de lo referente a lo dicho, los autores dicen que es fundamental que los altos directivos conozcan los deseos y aspiraciones de sus trabajadores, por lo que deben crear un ambiente agradable con un entorno laboral ameno (Gallardo, et al., 2007, p. 225).

El mundo empresarial piensa que sus colaboradores es decir el talento humano es su activo más significativo; siendo una de las razones fundamentales para el surgimiento exitoso de toda organización. A su vez existen variables que orientan a un mejor desempeño y a una mejor toma de decisiones, dentro de estas variables se encuentra al Compromiso Organizacional. "La satisfacción es aquella valoración que un colaborador logra asignar por la percepción que tiene por su ambiente de trabajo, entre ellos actividades que se ejecutan con la finalidad de poder mejorar la motivación, para la integración del equipo" (Domínguez, Álvaro, & Andrés, 2013). El valor de las empresas no solo se ciñe en el valor tangible sino también por sus activos intangibles, es así como "es cada uno del desempeño de sus colaboradores, entre ello su desenvolvimiento como son sus

habilidades, y capacidades que genera una mayor lealtad hacia la empresa que influye directamente en el cumplimiento de metas” (Domínguez, Álvaro, & Andrés, 2013). Es necesaria la existencia de un vínculo de confianza para la comprensión de necesidades, motivaciones por parte de los trabajadores y la relación con la empresa; por lo tanto, el valor que se les da a las personas con las cuales se trabaja orienta al surgimiento positivo de toda empresa.

Debido a la explicación anterior se formuló la siguiente pregunta ¿Qué propuesta sería la más indicada para mejorar el Compromiso Organizacional de Hotel Gloria Plaza Chiclayo?; así mismo tenemos como objetivo general proponer un plan de mejora del compromiso organizacional basado en el modelo de Allen y Meyer en el Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, del mismo modo se planteó como objetivos específicos analizar el compromiso de Afectividad, analizar el compromiso de Continuidad, analizar el compromiso de Normatividad de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza Chiclayo.

Así mismo se analizó varias literaturas de investigación que permitieron una adecuada comprensión y análisis del problema suscitado. Por lo tanto, la presente investigación brinda aportes valiosos para futuras investigaciones sobre el Compromiso Organizacional basado en el Modelo de Allen y Meyer, que de manera eficiente los trabajadores lo pongan en práctica para un crecimiento progresivo y exitoso de la misma.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Los antecedentes en su mayoría están basadas en la teoría de Allen y Meyer la cual ha tenido mayor aceptación por parte de los investigadores; debido a que en su análisis es la más la más acertada y efectiva para analizar desempeño, clima y compromiso laboral, destacando en esta teoría tres dimensiones como la dimensión normativa, de continuidad y la de afectividad; siendo esta última la de mayor predominio en los colaboradores; ya que involucra sentimientos y emociones que llegan a influir directamente en el desempeño del trabajador.

En las investigaciones realizadas sobre el Compromiso Organizacional, se encontraron diversos estudios que se presentan a continuación:

Ruiz de Alba (2013) en su investigación empírica *El Compromiso Organizacional: Un Valor Personal y Empresarial En El Marketing Interno* hace mención a las 3 dimensiones de Allen y Meyer (el compromiso de continuidad, afectivo y normativo) junto al marketing interno aplicado en el sector hotelero español. La muestra en un inicio estuvo conformada por 750 hoteles de España. Pero su muestra real estuvo conformada por 201 hoteles. El cuestionario fue de 28 preguntas, fueron formuladas usando la escala de Likert posteriormente lo ejecuto por internet. El análisis estadístico fue con el programa SPSS 14.0 para análisis descriptivo.

Pérez (2014) en su tesis “Motivación y Compromiso Organizacional en personal Administrativo de Universidades Limeñas” utilizaron una muestra de 226 trabajadores integrados por trabajadores administrativos de dos organizaciones: UMSM con 118 integrantes del personal administrativo y PUCP con 108 administrativos. Representando un 52,2% de la UMSM y el 47.8% de la PUCP. Utilizaron dos instrumentos: la Escala de Motivación en el trabajo. Concluyendo, que los colaboradores de la organización no se sienten motivados para poder realizar sus actividades de manera constante, sobre todo se percibió un bajo compromiso porque la empresa no aplica estrategias que permita mejorar su identidad con la organización.

Maldonado, Ramírez, García y Chairez (2014) en su investigación *Compromiso Organizacional de una Universidad Pública - México*; utilizaron una muestra de 58 docentes, para

la recolección se empleó el instrumento de test de CA-Compromiso Afectivo, CC- Compromiso de Continuidad y CN- Compromiso Normativo, para el análisis de los datos se utilizó el SPSS, los resultados de manera general muestran un nivel medio de compromiso organizacional de los docentes hacia su organización, llegando a la conclusión que el nivel medio se debe porque los colaboradores no se sienten entendidos con la institución, sobre todo porque no poseen un adecuado ambiente laboral que permitan sentirse cómo con su entorno.

Zayas y Báez (2016) en su investigación Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista ubicada en la ciudad de Holguín Cuba, su muestra dada por 96 personas a las cuales les aplicaron una encuesta basada en el cuestionario de Meyer y Allen midiendo aspectos en un nivel afectivo, continuidad y normativo, logrando procesar 92 cuestionarios. Utilizaron el programa SPSS 20.0 donde se obtuvo resultados de forma general un 79.3% este valor evidencia un nivel medio del compromiso organizacional. Concluyendo, el nivel de compromiso se obtuvo debido que los encargados de la empresa no reconocen las necesidades que poseen sus colaboradores, enfocando de una manera poco asertivas las estrategias, generando bajos niveles de motivación e identificación con la institución

Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016) en su investigación El Compromiso Organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. Para la realización de esta investigación utilizaron una muestra de 60 trabajadores de la industria metal-mecánica de Monclova ubicada en Coahuila México. Utilizaron el instrumento de Allen y Meyer basada en sus tres dimensiones (el compromiso afectivo, de continuidad y normativo) emplearon también características demográficas como (edad, genero, nivel de estudios etc.) con 21 ítems, utilizando la escala de Likert (donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) Aplicaron el programa SPSS 17.0 donde el compromiso afectivo fue la más alta dimensión seguido del compromiso normativo y luego el compromiso de continuidad.

Flores (2016) realizó su investigación sobre: El compromiso organizacional mejorará el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac, ubicada en la ciudad de Lima. La muestra es de 150 servidores públicos con labores administrativas para la recolección de datos de utilizo el cuestionario en la escala de tipo Likert; asimismo el diseño fue de tipo transversal-no experimental.

En la que se empleó el cuestionario bajo el Modelo de Allen y Meyer. Después del análisis estadístico, se tuvo por principales hallazgos tener un nivel de compromiso organizacional bajo debido que no están de acuerdo con el ambiente de trabajo, y nivel débil de desempeño. Concluyendo, que se recomienda realizar un plan de mejora que ayude a mejorar el nivel de compromiso, por medio a utilización de estrategias de incentivos de acuerdo con su desempeño.

Citando a Calderón y Facho (2017) en su tesis Gestión del talento humano por competencias para mejorar el compromiso, en el hotel “Gloria Plaza” – Chiclayo, manifestó los siguientes problemas: falta de motivación, rotación y bajo desempeño laboral, no existen programas para capacitar a sus trabajadores, falta de comunicación entre áreas, incapacidad para el manejo de sistemas, falta de empoderamiento e inadecuado reclutamiento. Por lo tanto, seleccionaron como problema principal el bajo desempeño laboral ya que los autores consideraron que todos los problemas tienen una relación entre sí. Concluyendo, que se pretende realizar un plan de mejora que permita reforzar los niveles de compromiso, por medio de talleres que mejoren de manera constante sus competencias y conocimientos.

Hurtado y Eguia (2017) en su tesis “Clima y Compromiso Organizacional, en la entidad hotelera Chaski hotel” ubicada en la ciudad del Cusco, utilizó una población de 25 trabajadores la cual se les aplicó un cuestionario sobre las variables. Este último lo analizaron a través del modelo de Allen y Meyer la cual consideran 3 dimensiones (compromiso afectivo, compromiso normativo y el compromiso de continuidad) para ello también emplearon un software SPSS versión 23. Con respecto a los resultados el compromiso de continuidad fue el que tuvo mayor puntaje con un 67.2% comparado con las otras dimensiones. Concluyendo, que es necesario implementar un plan de acciones que permite mejorar la situación problemática que presenta la organización, sobre todo el compromiso de los colaboradores, por medio de la mejora del ambiente laboral con el que cuenta la organización.

2.2. Bases teórico científicas

Actualmente las empresas necesitan colaboradores comprometidos, para lograr alcanzar los objetivos y metas de la organización. Cruz (2011) citando a Capelli observó que numerosas

organizaciones intentan conducir el compromiso del trabajador desde la empresa como un todo. Mencionando y reconociendo, se hace referencia que el concepto sobre la variable compromiso:

Durante el avance del estudio sobre compromiso organizacional se han desarrollado varios términos del compromiso en la literatura, que permiten establecer la existencia de diversos tipos de compromisos existentes. Meyer y Herscovitch (2001, citado por Cruz, 2011) analizan algunos de ellos:

Tabla N° 1

Principales Conceptos de Tipos de Compromiso

TIPOS DE COMPROMISOS	DESCRIPCIÓN SUCINTA
1. GENERAL	Es aquel acto que individuo se siente identificado con sus metas personales.
2. ORGANIZATIVO	Unión emocional, identificación e implicación con la organización en la que se trabaja.
3. HACIA LOS MIEMBROS DEL GRUPO	Es aquel vínculo que una persona adopta con su equipo de trabajo, ayudando al cumplimiento de metas en común.
4. CON EL TRABAJO	Compromiso con la organización, en cada una de sus acciones para poder tener el rendimiento esperado.
5. CON LA CARRERA U OCUPACION PROFESIONAL	Es aquella posición que adopta una persona que permitirá el desarrollo en su profesión y profesional.
6. CON LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS	Es la aceptación de los cambios que la empresa realiza para buscar el bienestar de la organización.
7. CON LA ESTRATEGIA Y/U OBJETIVOS	Referido a la aceptación de las estrategias impladas por la organización que son alineadas para cumplir la misión y visión de la institución.

Fuente: “Tesis Doctoral: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizativo: estudio aplicado al Sector Hotelero en la provincia de Córdoba, 2011”

El compromiso organizacional ha sido estudiado desde distintos conceptos y punto de vista, en la actualidad, esta es la noción más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la unión de los empleados dentro de la empresa (Cruz, 2011). El compromiso organizacional ha sido un constructor de mucho interés, centrándose en la relación del empleado con la organización.

Para comprender lo que es compromiso organizacional se tomará en cuenta las siguientes definiciones: Mowday, Peter y Steers (citado por Soberanes y De la Fuente, 2009) menciona que *“el compromiso está estrechamente relacionado con tres factores, el primero es la creencia en los aspectos generales de la organización entre ellos las metas y valores, el segundo es la motivación que percibe por parte de la organización, y por último, es el deseo de ser parte de la institución.*

Por ello, el compromiso organizacional que tiene el trabajador se refleja en tres factores claves: primero el trabajador sigue en la organización debido al valor intrínseco que ella misma le trasmite (subjetivo – motivacional), segundo este tipo de trabajador respeta los valores, normas los cuales los identifican, teniendo una disposición al 100% acatarlas, con un fuerte deseo de permanecer dentro de la organización por el mayor tiempo posible, el cual le ayudara a sustentar y sostener sus gastos prioritarios dentro de su espacio familiar; tercero se tiene a un trabajador cuya necesidad de permanencia en la organización está relacionado con motivaciones extrínsecas. Asimismo, Meyer y Allen (como se citó en Soberanes y De la Fuente, 2009) señalan que, el compromiso organizacional es definido como un estado psicológico que se da entre trabajadores y directivos, abarcando a la satisfacción e insatisfacción laboral.

“Los empresarios siempre esperando que los colaboradores, siempre den su máximo rendimiento en sus labores, pero desconoce que lo que ellos esperan obtener de la empresa” (Palafox, 1995, como se citó en Soberanes y De la Fuente, 2009). Los directivos de las organizaciones deben tener en claro que para lograr una mayor productividad es necesario contar con trabajadores satisfechos, motivados que cumplan con sus obligaciones; debido al deseo de permanencia del colaborador.

Por tanto, se puede acotar también que *“la insatisfacción, es una variable que baja el rendimiento organizacional, sobre todo que evita el adecuado desenvolvimiento de sus habilidades*

y capacidades, sobre todo no siente que el ambiente le brinda un crecimiento” Márquez (citado por Cruz, 2011). Por ende, el trabajar cumple una función como pieza fundamental de la organización para el cumplimiento de las metas trazadas de la misma.

El compromiso organizacional se entiende como una idea lo cual las personas comprometidas creen y aceptan los valores y objetivos de una organización dispuestos a permanecer y dedicarle un considerable esfuerzo. Mowday et al., citado por Cruz (2011).

Cruz (2011) El compromiso organizacional se considera como un vínculo psicológico que al influir en el trabajador actúa de acuerdo con los intereses de la organización. Porter et al., en el año 1974 debe existir entre el individuo y la organización, gracias a su labor realizada a lo largo del tiempo, un vínculo es por ello que el compromiso en la organización es apreciado como una variable constante de aspectos interpersonales, ayuda al colaborador a mejorar su desempeño, entre ellas como aspectos de capacidades y habilidades, que permite desempeñar de una manera más asertiva sus roles, el desarrollo del empleador, etc. Becker (citado por Cruz, 2011). De esta manera se entiende que los trabajadores pueden sentirse comprometidos con una distinta intensidad, que abarca un constructo multidimensional conformado por diversas dimensiones.

