

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Propuesta fundamentada en el modelo empresa familiarmente responsable  
para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una  
mype, Chiclayo 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN PERSONA, MATRIMONIO Y FAMILIA**

**AUTOR**

**Aday Kelly Ayma Sencia**

**ASESOR**

**Rafael Camilo Giron Cordova**

**<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>**

**Chiclayo, 2023**

**Propuesta fundamentada en el modelo empresa familiarmente responsable para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una mype, Chiclayo 2021**

PRESENTADA POR:

**Aday Kelly Ayma Sencia**

A la Escuela de Posgrado de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN PERSONA, MATRIMONIO Y FAMILIA**

APROBADA POR:

Ana María Margarita Llanos Baltodano

PRESIDENTE

Nancy Emilia Estela Salazar

SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova

VOCAL

### **Dedicatoria**

A Dios que gracias a su misericordia me brinda la oportunidad de realizar mis estudios.

A mis padres, quienes siempre me impulsan a dar lo mejor.

### **Agradecimiento**

A Dios por la oportunidad de realizar mis estudios y cumplir con la misión que me tiene encomendada.

A mis padres que me apoyan en el logro de mis metas trazadas.

Al profesor Camilo Girón Córdova quien con paciencia y dedicación me ayudó a entender la importancia de realizar una investigación acerca de la conciliación trabajo - familia.

Al Instituto Secular Cruzadas de Santa María cuya visión de formación integral de sus miembros han permitido que pueda formarme y obtener una visión más holística de la persona.

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

6%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

1

Submitted to Pontificia Universidad Catolica  
del Peru

Trabajo del estudiante

5%

2

[es.scribd.com](https://es.scribd.com)

Fuente de Internet

<1%

3

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

<1%

4

[dialnet.unirioja.es](https://dialnet.unirioja.es)

Fuente de Internet

<1%

---

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>II. Revisión de la literatura .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Antecedentes.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Bases teórico-científicas .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1. Paradigmas empresariales .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2. Conflicto trabajo-familia .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3. Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR) .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.4. Compromiso Organizacional .....</b>	<b>20</b>
<b>III. Materiales y métodos .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Tipo y nivel de la investigación .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Diseño de investigación .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Criterios de selección .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4. Muestra .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5. Muestreo .....</b>	<b>23</b>
<b>3.8. Procedimiento de recopilación de datos.....</b>	<b>23</b>
<b>3.9. Procesamiento estadístico de la información .....</b>	<b>24</b>
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>26</b>
<b>V. Discusión de resultados .....</b>	<b>33</b>
<b>VI. Propuesta.....</b>	<b>35</b>
<b>VII. Conclusiones.....</b>	<b>39</b>
<b>VIII. Recomendaciones .....</b>	<b>40</b>
<b>IX. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>41</b>
<b>X. Anexos .....</b>	<b>48</b>

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito elaborar una propuesta fundamentada en el modelo de Empresa Familiarmente Responsable, para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una MYPE. Para ello, se trabajó con un enfoque metodológico de tipo cuantitativo, el nivel de la investigación fue descriptivo y se utilizó un diseño “No experimental”. En cuanto a la muestra estuvo conformada por personas de ambos sexos, considerando el rango de edad de 25 a 50 años, que pertenecen a las áreas de ventas, almacén y contabilidad de la MYPE en la cual se realizó la investigación; se consideró además el criterio de que los trabajadores tengan más de 3 meses laborando, siendo la muestra del estudio 11 trabajadores, a los cuales se les aplicó una encuesta que constó de 51 preguntas. Se obtuvo como resultado, el determinar el nivel de compromiso afectivo, de continuidad y normativo de los trabajadores de la MYPE, se identificaron los aspectos críticos a mejorar sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la MYPE; asimismo, se determinó la importancia del modelo Empresa Familiarmente Responsable. En los resultados, también, se identificó la fase, en la cual se encuentra la MYPE, según el modelo Empresa Familiarmente Responsable y finalmente se elaboró una propuesta de políticas que permitan a la MYPE ser una Empresa Familiarmente Responsable.

**Palabras claves:** Modelo Empresa Familiarmente Responsable, Compromiso Organizacional y MYPE (Micro y Pequeña empresa)

## **Abstract**

The purpose of this research was to develop a proposal based on the Family-Responsible Company model, to improve the organizational commitment of the workers of an MYPE. For this, a quantitative methodological approach was used, the level of research was descriptive and a "Non-experimental" design was used. As for the sample, it was made up of people of both sexes, considering the age range of 25 to 50 years, who belong to the sales, warehouse and accounting areas of the MYPE in which the investigation was carried out; The criterion that workers have been working for more than 3 months was also considered, with the study sample being 11 workers, a survey of 42 questions was applied to them. The results were that the level of affective, continuity and normative commitment of the MYPE workers was determined, the critical aspects to improve on the organizational commitment of the MYPE workers were identified; likewise, the importance of the Family-Responsible Company model was determined. In the results, also, the phase of the Family Responsible Company model in which the MYPE is found was identified and finally a proposal of policies that allow the MYPE to be a Family Responsible Company was elaborated.

**Keywords:** Family-Responsible Business Model, Organizational Commitment and MYPE (Micro and Small Business)

## I. Introducción

El escenario empresarial actual se caracteriza por ser cada vez más cambiante, lo cual, significa un reto para las empresas, puesto que amerita contar con ventajas competitivas, que favorezcan su permanencia en el mercado (Díaz, 2009). En ese sentido, surge la importancia de un análisis de los recursos humanos, debido a que son los colaboradores los generadores de dichas ventajas. En ese sentido, surge la necesidad, en las empresas, de contar con personal comprometido, para cumplir con los objetivos trazados (Dessler & Varela, 2011). Así también, es importante, considerar los beneficios que implica un mayor nivel de compromiso, entre ellos están, un incremento en el rendimiento, que implica mejores indicadores de producción; y también, un menor margen de rotación, reduciendo los costos laborales (Hanaysha, 2016).

Asimismo, Chiang et al. (2010), menciona que los trabajadores juegan un papel importante, por ser los generadores de ventajas competitivas; por tanto, su compromiso con la empresa, facilita la competitividad y sostenibilidad de la misma; en ese sentido, es clave, que las empresas tengan conocimiento del grado de compromiso de sus trabajadores (Chiang et al., 2010). Por lo cual, cabe preguntarse por los factores que facilitan o dificultan dicho compromiso, es así que, entre los temas a considerar, se encuentra el “conflicto trabajo-familia”, que se da cuando el cumplimiento de uno de los roles, interfiere en el cumplimiento del otro (Álvarez & Gómez, 2011).

Este conflicto genera un riesgo psicosocial, que perjudica a los trabajadores y a la organización. De manera que, los trabajadores presentan malestares físicos y psicológicos (ansiedad, estrés, etc.); y las organizaciones, tienen mayores tasas de absentismo, baja productividad, etc. (Andrade & Landero, 2015). Tal como señaló, Vinícius Pinheiro, director regional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “Si la casa no funciona, el trabajo tampoco” (Pinheiro, 2021). Asimismo, Chinchilla, Poleman y León (2003) refieren que el conflicto entre trabajo, familia y vida personal, es considerada la causa, en las grandes empresas, de abandono laboral (21%), falta de compromiso (15%), tardanzas (12%), movilización de empleados (12%), reclutamiento (9%), facilidad para que viajen (8%), estrés y rotación (10%).

En esta misma línea, se puede señalar, que este tema ha cobrado cada vez, mayor relevancia, porque, se aprecia mayor cantidad de investigaciones enfocadas en buscar alternativas que reduzcan el conflicto trabajo/familia (Chinchilla, 2007).

Por tanto, este tema está presente en las agendas públicas y privadas, a nivel nacional e

internacional, es así que, la OIT en su publicación “Notas sobre trabajo y familia” revela el impacto que tienen los horarios y el lugar de trabajo, como factores claves que tienen su incidencia en el nivel de compatibilidad entre las obligaciones laborales y familiares. También, considera que los esfuerzos por encontrar un nuevo sistema de organización que facilite la conciliación entre las diferentes responsabilidades podrían presentar mejoras en el nivel de rendimiento e igualdad de oportunidades para varones y mujeres (OIT, 2009).

En ese sentido, considerando el documento elaborado en el 2009 por la OIT, las organizaciones que promuevan una integración entre los roles del trabajo-familia, establecen escenarios “ganar-ganar”; por tanto, existe un beneficio mutuo, por un lado, el trabajador presenta mejores condiciones de trabajo (menor estrés y mejor cultura organizacional); y, la organización, percibirá, mejoras en indicadores de desempeño y reducción de costos (OIT, 2009).

En esta línea, nos referimos a “Integración Trabajo-Familia”, como el escenario que considera que el trabajo y familia, no son polos contrarios, sino que son espacio que enriquecen a la persona, y, por tanto, enriquecen el cumplimiento de los roles, de manera que lo aprendido en un rol, favorece el cumplimiento del otro (Chinchilla, 2011).

