

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



**Influencia de la confianza organizacional en el compromiso organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023**

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

**AUTOR**

**Carlos Antonio Sanchez Morales**

**ASESOR**

**Luis Alberto Ubillus Ubillus**

**<https://orcid.org/0000-0002-2802-8334>**

**Chiclayo, 2025**

**Influencia de la confianza organizacional en el compromiso organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023**

PRESENTADA POR

**Carlos Antonio Sanchez Morales**

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

Liliana Milagros Portilla Capuñay

PRESIDENTE

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni

SECRETARIO

Luis Alberto Ubillus Ubillus

VOCAL

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis con mucho entusiasmo a mi familia que me acompañó durante todo este proceso, fueron mi motor para seguir adelante y superar las adversidades presentadas en el camino, en especial a mi madre Carmen y tía Juana, por creer en mí.

A mi hijo Karlo, por ser mi principal motivación de superación personal y profesional, así como también ser un ejemplo para lo que quiera lograr en la vida.

A mi padre y abuelos en el cielo, quienes siempre me acompañan y guían para ser una mejor persona, los momentos vividos a su lado y sus deseos de verme siendo un profesional fueron parte de mi motivación para lograr culminar esta etapa.

## **Agradecimiento**

Mi gratitud sincera es para mi familia, quien estuvo a mi lado en todo momento alentándome a pesar de las dificultades, sin su apoyo incondicional no hubiera podido lograr este paso importante para mi vida profesional.

Agradezco a los docentes de la prestigiosa universidad Santo Toribio de Mogrovejo, por transmitirnos su valioso conocimiento para ser mejores profesionales, en especial a mi asesor Luis Ubillus, por su tiempo, paciencia y brindarme siempre los mejores consejos para concluir con mi trabajo de investigación.

Expreso mi agradecimiento a la empresa en la cual trabajo, por brindarme las facilidades necesarias y poder culminar mis estudios.

## Influencia de la confianza organizacional en el compromiso organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>6%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.upeu.edu.pe:8080</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.uncp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.books.akademisyen.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>uu.diva-portal.org</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>ouci.dntb.gov.ua</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>www.kuey.net</b> Fuente de Internet	

## Índice

Resumen .....	6
Abstract.....	7
I. Introducción .....	8
II. Revisión de la literatura.....	11
2.1. Antecedentes .....	11
2.2. Base Teórica.....	15
III. Materiales y métodos.....	22
IV. Resultados y discusión.....	25
Discusión .....	28
Conclusiones.....	30
Recomendaciones .....	31
V. Referencias .....	33
Anexos .....	37

|

## Resumen

En el entorno empresarial actual, los líderes deben alinear a los equipos con los objetivos organizacionales para mejorar la productividad y rentabilidad. Esta investigación se centró en determinar la influencia de la confianza organizacional en el compromiso organizacional en una entidad financiera de Chiclayo, 2023. Como parte de la metodología, la investigación se planteó como del tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional, y diseño no experimental, se encuestó a 138 trabajadores. Los resultados mostraron que la confianza en el supervisor influye positivamente en el compromiso afectivo ( $\beta=,688$ ;  $p<0,05$ ) y de continuidad ( $\beta=,500$ ;  $p<0,05$ ). Asimismo, la confianza en la organización influyó en el compromiso afectivo ( $\beta=,249$ ;  $p<0,05$ ) y de continuidad ( $\beta=,448$ ;  $p<0,05$ ); así mismo, no se encontró influencia estadísticamente significativa en el compromiso normativo. En conclusión, la confianza en el supervisor y en la organización influye significativamente en el compromiso afectivo y de continuidad de los empleados en una entidad financiera de Chiclayo, destacando la importancia de desarrollar líderes confiables y equitativos. Sin embargo, no se observó un impacto significativo en el compromiso normativo, sugiriendo la necesidad de explorar otros factores como la cultura organizacional y los valores compartidos para fortalecer este tipo de compromiso.

**Palabras claves:** Confianza organizacional, compromiso organizacional.

### Abstract

In today's business environment, leaders must align teams with organizational objectives to improve productivity and profitability. This research focused on determining the influence of organizational trust on organizational commitment in a financial entity in Chiclayo, 2023. As part of the methodology, the research was proposed as an applied type, with a quantitative approach, correlational level, and non-linear design. experimental, 138 workers were surveyed. The results showed that trust in the supervisor positively influences affective commitment ( $\beta=,688$ ;  $p<0,05$ ) and continuity ( $\beta=,500$ ;  $p<0,05$ ). Likewise, trust in the organization influenced affective commitment ( $\beta=,249$ ;  $p<0,05$ ) and continuity ( $\beta=,448$ ;  $p<0,05$ ); Likewise, no statistically significant influence was found on normative commitment. In conclusion, trust in the supervisor and in the organization significantly influences the affective and continuity commitment of employees in a financial institution in Chiclayo, highlighting the importance of developing reliable and equitable leaders. However, no significant impact was observed on normative commitment, suggesting the need to explore other factors such as organizational culture and shared values to strengthen this type of commitment.

**Keywords:** Organizational trust, organizational commitment.

## I. Introducción

En el panorama empresarial actual, uno de los retos más importantes para los líderes ejecutivos es garantizar que los miembros de sus equipos estén completamente alineados con los intereses de la organización. Alcanzar un mayor rendimiento se ha vuelto un objetivo fundamental para las empresas en su búsqueda de sostenibilidad y éxito continuo. (Tomazzoni & Flores, 2020). En este contexto, se hace necesario analizar dos variables esenciales: la confianza organizacional y el compromiso organizacional.

Respecto a la confianza organizacional, una encuesta realizada por Wrike (Quiambao, 2020) en varios países revela que solo el 21% de los empleados confía en la misión de la empresa y siente que su trabajo tiene un propósito significativo. Además, el 20% percibe que la empresa fomenta la confianza y el respeto entre los colegas y con la organización, mientras que el 45% considera que su trabajo no es valorado adecuadamente. Solo el 9% tiene confianza en sus supervisores. Estos hallazgos subrayan la necesidad urgente de mejorar la confianza organizacional como un punto clave para aumentar la retención de talento y mejorar el rendimiento de la organización.

En cuanto al compromiso organizacional, entendido como la conexión entre la organización y sus empleados, es crucial para alcanzar los objetivos empresariales, especialmente en tiempos de crisis. Las investigaciones indican que una gestión efectiva del compromiso puede aumentar la rentabilidad y rendimiento de la empresa (Coronado et al., 2020; Bernal et al., 2021). Por otro lado, la confianza organizacional, que se establece como el grado de confianza de los empleados en las metas y estrategias de la empresa, es crucial para lograr el compromiso de los mismos, generando efectos positivos tanto a nivel personal como en la organización en su conjunto (Akkaya, 2020).

Para comprender la relevancia de estas variables y su interconexión, es imperativo considerar datos estadísticos significativos. Durante el año 2023, solo el 21% de los empleados a nivel mundial se encontraban comprometidos con su trabajo, mientras que un significativo 19% estaba activamente desconectado, lo que representa una pérdida potencial de \$7.8 billones para la economía global debido al bajo compromiso. Además, la alta rotación generada por el bajo compromiso cuesta a las organizaciones estadounidenses aproximadamente \$1 billón anualmente (Pumble, 2023).



Por el contrario, las empresas con empleados altamente comprometidos pueden experimentar ganancias hasta cinco veces mayores que aquellas con bajos niveles de compromiso. En términos de bienestar y cultura laboral, los empleados comprometidos muestran un 61% menos de riesgo de sufrir burnout en comparación con sus contrapartes menos comprometidas. Estos datos reflejan la importancia crítica del compromiso de los empleados para el desempeño organizacional y el bienestar individual en el lugar de trabajo (Pumble, 2023; Rani, 2021).

En el contexto peruano, el 87% de las organizaciones identifica la falta de compromiso como su principal desafío (Kincentric, 2022). Aunque el compromiso ha mostrado un incremento en América Latina, Perú supera el promedio regional, según el estudio sobre Tendencias Globales del Compromiso del Empleado (Kincentric, 2022). En la era de la Industria 4.0, se destaca la importancia de que las empresas satisfagan las necesidades básicas de los trabajadores, preparándolos para enfrentar los desafíos actuales. Uno de los aspectos más cruciales es cultivar un sentido de confianza organizacional que fomente un mayor compromiso con la empresa, lo cual influye directamente en el rendimiento y rentabilidad (Akkaya, 2020)..

De ahí que se plantea que el éxito de una empresa son la confianza y el compromiso con la organización. Por ello muchas empresas han tenido que reinventarse y reorientar sus estrategias de productividad enfocándose en estos parámetros, trabajando directamente con los empleados (Akkaya, 2020; Baez et al., 2019). Sin embargo, en Perú y en el sector financiero, no se ha abordado de manera activa estos temas, no hay conocimiento sobre cómo funcionan y que herramientas se deben aplicar para impulsarlas.

En la provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, una entidad bancaria cuenta con más de 170 trabajadores distribuidos en cuatro agencias. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos, ya que estas agencias llegan a alcanzar solo entre el 20 a 25% sus metas mensuales, según informes de producción.

