

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL DE COMPROMISO DE  
LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA “CERÁMICOS  
LAMBAYEQUE”- LAMBAYEQUE 2015**

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

**AUTORES:**

**Yoselin Acuña Cruz**

**Cintya Vanessa Ventura Inoñan**

**Chiclayo, 15 de julio del 2016**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL DE COMPROMISO DE  
LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA “CERÁMICOS  
LAMBAYEQUE”- LAMBAYEQUE 2015**

POR:

**Yoselin Acuña Cruz**

**Cintya Vanessa Ventura Inoñan**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Rafael Martel Acosta  
PRESIDENTE DE JURADO

---

Lic. Valeria Llontop Hernández  
SECRETARIA DE JURADO

---

Mgtr. Eduardo Amoros Rodríguez  
VOCAL/ASESOR DE JURADO

**CHICLAYO, 2016**

## DEDICATORIA

Primeramente a Dios por ser nuestro orientador a este camino y por darnos la fuerza para continuar con nuestros logros.

A nuestros padres , gracias por darnos el don de la vida, por acompañarnos en cada momento de nuestra etapa, por ser incondicionales siempre dándonos palabras de apoyo y de perseverancia.

## **AGRADECIMIENTO**

**A NUESTRO ASESOR:**

Al Mgr. Eduardo Amorós Rodríguez  
Por habernos guiado durante todo el proceso  
de elaboración de la investigación, por su  
tiempo, por su apoyo y sobre todo por la  
humildad con que comparte sus conocimientos

## RESUMEN

El presente estudio, producto de una investigación realizada en el sector de la Elaboración de Ladrillos en el departamento de Lambayeque, se orientó a evaluar las dimensiones que inciden en el compromiso organizacional en los trabajadores de la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE”, se tuvo como principal objetivo elaborar una propuesta de mejora del compromiso de los trabajadores en dicha empresa. Se utilizó las tres dimensiones que trasgreden en el compromiso organizacional según Meyer y Allen, siendo éstos: compromiso afectivo, compromiso normativo y el compromiso de continuación. Para ello, se utilizó la principal herramienta de investigación que es, la encuesta, con la cual se recolectó los datos de medición del compromiso organizacional que fue aplicada a 130 trabajadores. El análisis de los resultados se realizó con base a las respuestas que los trabajadores nos brindaron directamente. De esta investigación se concluyó que en la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE” en términos generales, el mayor porcentaje de trabajadores se ubican en el compromiso de continuación, seguido de otro grupo que se encuentra en el compromiso normativo y un grupo menor se encuentra en el compromiso afectivo.

**Palabras claves:** compromiso organizacional, clima laboral, satisfacción del trabajador, cultura organizacional

## **ABSTRACT**

The present study arose from research conducted in the field of making bricks in the Department of Lambayeque, is I target to evaluate v Dimensions that affect organizational commitment in the Company Workers "CERÁMICOS LAMBAYEQUE" he had the Director also developed the elaborate Objective Improving the commitment of workers in the company. We used the three dimensions that transgress in Organizational Commitment according to Meyer and Allen, these being: affective commitment, normative commitment and Continued Commitment. This paragraph was used The Principal Research Tool That is, the Survey, with which data Measurement of organizational commitment that was applied to 130 workers were collected. Analysis of the results was made on the basis of responses that workers gave us directly. Of this research he concluded in Business "CERÁMICOS LAMBAYEQUE" in: Generally speaking, the Mayor percentage of workers is located in the Pledge Continued, followed by another group found in normative commitment and lower group is in the affective commitment.

**Key Words:** Organizational commitment, work environment, worker satisfaction, organizational culture

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	3
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	4
<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	11
2.1. ANTECEDENES .....	11
2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS .....	20
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	24
3.1. Tipo y diseño de investigación: .....	24
3.2. Área y línea de investigación.....	25
3.3. Población, muestreo y muestra .....	25
3.4. Operacionalización de variables .....	25
3.5. Métodos, recolección, procesamiento y análisis de datos. ....	26
3.6. Técnicas de procesamiento de datos .....	26
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	28
<b>4.1. Resultados</b> .....	28
<b>4.2. Discusión</b> .....	42
<b>4.3. Propuesta</b> .....	46
4.3.1. Introducción de la Propuesta .....	46
4.3.2. Justificación.....	46
4.3.3. Objetivo de la propuesta .....	47
4.3.4. Análisis Situacional .....	47
4.3.6. Estrategias en el ámbito de la dimensión “Afectiva” .....	51
4.3.7. Estrategias en el ámbito de la dimensión “Normativo”.....	51
4.3.8. Estrategias en el ámbito de la dimensión “Continuación” .....	52
4.3.9. <b>Plan de acción</b> .....	54
4.3.10. Implantación y seguimiento.....	55
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	56
5.1. CONCLUSIONES .....	56
5.2. RECOMENDACIONES .....	57
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	58
<b>VII. ANEXOS</b> .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables .....	25
Tabla 2: Análisis Interno.....	50
Tabla 3: Programa 1.....	51
Tabla 4: Programa 2.....	52
Tabla 5: Programa 3.....	53
Tabla 6: Necesidad N°01 .....	54
Tabla 7: Implantación y seguimiento.....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Nivel de Conformidad en la Organización .....	28
Gráfico 2 Sentimiento de Afecto Hacia la Organización .....	29
Gráfico 3 Significado Personal de la Empresa .....	30
Gráfico 4 Involucramiento con la Empresa .....	31
Gráfico 5 Sentimiento de Pertenencia a la Organización .....	32
Gráfico 6 Obligación de Permanecer en la Empresa .....	33
Gráfico 7 No Siento que Sea Correcto Dejar la Organización.....	34
Gráfico 8 Sentimiento de Culpabilidad .....	35
Gráfico 9 Lealtad Hacia la Organización .....	36
Gráfico 10 Sentirse Endeudado con la Organización .....	37
Gráfico 11 Necesidad de Permanecer en la Organización .....	38
Gráfico 12 Renunciar a la Organización Afectaría su Vida.....	39
Gráfico 13 Carencia de Alternativas de Trabajo .....	40
Gráfico 14 Inseguridad Laboral .....	41



## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral, asumiendo consigo factores importantes como el compromiso e involucramiento de los trabajadores con la empresa.

En la actualidad el compromiso de las personas con la organización constituye un activo importante, puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización (Chiang, Nuñez, Martín y Salazar, 2010). Por tanto, es importante para las organizaciones conocer no solo el tipo sino también el grado de compromiso que tienen sus trabajadores. (Harter, Schmidt y Hayes, 2002) Consideraron que el compromiso laboral influye al denominado involucramiento, satisfacción y entusiasmo de los trabajadores hacia la empresa.

Contar con el compromiso de los empleados hacia la organización, a lo largo del tiempo, ha permitido ser la mejor y única ventaja competitiva para la empresa, ya que recursos como tecnología e infraestructura pueden ser imitables o adquiribles en cualquier momento (Rodríguez y Betanzos, 2011). Los empleados leales a su organización, cuidarán de ésta y vigilarán por sus intereses, aumentando así su eficiencia; para luego tener un menor índice de despido laboral y una reducción de costos.

En lo que respecta a estudios realizados en el Perú, existen ciertos sectores que tienen problemas con el compromiso de sus trabajadores, cuyas empresas tienen un índice de compromiso muy bajo. Esto se puede demostrar con los resultados obtenidos de una encuesta realizada a los trabajadores de las ciudades de Lima, Arequipa y Chiclayo, manifestando así que el 45% de los trabajadores no se encuentran comprometidos con las empresas porque se debe

a problemas que se encuentran vinculados con el clima de trabajo, por lo cual esto afecta su rendimiento laboral. (Aliaga, 2014)

Esta misma problemática la hemos percibido en la entrevista realizada a los directivos de la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE”, se pudo afirmar que los trabajadores no se encuentran totalmente comprometidos e involucrados con la organización, puesto que consideran que solo asisten a su trabajo con la finalidad de ganar un sueldo que pueda cubrir sus necesidades (compromiso normativo) o porque temen a no encontrar trabajo por las condiciones en las que se encuentran ya que no cuentan con una profesión técnica (compromiso de continuación), por el contrario existen muy pocos trabajadores que se muestran deseosos a esforzarse por su desempeño (compromiso afectivo).

Por tal motivo, se determinó realizar una propuesta de mejora del compromiso de los trabajadores de la empresa Cerámicos Lambayeque, con el fin de dar solución a los problemas presentados dentro de la empresa y lograr no sólo un alto nivel de productividad en la organización sino también una identificación por parte de los trabajadores hacia la organización.

La presente propuesta en caso de implementarse, buscará mejorar la forma de “ser” de los trabajadores tanto en el desempeño como en la productividad, pretendiendo así que la empresa y los trabajadores se beneficien de la misma manera; generando un vínculo entre ellos, lo cual estimule que los trabajadores se sientan comprometidos e identificados con la empresa.

El objetivo general del presente trabajo es elaborar una propuesta de mejora del compromiso de los trabajadores en la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE”- Lambayeque 2015, por consiguiente tenemos los objetivos específicos que son los siguientes: Evaluar el compromiso afectivo, compromiso normativo, y el compromiso de continuidad presentado por los trabajadores de la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE”- Lambayeque 2015.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1.ANTECEDENES

El compromiso organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu y Zajac, 2010), características del trabajo (Bishop y Scott, 2009), medio ambiente laboral y roles de los empleados (Black, Mendenhall y Oddou, 2009). Así mismo, como variable antecedente se ha estudiado para predecir el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia y la productividad de los empleados.

El compromiso organizacional es definido como la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por la aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 2013).

Así mismo, diversos autores definen al compromiso organizacional como una variable multidimensional, razón por el cual el individuo puede comprometerse con diferentes entidades, asumiendo el compromiso en distintos grados o facetas, relacionándose en diversos aspectos como el trabajo, la profesión, la supervisión y equipo de trabajo (Becker y Billings, 2013; citado por Cardozo y Goncalves, 2009).

El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo. Un compromiso organizacional intenso posee las siguientes características: creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización, el deseo de mantenerse dentro de la organización.

De igual manera, el compromiso organizacional puede ser definido como uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, se puede conseguir que los empleados estén identificados y comprometidos con la organización, para generar mayores probabilidades de permanencia en la misma.

El compromiso en las organizaciones ha sido extensamente investigado desde hace más de 50 años. Se han considerado diferentes perspectivas, bases y dimensiones. La problemática actual que se presenta en su estudio es la conceptualización recibiendo críticas por su falta de precisión, y además de presentar dificultades en la medición e interpretación del constructo, lo que ha ocasionado cierto desencanto con el mismo (Herrera y Sánchez , 2012)

En pocas palabras, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad.

En los últimos años se han realizado trabajos de investigación en diversas organizaciones, entre ellos: Calderón (2009), Díaz (2011), Álvarez (2012), San Martín (2012), Guillen (2012), Arancibia (2012) y Rodríguez (2012); los cuales han evaluado la relación del Compromiso Organizacional y contrato Psicológica entre los colaboradores de dos Compañías de seguros. Además de hacer referencia a sus hallazgos, se trató la influencia tanto de la edad como de la antigüedad respecto a las cuales la lealtad del individuo fluctúa o evoluciona en el tiempo.

La edad resulta una variable significativa y contundente a la hora de relacionarse con el compromiso, denotando que los lazos con la organización se cimentan con el paso de los años, varias son las investigaciones que sustentan esta idea, entre ellas Lok y Crawford (2010) encontraron un efecto positivo entre la edad y el compromiso, lo mismo reveló el meta-análisis realizado por Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2012) registrando correlaciones positivas con el Compromiso de Continuación y mayor edad. Por su parte, Brimeyer, Perrucci y MacDermidWadsworth (2010) analizaron la relación de la edad y el nivel de Compromiso Organizacional, y los resultados reflejaron que los empleados con mayor edad, sin importar su antigüedad en la organización, indicaban estar más comprometidos que los más jóvenes.