Por tanto, se aprecia la necesidad de buscar alternativas que permitan integrar el trabajo/familia por parte de las organizaciones, y por parte del colaborador que cada vez, es más consciente de esta necesidad. En el reporte del 2019, elaborado por Great Place To Work, el equilibrio trabajo/familia, se considera como una necesidad en la relación laboral porque la recompensa no monetaria es cada vez más apreciada (GPTW, 2019). En esa misma línea, en el reporte del 2020, comienzan a figurar como prioridades en las empresas, el resguardar la salud mental del trabajador y velar por el equilibrio entre el trabajo/familia. Es así que, se ha incluido una nueva sección en la que se reconoce a las organizaciones que han aplicado estrategias para favorecer el equilibrio trabajo/familia, considerando el escenario de la pandemia de la COVID-19 (GPTW, 2020). De manera que, en el informe del 2022, se aprecia que el segundo motivo de permanencia en una empresa es que la organización apoye el balance trabajo/ familia (GPTW, 2022).

También, la pandemia de la COVID-19, ha dejado traslucir la falta de políticas que faciliten el balance trabajo/familia, esto se apreció al no contar con herramientas que permitieran al trabajador cumplir con las obligaciones laborales y familiares; debido a que ya no se podía contar con el apoyo de terceros, como normalmente se venía realizando (Eyzaguirre, 2020).

Asimismo, la integración trabajo/familia, cobra importancia por el impacto que tiene, no solo a nivel empresarial, sino, también, social; porque el trabajador destina gran parte de su vida en las jornadas laborales, por tanto, las prácticas de trabajo influyen en la familia de los trabajadores; es así que, se aprecian prácticas que deshumanizan a los trabajadores, como los horarios excesivos, la visión del trabajador como una máquina, etc; por tanto, como escribió Chinchilla (2007): “La familia es la única “humano factoría” forjadora de capital humano y social” (p. 9). Por tanto, se aprecia la urgencia de organizaciones que logren el equilibrio entre ser más humanas y competitivas a la vez.

En ese sentido, se consideró adecuado proponer como pregunta de investigación, ¿cómo elaborar una propuesta fundamentada en el modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una mype, Chiclayo.2021?. Por tanto, para dar respuesta se planteó como objetivo general: Elaborar una propuesta fundamentada en el Modelo EFR para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una mype, Chiclayo 2021, teniendo como objetivos específicos los siguientes: (1) Determinar el nivel de compromiso afectivo, de continuidad y normativo de los trabajadores de la mype, Chiclayo.2021, (2) Identificar los aspectos críticos a mejorar sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la mype, Chiclayo.2021, (3) Determinar la importancia del modelo EFR, (4) Identificar en qué fase del modelo EFR se encuentra la mype, Chiclayo.2021, y (5) Elaborar políticas que permitan a la mype, Chiclayo.2021 ser una Empresa Familiarmente Responsable.

En esa misma línea, esta investigación tiene una relevancia teórica y práctica. La primera radica en la viabilidad de aplicar el Modelo EFR para mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores, a través de la integración trabajo-familia. En cuanto a la relevancia práctica, se puede señalar, la aplicación de la teoría de compromiso organizacional y el modelo EFR en una MYPE, considerando que gran parte de la literatura ha considerado como casos de estudio a empresas grandes, y escasamente en micro o pequeñas empresas; considerando, que representan el 99.5% de las empresas formales en el Perú en el 2020 (PRODUCE, 2020). En suma, esta investigación busca ser una ayuda a estudiantes, emprendedores y empresarios que estén interesados en abordar el tema de compromiso organizacional.

## II. Revisión de la literatura

### 2.1. Antecedentes

En este apartado, se presentan investigaciones que significan antecedentes para el presente estudio.

Gonzales et al. (2021) en su tesis de maestría, que tuvo como título “Modelo de integración de los principios de responsabilidad social (ISO 26000:2010), de la gestión de la calidad (ISO 9001:2015) y empresas familiarmente responsables (EFR 1000-1) en grandes y medianas organizaciones” estableció como objetivo desarrollar una herramienta que ensamble, los pilares de la Responsabilidad Social (ISO 26000:2010), la gestión de la calidad (ISO 9001:2015) y el modelo Empresas familiarmente responsables (EFR), de manera que beneficie la calidad de vida en el trabajo, de los empleados en medianas y grandes organizaciones. Esta investigación tuvo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y con un alcance exploratorio-descriptivo. Es así que, se inició con la identificación de los factores con mayor similitud de la ISO 26000 y la ISO 9001, con el modelo EFR, cuyo resultado indicó que existen aspectos en común, lo cual facilita la integración entre estos certificados. El siguiente paso fue elaborar un modelo de diagnóstico e integración EFR – ISO que permitió conocer la realidad de la organización relacionada al modelo EFR, así como, la viabilidad para integrar este modelo con certificaciones ISO; así como, una propuesta para obtener una certificación que integre las tres normas; de manera que su impacto mejore el bienestar de los trabajadores, sus familias; y, también, se aprecie mejores indicadores de productividad en las organizaciones.

En ese sentido, esta investigación es de utilidad para este estudio, porque presenta que el modelo EFR es un buen complemento para obtener una certificación completa que abarque a todos los stakeholders de las organizaciones.

López, L. (2018), en su tesis de posgrado, cuyo título fue “Propuesta de modelo de empresa familiarmente responsable como estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida y la disminución de la rotación del personal en el área de enfermería en el hospital Simón Bolívar”, tuvo un enfoque mixto, no experimental y descriptivo. Esta investigación, tuvo como principal premisa, facilitar el desarrollo y aplicación de acciones fundamentadas en el modelo EFR, para que favorezca la fidelización del personal, mayor compromiso, satisfacción laboral y reducción de la salida de trabajadores. Se inició con un análisis del modelo EFR, para obtener estrategias que favorezcan el equilibrio trabajo/familia, y, por consiguiente, mejorar el nivel de vida de los trabajadores. Se presentó una propuesta que inició con un análisis de la situación

actual, para, una vez identificados los factores claves, se proceda a establecer un Plan Integral de Conciliación (PIC), que contó con tres pilares: Políticas, Flexibilidad laboral y optimización del tiempo y calidad en el empleo.

La relación que sostiene con el presente estudio es que, ambas investigaciones consideran el modelo EFR, sin embargo, difieren en que la investigación referida se enfoca en mejorar la calidad de vida y la reducción de rotación de personal, mientras que el presente estudio se enfoca en mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores. En tal sentido, esta investigación es de utilidad porque sustenta la viabilidad de aplicación del modelo EFR para aplicar mejoras en el compromiso organizacional, puesto que la reducción de personal es una consecuencia de mejorar el compromiso organizacional.

Ramírez, K. (2017), en su tesis de posgrado, cuyo título fue “La implementación de la responsabilidad familiar corporativa mejora el bienestar de los trabajadores: caso caja rural de ahorro y crédito raíz” tuvo como principal premisa reconocer las políticas de responsabilidad familiar corporativa que aplicó la Caja de Ahorro y Crédito Raíz que contribuyeron a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Se inició con una revisión de la literatura acerca de la visión en las tres dimensiones de la familia (sociológico, económico y de derecho), la responsabilidad familiar corporativa (RFC), y del modelo EFR. Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, con diseño descriptivo. En ese sentido, la investigación concluyó señalando que la RFC mejora el nivel de bienestar de los trabajadores y tiene un impacto positivo en la empresa, que se aprecia en mejores indicadores de satisfacción, motivación y compromiso con la organización. En esa misma línea, se exhortó la participación de los ejecutivos que tienen la capacidad de la toma de decisiones en la empresa en la implementación de la RFC. Asimismo, se indicó que el impacto de la RFC no se limita al ámbito empresarial, sino, que tiene un impacto social, por impactar en la familia, con lo cual se impacta a la sociedad.

Esta investigación permite a este estudio, fundamentar el papel clave que juegan las acciones en favor de equilibrio trabajo/familia en la calidad de vida de los colaboradores y en el compromiso con la empresa.

García, E. (2016), en su tesis de doctorado titulada “La interfaz familia-trabajo. El efecto del enriquecimiento de rol sobre la intención de abandono de los trabajadores a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional” que tuvo como principal premisa dar respuesta de a dos interpelaciones, la primera consiste en dar respuesta si el enriquecimiento de la relación trabajo/familia es un mecanismo que permita mejorar la satisfacción laboral, y,

por ende, se refleje en un mayor compromiso afectivo; y adicional a ello, una reducción en la tasa de intención de salir de la empresa. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con un muestreo no probabilístico de conveniencia. Es así que, esta investigación obtuvo como resultado que existe una correspondencia directa entre el equilibrio trabajo/familia y la satisfacción laboral y compromiso afectivo. En esa misma línea, las conclusiones de dicha investigación han reafirmado la relación directamente proporcional entre satisfacción laboral y compromiso afectivo. Asimismo, respecto a la interacción de la variable “intención de abandonar la empresa” y “compromiso afectivo”, se apreció que existe una relación significativa, de manera que, un mayor nivel de compromiso reducirá la rotación de personal.

En suma, la utilidad de esta investigación radica en que resalta la importancia de la propuesta de Meyer y Allen, respecto al compromiso organizacional, y las dimensiones que lo componen como el afectivo, normativo y de continuidad. También, resalta la urgencia de favorecer el equilibrio trabajo/familia para mejorar el compromiso afectivo de los trabajadores.