Según una comunicación interna con el área de recursos humanos, se ha detectado una problemática que ha minado la confianza del personal y su compromiso con la organización, lo que da lugar a un inquietante aumento en la rotación del personal en un 25% en lo que va del año 2023, debido a las exigencias organizacionales y conflictos

interpersonales, lo que lleva a la pérdida de empleados con experiencia y conocimientos valiosos. Esta situación se agrava por la percepción de falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento, lo que disminuye el compromiso de los empleados y su motivación.

La falta de transparencia en la toma de decisiones y la comunicación desde la alta dirección impacta significativamente la confianza dentro de una organización. Cuando los empleados perciben que la información no se les comunica de manera abierta o que las decisiones se toman de manera poco clara, la confianza en la dirección se ve afectada, lo que a menudo conduce a una alta rotación de personal. Esta falta de transparencia se refleja en la deficiencia de los canales de comunicación destinados a los empleados, generando una percepción generalizada de opacidad en las comunicaciones y la toma de decisiones desde la gerencia, aspectos que erosionan la cultura organizacional y las condiciones laborales.

Como resultado de esta situación, y en la comunicación interna con recursos humanos, aproximadamente el 78% de los empleados ha manifestado una reducción significativa en su nivel de motivación para participar en un diálogo abierto y brindar retroalimentación constructiva. Esta desmotivación generalizada ha llevado a una disminución del 62% en la moral del equipo y ha generado dificultades para retener al talento en la entidad. Además, la falta de reconocimiento o valoración por el trabajo realizado ha contribuido directamente al estancamiento del talento, lo que se traduce en una reducción del 45% en la productividad, una disminución del 38% en la innovación y una merma en la calidad del trabajo, factores que favorecen la rotación del personal, aumentando los costos en reclutamiento y capacitación en un 27%.

Estas situaciones son de especial relevancia debido a que la confianza organizacional y el compromiso organizacional son elementos cruciales en el desempeño y la satisfacción laboral (Akkaya, 2020; Coronado et al., 2020). La falta de confianza y compromiso tienen repercusiones negativas en la retención de talento y en la competitividad de la organización en su entorno empresarial. Por tanto, es fundamental abordar este problema para proteger y mejorar la posición competencial de la organización. La investigación confirma que la confianza organizacional es un factor crucial que afecta el compromiso de los empleados, por lo tanto, debe ser una prioridad

para las organizaciones que desean mantener su ventaja competitiva y promover un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio (Baird et al., 2019).

Teniendo en cuenta esta perspectiva y de acuerdo a situación problemática expuesta, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo la confianza organizacional influye en el compromiso organizacional en una entidad financiera en Chiclayo, 2023?

Esta investigación se justifica desde una perspectiva práctica al analizar la confianza organizacional y el compromiso organizacional, destacando los beneficios derivados de comprender y manejar estos aspectos en el sector financiero. Al comprender el nivel, la relación y la influencia de estas variables, la empresa puede identificar oportunidades, debilidades y amenazas para implementar estrategias específicas que fomenten la mejora de los empleados.

Por ello, el objetivo general para el desarrollo del estudio fue determinar la influencia de la confianza organizacional en el compromiso organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023. Así mismo, los objetivos específicos fueron identificar el nivel de confianza organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023; identificar el nivel de compromiso organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023.

## **II. Revisión de la literatura**

### **2.1. Antecedentes**

Dahmardeh & Nastiezaie (2019), plantearon como finalidad de su estudio determinar el impacto del compromiso y la confianza organizacional en entidades educativas de Irán. Los resultados de este estudio descriptivo-correlacional indican que la confianza organizacional tiene un impacto positivo y significativo tanto en el compromiso como en la participación de los empleados en una organización; así mismo, señala que la confianza influye en el compromiso a través de la participación, lo que sugiere una relación mediadora. Estos hallazgos tienen implicaciones prácticas importantes para la gestión de recursos humanos, ya que sugieren que los gerentes pueden mejorar el compromiso organizacional al fomentar la confianza y promover la participación de los empleados. La investigación también reconoce la necesidad de futuros estudios que aborden más profundamente las diversas dimensiones del problema y recomienda investigaciones combinadas cuantitativas y cualitativas para una comprensión más completa del fenómeno.

Curado & Vieira (2019), en su investigación realizada en Portugal, aborda el vínculo entre la confianza, el intercambio de conocimientos y el compromiso en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Los resultados indican como la confianza en el intercambio de conocimientos y en el compromiso afectivo y normativo. Además, el intercambio de conocimientos actúa como un mediador parcial entre la confianza y el compromiso afectivo. Proporcionando una visión valiosa de la importancia de la confianza y el intercambio de conocimientos en las PYMEs, lo que podría ser de utilidad en la gestión de estas empresas.

Ozmen (2019), en su investigación realizada en Turquía aborda una cuestión relevante en la literatura de la gestión del personal al investigar las relaciones entre las dimensiones de intercambio social y económico, la confianza y el compromiso organizacional. El resultado indica que tanto el intercambio social como el económico tienen efectos positivos en el compromiso organizacional, y que estos efectos se ven mediados por la confianza en la organización. Este enfoque en la mediación de la confianza aporta una comprensión más profunda de los mecanismos subyacentes que conectan las relaciones de intercambio con el compromiso organizacional.

Akkaya (2020) desarrolló una exploración con el objetivo de vincular la confianza organizacional y el compromiso organizacional en organizaciones de salud. A través de encuestas aplicadas a 156 empleados utilizando los reconocidos instrumentos OTI y OCQ, el estudio revela que la confianza organizacional influye positivamente en dimensión afectiva y de continuidad del compromiso, aunque no en el compromiso normativo. Un hallazgo significativo es la destacada influencia de la confianza en los supervisores en las tres dimensiones del compromiso organizacional. En conjunto, estos hallazgos evidencian la importancia de la confianza en la organización y en los supervisores como factores cruciales para fomentar el compromiso del personal.

Así mismo, Akgerman y Sönmez (2020), proponen en su investigación determinar los efectos de la confianza de las enfermeras en sus supervisores sobre el compromiso organizacional en entidades sanitarias de Estambul. La evidencia del análisis respalda investigaciones previas que resaltan la importancia del compromiso afectivo, indicando que los trabajadores que se sienten genuinamente emocionalmente vinculados a su organización tienen predisposición a exhibir niveles más altos de compromiso. Además, los predictores identificados arrojan luz sobre los factores que las organizaciones pueden

enfocar para mejorar el compromiso, como fomentar la confianza en los supervisores y cultivar ambientes laborales positivos. Esto concuerda con la literatura existente que enfatiza el papel crucial de la confianza en la relación supervisor-empleado y su posterior asociación con el compromiso organizacional. En conjunto, la continua relevancia de la confianza y el compromiso en un entorno organizacional contemporánea.

Por otra parte, Tuysuz et al. (2020), con su investigación contribuye a la comprensión del vínculo entre la confianza y el compromiso organizacional en el entorno empresarial municipal en Turquía. El estudio fue descriptivo y se trabajó con 272 empleados. Los resultados demuestran la relevancia de la confianza en la empresa y en los supervisores como factores que impactan positivamente en el compromiso normativo y afectivo. Además, la influencia de la confianza en el supervisor en el compromiso de continuidad subraya la importancia de la relación entre los empleados y sus supervisores en la retención de talento en las organizaciones municipales turcas. Este estudio contribuye a fortalecer la comprensión de la dinámica entre la confianza y el compromiso en un contexto específico, lo que puede tener implicaciones valiosas para la gestión del personal en organizaciones municipales.

Ahora bien, se sabe que a raíz del COVID-19 muchas empresas optaron por implementar el trabajo remoto, el cual aún se mantiene. Por ello, Taboroši et al. (2020), en su investigación propone analizar las diferencias en el compromiso organizacional y la confianza en el trabajo entre empleados tradicionales y remotos. Trabajaron con un enfoque descriptivo, considerando a 265 empleados como muestras, aplicando los instrumentos de Cook & Wall para la evaluación de las variables. Sus hallazgos refuerzan la idea de que el trabajo remoto puede estar asociado con un mayor compromiso y confianza laboral, lo que podría tener implicaciones importantes para la gestión del personal y la planificación de políticas laborales en un mundo cada vez más digitalizado. Además, la identificación de diferencias según género y edad resalta la necesidad de considerar estas variables al diseñar estrategias de compromiso y confianza en el entorno laboral actual. Esta investigación contribuye al entendimiento de cómo las modalidades de trabajo están influyendo en la dinámica del compromiso y la confianza en el lugar de trabajo en la era postpandémica.

En lo que respecta a la confianza organizacional, investigaciones como la de Ji & Jan (2020), buscan explorar la importancia de la confianza en el supervisor y en los

compañeros de trabajo en el entorno laboral. Aplicaron una encuesta a 203 empleados y un modelo de ecuaciones estructurales fundamentado en las covarianzas. Los resultados subrayan que los factores como el apoyo del supervisor y la calidad de la comunicación pueden contribuir significativamente a la construcción de la confianza del empleado, mientras que experiencias negativas, como la supervisión abusiva y la exclusión social, la disminuyen. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la confianza es algo fundamental en la cooperación y la dinámica laboral en entornos de servicio como las cafeterías. Este conocimiento puede ser útil para las organizaciones que buscan mejorar la confianza y la cooperación entre sus empleados de primera línea.