Estudios realizados de meta-análisis indican que el compromiso organizacional está fuertemente relacionado con la motivación y las intenciones de abandonar la organización, seguido del estrés y la rotación, relativamente menos con el incumplimiento de horarios, desempeño laboral, absentismo o inasistencia. Estos indicadores reflejan firmemente la importancia de velar por un alto compromiso organizacional, el cual a su vez permite garantizar ciertos comportamientos deseados en una organización y controlar aquellos aspectos negativos para el desempeño y el logro de los objetivos corporativos. Álvarez (2012, citados en Corporate Leadership Council, 2004).

Por otro lado, estudios han demostrado que el compromiso organizacional, puede dividirse en dos dimensiones; el compromiso emocional y racional. El primero, relacionado con el vínculo afectivo hacia la organización, es un gran impulsor del desempeño, el trabajador sentirá orgullo por ser parte de la organización, se sentirá identificado con los valores y cultura organizacional, contribuyendo así al logro de las estrategias corporativas y visión de la empresa. El segundo tipo de compromiso identificado, es el compromiso racional, el cual está relacionado con los costos de cambio y beneficios racionales, y se ha comprobado que está más directamente ligado a la retención. Este tipo de compromiso organizacional fortalecerá las intenciones de permanecer en la empresa, en la medida que el empleado sienta que la organización y sus prácticas sean capaces de satisfacer sus necesidades.

Alcover, Martínez & Zambrano (2003, citados en Bohrt, , Solares, & Romero, 2014) Respecto a la naturaleza psicológica, los empleados acceden a entregar una cantidad determinada de esfuerzo y lealtad, a la vez que esperan recompensas económicas, seguridad, trato respetuoso, relaciones interpersonales gratificaciones y también apoyo en la relación de sus propias expectativas. Si las empresas cumplen con las cláusulas económicas y psicológicas, los trabajadores se sentirán satisfechos, mantendrán niveles superiores de desempeño y permanecerán en la organización por más tiempo, buscando superar sus propios estándares de rendimiento.

Organ, Podsakoff y Mackenzie (2006, citados en Bohrt, R., Solares, L. & Romero, C., 2014) concuerda con los autores anteriores porque nos informan que si se logra que los empleados estén identificados e implicados con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, desarrollen habilidades y capacidades individuales y colectivas, que formen parte de equipos de trabajo cohesionados y que demuestren conductas de ciudadanía organizacional.

Hoy en día, aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al compromiso organizacional, y en realidad es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. Si todas las empresas fijarán la suficiente atención al tema se evitarían muchísimos problemas en los departamentos y áreas de toda institución, de ahí surgen muchos de los problemas que actualmente adolecen las organizaciones.

Por otra parte, el tema de compromiso laboral como lo menciona Arias (2001), ha sido estudiado profundamente en los países desarrollados. A diferencia de México y otros países latinoamericanos las inversiones en este rubro son raquíscas. Por ende, habrán de tomarse decisiones para competir en condiciones de mayor desventaja.

En este sentido, y citando a Lagomarsino (2000), una vez que los empleados desarrollan altos niveles de compromiso se convertirán en una fuente de innovación, asumen la iniciativa, tienen espíritu emprendedor, actúan

proactivamente para mejorar la organización, asumen responsabilidades, transformándose de esa manera en una poderosa ventaja competitiva. No obstante, si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso.

Meyer y Allen (1997, citados en Calderón, 2009) propusieron un modelo tridimensional del compromiso definiéndolo como un estado psicológico conformado por tres componentes que reflejan un deseo (compromiso afectivo); una necesidad (compromiso de continuidad) y una obligación (compromiso normativo) desarrollando un instrumento de medición de 8 ítems para cada componente. Posteriormente, el instrumento original de 24 reactivos se modificó y se quitaron 2 reactivos en cada subescala realizando una revisión principalmente en el componente normativo del mismo obteniendo un instrumento de 6 ítems. Pese a los esfuerzos realizados, la nueva versión presentó una alta correlación de las dimensiones normativa y afectiva y la escala de compromiso de continuidad se desdobra en dos factores.

A pesar de estos problemas, las dos escalas de medición del modelo de tres componentes se utilizan indistintamente, algunos investigadores utilizan la escala de 6 ítems, mientras otros utilizan la escala de 8 ítems, siendo necesario que conforme se logren avances conceptuales se diseñen nuevas escalas de medición que reflejen clara y operativamente la teoría desarrollada.

En relación con el compromiso normativo mostraron que la correlación entre el compromiso afectivo y normativo difiere, dependiendo de las medidas utilizadas en las dos versiones del instrumento. La escala de ocho reactivos está basada en la conceptualización que enfatiza una lealtad generalizada y la recepción de beneficios que marcan una necesidad de reciprocidad por parte del empleado. En contraste, la escala de seis reactivos focaliza más directamente el sentido de obligación con la organización. Lo que evidentemente dificulta la generalización y comparación de resultados entre sí al estar midiendo el compromiso desde diferentes bases teóricas. Lo anterior

evidencia que la conceptualización y medición del componente de compromiso normativo no ha sido del todo clarificada en comparación con los otros dos componentes del modelo. Por otra parte se ha encontrado que el compromiso afectivo y normativo se relaciona fuertemente. Igualmente, el compromiso normativo puede ser descrito como un valor personal que se presenta como antecedente del compromiso. (Herrera y Sánchez , 2012)

Con el paso de los años, el estudio del compromiso como constructo multidimensional empezó a tomar importancia hasta convertirse en el enfoque dominante. Afirmaba que reconocer que el compromiso tenía varias dimensiones era un avance conceptual importante para la comprensión del constructo. Aseveración compartida por la comunidad académica, pues se puede observar un amplio consenso sobre su multidimensionalidad. No obstante, la discusión se mantiene sobre el número y las dimensiones que lo integran.

De entre todas las concepciones propuestas, los enfoques tridimensionales de Meyer y Allen se ha convertido en el más importante, aunque por diferentes motivos. A continuación, se hará un breve repaso de sus contribuciones.

El modelo de O'Reilly y Chatman argumentaban que el compromiso refleja “el vínculo psicológico” que ata al individuo con la organización pero que la naturaliza de ese vínculo podía diferir. Siguiendo el trabajo de Kelman sobre cambio de actitud y de conducta, afirmaron que ese vínculo entre el empleado y la organización podía tomar tres formas, a las que llamaron: conformidad, identificación e interiorización. La conformidad se da cuando se adoptan actitudes y conductas para conseguir recompensas específicas. La identificación ocurre cuando los empleados sienten orgullosos de ser parte de un grupo, respetando sus valores y logros pero sin adoptarlos como si fueran propios. Por último, la interiorización se da cuando los valores del individuo y de la organización coinciden. (Rodríguez y Betanzos, 2011)



Si bien éste enfoque nos sirvió para sensibilizar a los investigadores con la naturaleza multidimensional del compromiso, su impacto ha sido más bien escaso. En gran medida se ha debido a la dificultad por distinguir entre identificación e interiorización. De hecho, en su investigación más reciente han combinado los ítems de identificación e interiorización para formar una nueva medida que ellos llamaron “compromiso normativo”

El modelo de Meyer y Allen puntualizaban que lo común entre las diversas definiciones del compromiso organizativo existentes era el hecho de verlo como un estado psicológico que “caracterizaba la relación entre el empleado y la organización y que influía en la decisión de continuar o no en la organización”. Coincidían con O’Reilly y Chatman en que lo que difería entre ellas era la naturaleza de dicho estado psicológico, por lo que también definieron varias componentes del compromiso. En 2010 propusieron un modelo bidimensional para medir el OC en el que distinguían entre compromiso afectivo y de continuidad (Manríquez, Téllez y Ferrer, 2010)

Por compromiso afectivo entendían la unión emocional que los empleados sienten hacia la organización, caracterizada por su identificación e implicación con la organización, así como también por el deseo de permanecer en ella. Se basa en el trabajo de Buchanan y supone una aceptación e interiorización de las metas y valores organizativos enfatizando los sentimientos que una persona tiene hacia su organización. Según Chiang & otros (2010) nos dicen que los empleados que posean este tipo de compromiso este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio de la organización. Cabe decir que esta dimensión es la que mayor atención ha recibido por los investigadores; hecho que Meyer y Allen justifican, por un lado, alegando la novedad en el desarrollo de modelos multidimensionales de compromiso y en las escalas de medida apropiadas y por otro, planteando el compromiso afectivo como “la forma más deseable de compromiso y que las organizaciones están, probablemente, más dispuestas a inculcar a sus trabajadores”. Para medirlo, crearon la ACS (Affective Commitment Scale), que significó una mejora significativa sobre el OCQ

Basándose en el trabajo de Becker, definieron una segunda dimensión del compromiso a la que denominaron compromiso de continuidad, y que deriva de los costes que los empleados asocian a la decisión de “abandonar la organización”. Posteriormente, McGee y Ford obtuvieron en su análisis factorial dos dimensiones dentro de este tipo de compromiso: la asociada al coste personal de los empleados al irse y perder su inversión en la organización que se denominó alto sacrificio y la llamada bajas alternativas, que representaba las escasas alternativas de trabajo existentes. Investigaciones posteriores, ratificaron este hecho, lo que indujo al desdoblamiento de la dimensión de continuidad. La escala de medida de este tipo de compromiso es la CCS (Continuance Commitment Scale) (Rodríguez y Betanzos, 2011)

Meyer y Allen añadieron una tercera dimensión a su modelo a la que bautizaron como compromiso normativo. Como bien apunta Bergman, se trata de “la última introducida y la menos estudiada”. Si bien en un inicio estaba basado en la internalización de presiones normativas para actuar de forma acorde a los intereses organizativos- basado en el trabajo -con el paso de los años, se centró en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales sobre lealtad. Recientemente y de forma sutil, esa obligación ha cambiado aludiendo a la reciprocidad de beneficio. Para Marríquez, et al., (2010) la esencia de este tipo de compromiso radica en el sentimiento de obligación de los empleados. Y es que, esta dimensión también se conoce como compromiso moral ya que hace referencia a la obligación moral de los empleados a permanecer en la organización. Si bien esto refleja una importante diferencia entre el compromiso normativo- vínculo racional- y el afectivo- vínculo emocional- da una limitada visión de la moralidad pues “la reduce a un conjunto de normas sociales aceptadas”. Para medir esta dimensión definieron la escala NCS (Normative Commitment Scale)

Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002, citados en Omar, A. & Urteaga, A. 2008) nos informan que algunos estudios recientes han encontrado que las facetas afectiva y normativa del compromiso organizacional

se correlacionan positivamente y ambas aparecen como predictores de comportamientos organizacionalmente positivos, incluyendo aumentos en la calidad del trabajo, satisfacción laboral, permanencia y asistencia.

Alcover, Martínez & Zambrano (2003, citados en Bohrt, R., Solares, L. & Romero, C., 2014) Respecto a la naturaleza psicológica de este intercambio, los empleados acceden a entregar una cantidad determinada de esfuerzo y lealtad, a la vez que esperan recompensas económicas, seguridad, trato respetuoso, relaciones interpersonales gratificaciones y también apoyo en la relación de sus propias expectativas. Si las empresas cumplen con las cláusulas económicas y psicológicas, los trabajadores se sentirán satisfechos, mantendrán niveles superiores de desempeño y permanecerán en la organización por más tiempo, buscando superar sus propios estándares de rendimiento. Organ, Podsakoff y Mackenzie (2006, citados en Bohrt, R., Solares, L. & Romero, C., 2014) concuerda con los autores anteriores porque nos informan que si se logra que los empleados estén identificados e implicados con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, desarrollen habilidades y capacidades individuales y colectivas, que formen parte de equipos de trabajo cohesionados y que demuestren conductas de ciudadanía organizacional.