## **2.2. Bases teórico-científicas**

### **2.2.1. Paradigmas empresariales**

El desenvolvimiento de las organizaciones, a pesar de la diversidad, responden a tres paradigmas o modelos organizacionales que son: Paradigma mecanicista, psicosocial y antropológico/humanista (Chinchilla,2007). Asimismo, la elección del paradigma para la empresa, está relacionada con el concepto de persona que manejan los directivos (Chinchilla & Cruz,2010).

#### **2.2.1.1. Paradigma mecanicista**

Este paradigma sostiene que la recompensa monetaria es lo único que motiva a los trabajadores, por tanto, las políticas y estrategias de motivación se enfocarían en incentivo materiales o monetarios (dinero) (Alcázar, 2010). De manera que se llega a considerar al trabajador como una pieza o engranaje, que tiene como única motivación, el salario (Giménez & Casado-Esquiús,2013). Por tanto, como señala Termes (como se cita en Chinini,2019) es un modelo superable, pues las motivaciones extrínsecas, no son universales y únicas, sino que las personas pueden buscar otros factores de motivación (Chinini,2019). De manera que este modelo, no estaría considerando las motivaciones psicológicas y trascendentales que son propias de la persona (Termes, 1998).

En ese sentido, como indica Chinchilla (2007), las empresas, cuya dirección considera este paradigma, priorizan el cumplimiento de objetivos o metas, muchas veces en desmedro

del recurso humano, es decir, procuran la “Maximización de beneficios” (Chinchilla, 2007). En así que, en el ámbito de la comunicación, esta ocupa un papel secundario, ya que solo sirve para la emisión de órdenes y no se contempla como espacio de interacción entre jefes y trabajadores (Soria & Pérez, 2010).

Este modelo, al tener una visión utilitarista, ha generado crisis sociales y ambientales (Ramírez & Martínez, 2003). De manera que, se generó la mecanización del hombre, dejando de lado la dignidad de la persona, puesto que deshumaniza el trabajo, considerando como lo más importante, la productividad (Koyré, 1994). Tal como menciona Capra (como se cita en Mendoza & Mendoza, 2008), este modelo es muy reducido para explicar la complejidad de una organización (Mendoza & Mendoza, 2008).

#### **2.2.1.2. Paradigma psicosocial**

Este paradigma refiere que la motivación de los colaboradores no solo está compuesta por factores extrínsecos, sino también, por factores internos, por tanto, amerita que se desarrollen estrategias que beneficien motivaciones internas y el sentido del logro. De manera que, se apliquen actividades como plan de formación, encuentros, y demás actividades que motiven al trabajador (Mayurí et al., 2020).

Sin embargo, la intención de la organización aún se reduce en buscar su beneficio, pues lo que busca es ser atractivo para el trabajador y así retenerlo, pero siempre y cuando le resulte beneficioso para la empresa. En consecuencia, si bien existe un rezago de una visión utilitarista, este paradigma, presenta mejoras frente al postulado mecanicista (Cereceda, 2019). En ese sentido, se considera a la persona con iniciativa y creatividad, de manera que, amerita una gestión basada en el rendimiento y el desarrollo de capacidades (Rey, 2011). Por tanto, el directivo que labora bajo este paradigma, brinda reconocimiento a sus trabajadores y se invierte en capacitaciones, pero siempre y cuando, el trabajador, responda al interés de la empresa (Moragas, 2010). Es así que, como indican Chinchilla (2010), bajo este paradigma la empresa es consciente de que existen conflictos entre el trabajo y la familia, pero son reactivos y no aplican medidas preventivas (Chinchilla, 2010).

#### **2.2.1.3. Paradigma antropológico/humanista**

Este modelo de dirección, considera al trabajador como “persona”, es decir, en su plenitud, en ese sentido, se consideran los factores internos y externos, y adicional a ello, se toma en cuenta la dimensión de trascendencia que también se da en el cumplimiento de las labores del trabajador

(Chinchilla,2007). También, como refiere Quevedo y Riojas (2015), la propuesta antropológica de Pérez López, es la más completa, en términos de motivación para el colaborador, al considerar todos los factores motivacionales (Quevedo & Riojas,2015). De manera que, como señala Pérez (2000), la motivación de la persona, no se queda en el cumplimiento del deber, sino en el beneficio o servicio que se genera para otras personas a través de su trabajo (Pérez, 2000).

Es así que, como indica Pérez (como se cita en Caparás & Chinchilla, 2000), bajo este paradigma, la organización se convierte en una institución, de manera que, lo que se busca es satisfacer los tres tipos de motivaciones del trabajador (Caparás & Chinchilla, 2000). De manera que, la organización adquiere un nuevo valor, pues considera la interrelación de factores que se dan dentro de la empresa, y una visión completa de las motivaciones de los trabajadores (Guimac & Augusto, 2020).

Asimismo, la propuesta que presenta este paradigma está acorde con la tendencia de brindar mayor importancia a la persona y responde a los problemas organizacionales que aquejan a las empresas (Chávez & Arias, 2018). Es así que, como menciona Chinchilla y Moragas (como se cita en Candela, 2016), en este paradigma se comienza a valorar no solo el trabajo realizado, sino el valor que agrega la persona a la organización (Candela, 2016).

Por consiguiente, tras la revisión de los paradigmas empresariales, este estudio considera que el paradigma antropológico, es el que mejor se adecúa para los fines de esta investigación, pues considera como a la persona en su sentido pleno, por tanto, resalta la importancia de la familia y el equilibrio que se debe alcanzar en la relación trabajo-familia.

### **2.2.2. Conflicto trabajo-familia**

Las personas asumen varios roles, por ende, asumen más de una responsabilidad. Por tanto, se puede mencionar que la persona se desarrolla en tres escenarios que son la familia, el trabajo y la sociedad (Chinchilla, 2007).

Por tanto, la interacción entre estos espacios, especialmente entre el trabajo y la familia, ha generado impactos no solo positivos, sino también negativos en la persona, que es cuando surge el conflicto trabajo/familia.

En ese sentido, como refiere Cruz (2012), el conflicto trabajo/familia, se ha venido estudiando con mayor profundidad, debido a ser considerado una de las causas de desequilibrios en las personas y organizaciones.

Una definición del conflicto trabajo-familia, nos la brinda Greenhaus y Beutell (1985) que lo define como la incompatibilidad en el cumplimiento de roles. En la misma línea, Frone (2003) y Greenhaus y Beutell (1985) están de acuerdo en considerar que existen tres variables del conflicto que son el tiempo, la entrega y el comportamiento.

El conflicto interrol, generado por la variable tiempo, se lleva a cabo, en el momento en que el cumplimiento de unas funciones se ve interrumpida o afectada por la necesidad de cumplir con las exigencias de otro rol (trabajar horas extras, etc.), el conflicto en la variable entrega se genera por el esfuerzo que requiere el responder a las exigencias de uno de los roles (altas exigencias en el trabajo, etc), y el conflicto la variable comportamiento se genera cuando se cumplen con responsabilidad de un rol, cuando ya cesó el tiempo estipulado, y se encuentran desarrollando las funciones del otro rol (contestar llamadas después del horario de trabajo, etc.) (Rodríguez & Landero, 2014).

Asimismo, el conflicto trabajo/familia, como refieren, Dorio, J.M., Bryant, R.H. y Allen, T.D. (2008), tienen un impacto negativo no solo en el trabajador, al sentir un a menor satisfacción laboral; sino que también, impacta a la empresa, pues de apreciarán mayores índices de rotación, menor productividad, etc.

### **2.2.3. Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)**

La definición del modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR), fue acuñado por el IESE Business School y por el International Center on Work and Family (ICWF), que inició con este proyecto a fines del siglo XX, con la misión de impulsar la investigación orientada a buscar el equilibrio entre el trabajo/familia (Maya et al., 2006).

El EFR resalta la necesidad de que los directores o responsables de las organizaciones, comprendan que el trabajo y la familia no son dimensiones en constante conflicto; al contrario, son dimensiones que se complementan y enriquecen; debido a que las lecciones o habilidades que se desarrollan en una, aporta y facilita el cumplimiento de la otra dimensión. En ese sentido, es necesario, que también, se considere que los beneficios del equilibrio trabajo-familia, en la empresa, puesto que impacta en mayor productividad (Chinchilla, 2007).

#### **2.2.3.1. Elementos que componen una EFR**

Los elementos que componen este modelo, permiten que las organizaciones sean cada vez más flexibles para responder a las necesidades de los trabajadores que buscan integrar el cumplimiento de sus responsabilidades en el trabajo y la familia; y de esa manera, mejorar el compromiso organizacional.

En ese sentido, como refiere Debeljuh & Destéfano (2011), esta herramienta facilita el identificar el impacto que tienen el desenvolvimiento de las organizaciones en la “ecología humana”.