La investigación de Klimchak et al. (2020), tiene por finalidad analizar relación entre la confianza de los empleados en la organización y su compromiso afectivo hacia la misma en un contexto empresarial. El resultado respalda el concepto de que la confianza organizacional conduce a un mayor compromiso afectivo por parte de los empleados. Además, se demuestra que la percepción de los empleados sobre la competencia de la unidad de personal, la calidad de la información y la divulgación de información están positivamente relacionadas con su confianza en la organización, y esta confianza a su vez está relacionada con su compromiso afectivo. También se encuentra que la confianza de los supervisores en la empresa influye en el compromiso afectivo de los trabajadores. Estos hallazgos ayudan a ampliar la teoría de señalización, demostrando cómo la confianza organizacional y el compromiso afectivo están relacionados y destacando la importancia de las señales organizacionales en la retención de empleados. Además, el estudio ofrece un panorama para comprender el proceso de construcción de confianza y compromiso en una organización.

George et al. (2021), ofrece una contribución significativa al campo de investigación sobre el compromiso y la confianza en el contexto corporativo. El estudio aporta originalidad al examinar las relaciones entre las responsabilidades sociales corporativas, la actitud de los empleados hacia la relevancia de estas y el compromiso afectivo; en particular, los hallazgos de efectos indirectos significativos de las dimensiones de las responsabilidades sociales con los empleados y consumidores en el compromiso afectivo a través de la confianza organizacional. Los cual respalda la hipótesis planteada en el estudio, lo que podría tener implicaciones importantes para la gestión de los trabajadores y la toma de decisiones empresariales.

Referente al sector financiero, existen investigaciones como la de Paredes et al. (2021), donde describen el compromiso organizacional en entidades financieras en Junín. Plantearon un estudio de enfoque cuantitativo, descriptivo y transeccional, aplicando la escala de Meyer & Allen en una muestra de 210 colaboradores. Este estudio proporciona una visión importante de la variable en el contexto nacional de las entidades financieras. Los resultados sugieren que, en general, los trabajadores de estas organizaciones mantienen un nivel de compromiso en un rango medio. La diferenciación entre las dimensiones del compromiso, ofrecen un panorama detallado la relación de los empleados con sus respectivas instituciones financieras. Este conocimiento puede ser valioso para la administración del recurso personal y la formulación de estrategias para aumentar el compromiso en estas organizaciones específicas.

Por otra parte, Yasser (2022) realizó una investigación para evaluar la naturaleza del impacto de la confianza organizacional sobre el compromiso del recurso humano. Se trabajó bajo un diseño descriptivo en 52 trabajadores, y con un instrumento diseñado por los autores. Los resultados subrayan la importancia de la confianza en la gestión como un factor que puede impulsar el compromiso de los empleados. Sin embargo, también señalan que la confianza entre colegas y supervisores no tuvo un impacto tan significativo. Estos hallazgos destacan la relevancia de la gestión y el liderazgo en la promoción del compromiso del personal en este contexto específico. La investigación sirve como base para estructuración de estrategias efectivas de fomento del compromiso en entidades públicas y, potencialmente, en otros tipos de organizaciones.

## **2.2. Base Teórica**

Un modelo ampliamente reconocido para el estudio del compromiso organizacional es el de Meyer & Allen (1991), el cual se basa en los resultados positivos para la organización, como la actitud y productividad del trabajador (Coronado et al., 2020). Este modelo se compone en sus dimensiones afectiva, normativa y de continuidad, con diferentes implicaciones en la retención de empleados, sin embargo, su comportamiento varía según el tipo de compromiso que predomine (Baez et al., 2019).

El compromiso organizacional afectivo se caracteriza por una profunda conexión emocional que un empleado siente hacia su empresa. Esta conexión se refleja en un fuerte sentido de identificación y lealtad, motivando al empleado a desear genuinamente el éxito de la organización y del equipo en su conjunto. Este tipo de compromiso va más allá de

la mera obligación contractual, representando una alineación profunda de valores y objetivos entre el empleado y la organización. Los trabajadores con un compromiso afectivo de alto nivel perciben su trabajo no solo como una fuente de ingresos, sino como una parte esencial de su vida, donde su éxito personal está íntimamente ligado al éxito de la empresa (Baez et al., 2019).

Esta conexión emocional proporciona múltiples beneficios para el empleado y para la organización. Los trabajadores comprometidos afectivamente suelen estar más dispuestos a involucrarse en las actividades de la empresa, colaborar con sus compañeros y mantener un alto nivel de esfuerzo en sus tareas diarias. Estos empleados no solo cumplen con sus responsabilidades, sino que a menudo exceden las expectativas, buscando activamente formas de contribuir al desarrollo de la organización. Máynez (2016) destaca que este nivel de compromiso conduce a una mayor satisfacción laboral, lo que a su vez se traduce en una disminución de los costos relacionados con la contratación, formación y rotación de los trabajadores.

Por otro lado, el compromiso organizacional normativo se fundamenta en la sensación moral que un empleado siente hacia su organización, basada en normas y expectativas sociales. Meyer & Allen (1991) describen este tipo de compromiso como una percepción de deber hacia la empresa, donde el trabajador se siente moralmente obligado a quedarse en su puesto en consecuencia a los compromisos y expectativas establecidos. Esta obligación puede surgir de diversas fuentes, como las inversiones que la empresa ha hecho en el desarrollo profesional del empleado, las normas culturales que valoran la lealtad y la estabilidad laboral, o un sentido de reciprocidad por el trato justo y favorable recibido de la organización.

La creencia de que la lealtad es una cualidad deseable y moralmente correcta también juega un papel fundamental en el compromiso normativo. Baez et al. (2019) y Böhrst et al. (2018) subrayan que los trabajadores con un alto nivel de compromiso normativo a menudo internalizan valores organizacionales y sociales que enfatizan la lealtad y el cumplimiento de los deberes como principios éticos. Estos empleados no solo permanecen en la organización por razones prácticas o emocionales, sino porque creen que es lo correcto. Esta percepción de deber puede ser especialmente fuerte en culturas o entornos donde la estabilidad laboral y la lealtad son altamente valoradas.



Además, los trabajadores con un compromiso normativo alto están dispuestos a hacer sacrificios personales a favor de la empresa. Coronado et al. (2020) señalan que estos individuos frecuentemente exhiben conductas de ciudadanía organizacional, que incluyen acciones voluntarias que van más allá de sus responsabilidades laborales básicas. Este comportamiento puede manifestarse en formas como ayudar a colegas con tareas, participar activamente en iniciativas organizacionales y mostrar un alto nivel de fiabilidad y responsabilidad. Estas acciones no solo benefician a la organización al mejorar la productividad y el entorno laboral, sino que también refuerzan la cohesión y el sentido de comunidad dentro del equipo.

Referente al compromiso organizacional de continuidad, según Meyer & Allen (1991), se distingue por estar fundamentado en una evaluación pragmática de los pro y contras asociados a permanecer en la empresa. Este tipo de compromiso se enfoca principalmente en la necesidad de quedarse en la empresa debido a las inversiones realizadas por el empleado, como el tiempo dedicado, las habilidades específicas adquiridas, y otros recursos personales invertidos. Además, considera la baja probabilidad de encontrar oportunidades laborales equivalentes o mejores en otro lugar. Los trabajadores con alto nivel de compromiso de continuidad perciben que las consecuencias de dejar su trabajo actual son demasiado altos, lo cual incluye la pérdida de beneficios adquiridos, la estabilidad económica y la dificultad de adaptarse a un nuevo entorno laboral.

Baez et al. (2019) y Hurtado (2017) indican que este tipo de compromiso está fundamentado en los costos asociados a dejar la organización. Estos costos pueden ser tangibles, como la pérdida de salario, beneficios o antigüedad, y también intangibles, como la disrupción de las relaciones sociales y profesionales establecidas dentro de la organización. Por otra parte, el compromiso de continuidad es una forma de compromiso calculado, donde los empleados permanecen en la organización no necesariamente por una conexión emocional o un sentido de obligación moral, sino porque sienten que abandonar la empresa sería perjudicial para ellos desde una perspectiva económica y profesional.

Cada dimensión del compromiso organizacional tiene implicaciones únicas en la retención de empleados. El compromiso afectivo, basado en la conexión emocional y la identificación con la organización, tiende a generar empleados motivados y proactivos,

que están dispuestos a invertir esfuerzos adicionales para contribuir al éxito de la empresa. El compromiso normativo, fundamentado en un sentido moral, impulsa la lealtad y los comportamientos de ciudadanía organizacional, creando un entorno de trabajo colaborativo y ético. En contraste, el compromiso de continuidad se centra en la retención debido a la percepción de altos costos de salida, resultando en empleados que permanecen en la organización principalmente por razones prácticas.

El compromiso normativo, basado en un sentido de obligación moral, fomenta la lealtad y comportamientos de ciudadanía organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y ético. En contraste, el compromiso de continuidad se enfoca en la retención basada en la percepción de altos costos de salida, lo que puede resultar en empleados que permanecen en la organización principalmente por razones pragmáticas.