Cruz (2011) dice que el compromiso organizacional inicio en los años ochenta, en la que se realizó un estudio sobre el comportamiento dentro de una empresa, dado por Porter junto a su equipo de trabajo, siendo un gran exponente en la materia y para muchos investigadores. En la cual definían al compromiso, el nivel de identificación que tiene un individuo con su organización resaltando tres ideas. En primer lugar, que el colaborador considere su ambiente de trabajo solo como simple empleo, en segunda instancia, que esta variable sea considerada como una actitud, y en tercer lugar que el compromiso organizacional debe de ir más allá que una simple lealtad pasiva. Estos autores dicen que el compromiso organizacional se puede entender de diferentes formas, es decir, relacionado con conductas, tratándose de aquel esfuerzo que realiza los responsables con la finalidad que los colaboradores logren superar sus expectativas, para mejorar su ambiente de trabajo (Cruz, 2011).

Por otro lado, Cruz (2011) hace mención a Becker en su teoría denominada compromiso organizacional explica que la creación que realiza la empresa con un colaborador, sobre todo brindando diversos aportes con la finalidad de poder cumplir con la totalidad de funciones asignadas.

La definición de compromiso organizacional para Cruz (2011) hace mención a diversos autores como Sheldon en el año 1971 quien lo define como una actitud u orientación hacia la empresa, la cual relaciona la identidad de las personas de la organización. Por otro lado, Cruz (2011) dice que los autores Hrebiniak y Alutto determinan al compromiso organizacional a través del intercambio o la participación, al establecer como el resultado de una transacción individuo y organización de inversiones a largo plazo. Sin embargo, Solancic habla del compromiso como un término de obligación, considerándolo como un estado de ser en el que una persona debe cumplir con las actividades asignadas de acuerdo con el puesto que ocupe, justificando las actitudes que adopte en bien de la empresa (Cruz, 2011).

En la década de los ochenta, además de los autores citados con anterioridad por Cruz (2011), existen definiciones del compromiso organizacional que lo sitúa como una responsabilidad normativa, que corresponde en el cumplimiento objetivos de la empresa. Por su parte, Cruz (2011) menciona a los autores Blau y Boal donde lo definían al momento del diseño del puesto, señalando que el que el trabajador se debe identificar con la organización y sus metas, queriendo seguir ser parte de un equipo y sobre todo de la institución. Por último, Cruz (2011) dice que el compromiso refleja el carácter de vinculación entre el individuo y la organización, donde el individuo adecúa sus características en beneficio del equipo de trabajo y en dirección del cumplimiento de la misión institucional.

En el año de los noventa, según los autores Meyer y Allen (1991) hacen mención al compromiso en términos de estados psicológicos que caracteriza la relación entre la organización y la persona, donde la percepción de un colaborador es propia de el que fueron adaptadas por su ambiente laboral. Por su parte, Mathieu y Zajac en el año 1990 dice que el compromiso organizacional es el vínculo o lazo del individuo con la organización. Sin embargo, Cotton en el año 1993, lo considera como un proceso compartido, combinando información, incentivos, donde

hacen uso de sus capacidades personales para crear un apego de los empleados hacia el éxito organizativo (Cruz, 2011).

Según Peiró y Prieto en el año 1996 donde resaltan una faceta actitudinal del compromiso, identificando a las personas con la organización como sus metas, deseando seguir formando parte de la misma. Para Cohen y Kirchmeyer en el año 1995 tienen una misma opinión del compromiso organizacional junto a Meyer y Allen en el año 1997, definiéndola como la dedicación y lealtad del trabajador hacia la organización. Sin embargo, Price en el año 1997, dice que el compromiso es una lealtad experimentada por un trabajador o empleado hacia una unidad social. Cruz (2011)

Con el pasar de los años a inicio del siglo XXI, Cruz (2011) define a nuevos autores como Davis y Newstrom que dicen, que el compromiso organización es aquel nivel de identificación que el colaborador crea con la empresa, sobre todo esa iniciativa a todos los trabajos asignados, estando siempre a disposición de querer cumplir las metas de trabajo, siendo un factor clave para poder la prevalencia de la organización, señalando que es un conjunto de vínculos que mantienen a un trabajador apegado a una empresa. Tal como lo denomina (Arciniega, (s.f), afirma que el compromiso organizacional que aquella respuesta emocional que el colaborador evalúa sobre todas las acciones que una empresa realiza para mejorar la percepción que tiene sobre los aspectos de trabajo, siendo aquellas respuestas que son orientadas muchas veces al cumplimiento de las metas organizacionales, dando a demostrar que se siente parte de pertenencia hacia la empresa. (citado por Cruz, 2011)

En definitiva, existen muchas otras definiciones del compromiso organizacional en cual es considerado cómo aquel vínculo que tiene el trabajador hacia la empresa como características básicas: “*apego afectivo*” Bayona et al., (como se citó en Cruz, 2011). Por otro lado, Cruz (2011) menciona al autor Lagomarsino lo definen como un “*estado interno de la persona*”. Para finalizar la evolución histórica del concepto del compromiso organizacional según Arias Galicia et al. lo define como un deber psicológico o moral adquirido por una persona, una institución o una situación. Se puede observar en la siguiente tabla: “Evolución Histórica de la Conceptualización del Compromiso Organizacional. Cruz (2011).

Tabla N° 2*Evolución Histórica de la Conceptualización del Compromiso*

Evolución Histórica de la Conceptualización del Compromiso		
SIGLO / DECADA	PRINCIPALES AUTORES	FECHA
Siglo XX / Década de los setenta	Sheldon	1971
	Hrebiniak y Alutto	1972
	Porter et al.	1974
	Salancic	1977
	Mowday et al.	1979
Siglo XX / Década de los ochenta	Scholl	1981
	Wiener	1982
	O' Reilly Chatman	1986
	Brickman	1987
	Blau y Boal	1987
Siglo XX / Década de los noventa	Mathieu y Zajac	1990
	Meyer y Allen	1991
	Cohen y Kirchmeyer	1995
	Peiró y Prieto	1996
	Meyer y Allen	1997
Siglo XXI / Primera Década	Davis y Newstrom	2000
	Bayona, Goñi y Madorran	2001
	Arciniega	2002
	Lagomarsino	2003
	Arias García	2003
	Scholarios y Marks	2004

Fuente: “Tesis Doctoral: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizativo: estudio aplicado al Sector Hotelero en la provincia de Córdoba, 2011”

2.2.1. Dimensiones del Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional, en conjunto de aspectos interpersonales que tiene un colaborador, está orientada de acuerdo con la visión institucional, por eso, de acuerdo el modelo de Porter et al. (citado por Cruz,2011) como un primer modelo, al definir el compromiso, hacía referencia a tres dimensiones como unidimensional. De acuerdo con Cruz (2011) hace referencia el uso del modelo multidimensional, haciendo referencia mediante la medición de las siguientes dimensiones:

Tabla N° 3

Dimensiones del Compromiso Organizacional

Dimensiones del Compromiso Organizacional	
BIDIMENSIONAL	
Componentes	Principales Autores
Compromiso de quedarse	Angle y Perry (1981)
compromiso de valores	
compromiso afectivo	Meyer y Allen (1984)
compromiso de continuidad	
compromiso afectivo	Meseguer Albert (2011)
compromiso racional	
TRIDIMENSIONAL	
Componentes	Principales Autores
Compromiso de conformidad	O'Reilly y Chatman (1986)
Compromiso de identificación	
Compromiso de interiorización	
Compromiso alienador	Penley & Gould (1988)
compromiso moral	
compromiso calculado	
compromiso afectivo	Allen y Meyer (1990)
compromiso de continuidad	

compromiso normativo	
Compromiso afectivo	Jaros et al. (1993)
Compromiso de continuidad	
compromiso moral	
OTROS	
Ética protestante del trabajo	Randall y Cote (1991)
Implicación en el trabajo	
Compromiso aplazado	
Compromiso afectivo	
Compromiso con la carrera	

Fuente: “Tesis Doctoral: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizativo: Estudio aplicado al Sector Hotelero en la provincia de Córdoba, 2011”

2.2.2. Modelo de Allen y Meyer

Meyer y Allen (citados por Blanco y Castro, 2011) hacen mención de las diversas definiciones sobre el compromiso organizacional como: un estado psicológico, diferentes características de los empleados al relacionarse con la organización, las decisiones de continuar trabajando para la organización. Es por ello que Meyer y Allen (1991) hablan de 3 componentes o dimensiones los cuales son: afectivo, de continuación y normativo, en la cual se hace referencia que el compromiso es una capacidad que tiene una persona con la finalidad ser parte de una organización. Para ello, Allen y Meyer empleó tres dimensiones claves entre ellas se encuentra la parte afectiva, continua y normativo. Por tanto, se hace referencia que los autores han sido totalmente claros que estas dimensiones son distintas y que tienen diferentes consecuencias y causas (Gallardo & Triadó, 2007, citado por Tormo y Osca 2011).

Para entender las dimensiones de Meyer y Allen se dará las siguientes definiciones:

Tabla N° 4

Dimensiones del Compromiso Organizacional: Allen y Meyer

DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
COMPROMISO AFECTIVO	En este punto, el trabajador siente el deseo de seguir formando parte de la organización; debido al sentimiento emocional que lo vincula con esta. Sé está en la empresa porque se quiere.
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	El trabajador sigue formando parte de la organización debido al costo de oportunidad que acarrea dejar el puesto en que está. Se está en la organización porque se necesita.
COMPROMISO NORMATIVO	En este caso, existe un sentimiento de obligatoriedad por parte del trabajador el cual permite que éste siga formando parte de la organización. Se está en la empresa porque se debe estar.

- **Dimensión del Compromiso Afectivo**

En esta dimensión destaca los sentimientos y su apego emocional para con la organización, según Álvarez (2011) hace referencia que la parte afectiva es un aspecto importante porque permite la creación de un vínculo porque genera con la imagen de la empresa. Por otro lado, Gallardo et al. (2007) y expone al compromiso afectivo como aquella unión emocional que los trabajadores sienten por las organizaciones. Esta dimensión es la que mayor análisis ha recibido, pues Allen y Meyer mencionan que es la forma más anhelada de llegar al compromiso y que las organizaciones están dispuestas a inculcarles a sus trabajadores.

Chiavenato (citado por Cruz, 2011) menciona que, el compromiso afectivo son un conjunto de sentimientos relacionados con las experiencias que se van adquiriendo con el pasar del tiempo.

Estos sentimientos emocionales siempre van dirigidos a alguien o algo. Por lo tanto, existe ese deseo de pertenencia porque él así lo desea, acompañado del nivel de estabilidad que la organización le puede ofrecer al empleador y por ende se pueda ir construyendo el grado de confianza recíproca que debe existir entre el trabajador y la organización.

Asimismo, Robbins (2004) señala que, el nivel de confianza se manifiesta en cinco dimensiones existentes, lo cual corrobora para el fortalecimiento de afectividad entre ambas partes:

- Integridad, respeto con la sinceridad y honestidad del personal.
- Competencia, comprende las capacidades, habilidades, conocimientos personales y/o técnicos de los miembros.
- Congruencia, abarca la forma adecuada y predecible del personal al manejar diversas situaciones que se puedan presentar.
- Lealtad, consiste en la fidelidad que emerge un grupo social, así mismo el nunca darle la espalda a una persona.
- Franqueza, relacionado con el valor de la veracidad, lo cual es un factor ético que destaca en cada persona; esto se da siempre y cuando no vaya en contra de las propias convicciones.

Finalizando este apartado, la confianza crea un clima favorable y amigable, construyendo lazos de apego y por ende un compromiso afectivo; dicho lo anterior esto ayudará a la identificación del personal con la organización. El trabajador refleja un sentimiento de abatimiento, lo cual es generado al momento de dejar su organización Allen y Meyer (1991); así mismo esto va relacionado con una motivación intrínseca del trabajador al momento de realizar sus actividades, éste lo ejerce por el simple hecho de que le satisface cumplir con sus obligaciones sin recibir alguna recompensa (incentivo externo).

- **Dimensión del Compromiso de Continuidad**

(Becker, 1960, citado por Gallardo et al, 2007, p.5) asocia a esta dimensión como: “*abandonar la organización*”; asimismo, indica que, este compromiso representa las escasas alternativas de trabajos existente, las pocas oportunidades de otro empleo. Álvarez (2008) señala que, es aquel apego que el colaborador tiene sobre la identidad de una empresa sobre todo busca un estado de pertenencia, por diversas razones entre ellas los aspectos económicos, o beneficios que se puede tener al ser parte de ella.

(Vandenberghe, 1996, citado por Montoya, 2014) manifiesta que el trabajador realiza su actividad por el valor monetario u otra clase de recompensa que se genere a través de ella; lo cual denota claramente una motivación extrínseca, haciendo que el empleador sienta un falso compromiso porque no sacrificará los beneficios que la organización les pueda otorgar.

Allen y Meyer (1991) mencionan que en esta dimensión de compromiso el empleado experimenta una sensación de incertidumbre debido a los costos que representa la acción de abandonar la organización y/o seguir perteneciendo en ella. Dicho compromiso por parte del empleador tiende a ser más pasivo en relación al compromiso de afectividad, por lo que todo esfuerzo realizado es consecuencia de un monto total. Para hacer mayor referencia, hablando financieramente.

- **Dimensión del Compromiso Normativo**

(Bayona y Goñi, 2007, citado por Rivera, 2010) añaden que esta dimensión debido a las escasas evidencias empíricas es la menos estudiada. Así mismo comenta que en este caso el empleador permanece en la organización porque cree que es lo correcto y es el lugar donde debe estar. Por otro lado, Bergman (citado por Gallardo, 2007) refiere que dicho compromiso se rige en base a un sentimiento de obligación por parte de los trabajadores para con su empresa, el autor denota que esta dimensión es conocida también como un Compromiso Moral, estableciendo un

vínculo con valores, normas sociales que son bien recibidas por parte del empleador que se mantiene en la empresa.

Asimismo, Rivera (2010) menciona que existe un tema de libre albedrío que conlleva al empleador a aceptar las normas instituidas por la organización, poniendo en primer lugar como base sus principios morales, evitando sentimientos de culpabilidad y seguir la aceptación que el individuo da sobre las normas (libre albedrío) que son establecidas por las organizaciones.