A continuación, los elementos que componen dicho modelo:

#### I. Políticas

Este elemento, “Políticas”, tiene como objetivo identificar la viabilidad y formalizar políticas en favor del equilibrio trabajo/familia, las cuales se clasifican en cuatro categorías (Chinchilla et al., 2005):

##### a) Flexibilidad (tiempo y espacio)

Estas políticas se enfocan en flexibilizar la estructura de la jornada laboral, brindando facilidades para que el trabajador pueda responder a las necesidades o las exigencias de otros roles que tiene que cumplir como esposo, hijo, hermano, etc. En esta línea, se presentan algunas propuestas (Chinchilla, 2007):

- ✓ Facilitar al trabajador la hora de inicio y fin de la jornada laboral.
- ✓ Trabajos de medio tiempo
- ✓ Banco de horas, que permitan trabajar horas extras de las cuales se pueda disponer en emergencias.
- ✓ Horarios reducidos, que permitan una menor carga laboral, con una compensación menor.

Respecto al espacio, una mayor flexibilidad, permitiría al trabajador identificar contar por la posibilidad de escoger el ambiente en el que mejor pueda desempeñar sus funciones ya sea en la oficina o desde su hogar. Es así que se pueden considerar opciones como el trabajo a distancia o trabajo remoto o el teletrabajo (Chinchilla, 2007).

##### b) Apoyo profesional y asesoramiento

Se enfoca en facilitar al trabajador el acceso a capacitaciones en diversos temas, que van desde temas relacionados a la familia, hasta legales y financieros, etc. En ese sentido, el asesoramiento, también abarca temas psicológicos y herramientas que le permitan al trabajador contar con un mejor manejo de emociones, conflictos de interés, etc.

##### c) Servicios familiares

Son las políticas cuyo interés consiste en menguar el trabajo fuera de la jornada laboral, en ese sentido, se procura que el trabajador termine el trabajo dentro de su jornada laboral. Adicional a ello, también, se busca facilitar o brindar herramientas o alternativas para que el

trabajador pueda cumplir con sus roles en la familia. Es así que se pueden considerar que la empresa brinde información sobre guarderías y colegios, centros de cuidado para ancianos y personas vulnerables, etc. (Chinchilla (2007).

#### d) Beneficios extrasalariales o sociales

Son las políticas enfocadas en las facilidades que la organización pueda ofrecer a sus colaboradores, de manera, que normalmente, se priorizan beneficios o apoyos relacionados a la salud y jubilación, como los seguros de salud y vida, etc. (Chinchilla, 2007).

## II. Facilitadores

Este apartado, como refiere Chinchilla (2007), favorece la identificación de los medios que está utilizando la organización para ejecutar los cuatro pilares del adecuado desarrollo e implementación de las políticas en favor de la familia, los pilares son los siguientes:

- ✓ Liderazgo: Competencia para transmitir de manera acertada las decisiones que se toman en la organización. Asimismo, influir en los demás, a través de su comportamiento, la importancia de poner los esfuerzos en buscar la integración trabajo/familia. En ese sentido, que sea consciente de la necesidad de buscar estaintegración, como elemento clave para la mejorar la productividad de las organizaciones.
- ✓ Comunicación: Utilizar las herramientas o estrategias que permitan dar a conocer las bondades de implementar la integración trabajo/familia en la empresa, ya sea a través de charlas o afiches, etc.
- ✓ Responsabilidad: Son estrategias y medios que se aplicarán en favor de la formación de mandos medio, debido a que son actores clave, porque ejecutarán las políticas del programa. También, se considera importante, que se establezca un miembro responsable que dirija las coordinaciones de este programa, al cual se le denominaría “Agente de integración”.
- ✓ Estrategia: Se refiere a las acciones puntuales que se implementarán en favor de promover un ambiente organizacional, en que se perciba un compromiso con el equilibrio las dimensiones o esferas en las que se desenvuelve la persona.

## III. Cultura

Su finalidad es determinar si las prácticas habituales de la organización, sean formales o informales, facilitarían o dificultarían el cambio que daría la organización hacia una mayor flexibilidad y responsabilidad con la familia de los trabajadores. Por tanto, es importante,

reconocer las prácticas que podrían “frenar” para atenuar su impacto o “impulsar” para potenciarlos.

### **2.2.3.2 Fases de una EFR**

El contar con el título o la certificación de Empresa Familiarmente Responsable, es un proceso que inicia con un diagnóstico, luego, se identifica la fase en la que se sitúa la empresa, para proceder a establecer políticas que le permitan obtener la certificación EFR. Por consiguiente, seguidamente se detallan las fases para ser una EFR:

#### a) Sistemáticamente contaminante

En esta fase las empresas se posicionan en el “cuadrante D” y se caracterizan por no ser conscientes y por ende no asumir la responsabilidad respecto a prácticas que puedan atentar contra el equilibrio trabajo/familia. En ese sentido, como refieren, Chinchilla, Poleman y León (2003), estas organizaciones no son conocedoras del impacto negativo que puedan generar algunas prácticas en los trabajadores, su familia, y como organización misma, y por ende en la sociedad (Chinchilla et al., 2003).

#### b) Discrecionalmente contaminante

En esta fase, las organizaciones se ubican en el “cuadrante C”, y comienzan a ser conscientes del impacto de sus acciones, de manera que van aplicando medidas que y estrategias en reduzcan o se elimine prácticas deshumanizantes; y también se fortalezcan prácticas que sin ser conscientes están en favor de la integración trabajo/familia; sin embargo, cabe resaltar, que muchas de las prácticas no se aplican en su plenitud (Chinchilla et al., 2003).

#### c) Discrecionalmente enriquecedora

La empresa, en esta fase se ubica en el “cuadrante B”, y ya es consciente de que el colaborador no solo tiene un rol a cumplir, que sería el laboral, sino que se desenvuelve en otros espacios, lo cual implican el cumplimiento de otros roles; en ese sentido, la empresa brindaría las facilidades que favorezcan el equilibrio en el cumplimiento de los roles en los distintos ámbitos en los que se desenvuelve el trabajador (Chinchilla et al., 2003).

#### d) Sistemáticamente enriquecedora

La empresa en esta fase, que sería el “cuadrante A”, y al ser consciente del impacto de sus acciones en el trabajador y su familia, y tras la mejora de las prácticas que realiza, en favor del equilibrio trabajo/familia, considera que este equilibrio debe ser un pilar importante en la cultura de la empresa, de manera que sea un factor transversal en la toma de decisiones. Por

tanto, como refiere Chinchilla (2007), ambos actores, empresa y trabajadores, reconocen el papel fundamental y los beneficios que las prácticas de flexibilidad (tiempo y espacio) tienen para la empresa y la sociedad.

#### **2.2.4. Compromiso Organizacional**

En la literatura actual, principalmente en el ámbito empresarial, el concepto de compromiso organizacional ha tomado cada vez, mayor relevancia, es así que se han surgido estudios que plantean definiciones, modelos y herramientas de medición. Es así que, como menciona Coronado et al. (2020), existen diversos modelos propuestos como el de Mathieu & Zajac, Llapa Rodríguez, Trevizan, Shinyashiki Tadeu, & Costa Mendes o Baez Santana, Zayas Agüero, Velázquez Zaldívar, & Lao-León; sin embargo, el modelo de compromiso organizacional con mayor reconocimiento es el de Meyer y Allen, esto debido a que considera, factores importantes como la productividad y actitud de los empleados (Coronado et al., 2020).

Por tanto, el compromiso organizacional, está relacionado con la filiación de los trabajadores con la empresa en la que laboran, consiste en una integración entre los objetivos de los trabajadores y la empresa; de manera que se establece un vínculo más sólido que el meramente laboral. (Martinez et al, 2010). Asimismo, como señala Meyer y Allen, (como se cita en Peña et al. 2021), el compromiso organizacional refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de permanecer en la organización, por parte del trabajador (Peña et al., 2021). En ese sentido, como señalan, Robbins y Judge (2009), el compromiso organizacional se refiere a la identificación del trabajador con la organización, en la cual labora (Robbins & Judge, 2009).

También, Porter y Lawler (como se cita en Peña et al., 2016), señalan que el compromiso organizacional corresponde al deseo de realizar esfuerzos superiores a los exigidos, por el bien de la empresa, el deseo de continuar y presentar conformidad con los objetivos y valores relevantes de la organización (Peña et al., 2016).

##### **2.2.4.1. Compromiso organizacional tridimensional (Meyer y Allen)**

La orientación que Meyer y Allen (1991), brinda al compromiso organizacional, implica considerar tres dimensiones o tipos de compromiso: afectivo, de continuidad y normativo.

##### **a) Compromiso Afectivo**

Respecto a la dimensión afectiva, Meyer y Allen (1991) señalan que por parte de los trabajadores se gesta un vínculo emocional con la empresa; de manera que, permanece en su puesto de trabajo porque se siente a gusto, es decir, quiere hacerlo. En ese sentido, Álvarez

(2008), refiere que los trabajadores que mantienen este tipo de compromiso, permanecen en la empresa porque desean hacerlo, y no por necesidad y obligación; es así que, el trabajador deja de considerar los problemas de la organización como algo lejano (Álvarez, 2008).

En esa misma línea, como señala Betanzos et al. (2006), la propuesta de “compromiso actitudinal” planteada por Mowday et al. (1979), tiene gran similitud con la dimensión afectiva que propone Meyer y Allen (1991), porque presenta como factor clave del compromiso actitudinal el indicador de lealtad, la cual, según el postulado de Meyer y Allen (1991), se podría medir no solo en la dimensión afectiva, sino, también en la dimensión de compromiso normativo (Betanzos et al., 2006), esto debido a que la lealtad en el compromiso normativo, se puede interpretar como la correspondencia del trabajador con la empresa; y en el compromiso afectivo, como la identificación del trabajador con la empresa.