Estas diferencias influyen significativamente en las estrategias de gestión de personal. El compromiso afectivo y normativo se puede fortalecer mediante la creación de una cultura organizacional positiva, la promoción de valores éticos y la inversión en el desarrollo profesional. Por otro lado, el compromiso de continuidad requiere enfoques que se centren en ofrecer beneficios competitivos, estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento interno. Comprender y gestionar estas dimensiones de manera adecuada permite a las organizaciones desarrollar estrategias efectivas para mejorar la retención de empleados y maximizar su compromiso y desempeño.

Uno de los modelos utilizados para el estudio de la confianza organizacional es el de Nyhan & Marlowe (1997), analizándolo en sus dimensiones de confianza en los supervisores y la confianza en la organización; lo cual es esencial para el funcionamiento saludable de las organizaciones y puede ayudar a establecer políticas y prácticas justas, fomentar relaciones positivas entre supervisores y empleados y garantizar el cumplimiento de compromisos y promesas (Akkaya, 2020; Nguyen et al., 2020).

La confianza en los supervisores es un componente crítico en el ámbito organizacional, ya que influye significativamente en la dinámica laboral y el rendimiento general de los empleados. Según Omar (2011), esta confianza se basa en la creencia y expectativa de que los supervisores actuarán de manera justa, ofrecerán apoyo a los empleados, demostrarán competencia en sus roles y tomarán decisiones que beneficien tanto a los trabajadores como a la organización en su conjunto. La confianza se construye

cuando los empleados perciben que sus supervisores son justos y equitativos en la toma de decisiones, transparentes en sus comunicaciones y comprometidos con el bienestar del equipo. La equidad y el respaldo son esenciales para crear un entorno laboral positivo, en el que los empleados se sientan apreciados y motivados para contribuir al éxito de la organización.

La relación directa y cercana entre supervisores y empleados es otro factor crucial en la construcción de esta confianza. Nyhan & Marlowe (1997) destacan que la confianza se desarrolla a través de interacciones cotidianas y la observación del comportamiento de los supervisores. Los empleados evalúan la consistencia entre lo que los supervisores dicen y hacen, y cómo manejan situaciones de conflicto o incertidumbre. La confianza se ve reforzada cuando los supervisores cumplen con sus promesas, son accesibles para discutir problemas y ofrecen retroalimentación constructiva. La competencia percibida de los supervisores en sus roles también juega un papel importante; los empleados confían más en aquellos supervisores que demuestran un alto nivel de habilidad y conocimiento en sus responsabilidades.

Warnock et al. (2020) amplían esta perspectiva al señalar que la experiencia y el comportamiento observable de los supervisores son fundamentales para establecer y mantener la confianza. Los empleados observan cómo los supervisores manejan las tareas diarias, resuelven problemas y tratan a los miembros del equipo. La consistencia y la previsibilidad en el comportamiento del supervisor contribuyen a un sentido de seguridad y confianza en el entorno laboral. Por ejemplo, cuando los supervisores enfrentan desafíos de manera efectiva y ética, demuestran su capacidad para liderar y proteger los intereses del equipo, lo que refuerza la confianza de los empleados en su liderazgo.

La confianza en la organización es un elemento esencial que influye en la percepción y el compromiso de los colaboradores con su lugar de trabajo. Según Omar (2011), esta confianza se define como la creencia generalizada de los empleados en que la organización cumplirá con sus promesas, ofrecerá condiciones laborales justas, mantendrá una comunicación transparente y se preocupará por el bienestar y desarrollo de sus trabajadores. Esta confianza es crucial para que los empleados deseen seguir perteneciendo a la organización, ya que fomenta un ambiente de seguridad y predictibilidad. La confianza de los empleados en su organización aumenta la

probabilidad de que se sientan motivados y comprometidos, lo que a su vez mejora la productividad y retención.

Los empleados confían en su organización, es más probable que se sientan comprometidos y motivados, lo cual mejora tanto la retención como la productividad.

La confianza en la organización es un factor crucial que afecta la percepción y el compromiso de los empleados hacia su lugar de trabajo. Omar (2011) define esta confianza como la creencia generalizada de los empleados en que la organización cumplirá con sus promesas, proporcionará condiciones laborales justas, mantendrá una comunicación transparente y velará por el bienestar y el desarrollo de sus empleados. Esta confianza es fundamental para el deseo de los empleados de seguir perteneciendo a la organización, ya que crea un entorno de seguridad y predictibilidad. Cuando los empleados confían en la organización, es más probable que se sientan comprometidos y motivados, lo que a su vez mejora la retención y la productividad.

La confianza en la organización es influenciada por factores claves, siendo uno de ellos es la reputación de la organización. Una empresa con una buena reputación, tanto interna como externamente, puede generar una mayor confianza entre sus empleados. La reputación se construye a través de la historia de la empresa, sus logros, su compromiso con la responsabilidad social y su desempeño en el mercado. Akkaya (2020) señala que una organización que es percibida positivamente por sus empleados y por el público en general tiende a inspirar más confianza. Los empleados valoran trabajar para una empresa que es respetada y que tiene una buena imagen, ya que esto refuerza su propio sentido de orgullo y pertenencia.

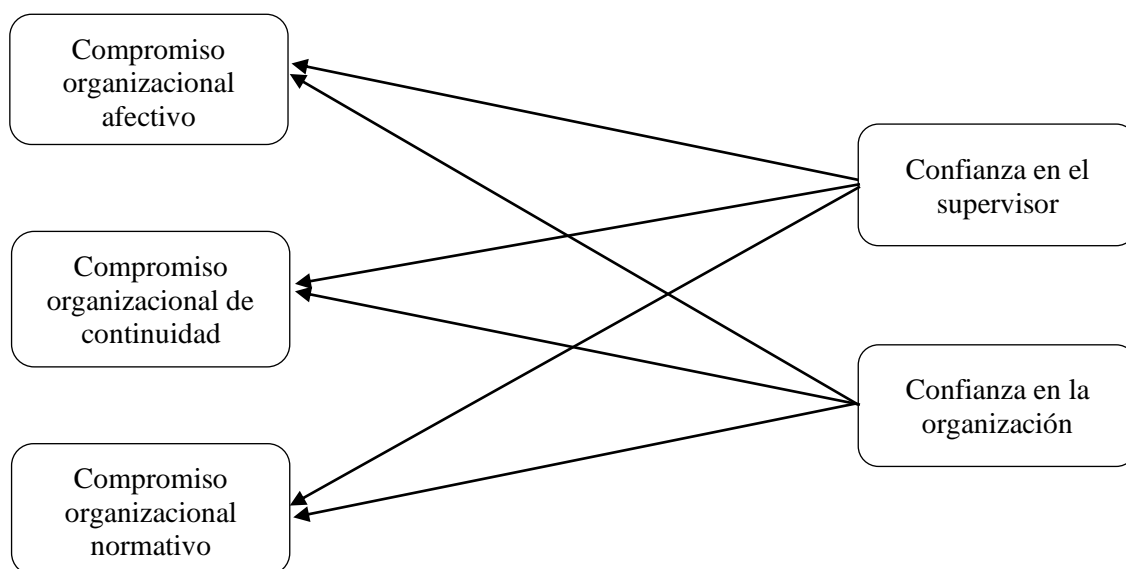
Otro factor crucial es la congruencia entre los valores declarados por la organización y los comportamientos reales que se observan en el día a día. Es fundamental para construir la confianza que la organización sea coherente entre lo que comunica y lo que lleva a cabo. Si una organización declara que valora la integridad, la equidad y el desarrollo profesional, pero en la práctica no cumple con estos valores, los empleados rápidamente perderán la confianza. Warnock et al. (2020) destacan que esta congruencia es esencial para la credibilidad de la organización. Los empleados necesitan ver que las decisiones y normativas de la organización reflejan sus valores declarados para confiar en su liderazgo y dirección.

La consistencia en las políticas organizacionales y en la toma de decisiones también es crucial. Los empleados confían en una organización que mantiene una conducta constante y equitativa hacia ellos. Decisiones coherentes y políticas claras y justas contribuyen a crear un entorno laboral donde los empleados comprenden qué esperar y perciben un trato justo. La falta de coherencia, por el contrario, puede llevar a la desconfianza y a la insatisfacción laboral. Las políticas transparentes y la comunicación abierta sobre las decisiones organizacionales refuerzan la confianza, ya que los empleados sienten que están informados y que sus intereses son considerados.

El modelo teórico (Figura 1) parte de dos variables de estudio: confianza organizacional (variable independiente) con sus dimensiones confianza en los supervisores y la confianza en la organización (Nyhan y Marlow, 1997); y compromiso organizacional (variable dependiente) con sus dimensiones compromiso afectivo, normativo y de continuidad (Meyer & Allen, 1991).