Bentanzos, et al. (2006) dice que es aquel aspecto de lealtad que tiene un colaborador sobre la identidad que tiene con la empresa, no solo siendo símbolo de obligación siendo un vínculo de afecto normativo, porque se siente parte del cumplir con las metas planteadas por su aceptación y reconocimiento. De la misma manera, Gallardo (2007) señala que, es la última dimensión y la menos estudiada, este compromiso radica en la obligación de los empleados, conocida como aquella obligación por aspecto moral que el colaborador adopta, indicando que es el cumplimiento de las actividades por las prestaciones que son asignadas, como símbolo de permanencia.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación fue de tipo propositivo, realizado con un enfoque cuantitativo - descriptivo.

- Investigación propositiva: parte de un diagnóstico o una propuesta, donde se plantean objetivos, metas y se diseñan estrategias. (Domingo, A. 2008)
- Modelo cuantitativo: es el procedimiento que explica los objetos de estudios a través de datos por medio de encuestas, estos datos se recolectan y son procesados por mediciones estadísticas que pueden ser tablas y gráficos que ilustran adecuadamente el análisis. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)
- Investigación descriptiva: especifica las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades que sea sometido a un análisis. Se usa este tipo de investigación para tratar censos y encuestas. (Hernández, et al., 2014)

3.2. Diseño de la investigación

La presente investigación fue de diseño no experimental transversal

- No experimental: porque se observa situaciones existentes o fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, sin manipulación es decir no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).
- Transversal: porque se recolectan los datos o información en un solo momento o tiempo único. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población según (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) llamada también universo, es un conjunto de elementos que sirve como estudio de una investigación para obtener resultados. La presente investigación estuvo conformada en su totalidad por 35 trabajadores distribuidos en las distintas áreas del Hotel Gloria Plaza. (Ver tabla 5)

Tabla N° 5

Número total de trabajadores por los dos turnos del Hotel Gloria Plaza

Trabajadores	N° de personas por 2 turnos
Gerente General	1
Asistente de Turno	2
Recepcionista	2
Contador	1
Mantenimiento	2
Ama de llaves	4
Camareras por turno	6
Botones	2
Chef ejecutivo	1
Barman	2
Ayudantes de Cocina	2
Mozos	4
Seguridad	2
House Kipping	4
TOTAL	35

3.3.2. Muestra

No se empleó muestra al tomar a toda la población.

3.3.3. Muestreo

Hernández, Fernández & Baptista (2014) es un caso o elementos que se utiliza para la investigación, normalmente es la misma unidad de análisis. En la siguiente investigación el muestreo es del tipo censo ya que se tomó el total de la población para su análisis.

3.4. Criterios de Selección

La presente investigación no tuvo ninguna restricción respecto a la población, siendo esta una población finita, se tomó en consideración a los 35 trabajadores que laboran en las diferentes áreas del Hotel Gloria Plaza Chiclayo.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla N° 6

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADORES	INSTRUMENTOS O ESCALA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	D1: De Continuidad	Es aquella acción que realiza un colaborador, evaluando los beneficios ser parte de ellas, analizando el costo oportunidad si lo deja de hacer.	Sentido de conveniencia de estar en la organización.	Entrevista y Encuesta
			Coste personal de abandono de la organización	
			Perdida de la inversión generada en la organización	
	D2: Afectivo	Un estado emocional del individuo por el deseo de comprometerse con su organización.	Lazos emocionales de permanencia con la organización.	Entrevista y Encuesta
			Comprometidos en beneficio de la organización.	
			Grado de satisfacción que tiene el trabajador de pertenecer a la organización.	
	D3: Normativo	Sienten la obligación moral de comprometerse bajo un sentido de correspondencia.	Sentido de obligación o deber moral para con la organización	Entrevista y Encuesta
			Vinculación de lealtad	
			Identificación con los valores de la organización	

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Para el cumplimiento de los objetivos se realizó diversos pasos, cuya descripción se dará a continuación:

- Se aplicó una entrevista que consta de 6 debidamente redactadas y abarcando el tema real de la investigación preguntas dirigidas al Gerente General Hotel Gloria Plaza Chiclayo; también se efectuó encuestas a los trabajadores constando de 18 preguntas cada una, agrupados en 3 indicadores: dimensión afectiva, normativa y de continuidad.
- Todos resultados que fueron aplicados en una hoja siendo datos obtenidos por el procesamiento en el programa Excel y SPSS.
- Presentación de tablas y gráficos para un mejor análisis.

3.6.2. Recolección de datos

- Cualitativos: Entrevista y a nivel exploratorio.
- Cuantitativos: Encuestas.
- La encuesta ha sido elaborada en base a las dimensiones del Modelo de Allen y Meyer con un total de 18 preguntas.

3.7. Procedimientos

En la investigación el primer filtro fue la entrevista del tipo conversatorio que se le realizó a la propietaria la Sra. Tatiana Barrueto, en el Hotel Gloria Plaza, explicándole que teníamos el interés en realizar un proyecto de investigación en la empresa. Manifestó en primer lugar que la empresa es un negocio familiar, posterior a ello accedió a brindar las facilidades necesarias para iniciar el estudio respectivo sobre el tema de investigación.

El señor Manuel Alejandro Díaz Risco gerente general accedió a una entrevista; la cual duró aproximadamente una hora en la misma empresa. El gerente comentó que semanalmente proceden a realizar reuniones con todos los trabajadores para dar a conocer y solucionar las diferentes dificultades que se presentan, pero dicho objetivo no es del todo cumplido ya que no todos los trabajadores asisten a las reuniones convocadas por tanto existe la falta de conciencia y compromiso por parte de ellos. Finalizando la entrevista se le pidió la autorización para evaluar a cada trabajador mediante una encuesta, aceptando nuestra petición.

Por último, para la aplicación de la encuesta se conversó con ellos para explicarles los motivos de la evaluación, pidiéndoles su colaboración pertinente para llevar a cabo de manera correcta el proceso. Algunos trabajadores dudaban en responder a las preguntas, sobre todo porque tenían la convicción de que revelaríamos sus respuestas, se notó también nerviosismo, poco entendimiento de las preguntas, por ello se les volvió a explicar a gran detalle el motivo de la evaluación y que la información sería totalmente anónima.

El proceso se desarrolló en el lapso de una semana, en el turno de mañana y tarde, respetando los horarios de cada trabajador; la demora del tiempo se debió a que una trabajadora se encontraba con permiso médico por ello esperamos el retorno del colaborador a sus labores. El proceso de encuesta finalizó con éxito, se les agradeció su participación y colaboración; recalando que toda información es anónima, ya que temían ser despedidos o sancionados, se le agradeció al señor Díaz por su apoyo y a todo el hotel por su colaboración.

Con respecto a las encuestas, se procesaron en hojas de cálculo Microsoft Excel Office 2010 con el propósito de calcular datos y gráficos. También se utilizó la herramienta de validación IBM SPSS Statistics 24 para el trabajo estadístico y analítico.

3.8. Plan de Procesamiento y análisis de datos

Se ejecutó el proceso y el análisis de datos de la siguiente manera:

Se empleó una hoja de documento de Word (Office 2010) en el que se diseñó el formulario de la encuesta. El cuestionario estuvo conformado por 18 preguntas, la dimensión de afectiva con 7 preguntas, la dimensión de continuidad con 5 preguntas y finalizando la dimensión normativa con 6 preguntas. Se utilizó la escala de Likert como medio de evaluación donde:

1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

Los datos que fueron obtenidos son trabajados en el programa Excel donde todas las respuestas son procesadas de una manera más organizada y visual, para la realización de un análisis descriptivo y gráfico, siendo trabajado todo el procesamiento en la herramienta estadística del SPSS, que ayudó en el tratamiento de los datos de una manera más ordenada, y que facilitó las tabulaciones, que facilitó la interpretación de la información.

El programa SPSS es un software de análisis estadísticos la cual permitió investigar la confiabilidad del compromiso organizacional basado en el modelo de Allen y Meyer. En la tabla N° 7 se puede observar que el nivel de confiabilidad de las 3 dimensiones Afectiva, Continua y Normativa es de ,784 esto quiere decir que es apropiado para el estudio y desarrollo de la investigación. Por otro lado, se puede apreciar los resultados del alfa de Cronbach por cada ítem estos resultados son consistentes y adecuados para la presente investigación.

Tabla N° 7*Resultados del Alfa de Cronbach por ítems*

Estadísticas de fiabilidad			
		Alfa de	N de
		Cronbach	elementos
		,784	18
Ítems	Dimensiones	Correlación total	
		de elementos	Alfa de Cronbach
P1	Afectiva	,494	,767
P2		,598	,758
P3		,394	,793
P4		,553	,761
P5		,550	,760
P6		,404	,771
P7		,441	,769
P8	Continua	,423	,770
P9		,660	,752
P10		,514	,764
P11		,323	,777
P12		,550	,760
P13	Normativa	,486	,779
P14		,376	,780
P15		,340	,786
P16		,459	,767
P17		,564	,759
P18		,619	,838

3.9. Matriz de Consistencia

Tabla N° 8

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Qué propuesta sería la más indicada para mejorar el Compromiso Organizacional de Hotel Gloria Plaza Chiclayo, 2018?	General Proponer un plan de mejora del compromiso organizacional en el Hotel Gloria Plaza Chiclayo	Dependiente Compromiso Organizacional D. Afectiva D. Normativa D. De Continuidad	Propositiva	La población está conformada por el número de trabajadores que corresponde a 35 empleados.	Encuesta del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer	Las medidas estadísticas a utilizar: SPSS versión 23 (La encuesta ha sido elaborada en base a las dimensiones del Modelo de Allen y Meyer.)
	Específicos		DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
	<ol style="list-style-type: none"> Analizar el compromiso de continuidad de los colaboradores del Hotel Gloria Plaza. Analizar el compromiso afectivo que tienen los colaboradores del Hotel Gloria Plaza. Analizar el compromiso normativo que presentan los colaboradores del Hotel Gloria Plaza. 		No Experimental Transversal	No se tomó la muestra por emplear toda la población.	Cuestionario del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer	

3.10. Consideraciones Éticas

El trabajo de investigación se efectuó realizando una entrevista dirigida al Gerente de la empresa y una encuesta para cada trabajador siendo en su totalidad 35. La información recolectada fue respetando los horarios y disponibilidad de tiempo de cada trabajador, se les menciona también que las encuestas son anónimas por lo que se les pidió marcar con sinceridad y evitando alguna alteración en los resultados obtenidos.

IV. Resultados

4.1. Diagnóstico situacional de la Empresa

4.1.1. Información general de la Empresa

Nombre de la Empresa: Hotel Gloria Plaza Chiclayo.

4.1.2. Actividad y Servicio que realiza la Empresa

La empresa está inmersa en el sector Turismo y Hotelería, el cual de manera especial Brinda el servicio de alojamiento, donde se puede destacar, Habitaciones muy confortables, alfombradas como son (simples, triples, suite junior y suite presidencial), además se cuenta con un confortable Restaurant, llamado Don José, donde se brinda día a día los diversos platos típicos de la zona, así mismo la Oferta de Bar: Cocktail, tragos, vinos, jugos, infusiones, etc. Cabe destacar además que cuenta con amplias instalaciones para la realización de eventos, salas de conferencia, zona exclusiva para disfrutar de un sano momento en compañía con la familia, donde se destaca la piscina, y/o otros servicios, se cuenta con el servicio de Lavandería, Room service, zona wifi, Business Center y un amplio estacionamiento privado.

4.1.3. Localización

El Hotel Gloria Plaza está Ubicado en una zona céntrica de la ciudad de Chiclayo a pocos minutos del centro histórico de la ciudad, específicamente en la calle Avenida Miguel Grau N° 397

4.1.4. Inicio e Historia del Hotel

El Hotel Gloria Plaza Chiclayo, cuenta en la actualidad con 19 años de funcionamiento, se inició con la idea de un grupo de personas todas familiares con visión de poder brindar un servicio de Alojamiento y entretenimiento a la comunidad chiclayana, esta organización abre sus puertas al

público en general el día 20 de Julio de 1999, con gran acogida y demanda, es categorizada con los años como un Hotel de Tres estrellas, contando al inicio con pocas habitaciones, con el pasar de los años se va cimentando y fortaleciendo con la construcción de un amplio y acogedor edificio, contando ya con diversos servicios, el cual está a la vanguardia que el mercado lo demanda, es conocido también que es una empresa netamente familiar, que está dirigida por el señor José Barrueto Sánchez, en la actualidad se cuenta con la colaboración de 35 personas, estas todas dispersas en las diferentes áreas de trabajo dentro del Hotel, estos colaboradores están dirigidos por el Gerente General el señor Manuel Alejandro Díaz Risco.

4.1.5. Situación problemática de la organización

Es conocido que, en todas las organizaciones por el mismo hecho de la convivencia diaria tanto de colaboradores como de la misma demanda y la competencia generada en los últimos años en este sector hotelero, se pretenda mejorar y lograr ser una muy buena opción dentro del sector hotelero. Se sabe que el Hotel Gloria Plaza al ser una empresa familiar ha ocasionado que los propietarios no lleguen a un acuerdo al tomar decisiones originando que no se adapten muy fácilmente a los cambios.

Por otro lado, esas diferencias familiares causan que el cliente se lleve una mala impresión y que el trabajador no esté a gusto creando un mal ambiente laboral. Otro problema es que el hotel no cuenta formalmente con el área de Recursos Humanos lo cual genera una inadecuada forma de reclutar, seleccionar y contratar al personal, además de que no existe un programa de capacitación y motivación a los colaboradores.

Igualmente, dentro del Hotel por mucho tiempo no se ha tomado en cuenta las opiniones del cliente interno, por lo tanto se deja pasar una buena oportunidad de saber la opinión de los colaboradores, cabe destacar entre las dificultades latentes es el bajo desempeño de los trabajadores, se desconoce por parte de quienes dirigen el hotel la insatisfacción que tienen los trabajadores, no se sienten motivados, algunos de los colaboradores tienen actitudes negativas como la impuntualidad, irresponsabilidad, falta de comunicación, ausentismo en las áreas de trabajo. Todo lo mencionado anteriormente perjudica al crecimiento y a la imagen del hotel Gloria

Plaza, por lo tanto, el hotel no ha logrado con cumplir los objetivos propuestos y debido al bajo desempeño de los colaboradores ha ocasionado una elevada rotación del personal e incluso los trabajadores evitan hacer horas extras lo que conlleva a que muchos clientes se marchen insatisfechos y lastimosamente se tengan más quejas.