#### **b) Compromiso de continuidad**

El compromiso de continuidad, según refieren Meyer y Allen (1991), refleja en un vínculo de obligación por parte del trabajador con la empresa, de manera que, los colaboradores, perciben que “deberían quedarse”, puesto que no hay otra opción mejor.

En ese sentido, Martínez et al. (2010), refiere que, en este tipo de compromiso, el trabajador permanece en la empresa porque el retirarse implicaría un alto costo de oportunidad, debido a la inversión realizada en términos de tiempo, esfuerzo, entrega, etc. Asimismo, tras revisar otros escenarios, se aprecia que el centro de trabajo actual, es superior a otras alternativas.

Esta dimensión se relaciona con la teoría de “las pequeñas inversiones” de Becker, que señala que la persona al comprometerse con la organización, realiza esfuerzo (inversiones), y la organización en compensación le brinda ciertos beneficios, por tanto, el romper el vínculo podría generar una pérdida (Hurtado, 2017).

#### **c) Compromiso normativo**

Este tipo de compromiso, como refiere Meyer y Allen (1991), entre las tres dimensiones, es la menor se desarrolla. De manera que, el trabajador continúa en su puesto de trabajo porque tiene que hacerlo.

En ese sentido, Martínez et al. (2010), señala que el trabajador cuenta con un sentimiento de compensación o retribución para con la empresa, por los beneficios y facilidades que recibió en su momento. En ese sentido, un trabajador puede permanecer en su puesto de trabajo por un tiempo prolongado, pero no significa que sea por un compromiso afectivo o

porque quiera hacerlo.

### **III. Materiales y métodos**

#### **3.1. Tipo y nivel de la investigación**

Esta investigación fue de tipo cuantitativa, que tuvo como fundamento el análisis numérico y estadístico, de manera que se enfoca en medir y realizar estimaciones del problema a investigar (Hernández et al., 2010).

En esa misma línea, este tipo de investigación se caracteriza por el orden y la secuencia en el proceso de investigación, de manera que, el primer paso consistió en establecer una “idea” que se irá delimitando; paso seguido, se establecieron objetivos y preguntas de investigación, se procedió con la exploración de la literatura, y finalmente, se elaboró el marco teórico. En ese sentido, de las preguntas elaboradas, se procedió a identificar variables; que luego, se midieron en un tiempo y espacio determinado, paso seguido, se analizaron los resultados a través de la aplicación de la estadística, y, por último, se obtuvieron las conclusiones (Hernández et al., 2010).

Asimismo, el alcance de la presente investigación es “descriptivo”, debido a que presenta la realidad a estudiar a través de las variables establecidas; es decir, busca recoger información de manera independiente respecto al objeto de estudio y las variables establecidas (Hernández et al., 2010).

#### **3.2. Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación es de tipo “No experimental”, debido a que, no hubo manipulación alguna, de manera intencional, de las variables. Asimismo, es de tipo transeccional, debido a que, la encuesta fue aplicada en un único tiempo y espacio (Hernández et al., 2010).

#### **3.3. Criterios de selección**

Esta investigación cuenta con una muestra que está compuesta por varones y mujeres, cuya edad oscila entre los 25 y 50 años. Asimismo, se ha considerado a todas las áreas, desde ventas, almacén y despacho y contabilidad.

Se ha considerado a los colaboradores que estén laborando más de 3 meses en la MYPE, debido a que las preguntas planteadas en el cuestionario implican un conocimiento de la empresa, que amerita una permanencia mínima de tres meses, debido al ritmo de trabajo.

#### **3.4. Muestra**

La muestra es de tipo censal, porque se considera a todos los trabajadores que cumplen con los criterios de selección antes mencionados (López & Fachelli, 2015).

### 3.5. Muestreo

El muestreo considera una parte de la población y a partir de ella se plantea conocer las características generales de la misma (López & Fachelli, 2015). En ese sentido, esta investigación no aplicará la técnica del muestreo, debido a que consideró para la encuesta a toda la población.

### 3.6. Operacionalización de variables

(Anexo 1)

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA/ INSTRUMENTO
EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE	Política de conciliación	Flexibilidad Laboral (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)	Tipo Likert/ Encuesta
		Apoyo profesional y asesoría (11, 12, 13, 14, 25) Beneficios extrasalariales (15, 16, 17)	
	Facilitadores	Liderazgo (18, 19) Comunicación (20)	
		Responsabilidad (21) Estrategia (9)	
Cultura	Frenos (22, 23) Impulsores (10, 24, 26) Identificación con la organización (6, 12, 18)		
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Afectivo	Involucramiento con la organización (9, 14, 15)	Tipo Likert / Cuestionario
	Continuidad	Percepción de alternativas (4, 5, 16) Inversión en la organización (1, 3, 17)	
	Normativo	Lealtad (2, 8, 13) Sentido de obligación (7, 10, 11)	

### 3.7. Matriz de consistencia

(Anexo 2)

TMA:	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO				
	Propuesta fundamentada en el modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una MYPE –Chiclayo.2021				
	PROBLEMA: ¿Cómo elaborar una propuesta basada en el modelo Empresa Familiarmente Responsable para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una MYPE –Chiclayo.2021?				
	TESISTA: Aday Kelly Ayma Sencia		ASESOR: Rafael Camilo Grón Córdova		
VARIABLES	OBJETIVOS:				
1. Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	GENERAL:				
	Elaborar una propuesta fundamentada en el modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una MYPE -Chiclayo.2021.				
	ESPECÍFICOS:				
2. Compromiso organizacional	Determinar el nivel de compromiso afectivo, de continuidad y normativo de los trabajadores de la MYPE –Chiclayo.2021.	Identificar los aspectos críticos a mejorar sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la MYPE -Chiclayo.2021.	Determinar la importancia del modelo Empresa Familiarmente Responsable	Identificar en qué fase del modelo de Empresa Familiarmente Responsable se encuentra la MYPE-Chiclayo.2021	Elaborar políticas que permitan a la MYPE –Chiclayo.2021 ser una Empresa Familiarmente Responsable.
APORTE	Propuesta fundamentada en el modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una MYPE –Chiclayo.2021.				

### 3.8. Procedimiento de recopilación de datos

Para este apartado, se ha juzgado conveniente recurrir a la elaboración de fichas bibliográficas que consistió en la revisión de artículos e informes que aborden el tema de conflicto trabajo/familia, EFR y el compromiso organizacional. Asimismo, para el proceso de recolección de datos se aplicó encuestas que contaron con una escala numérica de Likert, y, por

último, el procesamiento de los datos se realizó a través del uso de estadística (Excel y SPSS).

### **3.8.1. Procedimientos**

A continuación, se presentan el proceso que se siguió para el recaudo de la información:

1. El contacto con la Gerente General de la MYPE, se realizó a través de una reunión, previa cita, en la que se le explicó el objetivo de la investigación y la importancia que tendría.
2. La encuesta fue aplicada a 11 colaboradores, y se les informó que la encuesta tendría una finalidad exclusivamente académica, y la reserva con la que se trataría la información recabada; también, se les indicó la duración de la encuesta.

### **3.8.2. Procesamiento y análisis de datos**

Las encuestas, tras ser recogidas y organizadas, se procedió a ingresarlas al SPSS, para identificar el alfa de Cronbach que validaría el cuestionario. Asimismo, se procedió con la prueba del análisis factorial, de manera que se pueda validar los constructos. Paso seguido, fue identificar los promedios ponderados de cada pregunta; y se establecieron los baremos.

### **3.8.3. Consideraciones éticas**

Los resultados recogidos de las encuestas fueron tratado con veracidad y confidencialidad, asimismo, se consideró conveniente considerar las recomendaciones realizadas por Pablo Avanzas (2011), entre ellas está tratar la información con honestidad intelectual, respetar las respuestas y no manipularán los datos, confidencialidad de la información y que el uso sea exclusivamente académico, así como, el respetó las autorías de los antecedentes y de las bases teóricas.

## **3.9. Procesamiento estadístico de la información**

### **a) Validación del instrumento:**

En el presente informe se aplicó dos instrumentos, que fueron la encuesta de compromiso organizacional con la finalidad de identificar el nivel de compromiso en cada una de las dimensiones (Normativo, Continuidad y Afectivo), que plantea Meyer y Allen. El segundo, permitió identificar en qué nivel, según el modelo EFR, encuentra la empresa.

Ambos instrumentos, fueron validados a través de juicio de expertos, se solicitó el apoyo de especialistas en temas de compromiso organizacional y empresa familiarmente responsable. De manera que, se contó con el apoyo del Maestro Luis Angulo, Maestra Aylen Serruto, Maestro Diógenes Díaz, Doctor Jorge Mundaca y el Maestro Rafael Girón.

El proceso de validación inició con la identificación de los expertos, contacto con ellos a través de vía mail y telefónica para solicitar su apoyo; paso seguido, una vez que se contó con la aceptación se procedió a enviar una ficha que contuvo el cuestionario y un apartado para la revisión y observaciones por parte de los expertos (Ver anexo). Finalmente, se contó con la respuesta por parte de los expertos, indicando su conformidad y observaciones.