### Figura 1

*Modelo teórico del vínculo entre el compromiso organizacional y la confianza organizacional.*



A partir del modelo teórico (Figura 1), se pueden deducir las siguientes hipótesis:

**H<sub>1</sub>:** La confianza en el supervisor influye en el compromiso afectivo.

**H<sub>2</sub>:** La confianza en el supervisor influye en el compromiso normativo.

**H<sub>3</sub>:** La confianza en el supervisor influye en el compromiso de continuidad.

**H<sub>4</sub>:** La confianza en la organización influye en el compromiso afectivo.

**H<sub>5</sub>:** La confianza en la organización influye en el compromiso normativo.

**H<sub>6</sub>:** La confianza en la organización influye en el compromiso de continuidad.

### **III. Materiales y métodos**

Como parte de la metodología, la investigación se planteó como del tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional, y diseño no experimental (Hernández et al., 2014).

Se seleccionó como población de estudio a 138 trabajadores de una entidad financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo. Se optó por una muestra censal con el objetivo de asegurar la obtención de información válida y significativa.

Se empleó la encuesta como técnica de investigación y el cuestionario como instrumento de recolección de datos basado en el estudio de Akkaya, (2020). Los instrumentos fueron desarrollados utilizando una escala Likert de cinco puntos. El cuestionario de confianza organizacional (Anexo 2), basado en Nyhan & Marlowe, (1997), incluyó 12 ítems divididos en dos dimensiones: confianza en el supervisor (8 ítems) y en la organización (4 ítems). El cuestionario de compromiso organizacional (Anexo 3), según el modelo de Meyer & Allen, (1991), constó de 18 ítems distribuidos en tres dimensiones con 6 ítems cada una: afectivo, de continuidad y normativo.

Los puntajes totales de los instrumentos fueron categorizados en tres niveles, siguiendo los criterios establecidos por Nyhan & Marlowe, (1997) para la confianza organizacional y Meyer & Allen, (1991) para el compromiso organizacional (Anexo 4).

Se evaluó la confiabilidad de los instrumentos utilizando el coeficiente de McDonald, obteniendo valores de 0,978 para la confianza en el supervisor y confianza en la organización (Anexo 5); 0,945 en el compromiso afectivo, 0,910 en el compromiso de continuidad y 0,927 en el compromiso normativo (Anexo 6).

**Tabla 1.**  
*Operacionalización de variables.*

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems
Confianza Organizacional	Es la creencia en la integridad, honestidad y competencia de la organización; así como en la percepción de que esta cumplirá las promesas, tratará justamente a los empleados y actuará de manera ética en sus relaciones internas y externas (Nyhan & Marlowe, 1997).	Confianza en el supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad.</li> <li>Integridad.</li> <li>Benevolencia.</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
		Confianza en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trato adecuado y justo recibido por parte de la empresa.</li> <li>Dependencia entre los miembros de la organización.</li> </ul>	9, 10, 11, 12
Compromiso Organizacional	Vínculo psicológico entre los empleados y la organización. Representa la medida de la dedicación y lealtad hacia la empresa, expresada mediante su identificación con las metas y valores organizacionales, su disposición para contribuir y su intención de permanecer en la empresa. (Meyer & Allen, 1991).	Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensación de arraigo debido al entorno laboral.</li> <li>Conexión emocional con la organización.</li> <li>Apoyo y empatía hacia los desafíos de la organización</li> </ul>	1, 2*, 3, 4, 5, 6
		Normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensación de compromiso de permanencia en la organización.</li> <li>Sentimiento de responsabilidad hacia los colegas en la organización.</li> <li>Sentimiento de reciprocidad hacia la organización por los beneficios recibidos.</li> </ul>	7, 8*, 9, 10*, 11, 12*
		Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intención de quedarse debido a la inversión de tiempo, energía y esfuerzo en la organización.</li> <li>Reto para encontrar otro empleo.</li> <li>Necesidad de mantener una fuente de ingresos constante.</li> </ul>	13, 14, 15*, 16, 17, 18

\* Estos ítems se midieron en escala inversa, debido a que la preposición es una negación.

En cuanto al procedimiento en un primer momento se contó con la autorización de la entidad financiera para llevar a cabo la investigación. Posteriormente, se dio a conocer a los trabajadores de la entidad financiera sobre el objetivo del estudio, con la finalidad de que acepten ser incluidos en la investigación. La aplicación de los cuestionarios fue por medio electrónico a través de Google Forms, para lo cual se coordinó con la unidad de recursos humanos quienes facilitaron los números telefónicos de los trabajadores para enviar el enlace de las encuestas a través del aplicativo móvil WhatsApp. Durante el estudio el investigador orientó a los trabajadores y resolvió las dudas para el correcto llenado de los cuestionarios.

Se utilizó un enfoque estadístico que abarcó análisis de confiabilidad, estadísticas descriptivas. La distribución estadística de los datos se verificó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de regresión no paramétrico y el análisis de ecuaciones estructurales para determinar la influencia entre las variables. Los datos fueron estructurados y procesados utilizando el software estadístico The Jamovi Project, versión 2.4, lanzada en 2023.



#### IV. Resultados y discusión

Antes de realizar el análisis correlacional, se evaluó la normalidad de los datos utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov, dado que la muestra consistió en 138 trabajadores, superando el tamaño mínimo de 50. Los resultados indicaron que los datos no seguían una distribución normal, con un valor de  $p < 0,05$  (Tabla 2).

**Tabla 2**

*Prueba de normalidad.*

	Kolmogorov- Smirnov	
	Estadístico	Sig.
Compromiso organizacional	,196	< ,001
Confianza organizacional	,217	< ,001

Respecto al análisis de correlación (Tabla 3) esta fue positiva entre todas las variables, guardando relación directa entre ellas; así mismo, de acuerdo a los coeficientes de correlación, se deduce que el grado de correlación es alto, teniendo el valor más elevado la confianza en el supervisor con el compromiso afectivo ( $Rho = 0,924$ ,  $p < 0,05$ ).

**Tabla 3**

*Coefficiente de correlación entre variables*

			Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad
Rho de Spearman	Confianza en el supervisor	Coef. de correlación	,924	,912	,915
		Sig. (bilateral)	< ,001	< ,001	< ,001
		N	138	138	138
	Confianza en la organización	Coef. de correlación	,920	,903	,893
		Sig. (bilateral)	< ,001	< ,001	< ,001
		N	138	138	138

Según el modelo de ecuaciones estructurales (tabla 4), se encontró que la confianza en el supervisor influye positiva y significativamente en el compromiso afectivo ( $\beta = ,688$ ;  $p < 0,05$ ; H1 aceptada) y el compromiso de continuidad ( $\beta = ,500$ ;  $p < 0,05$ ; H3 aceptada), mas no en el compromiso normativo. Además, se observó que la confianza en la organización influye positiva y significativamente en el compromiso afectivo ( $\beta = ,249$ ;  $p < 0,05$ ; H4 aceptada), en el compromiso de normativo ( $\beta = ,639$ ;  $p < 0,05$ ; H5 aceptada) y en el compromiso continuidad ( $\beta = ,448$ ;  $p < 0,05$ ; H6 aceptada). Así mismo, siguiendo las

ecuaciones estructurales, se ha probado que a los datos corresponden al modelo (Anexo 8).

**Tabla 4**

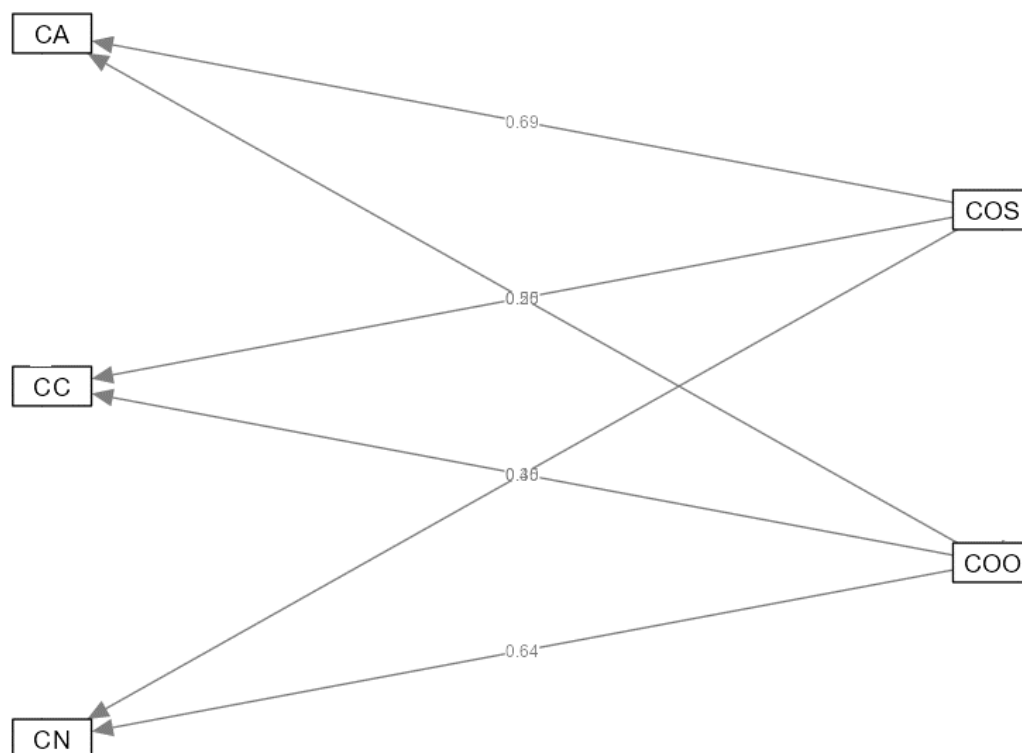
*Modelo de ecuaciones estructurales*

	R <sup>2</sup>	Coef. B	Sig. Coef. $\beta$	CFI
Confianza en el supervisor → C. Afectivo	,871	,688	< ,001*	1,000
Confianza en el supervisor → C. Normativo	,865	,295	,086	
Confianza en el supervisor → C. Continuidad	,889	,500	< ,001*	
Confianza en la organización → C. Afectivo	,871	,249	< ,001*	
Confianza en la organización → C. Normativo	,865	,639	,046	
Confianza en la organización → C. Continuidad	,889	,448	< ,001*	

*Nota.* \*sig. Coef.  $\beta$  < 0,05 = valor significativo. CFI: índice de ajuste comparativo

**Figura 2**

*Diagrama de flujo de interdependencias*



*Nota.* CA=Compromiso Afectivo, CC=Compromiso de Continuidad, CN=Compromiso Normativo, COS=Confianza en el supervisor, COO=Confianza en la organización.