Morrow delimita el compromiso organizacional en las siguientes dimensiones; valor del trabajo en sí ética protestante, compromiso de carrera, involucramiento con el puesto, compromiso con la organización y compromiso de unión. Becker y Billings manejaron perfiles basados en los diferentes aspectos que mantienen a los empleados en la organización y que contribuyen positivamente a la eficacia de la empresa, de aquellos otros que también quieren permanecer pero contribuyen poco o casi nada a su organización. Los cuatro perfiles sugeridos son: compromiso local trabajadores que están unidos con su supervisor y su grupo de trabajo, compromiso global integrados con la alta gerencia y la organización, compromiso de comité ligados tanto con el centro local como global, y no comprometidos empleados que no están atados

ni con el centro local ni global. Por todo ello se puede llegar a la conclusión que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional

En conclusión se eligió el modelo tridimensional de los autores Meyer y Allen, porque es el que más se adecuó a la empresa manufacturera “CERÁMICOS LAMBAYEQUE”, pues este modelo representa tres maneras diferentes de estar unido a una organización. Se pudo decir que las personas permanecen comprometidas con la organización porque quieren (compromiso afectivo), porque lo necesitan (compromiso de continuidad) o porque sienten que deben hacerlo (compromiso normativo). Los propios autores han sido consistentemente claros en que son tres dimensiones distintas que tienen diferentes causas y consecuencias, por ende es necesario que las empresas tomen conciencia de la importancia que tiene el compromiso en la organización.

## **2.2.BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

El estudio del compromiso organizativo es una de las líneas de investigación más activas, en el campo del comportamiento organizativo. (Sallan, Simo, Fernandez y Enache, 2008), muestran que el compromiso organizativo es uno de los predictores más destacados del abandono de la organización. Por tanto el compromiso se ha definido como una fuerza que liga a un individuo a una acción en curso, que puede ser tanto un proceso, como la pertenencia a una organización (Enache, Simo, Sallan y Fernandez, 2009).

El compromiso se identifica en las empresas como el vínculo de la lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Así también el compromiso laboral es un tema de muy alto interés en psicología de las organizaciones, especialmente porque se considera que los empleados que muestran un alto nivel de compromiso presentarán mejor desempeño, productividad, y menores índices de ausentismo (Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano, 2009)

Asimismo Chiang et al., (2010) propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, normativo y el de continuación;

así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

El compromiso afectivo de definido como la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores: (Mowday, 1982; citado por Garber, 2013) influyen características personales, organizacionales y experiencias laborales; para una alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización, complacencia y espontaneidad por realizar esfuerzos considerables a favor de la organización; fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

El compromiso organizacional afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. Esa identificación y afinidad con la organización se manifiesta en actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía o en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa. Generalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestarse una buena predisposición a los cambios organizacionales

El compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. (Santos, Gestosoy Montalbán, 2012). Meyer y Allen (1996, citados en Omar, A. & Urteaga, A. 2008) nos menciona que este tipo de compromiso fue definido como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización, pues nos dicen que en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida.

Así mismo, el compromiso afectivo resalta la importancia de las experiencias de trabajo y el impacto real queda manifiesto cuando el trabajador percibe mensajes que le hacen sentirse valioso e importante en la empresa. Éste lazo sentimental se fortalece aún más cuando los trabajadores piensan que la organización es solidaria con ellos y además cuando reciben un buen trato. Un trabajador que tenga un compromiso afectivo se va a sentir orgulloso de pertenecer a la organización para la cual trabaja, debido a la motivación y al reconocimiento que la empresa le brinda.

Por lo general, los trabajadores que se presentan un compromiso afectivo tienden a manifestar buena predisposición a los cambios organizacionales y están dispuestos a trabajar más de lo establecido, caracterizándose con actitudes altamente deseables. Por otra parte, diversos estudios han demostrado que éste tipo de compromiso tiende a aumentar en la medida en que los trabajadores experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significación de su trabajo.

El compromiso normativo consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer a la empresa y al igual que el compromiso afectivo, es de naturaleza emocional. Éste tipo de compromiso es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización.

En el compromiso normativo (deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) que conducen a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Jiménez, Acevedo, Salgado y Díaz, 2009). Meyer y Allen (1996, citados en Omar, A. & Urteaga, A. 2008) nos señala que este compromiso ha sido definido como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización, esto se debe precisamente al proceso de socialización al que estuvo sometido el trabajador; es decir, el

respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo de la persona

El compromiso organizacional continuo revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo el empleado percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le rinden, lo que quiere decir, que el colaborador está vinculado con la organización porque ha invertido tiempo y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido. Otro aspecto que es considerada en esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo que tengan similares condiciones al que tiene su empresa actual; entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para el cual trabaja.

En el compromiso de continuación (necesidad) o de costes es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurrirán al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso. Esta necesidad nace de las elecciones vinculantes de los que les conducen a una situación en la que los costes asociados a abandonar la organización son percibidos como mayores a los asociados a permanecer en ella. No está relacionado necesariamente con otros comportamientos.

Estas modalidades de compromiso determinan una dispersión diferente hacia la organización; las personas con alto compromiso afectivo se muestran deseosas de hacer esfuerzos en su desempeño, las personas con un compromiso normativo se sienten obligadas a permanecer. Así entendido el concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras

razones, debido al interés por entender que retiene a los trabajadores en la organización. Entonces, podemos considerar el compromiso organizacional como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización.

En conclusión se pudo decir que el compromiso de los trabajadores en la organización es un activo importante, porque influye en el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo por el trabajo, lo cual genera mayor desempeño, productividad y rentabilidad para la empresa.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación:**

El tipo de Investigación para este estudio es de tipo descriptiva mixta. Cuantitativa: Porque se midió las variables con escalas numéricas (encuesta a los trabajadores). Cualitativa: Porque se realizó evaluaciones subjetivas de las variables (entrevistas a los directivos a profundidad)

Asimismo, el presente proyecto de investigación es de tipo no experimental, pues de acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2010), esta es una investigación que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos



### 3.2. Área y línea de investigación

Área: Gestión

Línea: Administración

### 3.3. Población, muestreo y muestra

La población estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE” que eran 130 trabajadores. A partir de esto tomamos como muestra la totalidad de los trabajadores porque es un censo y además la cantidad de los trabajadores es pequeña.

### 3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1:  
Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Sub Dimensiones	Indicadores
Compromiso	Afectivo	Satisfacción laboral	Nivel de conformidad
			Sentimiento de afecto
			Nivel de sentimiento de pertenencia
		Normas relacionales	Nivel emocional
			Involucramiento
	Normativo	Percepción de dependencia	Obligación
			Sentimiento de culpabilidad
			Lealtad
			Sentimiento de responsabilidad
			Sentimiento personal de deuda
	Continuación	Intención de abandonar la organización	Necesidad
			Edad
		Sacrificios realizados para permanecer en la organización	Falta de alternativas
Inseguridad laboral			

Fuente: Elaboración propia

### **3.5. Métodos, recolección, procesamiento y análisis de datos.**

Para la medición de compromiso de los trabajadores de la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE” se utilizó el modelo Tridimensional de Meyer y Allen, definiéndolo como un estado psicológico conformado por tres componentes que reflejan un deseo (compromiso afectivo); una obligación (compromiso normativo) y una necesidad (compromiso de continuidad).

Los datos que registramos fueron específicos, es decir se elaboró un cuestionario con el cual recogimos la información que nos permitió procesar y analizar conocimientos, que a su vez nos dieron respuestas a los objetivos planteados de la investigación; así mismo se realizó una entrevista que se efectuó según el periodo planificado a los jefes de cada área de la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE” – Lambayeque.

Los datos registrados fueron específicos, es decir, se recogió la información necesaria, utilizando también cuadros estadísticos, con cantidades absolutas y porcentuales de cómo la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE”, se ha ido desarrollando en el nivel de compromiso de los trabajadores, las tablas y los Figuras, que confeccionaremos serán proporcionales con nuestros resultados; hechos en el programa de Excel 2010.

### **3.6. Técnicas de procesamiento de datos**

Para la obtención de los datos se utilizará como técnica de recolección de datos la Guía de encuesta y como instrumento de recolección de datos se utilizará el cuestionario.

La recolección de los datos necesarios para el estudio, se realizó utilizando la técnica de la encuesta, para la cual se elaboró un cuestionario, el cual contiene 14 preguntas, divididas de la siguiente manera: 5 preguntas para la dimensión Compromiso afectivo, 5 preguntas para la dimensión Compromiso Normativo y 4 preguntas para la dimensión Compromiso de Continuación.

El cuestionario, se diseñó de tal forma, que permitió obtener las características o las variables que tienen mayor influencia en los trabajadores de la organización en el cual se desarrollarán las entrevistas, determinando al mismo tiempo, el grado en el que afectan al empleado.

El formato empleado para la encuesta está formado por preguntas basado en la escala de Likert, como se aprecia a continuación:

1 = Nunca

2 = Casi nunca

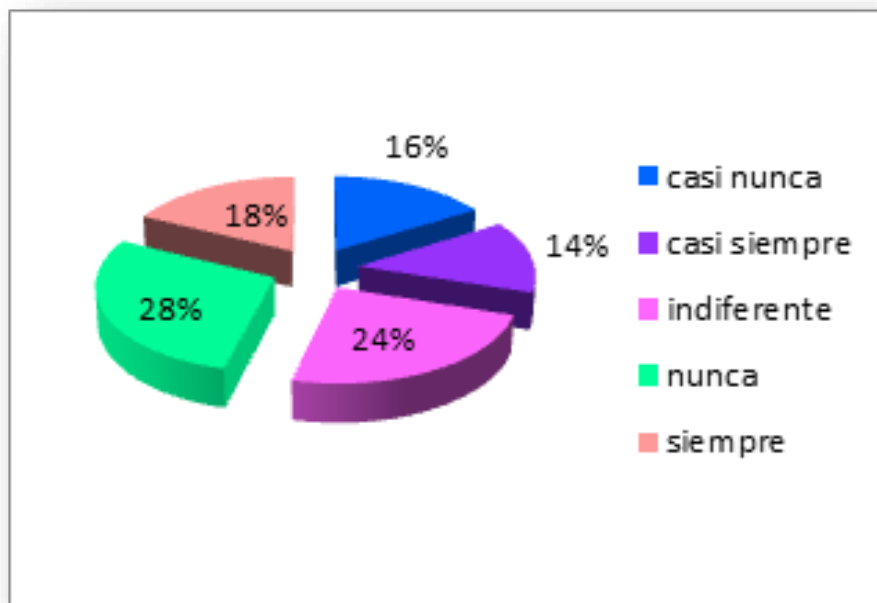
3 = Indiferente

4 = Casi Siempre

5 = Siempre

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

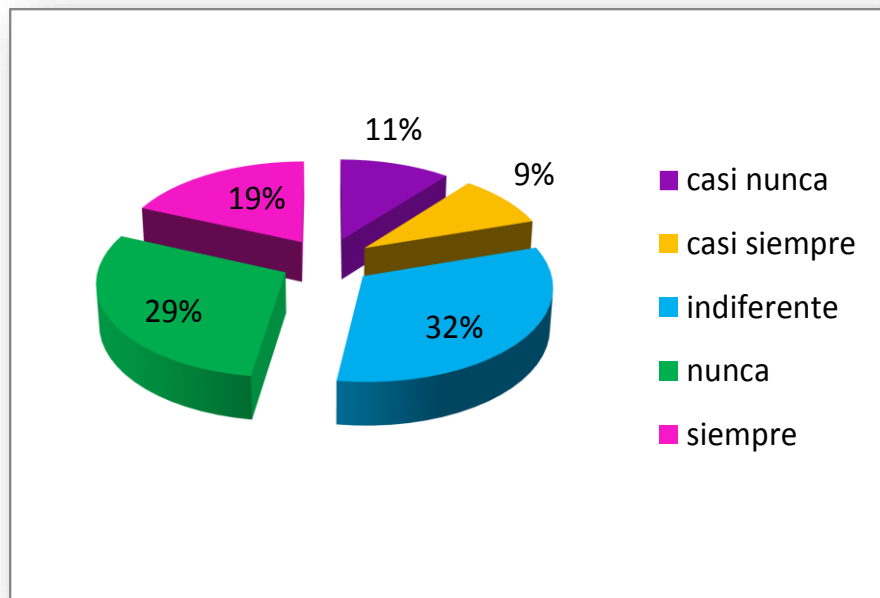


**Gráfico 1 Nivel de Conformidad en la Organización**

Fuente: Elaboración Propia

Según la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa CERÁMICOS LAMBAYEQUE nos mostró que el 28% de los trabajadores, no se encuentran felices si pasaran el resto de su vida en la organización, esto se debe a la insatisfacción que sienten, ya que no tienen un buen clima laboral para desarrollar su trabajo, sin embargo el 18% están felices porque tienen un lugar de trabajo, el cual les permite satisfacer sus necesidades.