Asimismo, respecto a la validez de los instrumentos, se puede señalar que producto de procesar las encuesta en el software SPSS versión 26, se obtuvo un coeficiente de alfa de cronbach de 0.913 para el instrumento de EFR y de 0.872 para el instrumento que mide el nivel de Compromiso Organizacional, el cual es un resultado muy bueno, debido a que están por encima del 0.7 y menor a 0.9; que indica un buen nivel de consistencia interna de los ítems.

**b) Gestionar la autorización con el responsable de la institución en donde se aplicará la investigación.**

Se elaboró un documento de solicitud para aplicar las encuestas en la empresa “Locería y Cristalería Kelly EIRL”. Asimismo, la empresa solicitó mantener la respectiva confidencialidad de su información, por necesidad de resguardar información que afecte sus estrategias de mercado, etc. (Ver anexo).

**c) Aplicación del cuestionario**

El cuestionario se aplicó de manera presencial a los trabajadores de la empresa, asimismo, fue aplicada por una persona externa a la organización.

**d) Organización de los datos recogidos a través del cuestionario**

Se elaboró el formato de la base de datos en Excel con la información recabada de los cuestionarios, para luego proceder con el traslado de la información al SPSS.

**e) Procesamiento estadístico los datos recogidos a través del cuestionario.**

La información producto de la aplicación de las encuestas se procesó en Excel y en el software SPSS. Paso seguido, se elaboró las tablas y gráficas estadísticas para representar la información recogida a través del cuestionario, de acuerdo a los objetivos de la investigación.

#### IV. Resultados

A continuación, se presentan los resultados, correspondientes a los objetivos de la investigación, que se obtuvieron tras aplicar una encuesta a once trabajadores de una MYPE en Chiclayo en el 2021. La población estuvo compuesta por un 27% de público femenino y un 73% de público masculino, asimismo, el respecto a estado civil el 27% eran convivientes y el 73% eran solteros. En cuanto a las áreas de trabajo, el 73% perteneció al área de ventas, el 18% al área de almacén y el 9% perteneció al área administrativa.

En cuanto a la edad de los encuestados, se apreció que el 18.18% tenía una edad que oscilaba entre los 18 y 22 años, del 27.27% su edad estaba en el rango de 23 a 25 años, mientras que el 45.45% tenía una edad entre los 26 a 30 años; y solo el 9% tenía una edad mayor a 40 años.

En suma, podemos señalar los integrantes de la empresa son en su mayoría personal joven, masculino y soltero que se desempeña principalmente en el área de ventas.

#### 4.1. Determinar el nivel de compromiso afectivo, de continuidad y normativo de los trabajadores de la MYPE–Chiclayo.2021.

Considerando los resultados que se obtuvieron en la encuesta orientada a medir el nivel de compromiso organizacional en cada una de sus dimensiones que es la dimensión afectiva, de continuidad y normativa. En ese sentido, el valor de la suma de promedios que corresponde a la dimensión Afectiva fue de 23.55, en el de Continuidad fue de 19.64 y Normativa tuvo un valor de 21.82, que se aprecia el siguiente cuadro:

**Tabla 1: Promedio de la suma de las respuestas de la encuesta**

	CompAfectivo	CompContin	CompNormat
Suma de promedios	23.55	19.64	21.82
Desv. Desviación	5.61	4.86	5.10
Mínimo	15.00	11.00	16.00
Máximo	30.00	26.00	30.00

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, estableciendo los baremos para establecer los niveles (bajo, medio y alto), se puede señalar que la empresa según los resultados contó con un nivel medio en las tres dimensiones del compromiso organizacional. A continuación, el cuadro:

**Tabla 2: Baremos del compromiso organizacional**

Niveles	CompAfectivo	CompContin	CompNormat
Bajo	Hasta 19	Hasta 16,7	Hasta 17,7
Medio	> 19 a 26	> 16,7 a 21,3	> 17,7 a 23
Alto	> 26	> 21,3	> 23

Fuente: Elaboración propia

En esta misma línea, analizando los resultados de cada una de las dimensiones, es importante presentar los resultados de los indicadores que componen cada una de las dimensiones. Por tanto, respecto a la dimensión de compromiso Afectivo, está conformada por la identificación y el involucramiento con la empresa. Es así que se apreció que el 66.7% de los encuestados, mostraron su conformidad con la “Identificación con la empresa”, mientras que el 9.1% presentó su desacuerdo; y un 24.2% estaba indeciso. Asimismo, en cuanto al indicador “Involucramiento con la empresa”, se apreció que el 69.7% brindó su aprobación, mientras que un 12.1% manifestó no querer involucrarse con la empresa, y el 18.2% se manifestó estar indeciso. A continuación, los resultados:

**Tabla 3: “Nivel de aceptación de las dimensiones del compromiso afectivo”**

	Identificación con la empresa	Involucramiento con la empresa
Totalmente en Desacuerdo	6.1%	9.1%
Desacuerdo	3.0%	3.0%
Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	24.2%	18.2%
De Acuerdo	27.3%	24.2%
Totalmente de Acuerdo	39.4%	45.5%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dimensión de Continuidad, este tipo de compromiso está compuesto por indicadores como “Percepción de alternativas” e “Inversión en la organización”. Respecto a la primera se identificó que 48.5% está de acuerdo con que la empresa es una buena alternativa en comparación de otras alternativas de trabajo que puedan estar en el medio, sin embargo, el 27.3%, considera que podría encontrar una mejor alternativa frente a seguir trabajando en la empresa, y un 24.2% se presentó indeciso. Asimismo, en cuanto al indicador “Inversión en la organización”, se apreció que el 39.4% considera que ha invertido considerablemente su tiempo, y esfuerzo en la empresa, por tanto, no sería una buena opción dejar la empresa, sin embargo, el 37.3% considera lo contrario; y el 33.3% se muestra indeciso. A continuación, el cuadro con los resultados:

**Tabla 4: “Nivel de aceptación de las dimensiones del compromiso de continuidad”**

	Percepción de alternativas	Inversión en la organización
Totalmente en Desacuerdo	9.1%	18.2%
Desacuerdo	18.2%	9.1%
Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	24.2%	33.3%
De Acuerdo	15.2%	24.2%
Totalmente de Acuerdo	33.3%	15.2%

Fuente: Elaboración propia

La dimensión normativa, se compone por indicadores como la lealtad y sentido de obligación. En cuanto a la primera, se apreció que el 63.6% considera que existe un vínculo de lealtad para con la empresa, mientras que un 24.2% no considera que cuente con un vínculo de lealtad, y el 12.1% se muestra indeciso. Asimismo, respecto al “Sentido de obligación”, el

54.5% considera que existe una obligación o vínculo de correspondencia para con la empresa, mientras que el 21.2%, no está de acuerdo con ello, y el 24.2% se muestra indeciso. A continuación, el cuadro con los resultados:

**Tabla 5: “Nivel de aceptación de las dimensiones del compromiso normativo”**

	Lealtad	Sentido de obligación
Totalmente en Desacuerdo	12.1%	12.1%
Desacuerdo	12.1%	9.1%
Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	12.1%	24.2%
De Acuerdo	18.2%	21.2%
Totalmente de Acuerdo	45.5%	33.3%

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, considerando estos resultados, se va apreciando una pequeña radiografía, respecto al nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa; también, se va apreciando los aspectos en los que se tendría que enfocar la propuesta.

#### **4.2. Identificar los aspectos críticos a mejorar sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la MYPE –Chiclayo.2021.**

Respecto a los aspectos críticos a mejorar, es importante precisar que se considera como crítico a la dimensión que tiene un mayor impacto y viabilidad de aplicación en tiempo y costo. Por tanto, bajo este criterio se ha considerado como dimensión crítica el compromiso afectivo, debido a que su implementación, facilitará o brindará la base para el desarrollo de las otras dimensiones; también, porque cuenta con una mayor viabilidad para su aplicación a nivel de tiempo y costo.

En ese sentido, respecto a la dimensión afectiva, se apreció que estaba compuesta por dos indicadores, que son la identificación y el involucramiento con la empresa. Por lo cual, profundizando en los resultados, analizando el promedio de las respuestas, se aprecia que el nivel de aceptación del indicador “Involucramiento con la empresa” es ligeramente superior al de “Identificación con la empresa”. A continuación, el cuadro:

**Tabla 6: “Nivel de aceptación de las dimensiones del compromiso afectivo”**

	Identificación con la empresa	Involucramiento con la empresa
Promedios	3.91	3.94

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, analizando las preguntas del cuestionario relacionadas con este indicador, se apreció que la pregunta con mayor puntaje fue la pregunta que textualmente era “Esta organización significa mucho para mí” con un 90.91% de aprobación, mientras que la pregunta con menor puntaje indicaba “Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización”, ante lo cual se apreció un 45.45% de aprobación, ante un 18.18% que no está de

acuerdo y un 36.36% que no presentó su posición.