### Nivel de confianza organizacional

En cuanto a la confianza organizacional, tanto la confianza en el supervisor como en la organización presentaron un nivel alto, 50,0% y 48,6%, respectivamente; seguido por un nivel bajo y medio en ambos (Tabla 5).

**Tabla 5**

*Nivel de confianza organizacional*

	Nivel Alto		Nivel Medio		Nivel Bajo	
	N°	%	N°	%	N°	%
Confianza en el Supervisor	69	50,0	17	12,3	52	37,7
Confianza en la Organización	67	48,6	19	13,8	52	37,7

*Nota.* Muestra de 138 trabajadores.

### Nivel de compromiso organizacional

En este análisis, se observó que tanto el compromiso afectivo como el de continuidad mostraron niveles altos, del 47,1% y 44,9%, respectivamente, mientras que el compromiso normativo fue clasificado como alto en el 37,7% de los encuestados y bajo por otro porcentaje similar (Tabla 6).

**Tabla 6**

*Nivel de compromiso organizacional*

	Nivel Alto		Nivel Medio		Nivel Bajo	
	N°	%	N°	%	N°	%
Compromiso Afectivo	65	47,1	21	15,2	52	37,7
Compromiso de Continuidad	62	44,9	24	17,4	52	37,7
Compromiso Normativo	52	37,7	34	24,6	52	37,7

*Nota.* Muestra de 138 trabajadores.

## Discusión

Esta investigación ha establecido que existe correlación alta entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional en todas sus dimensiones, destacándose especialmente la confianza en el supervisor con respecto al compromiso afectivo. Esto indica que las entidades financieras deben enfocarse en el desarrollo de líderes efectivos y equitativos, es decir, con capacidad de alcanzar metas manteniendo un entorno justo y equilibrado para todos los miembros de su organización. (Amaral et al., 2023). Según la teoría, mejorar la confianza en los supervisores y promover una perspectiva de imparcialidad tiene un efecto directo en la calidad de las relaciones y conductas entre los miembros de los escalones jerárquicos organizacionales (Martínez & Díaz, 2007). Siendo esto crucial en un sector donde la estabilidad y la continuidad del personal altamente capacitado son esenciales. Este resultado se asemeja a hallazgos descritos en investigaciones desarrolladas en otros sectores como el educativo (Dahmardeh & Nastiezaie, 2019), PYMEs (Curado & Vieira, 2019) y salud (Akgerman & Sönmez, 2020; Akkaya, 2020), donde se respalda la relevancia de la confianza para el manejo del recurso humano, sugiriendo que mejorar la confianza en los supervisores y la organización puede tener amplias repercusiones positivas en el compromiso, la retención y la productividad de los empleados en diversos sectores, incluido el financiero, como corroboran Paredes et al. (2021) en entidades financieras de Junín. Por otra parte, se debe tomar en cuenta que la muestra y el contexto específico también podrían limitar la generalización de los resultados a otras industrias y regiones, comparado con estudios más amplios y variados, como los de Ozmen (2019) y Ji & Jan (2020).

Así mismo, dentro de este estudio, se observó que la confianza en el supervisor y en la organización tuvo un impacto positivo solo con el compromiso de continuidad y el compromiso afectivo, mas no en el compromiso normativo, entendiendo que la parte reglamentaria se da por un hecho su cumplimiento y toma en cuenta. Además, esto sugiere que la entidad financiera debe enfocarse en mejorar las relaciones y la percepción organizacional para fortalecer los vínculos emocionales y racionales de los empleados (Coronado et al., 2020). Para fomentar el compromiso normativo es necesario ir más allá de la simple confianza organizacional, es crucial centrarse en la ética personal del trabajador, desarrollar una cultura organizacional fuerte con valores compartidos, y promover activamente la ética y la responsabilidad. Esto crea un sentido de obligación moral en los empleados, alineando su ética personal con la de la organización y

fortaleciendo su compromiso normativo (Ávila & Pascual, 2020). Este resultado, es consistente con otros hallazgos como los Canning et al. (2020) y Akkaya (2020), lo cual sugiere que la falta de influencia en el compromiso normativo podría ser un hallazgo común en diferentes contextos organizacionales y sectores; siendo que, esto puede atribuirse a su naturaleza arraigada en valores personales y culturales, su resistencia al cambio y su susceptibilidad a factores externos como la estabilidad económica. Esto implica que, independientemente de la confianza en la organización o en los supervisores, el compromiso normativo puede mantenerse debido a una sensación de obligación moral hacia la empresa (Coronado et al., 2020). No obstante, es crucial tener en cuenta las restricciones de este estudio, como el tamaño de la muestra y la omisión de variables sociodemográficas, las cuales podrían actuar como mediadoras al examinar la relación confianza - compromiso.

Por lo tanto, estos hallazgos resaltan cómo la confianza organizacional influye en el compromiso de los empleados dentro del sector financiero. Mejorar la confianza puede promover un mayor compromiso emocional, mejorar las condiciones laborales y aumentar la productividad. A su vez, la falta de influencia en el compromiso normativo dirige la atención hacia un análisis más detallado de la cultura organizacional y los valores compartidos. No obstante, la generalización de estos resultados podría estar limitada por la necesidad de evaluar factores externos que podrían afectar la relación entre las variables de estudio. Además, dado que la investigación se enfoca en un contexto específico del sector financiero, su aplicabilidad a otras industrias podría ser limitada.

## **Conclusiones**

La influencia significativa de la confianza en el supervisor y en la organización en el compromiso afectivo y el de continuidad se traduce en un entorno donde los empleados desarrollan un vínculo emocional fuerte con la empresa, sintiéndose valorados y apoyados. Además, al fomentarse el compromiso de continuidad, se entiende que los empleados están más dispuestos a permanecer en la empresa debido a la percepción de un entorno laboral seguro y fiable. Sin embargo, la influencia de la confianza en el compromiso normativo no fue significativa, lo que indica que mejorar las relaciones supervisor-empleado puede no ser suficiente para fortalecer este tipo de compromiso a pesar de que la reglamentación existe y está dispuesta para todos los colaboradores. Este tipo de compromiso puede estar más relacionado con factores individuales y culturales que con la confianza organizacional.

El nivel de confianza organizacional alto sugiere que los empleados perciben que la empresa actúa de manera ética, transparente y justa. La alta confianza organizacional implica que los empleados confían en las decisiones de la alta dirección y en la integridad de los procesos organizacionales. Esta percepción positiva de la organización no solo fortalece la moral de los empleados, sino que también impulsa su motivación y productividad, al sentirse parte de una institución que valora su bienestar y desarrollo profesional.

Un nivel de compromiso organizacional alto indica que los empleados muestran una fuerte adhesión a la empresa, tanto emocionalmente (compromiso afectivo) como en términos de su disposición a permanecer en la misma (compromiso de continuidad). Un alto compromiso organizacional sugiere que los empleados están alineados con los objetivos y valores de la empresa, lo cual es crucial para el logro de metas organizacionales y la reducción de la rotación de personal. La combinación de altos niveles de confianza y compromiso crea una sinergia que potencia el rendimiento global de la organización.

El estudio, aunque revelador, presenta limitaciones que afectan la generalización de sus resultados. La muestra específica de una entidad financiera en Chiclayo y la omisión de variables sociodemográficas pueden limitar la aplicabilidad de los hallazgos a otros contextos e industrias. Futuras investigaciones deberían considerar un enfoque más

amplio que incluya diversos sectores y regiones, esto permitiría una comprensión más profunda y una aplicación más amplia de los resultados obtenidos.