Asimismo a nivel exploratorio algunos trabajadores mencionaron detalles sobre el clima laboral como por ejemplo: ausencia de compañerismo, la mayoría tiene el pensamiento “Yo soy mi puesto”, casi no comparten o no entienden el significado de trabajo en equipo, también se nota indiferencia por parte de los dueños de la empresa hacia el personal subordinado.

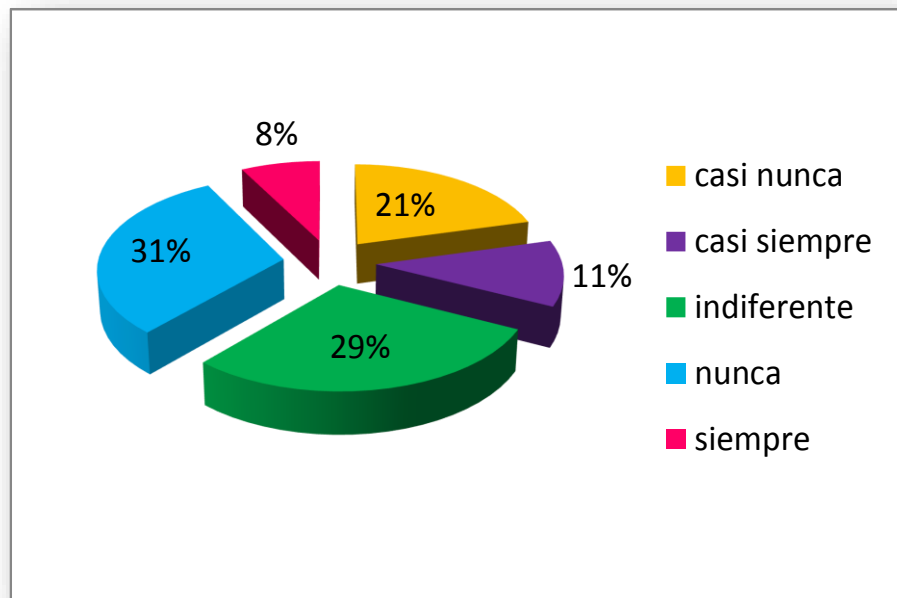


**Gráfico 2 Sentimiento de Afecto Hacia la Organización**

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los datos recabados en estos ítems, el resultado refleja que el 19% de los trabajadores siempre se sienten identificados con la empresa que lo emplea, esto se puede ver reflejado en que los trabajadores consideran a los problemas de la organización como si fueran de ellos. Por otro lado, el 29% de los trabajadores no le dan importancia a los problemas que puede tener la organización porque ellos cumplen con asistir, desarrollar su labor de trabajo y cumplir con lo que se le asigna en la empresa.

Si observamos los indicadores como Casi nunca y Nunca, hacen una sumatoria de 40% de trabajadores que no sienten verdaderamente afecto por la organización, en ese sentido los trabajadores nos contaron que existe cierto despotismo por parte de los dueños de la empresa, ellos manifiestan que no son tratados con afecto o estima lo que hace que el trabajador no se apegue a la empresa, esta debilidad es un elemento clave que se debe mejorar y precisamente un valioso dato para la propuesta que viene más adelante.

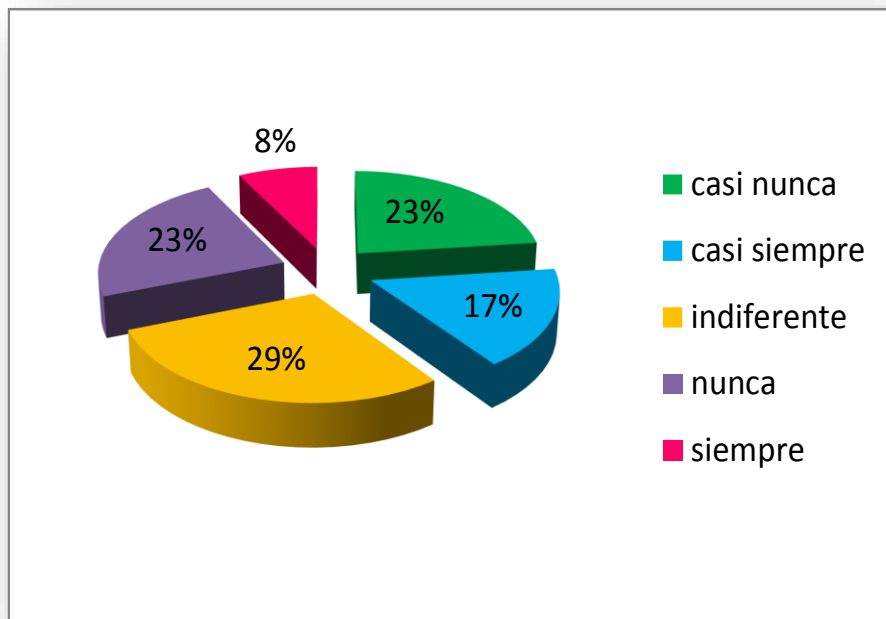


### Gráfico 3 Significado Personal de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

En estos ítems se puede observar que el 11% de los trabajadores consideran que casi siempre la organización significa mucho para ellos, debido a la gran oportunidad que les brindaron cuando necesitaban de un trabajo. Sin embargo para el 31% de los trabajadores la organización no significa nada, pues simplemente ellos van a trabajar para obtener la remuneración que pertenece.

Se observa que no hay una cultura de emprendedorismo en la ciudadanía ya que la mayoría de los trabajadores no dan importancia al significado que tiene la empresa para la sociedad. En otro grupo de trabajadores indica un alto índice de indiferencia que contribuye a agravar los conflictos con la empresa ya que es mirada como una entidad externa que no tiene nada que ver con el bienestar de los trabajadores, esto se debe no solo a un factor educativo, sino también a que las mismas empresas no se han creado una imagen de benefactores de la sociedad.

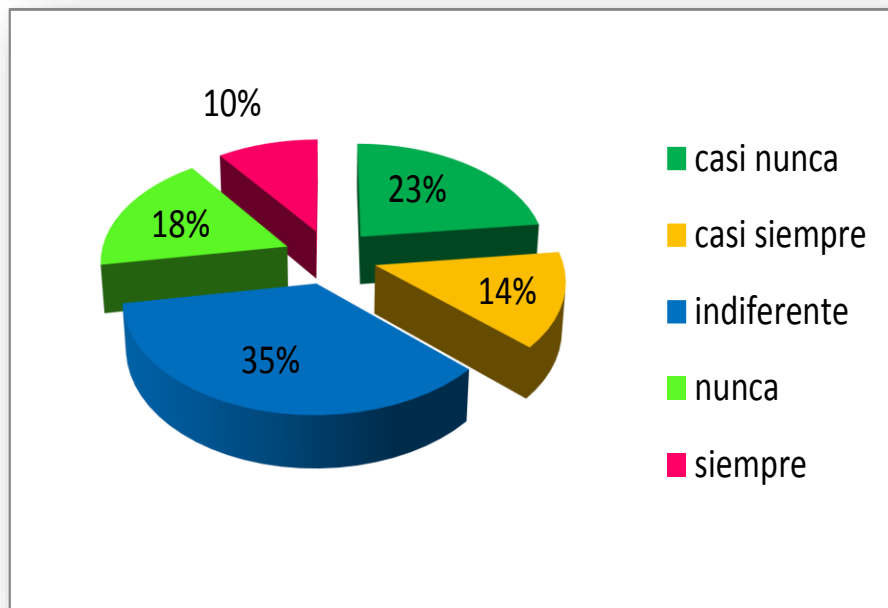


**Gráfico 4 Involucramiento con la Empresa**

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al sentimiento de involucramiento con la empresa, del 100% de los encuestados se observa que el 8% siempre, 17% casi siempre, 23% nunca y el 23% casi nunca, estos resultados nos dicen que existe un grupo de trabajadores que no se involucran en las actividades de la organización, es decir no se identifica con ella, es como si se sintiera ajena a la empresa donde labora y esto no es bueno para la empresa, es una debilidad que debe fortalecerla.

El porcentaje de personal que no se siente involucrado con la empresa (nunca o sumados casi nunca), tal vez por falta de motivación como manifiestan algunos trabajadores, incentivos, buen trato y reconocimientos. Esto indica que la empresa no ha efectivizado políticas de acercamiento y persuasión a sus trabajadores que los hagan sentir más involucrados con su centro de trabajo. Deben ejecutarse políticas de promoción interna que hagan que estos porcentajes de aceptación sean mayores.



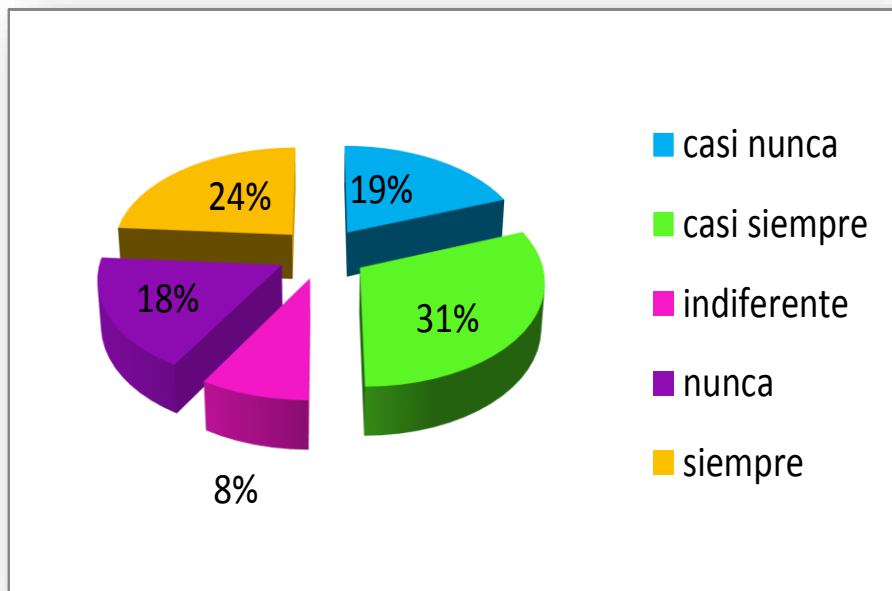
### **Gráfico 5 Sentimiento de Pertenencia a la Organización**

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al sentimiento de pertenencia hacia la organización, del 100% de los encuestados se observa que el 14% manifiesta casi siempre, el 10% siempre, el 23% casi nunca y un 18% nunca, en resumen los indicadores que apreciamos nos dicen que si hay un buen grupo de empleados que no tienen sentimiento de pertenencia hacia la empresa, eso debilita la lealtad y el compromiso de estos trabajadores hacia la organización.