Por otro lado, en cuanto a la dimensión de compromiso normativo, se apreció que el indicador “Lealtad” obtuvo un nivel de aceptación superior en 15.2%, respecto al “Sentido de obligación”. Sin embargo, también se aprecia, que presenta un nivel menor en el porcentaje de encuestados que no están de acuerdo. A continuación, el detalle:

**Tabla 7: “Nivel de aceptación de las dimensiones del compromiso normativo”**

	Lealtad	Sentido de obligación
Promedios	3.73	3.55

Fuente: Elaboración propia

En esta misma línea, analizando las preguntas, se apreció que la pregunta con mayor puntaje relacionado al indicador “Lealtad” fueron dos: “Esta organización merece mi lealtad” y “Le debo mucho a mi organización”. De manera que ambas obtuvieron un nivel de aceptación de 72.73%; sin embargo, la primera obtuvo un nivel de desacuerdo de 18.18%, mientras que la segunda un 9.09%.

Por otro lado, en cuanto al indicador “Sentido de obligación”, se apreció que la pregunta con mayor puntaje, “No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente”, obtuvo un 72.73% de aceptación y un 9.09% de desacuerdo. Asimismo, la pregunta con menor puntaje, “Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento”, obtuvo un 27.7% de aceptación, mientras que un 45.45% indica no estar de acuerdo con este enunciado.

Ante estos resultados, se puede señalar que, si bien la empresa está generando indicios de vínculos afectivos con los trabajadores, aún existe oportunidades de mejora para alcanzar una fidelización efectiva o un compromiso organizacional más sólido con ellos.

#### **4.3. Determinar la importancia del Modelo Empresa Familiarmente Responsable.**

La importancia del Modelo Empresa Familiarmente Responsable radica que este modelo considera a la empresa desde un Paradigma antropológico/humanista de la empresa, es decir, comprende a la organización como una institución cuya finalidad no solo es la obtención de utilidades y el enriquecimiento de los accionistas, o que se le brinde importancia a los trabajadores solo por el hecho de que son un recurso para la producción de bienes, sino que se considera la trascendencia del cumplimiento de tareas. Es así que, hay verdadero interés por la persona su sentido pleno, se consideran motivos trascendentes en el cumplimiento de sus labores (Chinchilla, 2007). Asimismo, las empresas bajo este paradigma, se esfuerzan por contar con directores que no consideren al trabajo y la familia como dimensiones opuestas; sino que se complementan y enriquecen mutuamente (Chinchilla, 2007). También, Nuria Chinchilla,

también señala que la integración trabajo, que es lo planteado por el Modelo Empresa Familiarmente Responsable, que ha permitido, mejorar el nivel de competitividad de las empresas.

#### **4.4. Identificar en qué fase del modelo de Empresa Familiarmente Responsable se encuentra laMYPE-Chiclayo.2021.**

Las fases que presenta en el modelo de EFR son cuatro, iniciado por la a) Sistemáticamente contaminante, b) Discrecionalmente contaminante, c) Discrecionalmente enriquecedora y d) Sistemáticamente enriquecedora. En ese sentido, el modelo indica que en la primera fase la empresa no es consciente de la importancia de una integración trabajo-familia, ni de los otros roles que debe cumplir el trabajador; en la segunda fase, la empresa ya está tomando consciencia de la importancia de la familia en la empresa y se van gestando las primeras iniciativas. En la tercera fase, la empresa ya tiene políticas, en favor de la integración trabajo-familia, aunque no se cumplen al cien por ciento; y en la última fase, la empresa ya cuenta con políticas establecidas y con un equipo que se encarga de velar por la integración trabajo-familia (Chinchilla, 2007).

En ese sentido, a continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a la MYPE, correspondiente al Modelo de Empresa Familiarmente Responsable, considerando que este modelo cuenta con tres dimensiones que son las Políticas de Conciliación, Facilitadores y Cultura.

Una vez procesada la información, se obtuvo que la dimensión “Políticas de conciliación” obtuvo un valor de 36.82, la dimensión “Facilitadores” un valor de 12.73 y la “Cultura” un valor de 13.82, dichos valores se obtienen del siguiente cuadro:

**Tabla 8: “Rango general de la empresa, por dimensión del modelo EFR”**

	PolitConcil	Facilitadores	Cultura
Suma de promedios	36.82	12.73	13.82
Desv. Desviación	12.20	4.41	2.82
Mínimo	23.00	7.00	9.00
Máximo	61.00	18.00	17.00

Fuente: Elaboración propia

Paso seguido, utilizando estos resultados se procedió a establecer los baremos bajo tres niveles (Bajo, Medio y Alto). Es así que, se obtuvo que la empresa contó con un nivel medio en todas sus dimensiones; sin embargo, es importante, señalar que, entre estas dimensiones, la dimensión “Políticas de conciliación” es la primordial en mejorar, debido a que facilita la implantación del resto de dimensiones:

**Tabla 9: “Baremos de la empresa, por dimensión del modelo EFR”**

Niveles	PolitConcil	Facilitadores	Cultura
Bajo	Hasta 26,7	Hasta 8,7	Hasta 12,7
Medio	> 26,7 a 39,3	> 8,7 a 15	> 12,7 a 14,8
Alto	> 39,3	> 15	> 14,8

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, complementando el análisis del cuadro anterior, se inició con la revisión de los resultados que se obtuvieron por cada indicador de cada dimensión. Es así que la dimensión de Políticas de Conciliación, cuenta con tres indicadores que son Flexibilidad, Apoyo y Beneficios. Es así que, considerando la suma de los promedios de las respuestas, se aprecia que el indicador de “Beneficios” es el que menor puntaje obtiene, seguido de “Apoyo” y “Flexibilidad”. A continuación, el detalle:

**Tabla 10: “Suma promedio de los factores de políticas de conciliación”**

	Flexibilidad	Apoyo	Beneficios
Suma de promedios	18.45	13.00	5.36

Fuente: Elaboración propia

En esa misma línea, analizando estos indicadores, se aprecia que el indicador “Apoyo” es que presenta mayor nivel de aprobación, con un 49%, seguido de “Flexibilidad” con un 35.2%, y por último “Beneficios” con un 21.2%. A continuación, el detalle.

**Tabla 11: “Aprobación por factores de políticas de conciliación”**

	Flexibilidad	Apoyo	Beneficios
Nunca	34.1%	23.6%	63.6%
Pocas veces	30.7%	27.3%	15.2%
Muchas veces	5.7%	14.5%	0.0%
Siempre	29.5%	34.5%	21.2%

Fuente: Elaboración propia

En suma, respecto a esta primera dimensión, se puede señalar que, si bien la empresa cuenta con prácticas que favorecen la flexibilidad, el apoyo y beneficios, estas no están formalizadas y por ende puede no se aplica en todos los casos y los trabajadores no están enterados que pueden acceder a estas facilidades. Sin embargo, esto no indica que la empresa esté actuando muy bien en esta dimensión, pues existen oportunidades de mejora en prácticas que faciliten la flexibilidad del trabajo en tiempo y espacio.

Respecto a la dimensión de “Facilitadores”, esta dimensión cuenta con cuatro indicadores: Liderazgo, Comunicación, Responsabilidad y Estrategia. Analizando la suma de promedio de las respuestas de cada indicador, se aprecia que el indicador con mayor puntuación fue “Estrategia”, mientras que el indicador con menor puntuación fue “Responsabilidad”. A continuación, el detalle:

**Tabla 12: “Suma promedio de las respuestas por indicadores”**

	Liderazgo	Comunicación	Responsabilidad	Estrategia
Promedios	2.45	2.36	2.27	3.18

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se aprecia que el nivel de aceptación del indicador “Estrategia” alcanza un 72.7%, mientras que “Responsabilidad” cuenta con un 36.4% de aprobación. A continuación, el detalle:

**Tabla 13: “Nivel de aceptación por indicadores”**

	Liderazgo	Comunicación	Responsabilidad	Estrategia
Nunca	36.4%	36.4%	27.3%	9.1%
Pocas veces	13.6%	9.1%	36.4%	18.2%
Muchas veces	18.2%	36.4%	18.2%	18.2%
Siempre	31.8%	18.2%	18.2%	54.5%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta dimensión, la empresa en la práctica aplica estrategias y es consciente de la importancia de la familia de sus trabajadores, es por ello que brinda la facilidad de permisos ante emergencias familiares. Sin embargo, esto no está formalizado y por ende no se comunica ni hay un personal encargado de dar conocimiento a los trabajadores que tienen esta facilidad y que en caso tengan inconvenientes u otras necesidades puedan solicitar algún apoyo a la empresa. Puesto que también, se ha apreciado que la empresa no solo ha brindado apoyo a través de permiso, sino que también económicamente y mediante adquisición de bienes como electrodomésticos, etc.

Por otro lado, respecto a la dimensión de “Cultura”, la cual está conformada por indicadores como “Frenos” e “Impulsores”, se aprecia que el indicador “Frenos”, es el que obtiene un menor puntaje, frente a “Impulso”. A continuación, el detalle:

**Tabla 14: “Suma promedio de los indicadores de la dimensión cultura”**

	Frenos	Impulso
Promedios	2.59	2.88

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en cuanto al nivel de aceptación, se aprecia que “Frenos” tiene una aprobación de 59.1%, mientras que “Impulso” de un 60.7%.