### **Recomendaciones**

Se debe mejorar la comunicación y la transparencia organizacional, teniendo en cuenta la implementación de políticas y prácticas que promuevan la comunicación abierta y la transparencia dentro de la organización. Esto incluye la creación de canales efectivos de comunicación, reuniones regulares de actualización y la transparencia en los procesos de toma de decisiones. Esto tomando en cuenta el alto nivel de confianza y compromiso organizacional, lo cual sugiere que los empleados perciben la empresa como ética, transparente y justa. Mantener y mejorar esta percepción puede fortalecer aún más la confianza y el compromiso de los empleados. Se espera que esto incremente la moral y motivación de los empleados, mejore la productividad y el rendimiento, y reduzca la incertidumbre y el estrés entre los empleados. Sin embargo, se podrían enfrentar obstáculos como la resistencia a la transparencia por parte de la alta dirección, desafíos en la implementación de nuevas políticas y prácticas de comunicación, y la necesidad de capacitación y adaptación a nuevos sistemas de comunicación. Los destinatarios de esta recomendación son toda la organización, con un enfoque especial en la alta dirección y el departamento de comunicación.

Fomentar una cultura organizacional fuerte y valores compartidos, a través del desarrollo e implementación de iniciativas que refuercen una cultura organizacional sólida en todos los niveles de la organización. Esto incluye programas de integración, talleres de ética y responsabilidad, y actividades constructivas en equipo. Esto radica en que el compromiso normativo no se ve significativamente influenciado por la confianza organizacional; en cambio, promover una cultura fuerte y valores compartidos puede generar un sentido de obligación moral y responsabilidad hacia la empresa. Se espera que esto fortalezca el compromiso normativo, aumente el sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa, y mejore la cohesión y colaboración entre los empleados. Sin embargo, se podrían enfrentar obstáculos como la dificultad de cambiar valores personales y culturales arraigados, la necesidad de una estrategia a largo plazo para integrar completamente estos valores, y la variabilidad en la aceptación de estos valores entre los empleados. Los destinatarios de esta recomendación son todos los empleados de la entidad financiera, incluidos los altos directivos y líderes organizacionales.

Se recomienda desarrollar el liderazgo efectivo y equitativo, a través de la implementación de programas de capacitación y desarrollo para supervisores, enfocándose en habilidades de comunicación, equidad y toma de decisiones éticas. Esto radica en el alto nivel de confianza organizacional y compromiso organizacional. Mejorar la calidad del liderazgo puede aumentar la confianza en los supervisores, lo que a su vez puede fortalecer el compromiso emocional de los empleados. Se espera que esto resulte en un mayor compromiso afectivo y de continuidad, una reducción de la rotación de personal y una mejora del clima organizacional y la moral de los empleados. Sin embargo, se podrían enfrentar obstáculos como la resistencia al cambio por parte de los supervisores, la necesidad de recursos para la implementación de los programas de formación y el tiempo necesario para observar cambios significativos en el comportamiento y la percepción de los empleados. Los destinatarios de esta recomendación son los supervisores, los líderes de equipo y el departamento de recursos humanos.



## V. Referencias

- Akgerman, A., & Sönmez, B. (2020). The relationship between trust in first-line nurse managers and organizational commitment. *International Nursing Review*, 67(2), 183–190. <https://doi.org/10.1111/INR.12576>
- Akkaya, B. (2020). Linking Organizational Commitment and Organizational Trust in Health Care Organizations. *Organizacija*, 53(4), 306–318. <https://doi.org/10.2478/ORG-2020-0020>
- Amaral, Á., Pérez, J., & Rosario, A. (2023). Teorías Implícitas de Liderazgo en una Muestra de Personas Trabajadoras en Organizaciones Pequeñas y Medianas (PyMEs) de Puerto Rico. *Revista Caribeña de Psicología*, e7675. <https://doi.org/10.37226/rcp.v7i1.7675>
- Ávila, S., & Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: Discusión del modelo de Meller & Allen, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, 201–226. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/5014>
- Baez, R., Zayas, P., Velásquez, R., & Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14–23. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100014&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100014&script=sci_arttext)
- Baird, K. M., Tung, A., & Yu, Y. (2019). Employee organizational commitment and hospital performance. *Health Care Management Review*, 44(3), 206–215. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000181>
- Canning, E., Murphy, M., Emerson, K., Chatman, J., Dweck, C., & Kray, L. (2020). Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626–642. <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>
- Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment Through the Mediating Variable of Organizational

- Participation. *Public Management Researches*, 12(44), 155–180.  
<https://doi.org/10.22111/JMR.2019.23818.3788>
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2021). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Personnel Review*, 50(4), 1093–1111. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0144>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw Hill.
- Hurtado, M. F. (2017). Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura [Universidad de Piura]. En *Universidad de Piura*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2883>
- Ji, S., & Jan, I. U. (2020). Antecedents and Consequences of Frontline Employee's Trust-in-Supervisor and Trust-in-Coworker. *Sustainability*, 12(2), 716. <https://doi.org/10.3390/su12020716>
- Kincentric. (2022). *Tendencias globales en el compromiso de los empleados 2022: Aspectos destacados de la investigación*.
- Klimchak, M., Ward Bartlett, A. K., & MacKenzie, W. (2020). Building trust and commitment through transparency and HR competence. *Personnel Review*, 49(9), 1897–1917. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0096>
- Martínez, E., & Díaz, J. (2007). La confianza como variable psicológica en las relaciones de intercambio social y organizacional. *Opción*, 27(143), 96–101. [http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/5984/Publica\\_20200825000837.pdf](http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/5984/Publica_20200825000837.pdf)
- Máynez Guaderrama, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y administración*, 61(4), 666–681. <https://doi.org/10.1016/J.CYA.2016.06.003>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nguyen, T. T. H., Pham, T. T. H., Le, Q. B., Pham, T. T. H., Bui, T. V. A., & Nguyen, T. Q. A. (2020). Impact of corporate social responsibility on organizational

- commitment through organizational trust and organizational identification. *Management Science Letters*, *10*(14), 3453–3462. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2020.5.032>
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, *21*(5), 614–635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, *17*(2), 129–138. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Ozmen, Y. S. (2019). How the exchange relationship affects employee commitment. *Journal of Management Development*, *38*(6), 501–516. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2018-0220>
- Paredes-Pérez, M. A. J., Palomino-Crispin, A. E., Cárdenas-Tapia, V. R., & Gonzales-Peralta, C. F. (2021). Compromiso organizacional en los colaboradores de las instituciones financieras en la región Junín. *Gaceta Científica*, *7*(1), 29–35. <https://doi.org/10.46794/GACIEN.7.1.1062>
- Pumble. (2023). *Estadísticas sobre el compromiso de los empleados que necesitas conocer en 2023*. <https://pumble.com/learn/es/communication/employee-engagement-statistics/>
- Quiambao, L. (2020). *Empiezan las estadísticas de compromiso de los empleados para 2020*. Wrike. <https://www.wrike.com/es/blog/estadisticas-compromiso-de-los-empleados-2020/>
- Rani, J. (2021, septiembre 13). *15 estadísticas clave sobre el compromiso de los empleados que debe conocer*. Empuls. <https://blog.empuls.io/es/employee-engagement-statistics/>
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, *10*(1), 48–60. <https://doi.org/10.5937/JEMC2001048T>
- Tomazzoni, G., & Flores, V. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment, entrenchment, and consent. *Cadernos Ebape Brasil*, *18*(2), 268–283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056x>

- Tuysuz, M., Doğan, M., & Tuysuz, M. (2020). The Effect of Organizational Trust in Municipalities and Municipal Companies on Organizational Commitment. *Strategic Public Management Journal*, 6(12), 42–57. [https://www.researchgate.net/publication/346964093\\_The\\_Effect\\_of\\_Organizational\\_Trust\\_in\\_Municipalities\\_and\\_Municipal\\_Companies\\_on\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/346964093_The_Effect_of_Organizational_Trust_in_Municipalities_and_Municipal_Companies_on_Organizational_Commitment)
- Warnock Smith, D., Cameron, D., & O'Connell, J. F. (2020). Organisational trust: A case application in the air transport sector. *Transport Policy*, 88, 69–78. <https://doi.org/10.1016/J.TRANPOL.2020.01.004>
- Yasser, A. (2022). Organizational Trust and its Impact on the Organizational Commitment of Human Resources. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 16(1), 117–132. [https://www.researchgate.net/publication/358509597\\_Organizational\\_Trust\\_and\\_its\\_Impact\\_on\\_the\\_Organizational\\_Commitment\\_of\\_Human\\_Resources](https://www.researchgate.net/publication/358509597_Organizational_Trust_and_its_Impact_on_the_Organizational_Commitment_of_Human_Resources)