En este caso se aprecia que si existe un sentimiento de pertenencia a la empresa que no significa una identificación total con los fines y objetivos de la misma. El porcentaje de siempre y el de casi siempre también, eso indican que ellos sienten que se les necesita dentro de la empresa, lo cual no necesariamente significa que son reconocidos y recompensados debidamente por la empresa, esto se deduce de los demás cuadros estadísticos que nos muestran cierta disconformidad laboral.





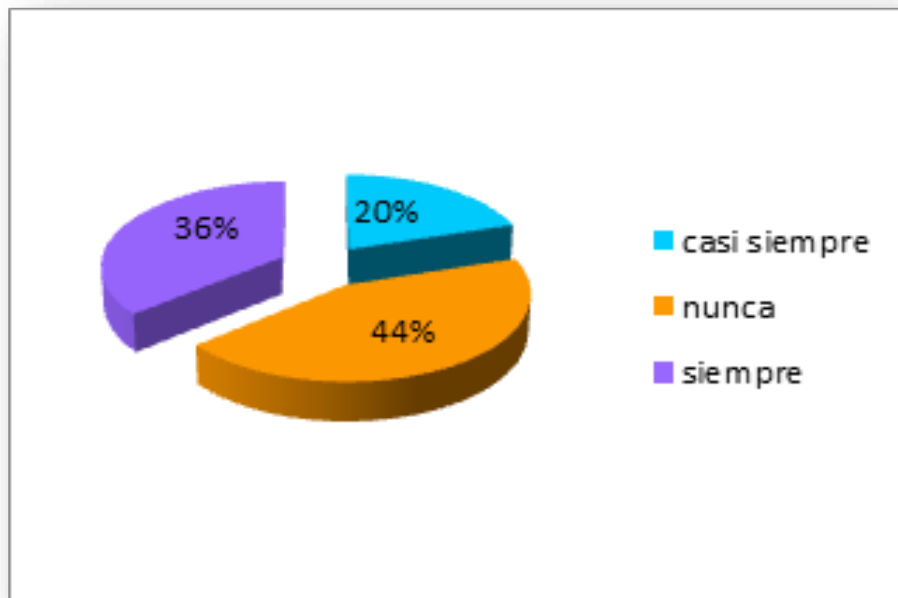
**Gráfico 6 Obligación de Permanecer en la Empresa**

Fuente: Elaboración Propia

El 31% de los trabajadores casi siempre se sienten obligados de permanecer en la empresa en las actuales condiciones laborales, porque la empresa está financiando su formación bajo el compromiso de permanencia durante un periodo de tiempo, y de la misma manera, el 24% de los trabajadores sienten obligación de permanencia. De manera opuesta, sólo un 19% de los trabajadores casi nunca se sienten obligados, porque saben que la empresa tiene el deber de motivar a sus trabajadores para así poder desempeñar mejor su trabajo.

De acuerdo a un nivel exploratorio los trabajadores mencionaron que se sienten dependientes laboralmente de la empresa pero no significa que se encuentren satisfechos de esa permanencia.

Los porcentajes altos de sentir que tienen la obligación de permanecer en la empresa, si existe un grado de descontento nos llevan a que existe un ambiente de tensión laboral, si esta obligación no es recompensada correctamente.

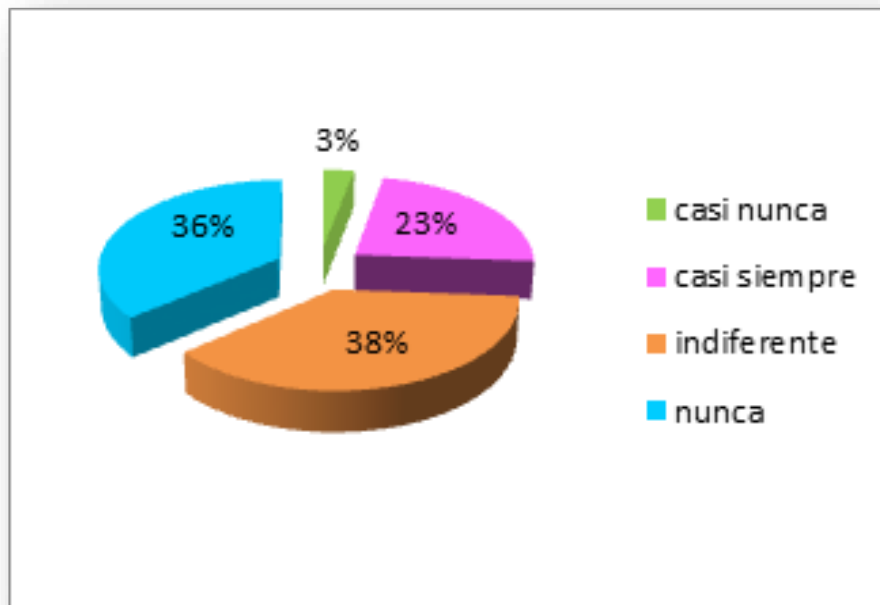


**Gráfico 7 No siento que sea Correcto Dejar la Organización**

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al sentimiento No siento que sea correcto dejar la organización, del 100% de los encuestados se observa que el 44% manifiesta Nunca, el 36% Siempre y el 20% casi siempre, estos resultado nos dicen que el trabajador deja la organización en cualquier momento y no siente culpa, pena o nostalgia por dejarla, eso indica una falta de compromiso, lealtad y amor hacia su centro de trabajo, el cual es perjudicial para la empresa.

El porcentaje nunca (44%) indica que hay un alto porcentaje de descontento ya que una parte (siempre y casi siempre) mayoritario decidirá en algún momento salir de la empresa por lo tanto esto indica que no hay una política de mejora de las condiciones de trabajo y otros aspectos relacionadas con la misma como por ejemplo la rotación del personal para disminuir el aburrimiento y la monotonía en las tareas cotidianas de la empresa.

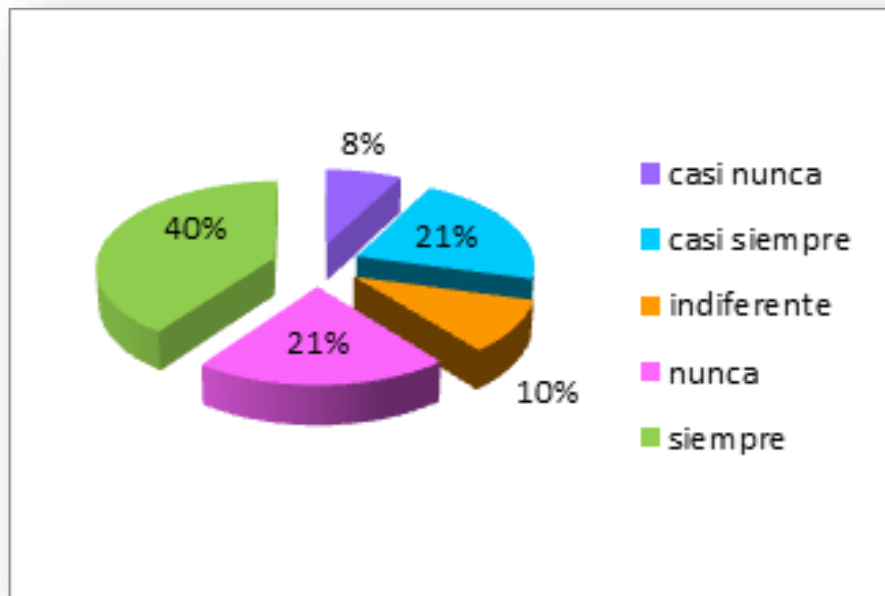


### **Gráfico 8 Sentimiento de Culpabilidad**

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al sentimiento de culpa, del 100% de los encuestados se observa que el 38% manifiesta indiferente, el 36% nunca, el 23% casi siempre y un 3% casi nunca, estos indicadores nos dicen que en su mayoría los trabajadores no tienen el sentimiento de culpa, eso significa que la gran parte de responsabilidad la tiene la organización o empresa.

De acuerdo a un nivel exploratorio los trabajadores mencionaron que existe un alto porcentaje de trabajadores que sienten indiferencia de culpabilidad o responsabilidad por la marcha de la empresa, esto significa que no existe una política empresarial de compromiso para con sus trabajadores. Estos sentimientos que tiene la mayoría de trabajadores según algunos testimonios recogidos en conversaciones son porque no hay un verdadero compromiso e identidad por la organización, no toman las responsabilidades o tareas con seriedad y solo se preocupan de que venga fin de mes y listo a cobrar su sueldo.

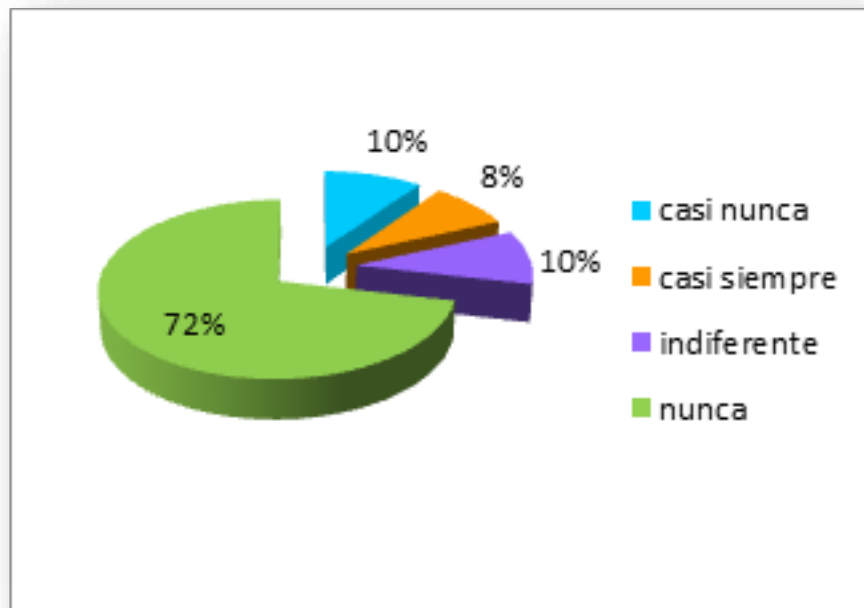


### **Gráfico 9 Lealtad Hacia la Organización**

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de los ítems en esta pregunta, se observa que el 40% de los trabajadores considera que la organización merece su lealtad, porque existe mutuo respeto y buena relación entre los jefes y los trabajadores, haciendo que realicen un buen desempeño en la organización. El 21% de los trabajadores piensa que la organización no merece su lealtad pues no reciben los beneficios que ellos quisieran, pese a que su trabajo es dificultoso.

Solo el 40% siente lealtad hacia la empresa lo que significa que la mayoría de trabajadores no se sienten identificados con la empresa o no sienten que forman parte de ella, este indicador puede mejorarse si la empresa se dedicara más a sus trabajadores, por ejemplo capacitaciones, estudios, esto haría que los empleados sientan que la empresa les interesa y definitivamente cambiarían la falta de interés por la lealtad hacia la institución.