4.1.6. Acciones de intervención

Ante la clara situación de diversas dificultades en esta organización se cree conveniente realizar una propuesta de mejora del Compromiso Organizacional, que ayude a mejorar día a día estos problemas, se es consciente que trabajando algunos aspectos se puede llegar a mejorar tanto el clima, desempeño, y crecimiento tanto de la organización como de quienes colaboran con el crecimiento de ella, es importante destacar que el compromiso de las personas que dirigen la organización debe de estar alineada a el logro de objetivos y metas, que apunten a un mismo lugar, es importante reconocer que esta organización se ha mantenido en pie a pesar de todas las dificultades manifestadas anteriormente, y se ha convertido en uno de los hoteles reconocidos a nivel regional, es por eso que una de las acciones de intervención inmediatas es generar en los trabajadores y directivos el interés por mejorar cada una de estas dificultades encontradas. En el hotel no se registra un plan de participación laboral y de actividades de los empleados, es por eso que amerita que se replanteen varios aspectos, uno de ellos es el mayor compromiso organizacional tanto de los colaboradores como de quienes lo dirigen.

4.2. Resultados y Análisis de la Encuesta

Tabla N° 9

Nivel del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	18	51.4%
MEDIO	15	42.9%
ALTO	2	5.7%
Total	35	100.0%

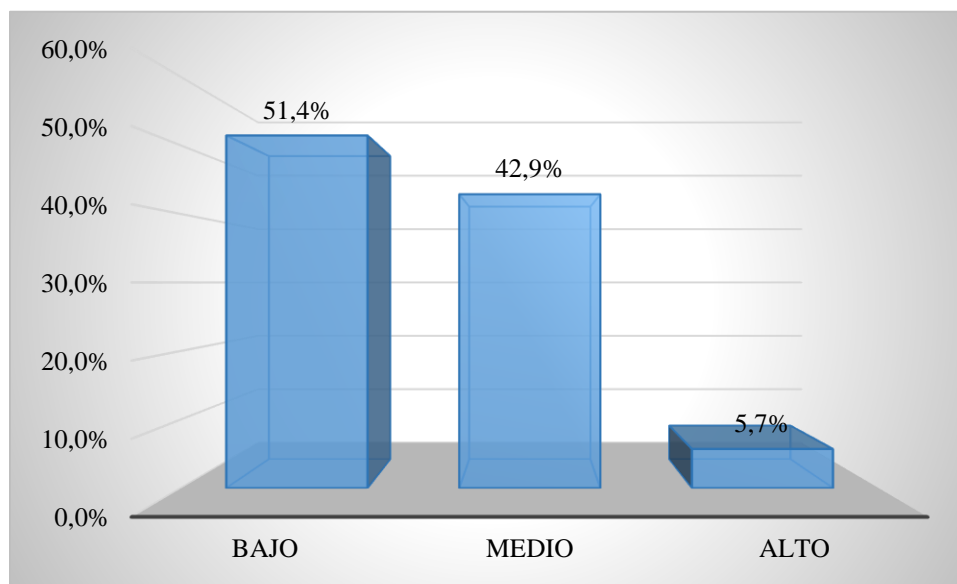


Figura 1 Nivel del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018

El análisis a nivel global del compromiso organizacional según la tabla 9 y figura 1, muestra que del total de 35 trabajadores representado por el 100%; en su mayoría se encuentran en el nivel bajo con el 51.4%, indicando que no existe un alto compromiso laboral por parte de ellos; por el contrario, se obtuvo también un nivel bajo del 5,7% representado un porcentaje menor de lo que realmente se esperaba, notando el poco desarrollo de competencias.

A nivel general, se han obtenido datos que hacen referencias a la falta de compromiso de los trabajadores con la empresa, siendo poco favorable en la aceptación y cumplimiento de metas y/o funciones. Por consiguiente, la empresa debe ejecutar estrategias de acción que involucren a los trabajadores en fortalecer sus competencias, evaluar oportunidades que la empresa pueda brindar al personal con el objetivo de fortalecer lazos, y esos deseos permanencia en la organización.

Tabla N° 10

Nivel de la dimensión Afectiva del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	19	54.3%
MEDIO	14	40.0%
ALTO	2	5.7%
Total	35	100.0%

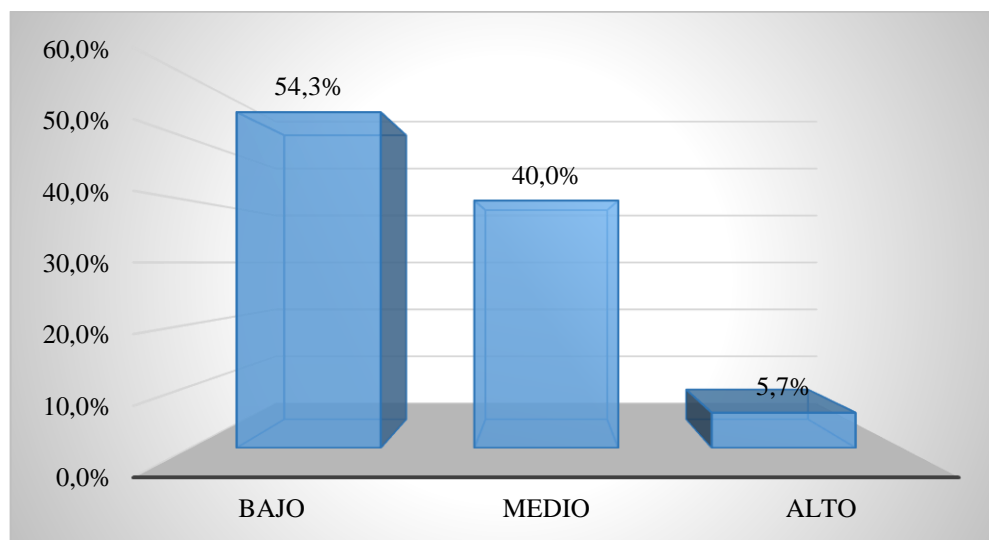


Figura 2 Nivel de la dimensión Afectiva del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018

En la tabla 10 y figura 2, según los datos obtenidos se puede indicar que los trabajadores no sienten una inclinación de compromiso afectivo con su empresa, debido a que el nivel bajo representa un porcentaje bastante alto de 54,4% más de lo esperado; mientras que el nivel alto es representado por un 5,7%, revelando que son pocos los trabajadores que se sienten identificados laboralmente, existiendo una clara deficiencia de disfrute de permanencia en la organización.

Los resultados, denotan que existe un alto grado de falta de compromiso e identificación con la empresa, lo cual se debería al no adecuado trato de la misma con los trabajadores y no se sienten ese deseo de pertenecer a ella. Las exigencias y metas laborales no permiten dar las facilidades y oportunidades no permiten una buena motivación y compromiso; siendo estos aspectos complementarios para un buen desempeño del colaborador en su desarrollo personal y profesional.

Tabla N° 11

Nivel de la dimensión Continuidad del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	17	48.6%
MEDIO	16	45.7%
ALTO	2	5.7%
Total	35	100%

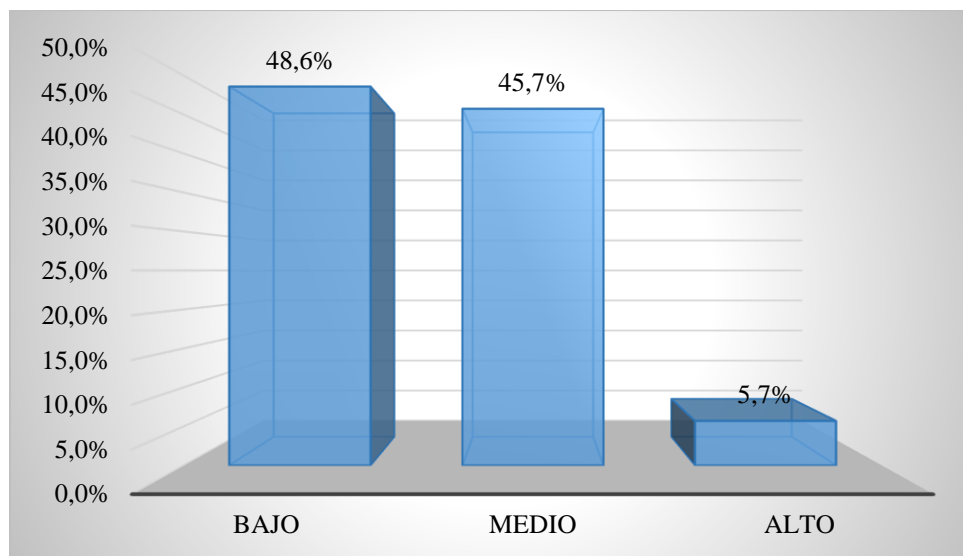


Figura 3 Nivel de la dimensión Continuidad del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018

Según la tabla 11 y la figura 3, los resultados arrojados de la encuesta en la dimensión de continuidad, se tiene un porcentaje elevado del 48,6% que perciben claramente la idea de que están en el trabajo por necesidad y por la falta de oportunidades que les puede brindar el mercado; por el contrario, existe un leve porcentaje del 5,7% percibiendo como favorable un compromiso continuo en los trabajadores.

Así como en el compromiso Afectivo, en estos resultados se destaca un Compromiso de Continuidad poco favorable, lo que indica que los trabajadores no cuentan con un abanico de posibilidades en el ámbito laboral por lo que las oportunidades de trabajar en otras empresas son escasas. Así mismo, existe personal con años de experiencia en el mismo rubro (área), que el solo hecho de pensar que tienen que iniciar desde cero en otra organización les parece una opción poco atractiva.

Tabla N° 12

Nivel de la dimensión Normativa del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	20	57.1%
MEDIO	13	37.2%
ALTO	2	5.7%
Total	35	100.0%

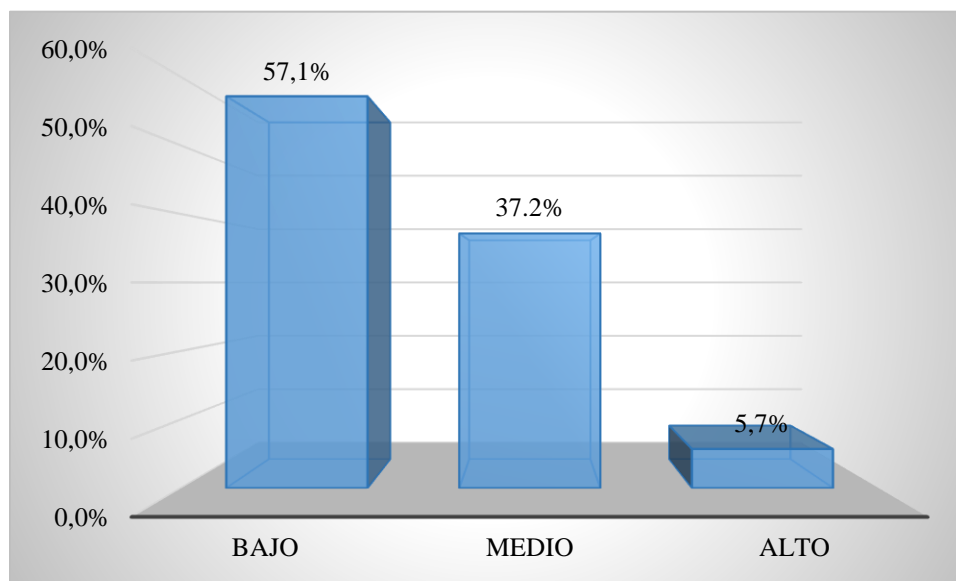


Figura 4 Nivel de la dimensión Normativa del compromiso organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018

Descripción: Analizando los resultados de la tabla 12 y figura 4, se observa un alto porcentaje del 57,1% del compromiso normativo, el cual implica que aproximadamente la mitad del 100% de la muestra no contemplan un sentimiento de reciprocidad y lealtad para con su empresa; mientras que un porcentaje leve del 5,7% representa lo opuesto y no constituyen en los trabajadores un valor significativo y la obligación moral que ellos deberían sentir por su organización.

Interpretación: según los datos referidos, los trabajadores no sienten un compromiso de lealtad y un sentido de obligación con el hotel. Existe el poco conocimiento de las directrices (misión, visión, normas, reglas), así también no son beneficiados con oportunidades de estudios y la presencia de los trabajadores en talleres y/o exposiciones en otros eventos que permitan incrementar sus habilidades blandas y duras como tales.

V. Discusión de Resultados

La presente investigación detalla el compromiso organizacional del hotel Gloria Plaza, donde se aplicó una encuesta de 18 preguntas a los 35 trabajadores; analizando las tres dimensiones del compromiso organizacional Dimensión Afectivo, Dimensión Normativa y Dimensión de Continuidad, basado en el modelo de Allen y Meyer.

El objetivo principal de esta investigación fue proponer un plan de mejora del compromiso organizacional en el Hotel Gloria Plaza - Chiclayo – Año 2018. Según Allen y Meyer (1991) Hace mención al compromiso organizacional en temas de estados psicológicos que caracterizan la relación entre la organización y las personas, mostrando en ellos el gran compromiso como fuente de mejora y crecimiento; asimismo, Mathiu y Zajac (citado por Cruz, 2011) manifiesta que el compromiso es aquel vínculo que un colaborador tiene sobre una empresa, esto en base a la afinidad y el interés que se muestra por cada parte de conservar una relación saludable.