**Anexos**

**Anexo 01. Matriz de consistencia.**

<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>
¿Cómo la confianza organizacional influye en el compromiso organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023?	Determinar la influencia de la confianza organizacional en el compromiso organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023	<p><b>H<sub>1</sub></b>: La confianza en el supervisor influye en el compromiso afectivo.</p> <p><b>H<sub>2</sub></b>: La confianza en el supervisor influye en el compromiso normativo.</p> <p><b>H<sub>3</sub></b>: La confianza en el supervisor influye en el compromiso de continuidad.</p> <p><b>H<sub>4</sub></b>: La confianza en la organización influye en el compromiso afectivo.</p> <p><b>H<sub>5</sub></b>: La confianza en la organización influye en el compromiso normativo.</p> <p><b>H<sub>6</sub></b>: La confianza en la organización influye en el compromiso de continuidad.</p>	<p><u>Dependiente:</u> Compromiso Organizacional</p> <p><u>Independiente:</u> Confianza Organizacional</p>
	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel de confianza organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023.</li> <li>• Identificar el nivel de compromiso organizacional en una entidad financiera. Chiclayo, 2023.</li> </ul>	<p><b>Dimensiones</b></p> <p>Afectivo</p> <p>Normativo</p> <p>Continuidad</p> <p>Confianza en el supervisor</p> <p>Confianza en la organización</p>	
<b>Diseño y Tipo de investigación</b>	<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Procedimiento y procesamiento de datos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: Cuantitativo.</li> <li>• Tipo: Aplicada.</li> <li>• Nivel: Correlacional.</li> <li>• Diseño: No experimental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población: 138 Trabajadores del banco Scotiabank Perú S.A.A. de la ciudad de Chiclayo.</li> <li>• Muestra: Censal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud autorización de la entidad financiera y firma de consentimientos informado.</li> <li>• Recolección de la información: Encuestas (Escala tipo Likert).</li> <li>• Confiabilidad y Validación de los instrumentos: <math>\omega</math> de McDonald.</li> <li>• Análisis estadístico descriptivo.</li> <li>• Análisis estadístico correlacional: Spearman (entre las dimensiones).</li> </ul>	

## Anexo 2. Instrumento de medición

# INFLUENCIA DE LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD FINANCIERA. CHICLAYO, 2023



Estimado(a) señor(a), siéntase libre de responder este cuestionario ya que será de manera anónima, con la finalidad de conocer el nivel de compromiso y confianza organizacional de los trabajadores del banco Scotiabank Perú S.A.A. de la ciudad de Chiclayo.

### CUESTIONARIO DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL

Nyhan & Marlowe (1997)

#### Escala de evaluación

( 1 ) Muy bajo      ( 3 ) Intermedio      ( 5 ) Muy alto  
( 2 ) bajo      ( 4 ) Alto

ITEMS	ESCALA				
	Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
<b>DIMENSIÓN DE CONFIANZA EN EL SUPERVISOR</b>					
1	Mi nivel de confianza en que mi jefe directo es técnicamente competente en los elementos críticos de su trabajo es...				
2	Mi nivel de confianza en que mi jefe directo tomará decisiones bien pensadas en su trabajo es...				
3	Mi nivel de confianza en que mi jefe directo cumplirá con las tareas es...				

4	Mi nivel de confianza en que mi jefe directo tiene un nivel aceptable de comprensión de su trabajo es...					
5	Mi nivel de confianza en que mi jefe directo podrá hacer su trabajo de manera aceptable es...					
6	Cuando mi jefe directo me dice algo, mi nivel de confianza en que puedo confiar en lo que me dice es...					
7	Mi confianza en mi jefe directo para hacer el trabajo sin causar problemas es...					
8	Mi nivel de confianza en que mi jefe directo pensará bien lo que él o ella está haciendo en el trabajo es...					
<b>DIMENSIÓN DE CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN</b>						
9	Mi nivel de confianza en que la empresa me tratará de manera justa es...					
10	El nivel de confianza entre jefes y trabajadores en esta empresa es...					
11	El nivel de confianza entre las personas con las que trabajo regularmente es...					
12	El grado en que podemos depender unos de otros en esta empresa es...					

### Anexo 3. Instrumento de medición

## INFLUENCIA DE LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD FINANCIERA. CHICLAYO, 2023



Estimado(a) señor(a), siéntase libre de responder este cuestionario ya que será de manera anónima, con la finalidad de conocer el nivel de compromiso y confianza organizacional de los trabajadores del banco Scotiabank Perú S.A.A. de la ciudad de Chiclayo.

### CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Meyer & Allen (1991)

#### Escala de evaluación

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

	ITEMS	ESCALA				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>DIMENSIÓN AFECTIVA</b>						
1	Sería muy difícil para mí dejar la empresa en este momento, incluso si quisiera.					
2	No siento ninguna obligación de permanecer en la empresa.					
3	Estaría feliz de pasar el resto de mi carrera en la empresa.					
4	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la empresa sería la escasez de alternativas disponibles.					



5	Incluso si fuera una ventaja para mí, no creo que sea correcto dejar la empresa ahora.					
6	Realmente siento como míos los problemas que ocurren en la empresa.					
<b>DIMENSIÓN DE CONTINUIDAD</b>						
7	En este momento, permanecer en la empresa es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.					
8	No siento un fuerte sentido de “pertenencia” con la empresa.					
9	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar la empresa.					
10	No me siento “emocionalmente unido” a esta empresa.					
11	Me sentiría culpable si dejara la empresa ahora.					
12	No me siento como “parte de la familia” en la empresa.					
<b>DIMENSIÓN NORMATIVA</b>						
13	Esta empresa merece mi lealtad.					
14	Si no hubiera puesto tanto de mí en esta empresa, podría considerar trabajar en otro lugar.					
15	No dejaría la empresa en este momento porque tengo un sentido de obligación con las personas en ella.					
16	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
17	Gran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar la empresa ahora.					
18	Le debo mucho a la empresa.					

**Anexo 4. Baremación de los instrumentos de recolección de datos.**

Baremos del instrumento de confianza organizacional.

<b>Nivel de confianza</b>	<b>Rango de valores</b>
Bajo	12 - 27
Medio	28 - 41
Alto	42 - 54

Baremos del instrumento de compromiso organizacional.

<b>Nivel de compromiso</b>	<b>Rango de valores</b>
Bajo	18 - 40
Medio	41 - 63
Alto	64 - 79

## Anexo 5. Análisis de confiabilidad del instrumento de confianza organizacional.

### Estadísticas de Fiabilidad de Escala

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b><math>\omega</math> de McDonald</b>
Escala	0.986	0.988

### Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

	<b>Si se descarta el elemento</b>	
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b><math>\omega</math> de McDonald</b>
DCS1	0.985	0.987
DCS2	0.984	0.986
DCS3	0.987	0.988
DCS4	0.986	0.988
DCS5	0.984	0.986
DCS6	0.985	0.987
DCS7	0.987	0.988
DCS8	0.985	0.987
DCO9	0.984	0.986
DCO10	0.984	0.986
DCO11	0.985	0.987
DCO12	0.985	0.987

## Anexo 6. Análisis de confiabilidad del instrumento de compromiso organizacional.

### Estadísticas de Fiabilidad de Escala

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b><math>\omega</math> de McDonald</b>
Escala	0.973	0.974

### Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

	<b>Si se descarta el elemento</b>	
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b><math>\omega</math> de McDonald</b>
DA1	0.971	0.972
DA2 invertido	0.970	0.971
DA3	0.970	0.971
DA4	0.976	0.977
DA5	0.970	0.971
DA6	0.970	0.971
DC7	0.977	0.978
DC8 invertido	0.971	0.972
DC9	0.971	0.972
DC10 invertido	0.970	0.971
DC11	0.971	0.972
DC12 invertido	0.971	0.972
DN13	0.970	0.971
DN14	0.975	0.977
DN16	0.970	0.971
DN17	0.969	0.970
DN18	0.970	0.971
DN15 invertido	0.975	0.976

## Anexo 7. Medidas de ajuste del modelo teórico.

	<b>Modelo</b>
Comparative Fit Index (CFI)	1.000
Tucker-Lewis Index (TLI)	1.000
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	1.000
Relative Noncentrality Index (RNI)	1.000
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	1.000
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	1.000
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	1.000
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.000

	<b>Modelo</b>
Hoelter Critical N (CN), $\alpha=0.05$	1.000
Hoelter Critical N (CN), $\alpha=0.01$	1.000
Goodness of Fit Index (GFI)	1.000
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	1.000
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.000
McDonald Fit Index (MFI)	1.000

## Anexo 8. Análisis descriptivo por dimensión de compromiso organizacional.

### Frecuencia de Compromiso Afectivo

<b>C. Afectivo</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Alto	65	47.1 %	47.1 %
Bajo	52	37.7 %	84.8 %
Medio	21	15.2 %	100.0 %

### Frecuencia de Compromiso de Continuidad

<b>C. Continuidad</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Alto	62	44.9 %	44.9 %
Bajo	52	37.7 %	82.6 %
Medio	24	17.4 %	100.0 %

### Frecuencia de Compromiso Normativo

<b>C. Normativo</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Bajo	52	37.8 %	37.7 %
Medio	34	24.6 %	62.3 %
Alto	52	37.7 %	100.0 %

## Anexo 9. Análisis descriptivo por dimensión de confianza organizacional.

Frecuencia de Confianza en el Supervisor

<b>Con. Superviso</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Alto	69	50.0 %	50.0%
Bajo	52	37.7 %	87.7 %
Medio	17	12.3 %	100.0 %

Frecuencia de Confianza en la Organización - Baremos

<b>Con. Organización</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Alto	67	48.6 %	48.6 %
Bajo	52	37.7 %	86.2 %
Medio	19	13.8 %	100.0 %