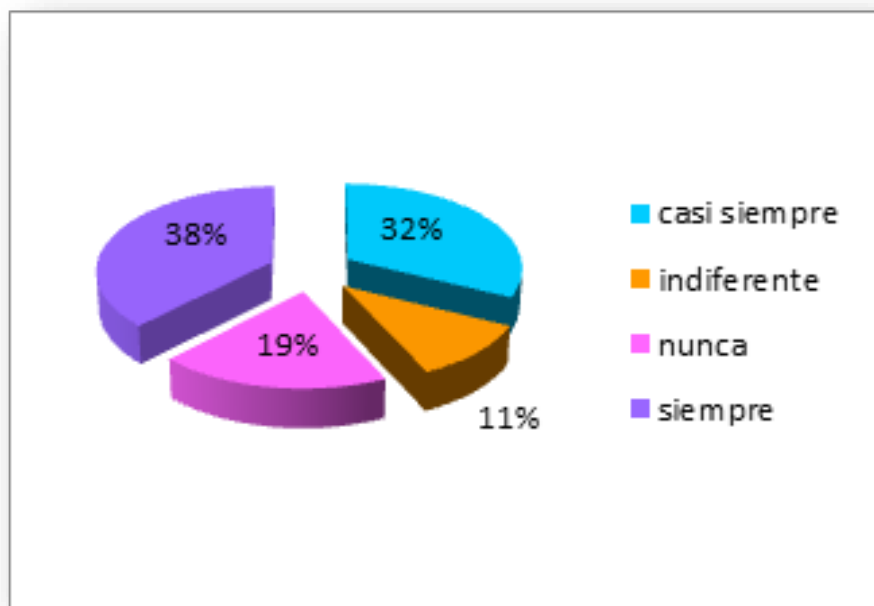


**Gráfico 10 Sentirse Endeudado con la Organización**

Fuente: Elaboración Propia

El 72% de los trabajadores de la empresa CERÁMICOS LAMBAYEQUE indicaron no sentirse en deuda con la organización, mientras que el 8% muestra que ellos casi siempre se sienten en deuda con la empresa porque gracias al trabajo han podido sostener a su familia, y salir adelante, tanto en el aspecto personal como familiar.

Esto indica que la empresa no ha realizado una adecuada política de bienestar hacia sus trabajadores para que ellos se sientan identificados con la misma. No hay gratitud hacia la empresa debido a que no se ha involucrado con los problemas personales y familiares de cada trabajador sin que para ellos signifique perjuicio para la empresa.

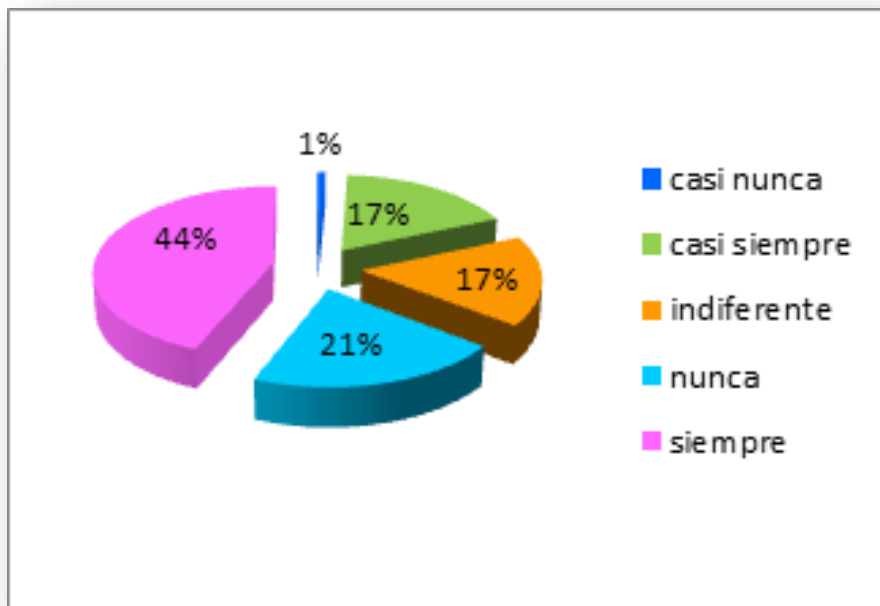


**Gráfico 11 Necesidad de Permanecer en la Organización**

Fuente: Elaboración Propia

El 38% de los trabajadores indican que permanecer en la empresa es más por necesidad que por deseo, esto sucede porque tienen gastos que cubrir y dado que no cuentan con más opciones de trabajo, desean permanecer en la organización. Por otro lado, el 19% de los trabajadores se encuentran satisfechos por trabajar en esa empresa porque les brinda beneficios que otra empresa no les puede brindar.

El alto porcentaje que no desea permanecer en la empresa es porque la empresa no ha realizado programas tendientes a mejorar el ambiente laboral que haga más agradables las condiciones laborales y que incentive a sus trabajadores a permanecer en la empresa



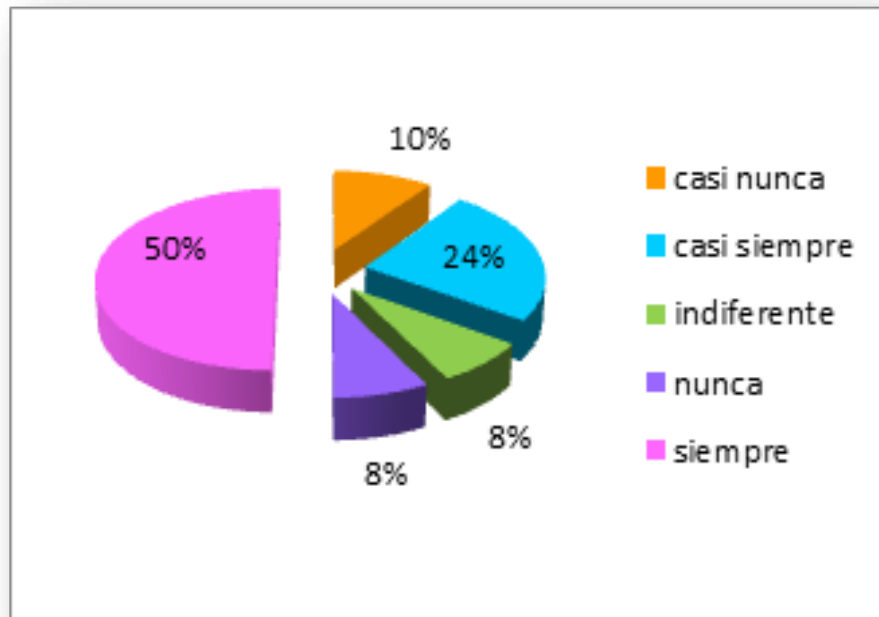
**Gráfico 12 Renunciar a la Organización Afectaría su Vida**

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados afirman que un 44% de los trabajadores dijeron que si les afectaría salir de la organización actualmente, precisamente porque tienen diversos gastos y se puede perjudicar dejando la organización, a diferencia del 1% de los trabajadores respondió que casi nunca les afectaría.

El mismo porcentaje que no abandonaría la empresa es el que teme por su seguridad laboral y no está dispuesto a abandonarla, pero esto no significa que están contentos con su situación dentro de la empresa, hay un alto porcentaje de trabajadores descontentos que si están dispuestos a abandonar la empresa lo que contribuye a un mayor clima de tensión en la empresa.

Para aminorar los conflictos laborales es necesario que la mayoría de trabajadores no estén dispuestos a abandonar la empresa para lo cual es necesario que haya estímulos materiales y psicológicos que contribuyan a mejorar las condiciones de trabajo y que los trabajadores se sientan satisfechos de modo que no estén dispuestos a abandonar su centro de trabajo.



**Gráfico 13 Carenza de Alternativas de Trabajo**

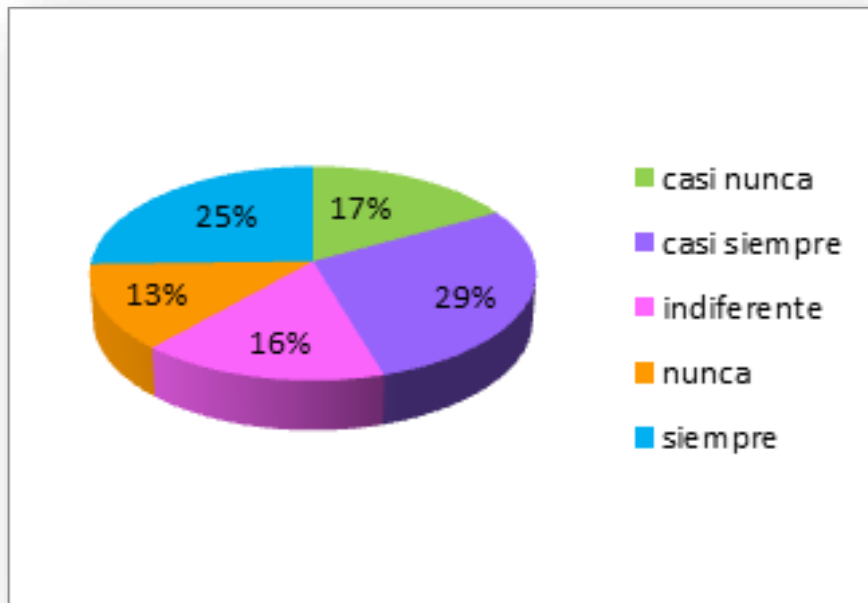
Fuente: Elaboración Propia

Las encuestas realizadas muestran que el 50% de los trabajadores sienten que tienen pocas opciones de trabajo como para pensar en dejar el trabajo, es por ello que optan en seguir en la empresa por el beneficio de ellos mismos y por beneficio de su familia, sin embargo el 8% considera que si tienen más opciones de trabajo, pero las que tiene no cumplen con sus expectativas como para abandonar la organización en la cual se encuentra.

Las pocas opciones laborales que existen hacen que los trabajadores permanezcan en la empresa pero su descontento no disminuye como puede apreciarse ya que cerca de la mitad aun así abandonaría la empresa.

Si se suma el 50% de los que a pesar de no estar dispuestos a abandonar la empresa están descontentos tendremos entonces que el 74% de los trabajadores puede crear un conflicto laboral y la minoría que es 10% de los indecisos puede luego apoyarles por lo que se recomienda mejorar las condiciones laborales y comenzar una política de acercamiento y estímulos a los trabajadores.





#### **Gráfico 14 Inseguridad Laboral**

Fuente: Elaboración Propia

Las encuestas realizadas muestran que el 29% de los trabajadores casi siempre sienten inseguridad laboral, un 25% manifiesta siempre, luego le sigue un 17% el cual indica casi nunca, un 16% es indiferente a la inseguridad aboral, un 13% nunca siente inseguridad laboral, vemos entonces que en su mayoría los trabajadores reclaman mejoras con respecto a la inseguridad laboral el cual afecta definitivamente el desempeño del trabajador y por consiguiente la productividad laboral.

La inseguridad laboral del 29% de los trabajadores es un índice de que se puede mejorar las relaciones laborales si se comienza a mejorar las condiciones con este sector y paulatinamente se continúa con el resto de los trabajadores.

## 4.2. Discusión

A través de ésta investigación descriptiva mixta cuyo objetivo tuvo la elaboración de una propuesta de mejora del compromiso de los trabajadores de la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE”, evaluándolos de acuerdo a las tres dimensiones que inciden en el compromiso organizacional, diseñada y elaborada según Meller y Allen. Para las encuestas se utilizó la escala de Likert, permitiéndonos tener mejores resultados, considerando para ello una muestra de 130 trabajadores.

Por consiguiente, se procedió a evaluar cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas, para conocer la percepción de los trabajadores de la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE”.

Evaluando la primera dimensión del compromiso organizacional, que fue el compromiso afectivo se obtuvo como resultado, que el 30% de los trabajadores manifestaron sentirse identificados con la empresa “CERÁMICOS LAMBAYEQUE”, pues consideran a los problemas de la organización como si fueran suyos, tratando de solucionarlos lo antes posible, mientras que otros de los trabajadores manifestaron que sienten tener un compromiso afectivo bajo porque el ambiente donde trabajan no es favorable (28%), afectándoles su desempeño. Así mismo, la otra parte de los trabajadores de la empresa manifestó sentirse muy satisfechos de pertenecer a la empresa (43%).

También es importante resaltar que existe un grupo de trabajadores que no se sienten identificados con la organización, al respecto un especialista de Marketing y comunicación como Menéndez (2012) indica lo siguiente: “La identidad corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, y tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la organización para repetir su imagen y posicionarse en el mercado.”, podemos observar entonces como la identidad es un factor primordial en la empresa y es algo que la empresa Cerámicas Lambayeque debe preocuparse por lograrlo.