Analizando los resultados arrojados a nivel general del Compromiso Organizacional de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza no da un resultado de (51.4%) a nivel Bajo, seguido de un (42.9%) a nivel medio para Zayas y Báez (2016) en su investigación Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista ubicada en la ciudad de Holguín Cuba, su muestra estuvo conformada por 96 personas a las cuales les aplicaron una encuesta basada en el cuestionario de Meyer y Allen en el que se miden 18 variables del compromiso organizacional agrupadas en sus 3 dimensiones (afectivo, continuidad y normativo) procesándose 92 cuestionarios. Utilizaron el programa SPSS 20.0 donde se obtuvo resultados de forma general un 79.3% este valor evidencia un nivel medio del compromiso organizacional; entonces, se puede decir que, en el hotel Gloria Plaza de Chiclayo falta ese compromiso por parte de los trabajadores con la organización, todo esto reflejado en los resultados.

Asimismo, Blanco y Castro (2011) señala que, el compromiso afectivo es aquel donde los trabajadores se sienten orgullosos y felices de pertenecer a la organización donde trabajan, se sienten parte de esta, el vínculo emocional que despierta en los colaboradores por estar en ella, en el lugar, el espacio de esta organización siente el deseo de compartir se está porque se quiere estar,

es una decisión personal; igualmente, Álvarez (2008) menciona que es el vínculo emocional que el colaborador tiene sobre la valorización de cada una de las acciones realiza para que se sienta bien su equipo de trabajo, generando identidad y que está de acuerdo ser parte de la organización.

Ahora, fijándose en los resultados de la investigación se observa que, en el ámbito de la Dimensión Afectiva de los trabajadores del Hotel Gloria Plaza, existe un nivel bajo de (54.3%), seguido con un nivel medio de (40%) y por último el nivel alto con el (5.7%). Este resultado demuestra que no tiene el apego emocional por la empresa. El compromiso Afectivo es la de mayor análisis, pues Allen y Meyer mencionan que es la forma más anhelada de llegar al compromiso organizacional y que las empresas están dispuestas a inculcarles a sus trabajadores, la parte afectiva el colaborador siente ese deseo de seguir formando parte de la organización, debido a este sentimiento emocional marcado que existe entre ambos, vinculando un sentimiento del trabajador hacia su organización, aquí se está porque así se quiere, pero según los resultados existe un porcentaje bastante alto que este vínculo aún no se siente por parte de los trabajadores de la organización.

En tanto, con relación al ámbito de la Dimensión de Continuidad, Álvarez (2008) lo llama también como aquel nivel de pertenencia que tiene una persona, para el cumplimiento de sus funciones, identificándose con cada una de las funciones que fueron asignadas, colaborando para que sean cumplidas y trabajar en conjunto. Asimismo, Blanco y Castro (2011) señalan que, los trabajadores que poseen este compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, se identifican con los valores de la empresa y se preocupan cuando ella tiene problemas. En los resultados se puede apreciar el análisis del Compromiso de Continuidad que tuvo un nivel bajo de (48.6%) y un nivel medio de (45.7%), al observar los resultados en esta dimensión tanto el nivel bajo y el nivel medio tienen una ligera igualdad, donde se puede decir que el trabajador sigue perteneciendo a esta organización debido al costo que tendría el salir a buscar otra nueva oportunidad laboral, se ve de manera clara la ausencia de compromiso de sus trabajadores para con la organización,

Igualmente, Montoya (2014) manifiesta que el trabajador realiza su actividad por el valor monetario u otra clase de recompensa que se genere a través de ella; esto lleva a entender cuán

importante es que el trabajador se sienta parte de la organización, sienta a sí mismo el apoyo por parte su empleador lo cual denota claramente una motivación extrínseca, haciendo que el empleador sienta un falso compromiso porque no sacrificará los beneficios que la organización les pueda otorgar, ni mucho menos más de su tiempo por ella, bien se puede corroborar lo manifestado por Allen y Meyer (1991), que el trabajador se siente dentro de la organización porque se necesita de la oportunidad laboral mas no porque se sienta a gusto trabajando en ese lugar. Hurtado y Eguia (2017) hace referencia que la empresa debe buscar el bienestar de su equipo de trabajo, sobre cuando tienen algún incentivo económico por las actividades que realiza, esto permitirá afianzar su vínculo.

Rivera (2010) hace referencia al Compromiso Normativo, como la necesidad que tiene el trabajador de permanecer en la organización porque cree que es lo correcto y es el lugar donde debe estar. Por otro lado, Gallardo (2008) manifiesta del compromiso normativo como un sentimiento de obligación. Asimismo, Blanco y Castro (2011) en su análisis comparativo del compromiso organizacional hace mención que este compromiso es emocional ya que el trabajador se deja llevar por sus sentimientos de no dejar la organización por estar en deuda con la misma por haberle dado una oportunidad de desarrollarse y desempeñarse la cual es valorada por el empleado.

Igualmente, se puede observar que, en el ámbito de la Dimensión Normativa del Hotel Gloria Plaza arroja un nivel bajo de (57.1%), seguido del nivel medio con un (37.2%) y por último el nivel alto con el 5.7%. Estos resultados reafirman lo que dice Chiang (citado por Cruz 2011) que hace referencia al Compromiso Normativo, como el sentimiento de permanencia de los colaboradores hacia su organización, el sentimiento de obligación por parte del trabajador se ve reflejado en los resultados, ya que no se siente un gran porcentaje de los trabajadores a gusto con la organización, pero se debe de estar en ese lugar por la oportunidad de trabajo.

Se puede, entonces, concluir que esto podría ser negativo para la organización. Según Soberanes y De la Fuente (2009) los empresarios esperan que los trabajadores den su productividad máxima en sus labores o tareas dentro de las organizaciones; sin embargo, muchos de estos jefes no tienen claro lo que el personal espera de la empresa donde trabajan, e allí donde el compromiso organizacional se ve afectada, por el desconocimiento que tienen los que dirigen estas

organizaciones, es importante rescatar la parte afectiva y emocional de un trabajador para poder mejorar su rendimiento y que mientras se encuentre valorado o valorada se sentirá a gusto y con mejor deseo de formar parte de esta organización.

VI. Propuesta

6.1. Propuesta de mejora del compromiso organizacional

6.1.1. Introducción

Actualmente las empresas se vienen desarrollando en un ámbito cada vez más competitivo, agregando tecnología y modernización, éstas deben implantar prácticas más eficientes para el mejor desarrollo de las actividades dentro de la organización y alcanzar resultados de mejora en la misma.

El compromiso organizacional está basado en la fidelidad del trabajador con la empresa, basados en políticas y normas, donde los trabajadores se puedan sentir cómodos, satisfechos y deseosos de seguir perteneciendo a la organización, existiendo una relación armoniosa entre los trabajadores y quienes la dirigen, reflejándose en el logro de los objetivos de la empresa.

Según las investigaciones realizadas en este trabajo, se reconoce la existencia de una oportunidad de mejora del compromiso dentro de las organizaciones, basándose fundamentalmente en tres dimensiones: Afectiva, Normativa y de Continuidad; las cuales deben tener una pendiente positiva frente a la organización generando identificación y un ambiente propicio para proponer acciones de mejora. Por tanto, en el presente trabajo realizado en el Hotel Gloria Plaza de la ciudad de Chiclayo, dedica al rubro de hotelería y turismo, según el análisis efectuado a la misma; no se obtuvieron del todo resultados favorables teniendo en cuenta las tres dimensiones ya antes mencionadas que van relacionadas directamente con el compromiso organizacional. Es necesario destacar que la empresa brinda excelentes servicios en hospedaje, alimentación y turismo en la ciudad, siendo de gran relevancia la implementación de acciones de mejora a través de una propuesta que dentro del mercado hotelero ayude a optimar el compromiso que debe existir en la

empresa; convirtiéndola en una organización dinámica, flexible, capaz de adaptarse a los cambios futuros que la permitan seguir siendo competitiva frente a la competencia.

6.1.2. Objetivo General

Implementar un plan de mejora que fortalezca el Compromiso Organizacional de la empresa “Hotel Gloria Plaza – Chiclayo” basada en el Modelo de Allen y Meyer, según el análisis y estudio de la investigación realizada.

6.1.3. Objetivos Específicos de la Propuesta

- A. Proponer actividades, en el ámbito de la Dimensión Afectiva, que promuevan la satisfacción de la parte emocional de los trabajadores para mejorar el compromiso organizacional dentro de la empresa.
 - Acción: Fortalecer a través de capacitaciones con temas relacionados a la parte afectiva como son: Inteligencia emocional y la Comunicación Asertiva.

- B. Proponer acciones, en el ámbito de la Dimensión Normativa, que permitan que los trabajadores se sientan identificados con la organización; conociendo las normas de convivencia de la empresa y por ende su satisfacción personal dentro de la misma.
 - Acción: Realizar talleres y/o charlas permitiendo a los trabajadores perfeccionar sus habilidades, a través de sus manuales de procesos MOF fortaleciendo la misión, visión, valores y beneficios de la organización.

- C. Proponer tareas, en el ámbito de la Dimensión de Continuidad, que al implementarlas permita fidelizar y comprometer al cliente interno dentro de la organización.
 - Acción: Realizar talleres participativos tomando en cuenta las ideas de cada trabajador, las expuestas opiniones y/o sugerencias de mejora deben ser reflejados en los beneficios que ellos requieren; teniendo presente la equidad en ambas partes. Asimismo, capacitarlos de manera permanente para que tengan un mejor desempeño en sus labores.

6.2. Propuesta de Mejora del Compromiso Afectivo

Tabla N° 13

Propuesta de mejora del compromiso afectivo

ESTRATEGÍA	ACCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO	RECURSOS	COSTOS	TOTAL GASTOS
Propuesta de mejora para optimizar los lazos de integración emocional y deseo de permanencia entre la organización y los trabajadores generando un mayor compromiso AFECTIVO en el Hotel Gloria Plaza – Chiclayo.	–Desarrollar actividades favorables que permitan incrementar la parte motivacional e identidad con la empresa; fortaleciendo los niveles de comunicación interna en los trabajadores.	<p>-Aplicación de encuestas:</p> <p>-Elaborar una evaluación 360° que determinará nivel de desempeño, competencias, clima laboral en los trabajadores que ayudará a la toma decisiones posteriores.</p> <p>-Planificar la evaluación del Síndrome de Burnout que verifica el nivel de estrés laboral que presentan los trabajadores, posterior a ello programar charlas de liberación,</p>	Gerente General	Anual (una vez al año)	Tener a un trabajador motivado, comprometido y satisfecho laboralmente con deseos de permanencia en la empresa Hotel Gloria Plaza Chiclayo	<p>- Humano: Profesional en el rubro Y Área de Gestión Humana</p> <p>-Materiales: Formatos de encuesta.</p>	<p>S/1000.00 (Para un total de 35 trabajadores)</p> <p>-En caso exista dentro de la organización un profesional capacitado en el rubro, la empresa exonera el pago.</p>	S/1000.00

		<p>manejo de conflicto que permitan mejorar el ambiente laboral.</p> <p>-Organizar actividades de bienestar: Eventos deportivos y recreativos que permitan liberar el estrés y las tensiones, producto de la rutina laboral que ayudaran en la motivación y compromiso de la misma.</p>	Gerente General	Trimestralmente		<p>– Material: Alquiler de ambiente deportivo, refrigerio.</p>	S/200.00 (4 veces al año).	S/800.00
	<p>- Brindar reconocimiento de logros, celebraciones de cumpleaños de los trabajadores en el mes.</p>	<p>-Actividades Extrínsecas: Disponer de una hora (fuera del horario de trabajo) al mes para realizar una ceremonia de Reconocimiento a los mejores colaboradores (alcance de metas,</p>	Gerente General	Mensualmente		<p>– Materiales: Diplomas y/o medallas, refrigerio (torta, globos, decoración, etc)</p>	S/70.00 soles (12 veces al año).	S/840.00

	- Crear un nivel de confianza y participación en los trabajadores.	puntualidad, responsabilidad y productividad) así también la celebración de cumpleaños de cada trabajador del mes. - Tomar las sugerencias: se propone mejorar las acciones dentro de la organización, generando una cultura de puertas abiertas; donde los trabajadores expresaran sus inquietudes y sugerencias para una mejora dentro de la organización.	Gerente General	Mensualmente		- Materiales: Buzón de sugerencias	S/70.00	S/70.00
TOTAL PRESUPUESTO								S/2,710.00

6.3. Propuesta de mejora del compromiso normativo

Tabla N° 14

Propuesta de mejora del compromiso normativo

ESTRATEGIA	ACCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	RESULTADO	RECURSOS	COSTO	TOTAL, GASTOS
Propuesta de mejora para interiorizar valores, normas y la implicancia con la misión, visión y objetivos de la empresa, desarrollando en ellos un compromiso de lealtad moral con la organización.	-Plasmar las pautas, procedimientos, trámites y otros aspectos de la empresa.	- Realizar capacitaciones de inducción de manera oportuna que proporcionen elementos tanto teóricos como prácticos para su rápida captación y efectuar un posterior seguimiento que permita reflejar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Gerente General	Según lo establecido por los altos directivos	Tener a un trabajador leal y comprometido moralmente deseos de permanencia en la empresa Hotel Gloria Plaza Chiclayo	Materiales: Todos los manuales, protocolos estratégicos, proyector, legram, videos referentes al tema.	Costo variable S/5.00	S/175.00

	<p>-Establecer capacitaciones a trabajadores y directivos, permitiendo ampliar conocimientos, mejorar competencias que generen un mayor compromiso e identificación con la empresa.</p>	<p>- Determinar un plan de capacitaciones con herramientas y contenidos organizacionales:</p> <p>-Team Building: programa de entrenamiento que fortalecen equipos de alto rendimiento.</p> <p>- Coaching: método para instruir y entrenar a los trabajadores y desarrollar sus habilidades blandas: crecimiento personal y profesional, comunicación asertiva y afectiva, control de impulsos, Empowerment, Relaciones interpersonales.</p>	Gerente General	Semestral		<p>Materiales: Copias, proyectores, refrigerio etc.</p> <p>Humanos: Jefe de Gestión Humana y profesionales capacitados en los temas ya mencionados</p>	Costo Variable según el capacidad or: S/250.00 (por 8 hora)	S/2000
--	---	---	-----------------	-----------	--	--	--	---------------

	Diseñar e implementar planes de especialización atractivos para los trabajadores.	- Los trabajadores con mejores resultados en sus metas y destacadas habilidades, serán favorecidos con oportunidades en estudios que acrecienten sus conocimientos (maestría, diplomados, etc.) los pagos serán asumidos en porcentaje por el trabajado y por la empresa (20%), teniendo en cuenta algún convenio.	Gerente General	Según lo establecido por los directivos		-Humano: Instituciones involucradas (institutos, universidades, etc)	Costo Variable según la institución, (asumiendo la empresa un 20%)	Costo Variable según la institución (asumiendo la empresa un 20%)
TOTAL PRESUPUESTO								S/2,175.00

6.4. Propuesta de mejora del compromiso de continuidad

Tabla N° 15

Propuesta de mejora del compromiso de continuidad

ESTRATEGIA	ACCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	RECURSOS	RESULTADO	COSTO	TOTAL GASTO
Propuesta de mejora en acciones que permitan fidelizar y comprometer al cliente interno optimando su nivel de desempeño en la organización.	Incrementar en el trabajador el interés por cada actividad planificada.	<p>D. Plan de sucesión: Consta de potenciar las habilidades y destrezas que muestra el trabajador en el tiempo que lleva en la organización (invertir en capacitar al trabajador para lograr fidelizarlo en puestos superiores de la empresa).</p>	Gerente General	Según la necesidad de la empresa. (una vez al año)	-Referencias de los jefes de área.	Tener a un trabajador más comprometido y sin tener en mente la necesidad de dejarlo todo por ir a otra organización.	Costo Cero (asumido por la empresa)	Costo Cero (asumido por la empresa)
		<p>E. Incentivos de mejora: flexibilidad en los horarios del trabajador y que dispongan de tiempo ante una situación de emergencia</p>	Gerente General	Fecha Abierta (Sustentación Necesaria)	- Materiales: Formatos de veracidad de información		Costo Cero (asumido por la empresa)	Costo Cero (asumido por la empresa)

		(familiar enfermedad, maternidad, paternidad, etc.) de tal manera que fidelice al trabajador y se comprometan en cumplir los objetivos de la empresa.							
TOTAL DEL PRESUPUESTO									-
PRESUPUESTO GENERAL									S/4,885.00

6.5. Evaluación Económica de la Propuesta

En la evaluación económica se comprobará la viabilidad de la Propuesta de Mejora en el Hotel Gloria Plaza Chiclayo, teniendo en cuenta lo siguiente:

- El análisis económico se realiza independientemente del presupuesto real de la empresa.
- Los pagos (costos) que la empresa efectúe deben realizarse al contado.
- Se analiza la rentabilidad de la propuesta de mejora, mediante sus acciones (actividades) a realizar.
- La inversión será por los propios fondos de la empresa.

6.6. Cronograma de Actividades

En el siguiente cronograma se especifican las actividades a desempeñar, en función a la contribución de los objetivos de la empresa Gloria Plaza – Chiclayo. En el grafico se consideran las acciones a realizar en el plazo de un año.

Figura 5 Cronograma de actividades de la Propuesta de Mejora del Compromiso Organizacional en el Hotel Gloria Plaza –

		Cronograma de Actividades de la Propuesta de Mejora del Compromiso Organizacional Basado en el Modelo de Allen y Meyer																																																												
Dimensiones de Allen y Meyer	Actividades	Mes / Semanas																																																												
		Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo					Junio					Julio					Agosto					Setiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52									
Compromiso Afectivo	Aplicación de encuesta																																																													
	- Elaboracion de la encuesta																																																													
	- Programar fecha de encuesta																																																													
	- Aplicar la encuesta																																																													
	- Analizar los resultados de la encuesta																																																													
	- Planificacion de charlas por resultados																																																													
	Organizar actividades de bienestar																																																													
	- Actividad primer trimestre: Evento deportivo																																																													
	- Actividad segundo trimestre: Desayuno de confraternidad																																																													
	- Actividad tercer trimestre: Ginkana																																																													
	- Actividad cuarto trimestre: Cena navideña																																																													
	Organizar actividades extrinsecas																																																													
	- Reconocimiento al trabajador del mes																																																													
	- Agazajo por cumpleaños																																																													
	Toma de sugerencias																																																													
- Revisar el buzón de sugerencias																																																														
- Obtener documentos de sugerencias																																																														
- Analizar las sugerencias																																																														
- Comunicar las sugerencias positivas para la empresa																																																														
Compromiso Normativo	Plan de capacitaciones																																																													
	- Planificacion del taller: Team Bulding																																																													
	- Planificacion de capacitacion: Coaching																																																													
Compromiso de Continuidad	Planificacion de Plan de Sucesion																																																													
	- Analisis de plan de sucesion																																																													
	- Selección de plan de sucesion																																																													
	- Comunicar el plan sucesion																																																													

Chiclayo, Año 2018

VII. Conclusiones

En la presente investigación, según el diagnóstico situacional realizado al Hotel Gloria Plaza Chiclayo; los trabajadores no cuentan con una acertada gestión del Talento Humano, falta de motivación y aptitud; ocasionando la falta de Compromiso por parte de los trabajadores para con la empresa y para con ellos mismos referente a su crecimiento personal.

Asimismo, se concluye que el Compromiso Organizacional en relación a la Dimensión Afectiva del “Hotel Gloria Plaza – Chiclayo” es percibida no tan favorablemente por los trabajadores ya que se arrojaron resultados en un nivel bajo de (54.3%), y en un nivel medio de (40.0%), por tanto, se observa que existe un ligero deseo de seguir formando parte de la organización, el cual está vinculado al sentimiento de permanencia por parte del trabajador.

Igualmente, en la Dimensión de Continuidad del Compromiso Organizacional se obtuvieron los siguientes resultados (48.6%) en un nivel bajo y un (45.7%) en un nivel medio, según los autores la necesidad que tiene las personas por un espacio laboral hace que se mantengan en las organizaciones, según lo arrojado los trabajadores tienen una leve necesidad de pertenecer a la empresa; por lo que dejarla correrían el riesgo de perderlo todo.

En la Dimensión Normativa del Compromiso Organizacional, posterior al análisis de las encuestas, se obtuvieron resultados de un (57.1%) en un nivel bajo y un (37.2%) en un nivel medio, por lo analizado los trabajadores muestran una leve lealtad a la empresa, ya que se sienten en deuda debido a la oportunidad laboral brindada; asimismo, es importante destacar que la vinculación e identificación no es muy fuerte por parte de ellos para con “Hotel Gloria Plaza – Chiclayo”.

Finalmente se puede visualizar que dentro del Compromiso Organizacional de manera general se encontró a la empresa “Hotel Gloria Plaza – Chiclayo” en nivel bajo de (51.4%) y en un nivel medio de (42.9%) en el compromiso organizacional; por lo que se planteó una Propuesta de Mejora para el crecimiento progresivo en dichas Dimensiones antes ya mencionadas.

VIII. Recomendaciones

Es recomendable que las empresas inviertan en mejoras para el surgimiento y éxitos de estas; para ello es fundamental que los trabajadores se sientan identificados, estableciendo un alto grado de compromiso por parte de ellos. Dicho esto, se debe:

Como recomendación, los directivos del Hotel Gloria Plaza Chiclayo deben coordinar, planificar, ejecutar planes estratégicos, establecer políticas, así como también dentro de la parte organizacional empoderar al trabajador para un mejor compromiso. Por otro lado, tener un control anual de cuestionarios para cada trabajador que permita dar un alcance sobre su situación actual de ellos a nivel organizacional y personal, realizar un seguimiento del cumplimiento de las actividades encomendadas en cada área, obteniendo de esta manera que la empresa logre mejores resultados en su crecimiento como tal.

Se recomienda a la empresa incidir en la importancia que tiene el Compromiso Afectivo para con sus trabajadores, de esta manera logrará fortalecerla; consiguiendo la identificación por parte de ellos. En este sentido sería conveniente plasmar estrategias de acción como talleres de motivación, actividades de integración que fomenten una comunicación clara y abierta entre los trabajadores; así mismo también es necesario involucrar la gestión del área de Recursos Humanos con tácticas más novedosas en temas de motivación de tal manera que en el trabajador destaque el deseo, necesidad y el deber de permanencia dentro de la organización.

También, es prioritario que los directivos de la empresa hotelera concienticen a sus trabajadores en el ámbito del Compromiso Normativo, gestionando políticas y/o normas que generen un vínculo de valores, de tal manera que se logre crear un lazo de identidad; fomentando un desarrollo creciente en el desempeño de sus actividades acercándose a un estado en el que ellos sientan la necesidad de seguir perteneciendo a la organización por lo tanto se obtiene como resultado una mejora en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de éstos.

Igualmente, se sugiere trabajar en el ámbito del Compromiso de Continuidad por lo que es preciso la implementación de actividades como charlas y/o talleres de capacitación que potencialicen las habilidades de los trabajadores, de la misma manera invertir en incentivos

extrínsecos que logren en ellos el deseo de permanencia, de tal manera que se guiara a los trabajadores a una conducta de compromiso organizacional general.

IX. Lista de referencias

- Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. Estan los trabajadores a tiempo parciales menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completos, Universidad de Vigo.
- Blanco, M., Castro, P. (2011). Análisis Comparativo del Compromiso Organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. Universidad Católica Boliviana, La Paz, Bolivia. Pg. 215-233
- Bentanzos, N., Andrade, P. & Paz, F. (2006). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 22 Pg. 25-43
- Calderón, L., Facho, X. (2017). Gestión del Talento Humano por Competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo- región Lambayeque (Tesis de Licenciatura). Universidad de Lambayeque, Perú. Pg. 11-13
- Cruz, F. (2011). Satisfacción Laboral y Compromiso Organizativo: Estudio Aplicado al Sector Hotelero en la Provincia de Córdoba (Tesis Doctoral). Universidad de Córdoba, España. Pg.69- 217
- Domingo, A., (2008). La práctica reflexiva en la formación inicial de maestros/as. Evaluación de un modelo (Tesis Doctoral). Universidad Internacional de Catalunya, Barcelona.
- Domínguez, L., Ramírez, A., García, A., (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de Administración. Pg. 59-70
- Flores, F., (2016). El Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en la Red de Salud del Rímac (Tesis de Magister). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Pg. 14-93
- Gallardo, E., López, G. T., Vázquez, d. I., & Sánchez, S. (2007). Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores. Pg. 225
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación sexta edición, México DF, México: Mc graw hill education
- Hurtado, O., Eguía, L. (2018). Clima y compromiso organizacional, en la entidad hotelera “Chaski Hotel” de la Ciudad d Cuzco (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana Unión, Perú. Pg. 16 – 80
- Maldonado, S., Ramírez, M., García, B., Chairez, A. (2014). Compromiso Organizacional de los profesores de una Universidad Pública. Instituto Superior de Aguascalientes, México.
- Meyer, J.P. y Allen, Natalie J. (1991) Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. Human Resource Management Review, 1, 61-98.

- Meyer, J.P.; Allen, N. J. (1996). “Compromiso con las organizaciones y las ocupaciones: extensión y prueba de una conceptualización de tres componentes”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78 Pg. 538-551
- Montoya, E. (2014) Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en Trabajadores de un Contact Center (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A., Sánchez, C. (2016). El Compromiso Organizacional como parte del Comportamiento de los Trabajadores de las Pequeñas Empresas. Universidad Autónoma de Coahuila, México. Vol 9. Pg. 95-105
- Pérez, R. (2014). Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rivera, O. (2010). Compromiso Organizacional de los Docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su Correlación con Variables Demográficas. (Título de Magister). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. México DF: Pearson Education
- Ruiz de alba, J. (2013). El compromiso organizacional: Un Valor Personal y Empresarial en el Marketing Interno. Universidad de Málaga. Pg. 67 – 86
- Soberanes, L., De la Fuente, A. (2009). “El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones.” *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, núm.9, pp. 120-127
- Tormo, G., Osca, A., (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 27, núm. 3 Pg. 213-226
- Zayas, P., Báez, R., (2016). Evaluación del Compromiso Organizacional en una Distribuidora Mayorista. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín Holguín, Cuba. Pg. 1-12

X. Anexos

10.1. Anexo 01: Antecedentes del modelo del compromiso organizacional por Allen y Meyer

Tabla N° 16

Antecedentes del modelo del compromiso organizacional por Allen y Meyer

ANTECEDENTES DEL MODELO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL POR ALLEN Y MEYER						
Título	Autor(es)	Estudio	País / Ciudad	Número de trabajadores / Muestra	Resultados	Datos Importantes
Evaluación del Compromiso Organizacional en una Distribuidora Mayorista	*Pedro Manuel Zayas Agüero *Rafael Antonio Báez Santana	Distribuidora Mayorista	Cuba / Holguín	La muestra inicial fue de 96 personas, procesándose 92 cuestionarios.	Como resultado general existe un compromiso de 79.3% de los trabajadores esto quiere decir que es un nivel medio.	El cuestionario estaba en base al modelo de Allen y Meyer a su vez emplearon el SPSS 20.0
El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas	*Maricela Peña Cárdenas *Ma. Guadalupe Díaz Díaz *Adriana Chávez Macías *Cesar Sánchez Esparza	Industria Metal - Mecánica de Monclova	México/ Coahuila	Conformada por una muestra de 60 trabajadores.	El compromiso afectivo fue la más alta dimensión seguido del compromiso normativo y de continuidad.	Se empleó en el cuestionario la escala de Likert y el software SPSS 17.0
Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública	*Sonia E. Maldonado Radillo *María C. Ramírez Barón *Blanca R. García Rivera *Angélica Chairez Venegas	Universidad Autónoma de Baja California	México/ Baja California	La muestra estuvo conformada por 58 docentes.	De manera general los resultados muestran un nivel de compromiso organizacional medio.	El cuestionario estaba en base al modelo de Allen y Meyer a su vez emplearon el SPSS.