Otro factor importante es la motivación, precisamente las recompensas, al respecto tenemos el aporte de Marcano (2012) “La Importancia de los sistemas de recompensas, constituyen la principal ventaja competitiva en un mundo inestable y cambiante, el grado de reciprocidad percibido por ellos, aumenta el compromiso por parte de los empleados.”, en ese sentido estos resultados nos indican la falta de recompensas por el trabajo realizado, la poca claridad que hay con respecto a las tareas realizadas, haciendo que los trabajadores no se sientan identificados con la empresa. Además podemos agregar que uno de los motivos porque los trabajadores no se sienten comprometidos de manera afectiva en la empresa es por el ambiente donde laboran su trabajo es pernicioso, por lo cual les dificulta su productividad.

Enfatizando en esto, Soberanes y de la Fuente (2009) señalan que el éxito de toda organización depende del grado de cómo los empleados perciban el clima organizacional, si los integrantes de la empresa consideran un entorno laboral positivo o negativo, esta percepción va a influir de manera directa en el desempeño laboral, y en el compromiso que haya con la institución.

Seguidamente evaluamos el compromiso normativo, el cual tuvimos como resultado que el 45% de los trabajadores de la empresa Cerámicos Lambayeque manifestaron tener un compromiso normativo con la empresa porque sienten que la empresa les brindó la oportunidad de tener trabajo cuando más lo necesitaba, por eso merece su lealtad y agradecimiento, sin embargo el 28% de los trabajadores manifestaron no sentir ninguna obligación en permanecer en la empresa, pues ellos sienten que no le deben nada a la organización, lo único importante para ellos es trabajar para que luego reciban la remuneración que les pertenece.

Al igual que el autor Betanzos y Paz (2006) constatan que el compromiso normativo es aquel donde el empleado asume que tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento de obligación moral por parte del trabajador para continuar en la organización. Este tipo de compromiso puede desarrollarse mediante diversos vínculos de socialización, relaciones

equilibradas y procesos de condicionamiento experimentados por el empleado tanto en la familia como en el entorno cultural.

Es importante recalcar que la lealtad en la organización se demuestra con actitudes y acciones de los mismos trabajadores. Esto se puede observar cuando los trabajadores defienden a la empresa ante extraños, que pudieran dudar del prestigio que tiene la organización, los trabajadores hablan de ella con orgullo, expresando lo positivo, los logros que han obtenido, el buen trato al empleado, la calidad de compañeros tanto en el ámbito laboral como humano, los recursos que emplean la empresa para mejorar su desempeño, entre otros. Esta actitud constata que el empleado cree en su empresa y trabaja por ella y por supuesto da la imagen que esa organización es el mejor lugar para trabajar.

Finalmente evaluamos el compromiso de continuación el cual obtuvimos como resultado que los trabajadores de la empresa Cerámicos Lambayeque tienen una percepción del 50% del compromiso de continuación, pues consideran que ellos permanecen en la organización por falta de alternativas, así mismo el 38% de los trabajadores indican que hoy continuar en la organización es más por necesidad que por deseo, porque esto les permite cubrir principales necesidades que tienen en sus familias.

Contrastando con la teoría de Meyer y Allen, quien destaca que el compromiso organizacional por lo general se presenta y se clasifica en el siguiente orden: afectivo, normativo y de continuación. Sin embargo, la secuencia de los resultados de la investigación fue primero el compromiso de continuación, luego el normativo y por último el afectivo, en éste caso los trabajadores asumieron que permanecen en la empresa más por la necesidad que por el deseo, pues ellos consideraron que dejar la organización les afectaría mucho su ámbito familiar, lamentablemente los trabajadores no han desarrollado lazos afectivos con la empresa, el cual les permita tener un mejor involucramiento hacia ella.

Otro elementos clave en la organización es la lealtad, veamos dos aportes importantes sobre este término, Rangel (2011) manifiesta: “La Lealtad no es consecuencia de un sentimiento afectivo, es el resultado de una deliberación mental para elegir lo que es correcto” y Valdez (2012) aporta: “La lealtad es una virtud que se caracteriza porque esa persona esté en los momentos buenos y malos”, este factor primordial del cual hablan estos dos autores son vitales para la empresa Cerámicos Lambayeque, el cual debe tenerlo presente en sus políticas.

Con respecto a la inseguridad laboral, el 29% de los trabajadores casi siempre sienten inseguridad laboral, un 25% manifiesta siempre (ver Fig. 14), al respecto Silva (2015) afirma: “El reconocimiento sirve para reforzar actitudes, mientras que las recompensas son exclusivamente, la respuesta a los buenos resultados.”, podemos apreciar entonces cuán importante son las recompensas o reconocimientos al trabajador, en ese sentido la empresa “Cerámicos Lambayeque” tiene que establecer o implementar una política de reconocimientos a sus trabajadores y tener así resultados significativos.

### **4.3. Propuesta**

#### **4.3.1. Introducción de la Propuesta**

La presente propuesta se centra en el estudio del compromiso organizativo basado en tres dimensiones como son: Afectivo, Normativo y Continuación, propuestas por (Chian, 2010)

El compromiso se identifica en las empresas como el vínculo de la lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Así también el compromiso laboral es un tema de muy alto interés en psicología de las organizaciones, especialmente porque se considera que los empleados que muestran un alto nivel de compromiso presentarán mejor desempeño, productividad, y menores índices de ausentismo (Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano, 2009)

Asimismo se espera contribuir con esta propuesta elevar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa “Cerámicos Lambayeque”, de esta manera el empleado se sienta identificado con la empresa hacer los desafíos de la organización suyos y luchar por ellos, de esta manera la empresa pueda convertirse en una institución dinámica, inteligente, que se adapta al cambio exigibles por un mercado que cada vez se hace más exigente y competitivo.

Sin lugar a duda cuando los actores de la empresa se toman a pecho sus responsabilidades y logran tener un verdadero compromiso con la empresa, ésta incrementa sus capacidades, su productividad laboral, creando de esta manera competitividad, imagen y un buen servicio hacia el cliente quien finalmente el que percibe lo bueno y lo malo de una empresa.

#### **4.3.2. Justificación**

Se justifica la presente propuesta porque permitirá elevar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa “Cerámicos Lambayeque”, de esta manera alcanzar una verdadera identidad de los trabajadores hacia su empresa, logrando el desarrollo organizacional, y sobre todo el cumplimiento de las metas, objetivos y por ende logrando la misión y visión de la entidad.

Es importante esta propuesta, porque permitirá desarrollar los aportes teóricos científicos de la teoría “Compromiso organizativo” basado en tres dimensiones como son: Afectivo normativo y continuación, de esta manera sentar precedentes para futuras investigaciones que deben aplicar esta teoría en cualquier organización.

### **4.3.3. Objetivo de la propuesta**

#### **4.3.3.1. Objetivo General**

Diseñar una Propuesta para elevar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa “Cerámicos Lambayeque” basado en la teoría tridimensional.

#### **4.3.3.2. Objetivos específicos**

1. Implementar estrategias en el ámbito de la dimensión “Afectiva” para fortalecer los lazos emocionales que los empleados forjan con la empresa Cerámicos Lambayeque.
2. Desarrollar estrategias en el ámbito de la dimensión “Normativo” para fortalecer en los trabajadores el sentimiento de obligación de permanecer en la empresa Cerámicos Lambayeque.
3. Crear estrategias en el ámbito de la dimensión “Continuación” para mejorar los costos (financieros, físicos, psicológicos) para el trabajador.

### **4.3.4. Análisis Situacional**

#### **4.3.4.1.Ámbito nacional**

En el ámbito nacional viven experiencias y sobre todo voluntades por parte de las empresas en elevar el espíritu de compromiso de los trabajadores hacia la empresa, en esta oportunidad presentamos el aporte de Alfonso Núñez Fernández, cuyo perfil profesional el siguiente:

Profesor principal de New Horizons Institute, Computing Learning Services. Actualmente cursa el PMI Leadership Institute Master Class (Master en Liderazgo del PMI); PMI & Harvard University & Massachusetts Information Technology School (MIT); 2010 – 2011. Magíster en Administración – Mención: Gestión Empresarial; Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Director de Empresa Consultora en Dirección de Proyectos BIE Group y de Empresa de Ingeniería y Gerenciamiento de Proyectos VERANO-HEMISUL SCET. Ha sido Gerente de la Corporación Falabella Perú. Gerente de Proyectos Señor del Banco de Crédito BCP y Jefe de Planta en Cervecería Backus & Johnston. Fue Vice-Presidente, Presidente y en la actualidad Past-President de la Junta Directiva del Capítulo del Project Management Institute – PMI Lima-Perú.

Núñez (2011) Afirma que el “coaching” no es un término nuevo en el mundo empresarial. Las organizaciones reconocen que necesitan tener talento humano para poder gestionar sus proyectos, emprendimientos y/o iniciativas. Sin embargo, en el Perú no muchas empresas están convencidas de que implementar una cultura de “coaching” interna pueda generar compromiso y motivación en su personal.

En principio, se debe tener claro que el proceso de “Coaching” consiste en la conexión entre el “coach”, que es una especie de entrenador, y el “coaché”, el entrenado; con el fin de mejorar las capacidades y descubrir las posibilidades de desarrollo del entrenado. En el Perú, las organizaciones trabajan muy poco el tema del “coaching”. Por lo general, en las industrias dedicadas a la explotación de recursos e infraestructura, su nivel de aplicación es muy ínfimo, razón por la cual se observan altos índices de rotación de personal en mandos medios. Es notoria la carencia de un pensamiento más estratégico, que valore el trabajar con un talento humano comprometido y motivado, que sea leal y contribuya a la formación del alma de la empresa dentro de su cultura organizacional.



Para lograr esa lealtad es necesaria la implementación de una cultura de “coaching”. A través de ella, se puede crear compromiso en la institución. Una cultura de “coaching” busca preparar constantemente a las personas para explotar sus potencialidades personales, profesionales y de negocio, haciendo que surja en ellas una motivación natural y un compromiso hacia su centro de trabajo, a partir de ese momento se dice que la organización tiene un enfoque hacia el “empowerment” o empoderamiento. (Núñez, 2011)

Podemos ver entonces como las empresas peruanas en su mayoría aún no apuestan por una cultura de compromiso del trabajador como lo explica y sugiere Núñez, en ese sentido el valorar trabajar por las empresas peruanas es muy ínfimo, esto permite o tiene como resultado la falta de compenetración, lealtad del trabajador hacia la empresa en donde labora., veamos ahora la situación interna basada en la recolección de información atravésó de la encuesta realizada por las tesisistas

#### 4.3.5. Análisis interno

Tomando en cuenta la encuesta realizada se hace un análisis interno de la empresa.

A= ALTO; M=MEDIO; B=BAJO

Tabla 2:  
**Análisis Interno**

DEBILIDADES	IMPACTO	
	A	M
Nivel de conformidad en la organización (Fig.1)	X	
Sentimiento de afecto hacia la organización (Fig. 2)		X
Significado personal de la empresa (Fig. 3)		X
Involucramiento con la empresa (Fig. 4)		X
Sentimiento de pertenencia a la organización (Fig. 5)		
Obligación de permanecer en la empresa (Fig. 6)	X	
No siento que sea correcto dejar la organización (Fig. 7)	X	
Sentimiento de culpabilidad (Fig.8)		X
Lealtad hacia la organización (Fig. 9)		X
Sentirse endeudado con la organización (Fig. 10)		
Necesidad de permanecer en la organización (Fig. 11)		X
Renunciar a la organización afectaría su vida		X
Carencia de alternativas de trabajo		X
Inseguridad laboral		X

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.6. Estrategias en el ámbito de la dimensión “Afectiva”

El compromiso afectivo de definido como la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores: (Mowday, 1982; citado por Garber, 2013) influyen características personales, organizacionales y experiencias laborales; para una alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización.