El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el Marketing Interno	*José Luis Ruiz de Alba Robledo	Hoteles de 3,4 y 5 estrellas	España / Málaga	La muestra fue de 750 hoteles de España al final la muestra estuvo compuesta por 201 hoteles.	Se obtuvo que el compromiso organizacional en sus tres dimensiones junto con la comunicación, son factores que los trabajadores toman en cuenta y que refleja en el compromiso.	Se realizó esta investigación ya que en muchos países el turismo se ha establecido como la industria número uno y es el sector hotelero con mayor y más rápido crecimiento.
Clima y Compromiso organizacional, en la entidad hotelera "Chaski Hotel" de la ciudad del cusco, 2017	*Oscar Hurtado Vargas *Linder Eguia Campana	Hotel Chaski	Cuzco/ Perú	total, de trabajadores encuestados: 25	El compromiso organizacional fue analizado por el modelo de Allen y Meyer utilizando el software SPSS 23.0	El compromiso de continuidad fue la dimensión con mayor puntaje comparado con las otras dimensiones.
Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública	*Alejandro Loli Pineda	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Lima/ Perú	Total de trabajadores: 270 Muestra de: 72 personas	La mayoría de trabajadores muestra un compromiso organizacional normal con la organización. Sin embargo, hay un porcentaje de trabajadores que poseen un bajo compromiso, lo cual necesitan tomar atención.	La muestra estuvo conformada por trabajadores no docentes de la universidad.

10.2. Anexo 02: Encuesta

Encuesta para analizar el Compromiso Organizacional basado en el Modelo de Allen y Meyer en el Hotel Gloria Plaza Chiclayo.

Objetivo: Por medio de esta encuesta se busca conocer tu opinión sobre las siguientes afirmaciones

Indicaciones: Por favor, marca sólo una casilla por cada fila, si marcas más de una daremos por anulada tu respuesta. Si crees que es difícil elegir una sola respuesta, elije la respuesta con la que piensas la mayor parte del tiempo. Toda información que nos proporcione será estrictamente confidencial y anónima.

Totalmente en desacuerdo (1) - En desacuerdo (2) - Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) - De acuerdo (4) - Totalmente de acuerdo (5)

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
Indicadores de la Dimensión Afectiva						
1	Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa					
2	Me siento ligado emocionalmente a mi organización					
3	No me siento plenamente integrado a mi organización					
4	Realmente tomo los problemas de la empresa como míos					
5	Esta empresa significa personalmente mucho para mí					
6	No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización					
7	Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa					
Indicadores de la Dimensión de Continuidad						
8	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo					
9	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones					
10	Sería para mí muy duro dejar esta organización así lo quisiera					
11	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización					
12	Hoy pertenecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo					
Indicadores de la Dimensión Normativo						
13	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora					
14	No abandonaría a mi empresa en estos momentos					
15	Estoy en deuda con la organización					
16	Esta organización merece mi lealtad					
17	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejar mi organización					
18	No siento obligación alguna de permanecer					

10.3. Anexo 03: Entrevista

Entrevista realizada al Gerente del Hotel Gloria Plaza – Chiclayo, Año 2018.

1. ¿Cree usted que exista la falta de compromiso por parte de sus colaboradores?
2. ¿Existe una verdadera gestión estratégica dentro de la Organización?
3. ¿Qué le falta para que sus trabajadores se sientan comprometidos con su empresa?
4. ¿Existen objetivos y metas claras dentro de su organización?
5. ¿Usted como gerente se siente comprometido con su organización?
6. ¿Se considera usted un líder o un jefe dentro de su organización?

10.4. Anexo 04: Resultados de la Encuesta

Figura 6 Resultados de la dimensión Afectiva: **Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.**

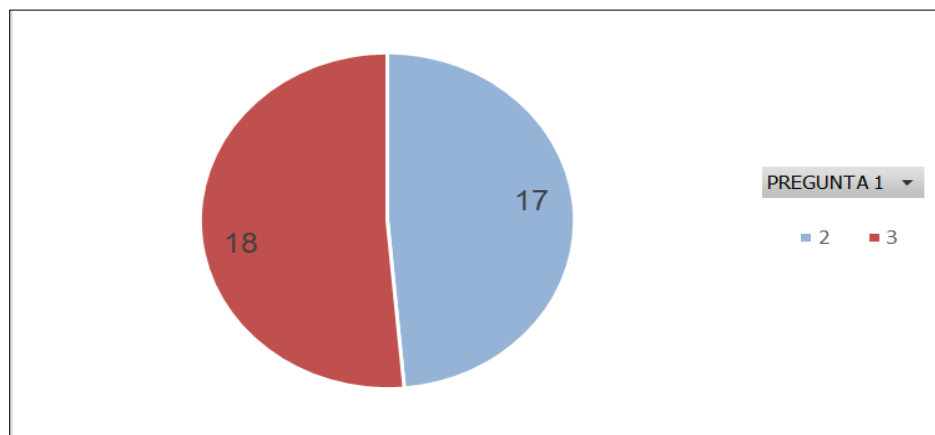


Figura 7 Resultados de la dimensión Afectiva: **Me siento ligado emocionalmente a mi organización.**

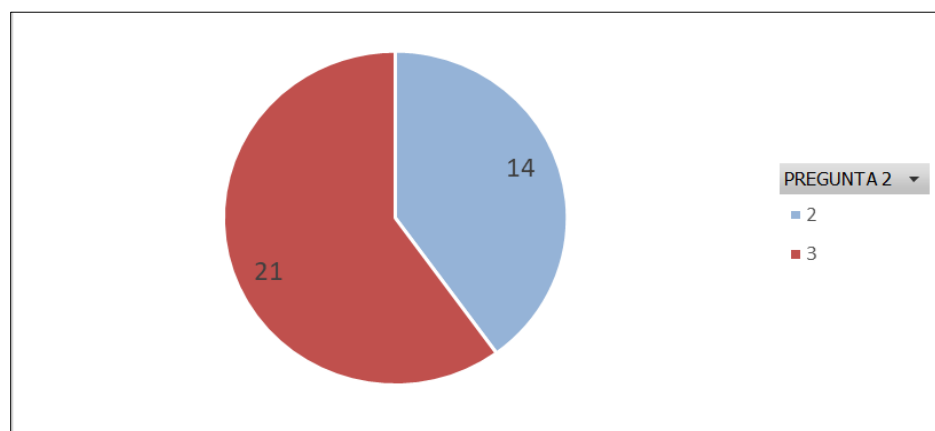


Figura 8 Resultados de la dimensión Afectiva: **No me siento plenamente integrado a mi organización.**

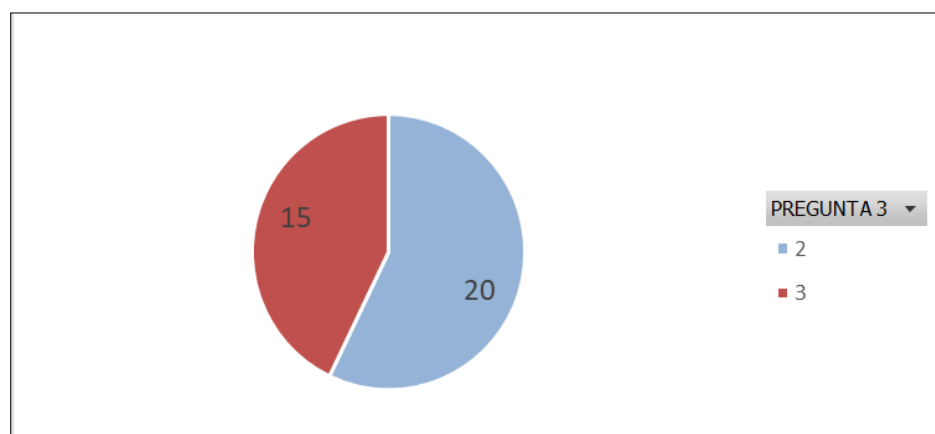


Figura 9 Resultados de la dimensión Afectiva: **Realmente tomo los problemas de la empresa como míos.**

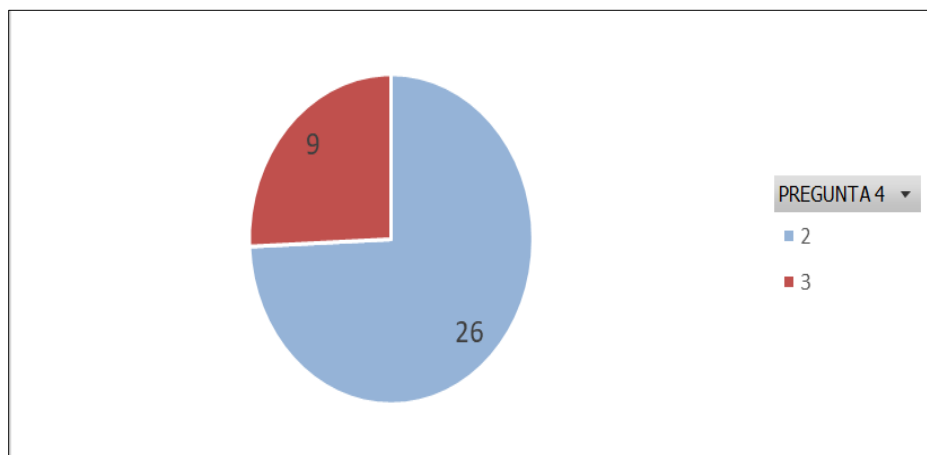


Figura 10 Resultados de la dimensión Afectiva: **Esta empresa significa personalmente mucho para mí.**

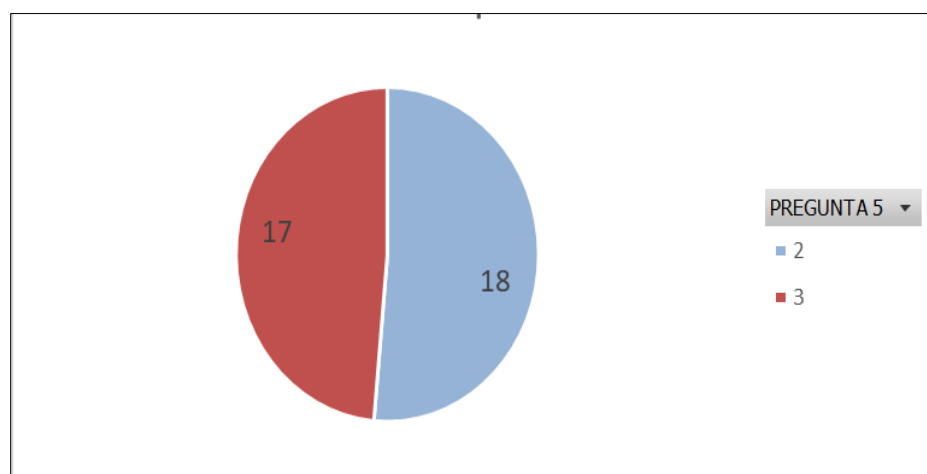


Figura 11 Resultados de la dimensión Afectiva: **No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización.**

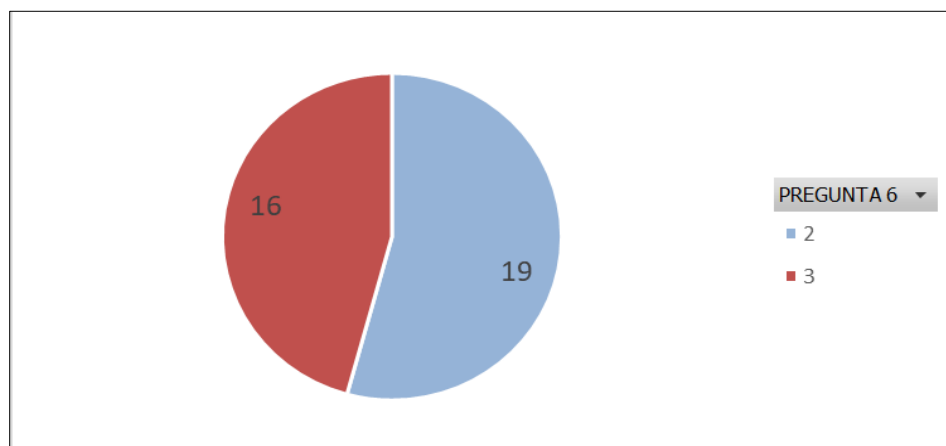


Figura 12 Resultados de la dimensión afectiva: **Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa.**

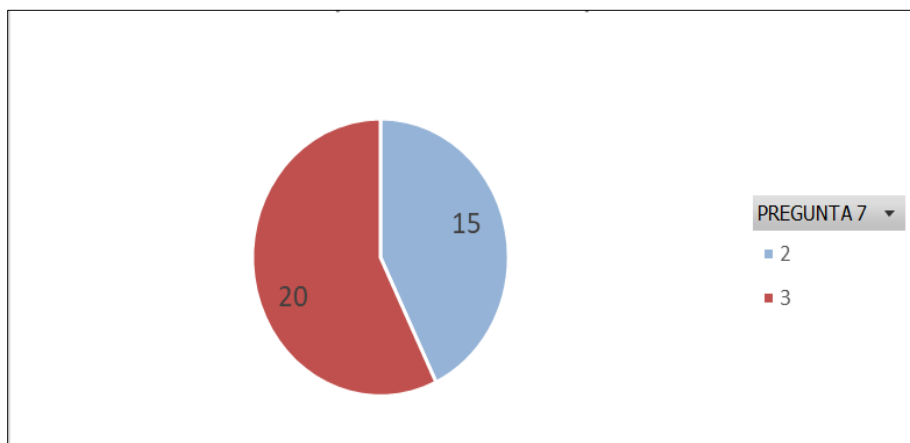


Figura 13 Resultados de la dimensión de Continuidad: **Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo.**

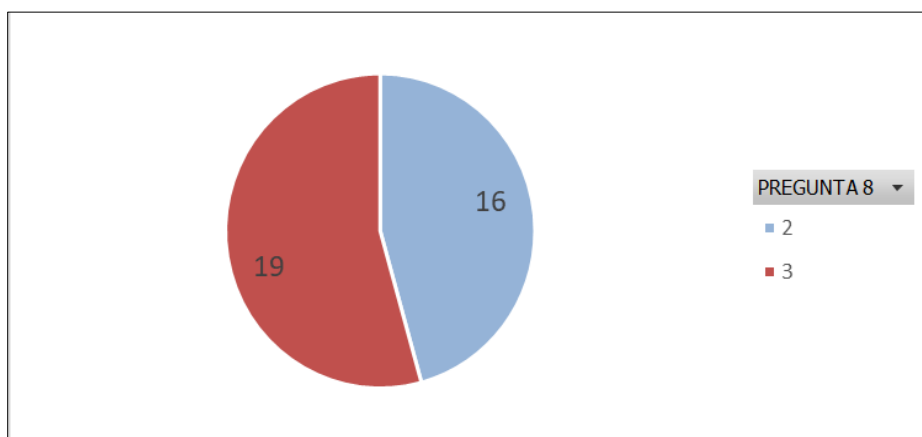


Figura 14 Resultados de la dimensión de Continuidad: **Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones.**

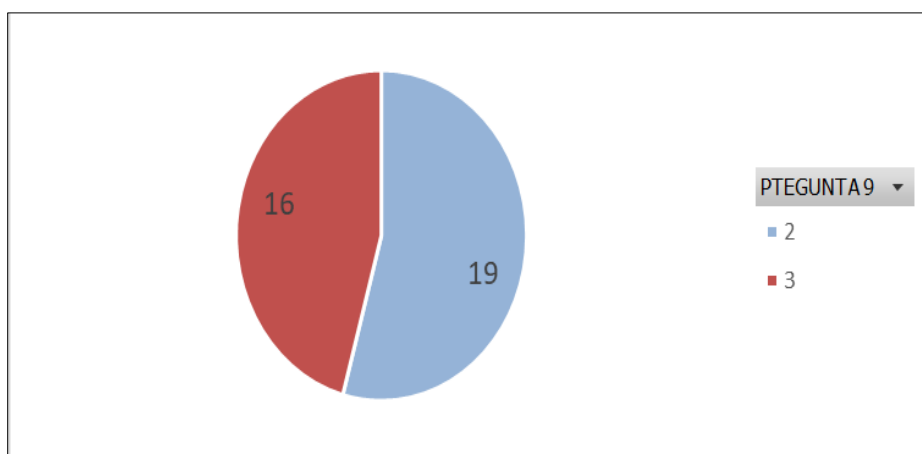


Figura 15 Resultados de la dimensión de Continuidad: Sería para mi muy duro dejar esta organización así lo quisiera.

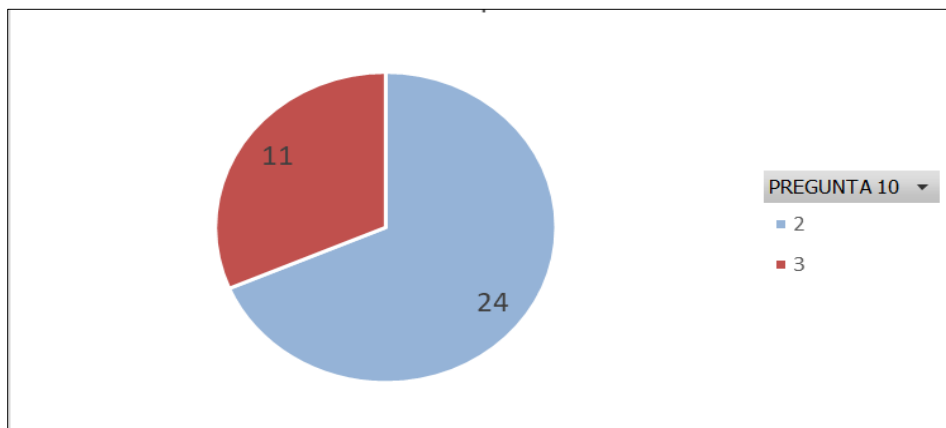


Figura 16 Resultados de la dimensión de Continuidad: Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización.

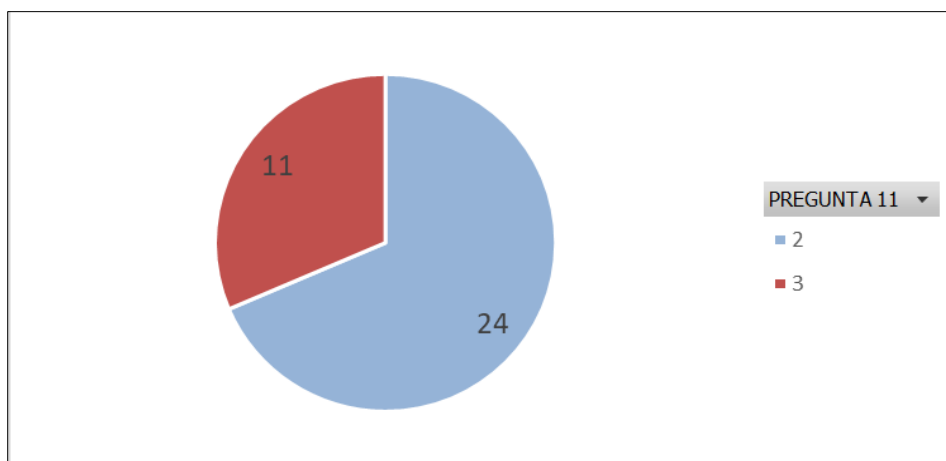


Figura 17 Resultados de la dimensión de Continuidad: Hoy pertenecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.

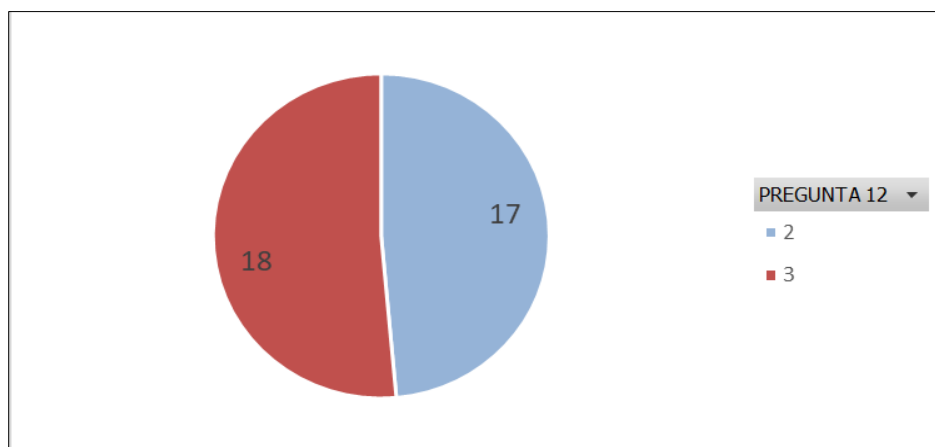


Figura 18 Resultados de la dimensión Normativa: **Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.**

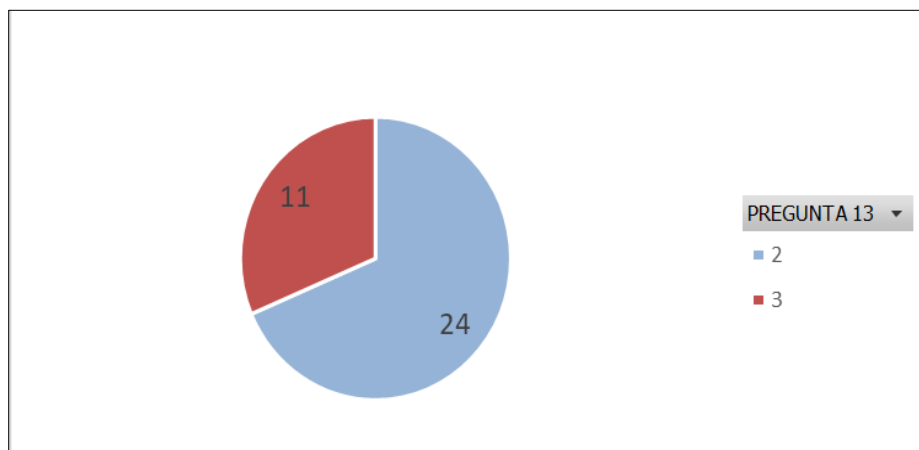


Figura 19 Resultados de la dimensión Normativa: **No abandonaría a mi empresa en estos momentos.**

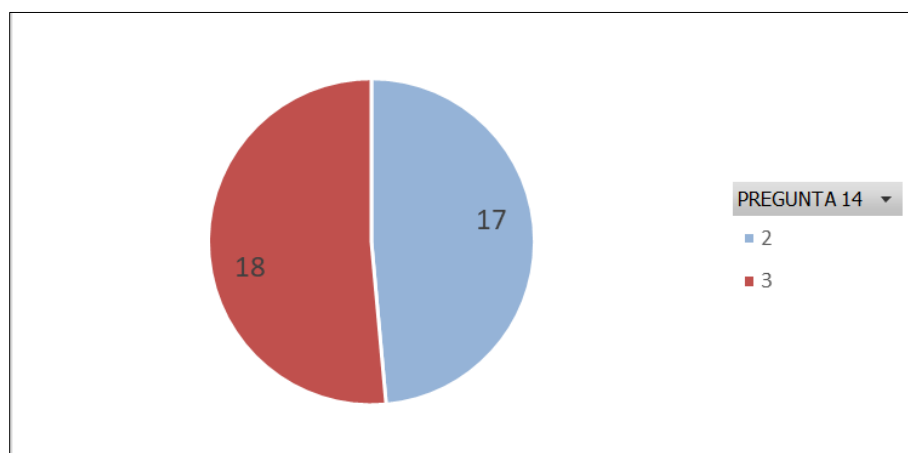


Figura 20 Resultados de la dimensión Normativa: **Estoy en deuda con la organización**

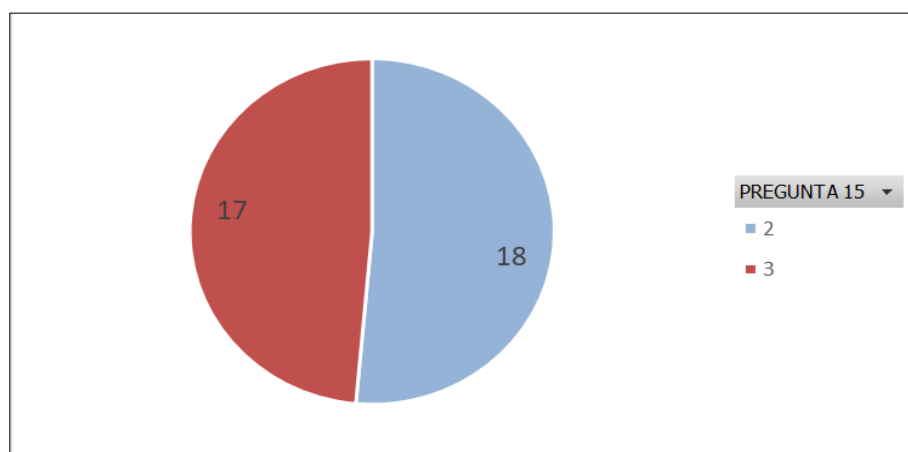


Figura 21 Resultados de la dimensión Normativa: **Esta organización merece mi lealtad.**

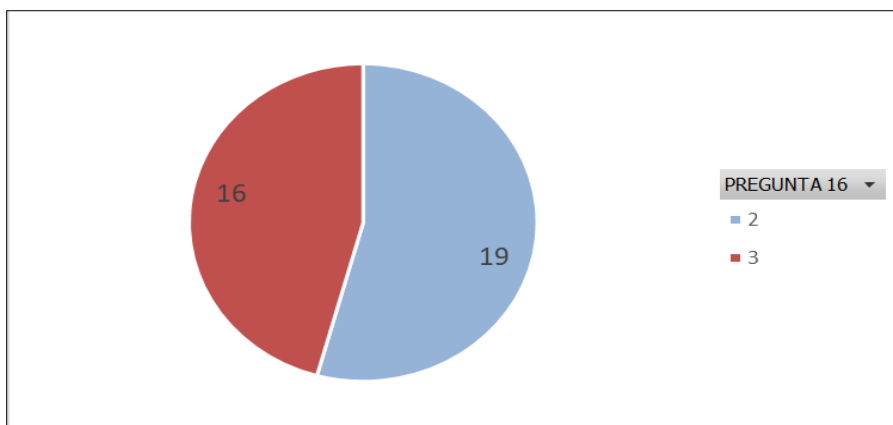


Figura 22 Resultados de la dimensión Normativa: **Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejara mi organización.**

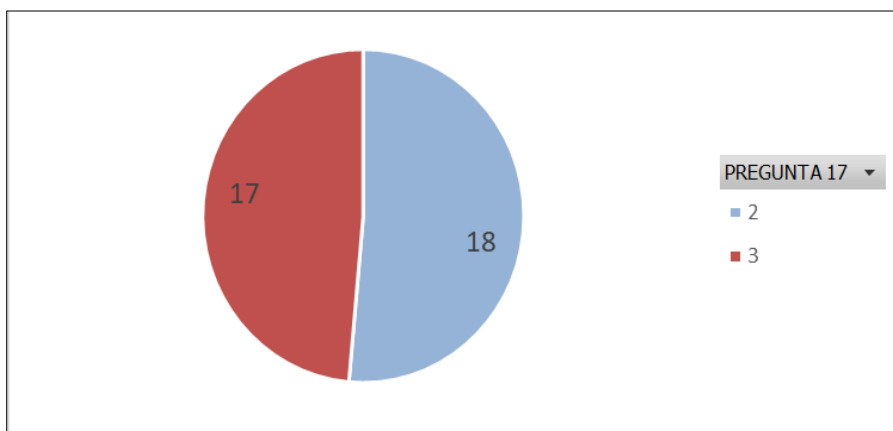


Figura 23 Resultados de la dimensión Normativa: **No siento obligación alguna de permanecer**