Tabla 3:

#### Programa 1

<b>Programa Mi trabajador querido</b>	
<b>Objetivos</b>	Desarrollar en el trabajador un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.
<b>Contenido</b>	
<b>Módulo I: Reconocimiento laboral</b>	Retribución, confianza y flexibilidad Capacitaciones
<b>Módulo II: Reconocimiento trabajo en equipo</b>	Reconocimiento al desempeño Y metas logradas
<b>Módulo III: Reconocimiento a la experiencia personal</b>	Experiencia laboral Logros realizados o alcanzados
<b>Duración</b>	3 meses

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.7. Estrategias en el ámbito de la dimensión “Normativo”

En el compromiso normativo (deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) que conducen a un sentido del deber proporcionar una correspondencia.

Tabla 4:  
**Programa 2**

<b>Programa Yo quiero a mi empresa</b>	
<b>Objetivos</b>	Elevar la lealtad del empleado hacia la organización o empresa.
<b>Contenido</b>	
<b>Módulo I: Identidad laboral</b>	Potenciar habilidades mediante la capacitación pagada por la empresa
<b>Módulo II: Compromiso y lealtad</b>	Ayudarle a estudiar una maestría, diplomado pagado por la empresa.
<b>Duración</b>	3 meses

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.3.8. Estrategias en el ámbito de la dimensión “Continuación”**

El compromiso organizacional continuo revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo el empleado percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le rinden, lo que quiere decir, que el colaborador está vinculado con la organización porque ha invertido tiempo y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Tabla 5:  
Programa 3

<b>Programa de El empleado leal</b>	
<b>Objetivos</b>	Elevar la continuidad del empleado en la empresa.
<b>Contenido</b>	
<b>Módulo I: Compromiso a largo plazo</b>	Proyectos a largo plazo y remuneración según resultados, asegurando estabilidad laboral Reconocimiento de beneficios sociales
<b>Módulo II: Delegar responsabilidad y grupos de personas</b>	Delegarle Grupos o trabajos de equipo Dejar que tomen decisiones en pequeños proyectos. Darles autonomía en algunas responsabilidades o tareas.
<b>Duración</b>	3 meses

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.9. Plan de acción

Tabla 6:  
Necesidad N°01

ESTRATEGIA	ACCIONES A REALIZAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO	PERIODO	PRESUPUESTO
Estrategia afectiva	Programa Mi trabajador querido	Retribución, confianza y flexibilidad. Capacitaciones. Reconocimiento al desempeño. Reconocimiento de metas logradas. Reconocimiento a su experiencia laboral. Reconocimiento a sus logros realizados o alcanzados personales.	Jefe RR.HH	Trabajador un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.	Primer Bimestre	S/. 500.00
Estrategia Normativa	Programa Yo quiero a mi empresa	Potenciar habilidades mediante la capacitación pagada por la empresa. Ayudarle a estudiar una maestría, diplomado, etc. pagado por la empresa.	Jefe RR.HH	Lealtad del empleado hacia la organización o empresa	Segundo Bimestre	S/. 500.00
Estrategia de Continuación	Programa El empleado leal	Proyectos a largo plazo y remuneración según resultados, asegurando estabilidad laboral. Reconocimiento de beneficios sociales. Delegarle Grupos o trabajos de equipo. Dejar que tomen decisiones en pequeños proyectos. Darles autonomía en algunas responsabilidades o tareas.	Jefe RR.HH	Continuidad del empleado en la empresa	Tercer Bimestre	S/. 1,000.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>						<b>S/. 3,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.10. Implantación y seguimiento

La implantación y seguimiento es mensual a cargo de la Gerencia

Tabla 7:

#### Implantación y seguimiento

<b>Estrategias</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>
<b>Estrategia afectiva</b>			
<b>Estrategia normativa</b>			
<b>Estrategia continuación</b>			

Fuente: Elaboración Propia

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

En términos generales, el mayor porcentaje de trabajadores se ubican en el compromiso de continuación, seguido de otro grupo que se encuentra en el compromiso normativo y un grupo menor se encuentra en el compromiso afectivo.

Se diseñó la “Estrategia Afectiva”, en donde se explotan a través de un Programa denominado “Mi trabajador querido” actividades a favor del personal como por ejemplo: retribución, confianza, flexibilidad por parte de la empresa, asimismo reconocimientos a su desempeño, a sus metas logradas, a su experiencia laboral y sus logros personales alcanzados. Estas acciones permiten fortalecer los lazos emocionales que los empleados forjan con la empresa Cerámica Lambayeque, haciendo que el trabajador sienta que es estimado, reconocido y querido por la empresa.

Se diseñó la “Estrategia Normativa”, en donde se explotan a través de un Programa denominado “Yo quiero a mi empresa” actividades a favor del personal como por ejemplo: Potenciar habilidades y capacidades mediante la capacitación pagada por la empresa, Ayudarle a estudiar una maestría, diplomado, etc. pagado por la empresa, comprometiéndolo a continuar en la organización, estas acciones singulares permite fortalecer en los trabajadores el sentimiento de obligación de permanecer en la empresa Cerámica Lambayeque.

Se diseñó la “Estrategia de Continuación”, en donde se explotan a través de un Programa denominado “El empleado leal” actividades a favor del personal como por ejemplo: Proyectos a largo plazo y remuneración según resultados, asegurando estabilidad laboral, reconocimiento de beneficios sociales, delegarle Grupos o trabajos de equipo, dejar que tomen decisiones en pequeños proyectos y darles autonomía en algunas responsabilidades o tareas.



## 5.2. RECOMENDACIONES

Motivar e incentivar el recurso humano, a fin de desarrollar y convertirlo en un gran potencial para lograr un eficiente servicio en la empresa, logrando ofrecer los méritos necesarios que satisfagan al trabajar.

Se propone poner en práctica actividades dirigidas al desarrollo humano del trabajador, con la finalidad de elevar su autoestima e impulsar su espíritu emprendedor y sus relaciones interpersonales con todos los trabajadores de la empresa.

Incrementar el flujo de información y optimizar los canales de comunicación con el propósito de aumentar la eficiencia y la eficacia del trabajador. De esta forma se le mantendría activo y suficientemente motivado para la ejecución de sus tareas.

Tratar con franqueza y transparencia a los empleados, incluso cuando tengan que revelar malas noticias como horas reducidas. Los empleados confían en los ejecutivos que viven con el ejemplo, así que los dueños de las empresas deberían atenerse a los mismos estándares de conducta que tienen sus empleados.

La Empresa Cerámicos Lambayeque debe introducir competencias dentro de sus modelos de negocios para comprometer a los empleados. Dividir a los empleados en grupos y registrar el puntaje de sus logros rompe la monotonía del trabajo, les da un foco y aumenta la productividad. El reconocimiento social de las victorias del empleado desarrolla más el compromiso.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, V. (2012). Evaluación del compromiso organizacional en empresa consultora en servicios de ingeniería. Recuperado de <file:///C:/Users/Acu%C3%B1a%20Cruz/Downloads/AlvarezRosalesVivian2011.pdf>
- Bardales, E. (2014, 08 de septiembre). El 45% de trabajadores aumentarían su productividad si tuvieran mejor trato de sus jefes. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-aumentarian-su-productividad-si-recibieran-mejor-trato-sus-jefes-2107955>
- Bohrt, R., Solares, L. & Romero, C. (2014). Enseñanza e Investigación en Psicología: Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Scielo*, 12 (1). Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v12n1/v12n1a03.pdf>
- Calderón, S., (2009). Compromiso Organizacional basado en el modelo de Meyer y Aller en una Empresa de Telecomunicaciones. *Tesis de Grado*. La Paz: Universidad Católica Boliviana
- Chiang, M., & otros (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional. *Panorama socioeconómico*. Recuperado de <http://www.panorama.atalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf>
- Córdoba, C. (2004). Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>
- Herrera, J. & Sánchez, I. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN un análisis estructural. *Revista Ra Ximhai*, 8,2. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46125172009.pdf>
- Jiménez, E. & otros (2009). Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresas de servicios. *Psicología em estudo*. 14,4. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oe?id=287122129013>

- Manríquez, M., Téllez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*. 231. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39512458006.pdf>
- Marcano, G. (7 de Noviembre de 2012). Sistema de recompensa. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de <http://es.slideshare.net/gabrielamarcano/sistema-de-recompensa>
- Menéndez, R. F. (26 de Junio de 2012). La identidad corporativa, un factor determinante de la personalidad de las empresas. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de <http://www.artfactory.es/es/news/la-identidad-corporativa-un-factor-determinante-de-la-personalidad-de-las-e>
- Omar, A. & Urteaga, A. (2008). Enseñanza e Investigación en Psicología: Valores personales y compromiso organizacional. *Redalyc.org*, 13 (2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29213210>
- Rodríguez, C. & Betanzos, N. (2011). XVI Congreso internacional de contaduría administración e informática: Vinculación entre empleado y empresa. México
- Sallan, J., Simo, P., Fernandez, V. & Enache, M. (2008). XII Congreso de Ingeniería de Organización. España.
- Santos, F., Guillén, C. & Montalbán, M. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *Revista de Administración de Empresas*. 52, 3. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=155123667006>
- Silva, S. (15 de Mayo de 2015). Recompensar el desempeño. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de [http://www.avconsultorespymes.com/articulos/81-Recompensar\\_el\\_desempe%C3%B1o](http://www.avconsultorespymes.com/articulos/81-Recompensar_el_desempe%C3%B1o)
- Soberanes, L. & de la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*. 5, (9) 120-127.
- Tena, J. & Villanueva, R. (2010). Satisfacción y laboral y compromiso institucional de docentes de posgrado. Recuperado de <http://www.dialogoseducativos.cl/articulos/2010/dialogos-e-19-Articulo-Jaik-Satisfaccion-laboral-y-compromiso-institucional-de-los-docentes.pdf>

Rangel, Y. F. (26 de Marzo de 2011). La lealtad como valor fundamental.

Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de

<http://vivirconlealtad.blogspot.pe/2011/03/importancia.html>

Valdez, S. (23 de Abril de 2012). La importancia de la lealtad. Recuperado el 30 de

Mayo de 2016, de

<http://www.elheraldo.hn/otrassecciones/nuestrossuplementos/628459-373/la-importancia-de-la-lealtad>

## VII. ANEXOS

### ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

- 1 = Nunca  
 2 = Casi nunca  
 3 = Indiferente  
 4 = Casi Siempre  
 5 = Siempre

<b>PREGUNTAS</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>I</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
<b>COMPROMISO AFECTIVO</b>					
Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en la organización					
Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos					
Esta organización para mí, tiene un alto grado de significado personal					
Me siento “parte de la familia” en mi organización					
Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización					
<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>					
Siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo					
Aunque fuese ventajoso para mí, no siento que sea correcto dejar la organización					
Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora					
Esta organización merece mi lealtad					
Estoy en deuda con la organización					
<b>COMPROMISO DE CONTINUACIÓN</b>					
Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo					
Si decidiera renunciar a la organización, en estos momentos muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas					
Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización					
Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles					

**ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS:**

1. ¿Cómo percibe la atmósfera laboral de la empresa CERÁMICOS LAMBAYEQUE?
2. ¿Cómo considera que el gerente aprecia su trabajo?
3. ¿En qué consisten sus funciones?
4. ¿Qué ideas ha aportado para mejorar su labor como directivo de la empresa?
5. ¿Cómo es el apoyo que brinda el gerente en su labor directiva?
6. ¿De qué manera, el gerente expresa sus ideas, opiniones o comentarios de la empresa CERÁMICOS LAMBAYEQUE?
7. ¿Cómo enfrenta los retos diarios de su labor?
8. ¿Se siente orgulloso de permanecer a la empresa CERÁMICOS LAMBAYEQUE? ¿Por qué?
9. ¿Cuáles son los motivos de su permanencia en la empresa CERÁMICOS LAMBAYEQUE?
10. ¿Qué tipo de responsabilidad siente en la empresa CERÁMICOS LAMBAYEQUE?