**Tabla 15: “Nivel de aprobación de los indicadores de la dimensión cultura”**

	Frenos	Impulso
Nunca	40.9%	18.2%
Pocas veces	0.0%	21.2%
Muchas veces	18.2%	15.2%
Siempre	40.9%	45.5%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta dimensión, se aprecia que en la empresa está muy impregnada la cultura de trabajar hasta tarde, de manera, que limita las buenas prácticas que se puedan tener en favor

de la integración trabajo familia.

En ese sentido, considerando la teoría y los resultados de la encuesta, se puede señalar que la empresa se encuentra en la primera fase, con paso a la segunda. Esto debido, a que la empresa, si bien, cuenta con prácticas en favor del enriquecimiento trabajo familia, estas no están formalizadas como políticas dentro de la empresa, por ende, no están difundidas y no existe un personal que apoye y oriente a los trabajadores. Asimismo, se tiene una mala práctica o costumbre, que es considerar el quedarse a trabajar hasta tarde como algo positivo, lo cual es una limitante para la implementación de las políticas en favor de la integración trabajo-familia.

También, es importante recalcar que la gerencia y los accionistas están de acuerdo con implementar mejorar en favor de la integración trabajo familia, el cual es factor sumamente clave, y el más difícil que conseguir. Asimismo, es importante recordar que el modelo Empresa Familiarmente Responsable nos presenta fases, de manera que, el lograr esta certificación se da a lo largo del tiempo y a través de un proceso que se apoya en prácticas formales, pero también en prácticas informales que conformarán la cultura de la organización. Por tanto, la empresa estaría en la primera fase que es la “Sistemáticamente Contaminante”, sin embargo, cuenta con prácticas que le permitirán en corto plazo, ingresar a la segunda fase.

## **V. Discusión de resultados**

La presente investigación tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta fundamentada en el modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una MYPE –Chiclayo.2021. En ese sentido, se determinó el nivel de compromiso afectivo, de continuidad y normativo de los trabajadores de la MYPE–Chiclayo.2021, para lo cual se elaboró un instrumento para medir el nivel de compromiso en cada una de sus dimensiones (afectivo, de continuidad y normativo). Dicho instrumento fue validado bajo la modalidad de juicio de expertos.

Es así que, tras un análisis de los resultados se obtuvo que la empresa cuenta con un nivel medio en las tres dimensiones de compromiso organizacional: Afectivo, Continuidad y Normativo. De manera que, presenta la necesidad de aplicar medidas para mejorar estos niveles, debido a que un bajo nivel de compromiso, implica consecuencias negativas en la organización, partiendo de una baja satisfacción laboral hasta un elevado nivel de rotación. En esta misma línea, López, L. (2018), señala que una falta de compromiso por parte de los trabajadores, implicará una falta de apoyo entre ellos, clima laboral afectado, falta de motivación y un

incremento en el nivel de rotación de personal, asimismo, considera al conflicto trabajo-familia, como una de las causas del bajo nivel de compromiso organizacional.

Una vez identificados los niveles de compromiso organizacional en cada una de sus dimensiones, se procedió a identificar los aspectos críticos a mejorar sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la MYPE –Chiclayo.2021. Es así que, se ha considerado como crítica a la dimensión afectiva, esto, debido al impacto que tienen estas dimensiones en la empresa a niveles de satisfacción laboral y rotación de personal; por ser la base para el desarrollo de las otras dimensiones; y también, por la viabilidad de su aplicación en tiempo y costo. En ese sentido, enfocarnos, en esta dimensión permite un escenario favorable para ambos. Asimismo, como da a entender, García, E. (2016), existe una relación inversamente proporcional entre el compromiso organizacional y dos variables que son la satisfacción laboral y la intención de abandonar la empresa, de manera que, un bajo nivel en una implica un incremento en la otra. Por tanto, el contar con niveles bajo en estas dos dimensiones, implicaría, para la empresa, un estado de alerta, ante posible salida de personal, personal desmotivado, y, por ende, una menor productividad.

Por consiguiente, ante este diagnóstico de la empresa, se consideró conveniente plantear una propuesta para mejorar el compromiso organizacional, pero fundamentada en el modelo EFR. Se consideró este modelo, debido a que parte de un paradigma empresarial antropológico/humanista, el cual es clave puesto que la propuesta que propone esta investigación amerita que se tenga una completa concepción de la personal, ya que solo así, se podrá considerar como factor clave a la familia y el impacto que tiene en el desempeño laboral. En ese sentido, como señala Ramírez, K. (2017), la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz ha venido aplicando políticas de mejora en la integración trabajo-familia, en la misma línea que plantea el EFR, de manera que los resultados han sido óptimos, como una mejora en la calidad de vida laboral y familia, incremento en la motivación y mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Por otro lado, también, se resalta la importancia del modelo EFR, porque es un modelo integral, puesto que busca un ganar-ganar entre el trabajador y la empresa, es así que tras buscar una mejora para el trabajador (integración trabajo-familia), ello repercute en una mejora en el compromiso, y por ende en el nivel de productividad. Es así que, como señala, Gonzales, C., Méndez, M. y Moreno, S. (2021), el modelo EFR es compatible y se puede trabajar de manera conjunta con normas de certificación como la ISO 26000 y ISO 9001, de manera que se obtenga mejorar en la calidad de vida de los trabajadores y mejoras en los niveles de rendimientos y la

calidad de las organizaciones.

En ese sentido, se procedió a identificar la fase en la que estaba ubicada la MYPE, de manera que los resultados indicaron que se ubicada en la primera fase, denominada “determinantemente contaminante”, esto debido a que si bien existen prácticas en favor de la integración trabajo-familia, estas no están formalizadas, y, por ende, solo una parte de los trabajadores tiene conocimiento de dichas facilidades. Asimismo, aún persisten prácticas que son contraproducentes, como es considerar el exceso de trabajo, como una buena práctica o se confunde con “compromiso”. En la misma línea, Ciceri, et al (2015), en la investigación que realizó, consideró el proceso identificación de la fase según el modelo EFR, como un proceso clave, debido a que permitirá identificar las fortalezas y debilidad de la empresa, según el modelo EFR. Asimismo, su importancia radica en que permite focalizar los esfuerzo para elaborar una propuesta con la finalidad de lograr que la empresa se convierta en una EFR.

El último paso, fue elaborar la propuesta para mejorar el compromiso organizacional fundamentada en el modelo EFR, la cual se enfocará en implementar y desarrollar políticas de conciliación, que se desarrollarán según los tres indicadores de esta dimensión que son flexibilidad, apoyo y asesoramiento y beneficios. En ese sentido, como señala López, L. (2018), el establecer políticas de conciliación es el paso seguido a un diagnóstico de la empresa, es la elaboración de políticas de conciliación, según recomienda el modelo EFR. Asimismo, estas políticas conformarán la base para el desarrollo de actividades que permitirán su difusión y de esa manera se vaya gestando una cultura en favor de la integración trabajo-familia; que como consecuencia mejore el nivel de compromiso organizacional.

## **VI. Propuesta**

La presente propuesta tiene como título, propuesta fundamentada en el Modelo de Empresa Familiarmente Responsable para mejorar el compromiso organizacional de la MYPE, a continuación, se presenta la propuesta elaborada:

- Datos identificatorios de la propuesta
- Título de la propuesta: Más familia, más progreso
- Responsables: Aday Kelly Ayma Sencia
- Duración: Dos partes:

Primera: 2 etapas de 3 meses cada una, con una encuesta de seguimiento por etapa. Se contarán con mesas de trabajo para establecer las políticas formales en favor de la integración trabajo-familia, que formarán parte de las políticas de la empresa y la viabilidad de los

cambios en flexibilidad laboral en tiempo y espacio, así como corregir prácticas que dañan la integración trabajo-familia.

Segunda: 2 etapas de 3 meses cada una, con una encuesta de seguimiento por etapa. Se brindarán las charlas de capacitación y sensibilización de la importancia de la integración trabajo-familia.

➤ Especialistas: Maestro Camilo Girón y Aday Ayma Sencia

- Realidad que se quiere intervenir

Los Directivos y trabajadores de la MYPE, en los cuales se quiere concientizar en la importancia de la integración trabajo-familia en el compromiso organizacional, considerando como base el modelo de Empresa Familiarmente Responsable.

- Justificación de la propuesta

Considerando el diagnóstico presentado, se ha considerado conveniente abordar la dimensión de Políticas de conciliación ser la dimensión que desencadenará los cambios en la organización y por contar con un nivel bajo, según los niveles de baremos establecidos. En ese sentido, esta propuesta es relevante, porque parte de un diagnóstico de la realidad, de manera que su aplicación será viable.

Asimismo, el modelo sobre el cual se fundamenta que el modelo de Empresa Familiarmente Responsables, en las empresas en las que ha sido aplicado, se ha apreciado que a través de alcanzar una integración trabajo-familia, se alcanzó una mejora en el nivel de compromiso organizacional.

- Formulación de los objetivos de la propuesta
  - Objetivo General: Sensibilizar a los directivos y trabajadores acerca de la importancia de implementar políticas, bajo el modelo EFR, para mejorar el compromiso organizacional.
  - Objetivos específicos:
    - ✓ Reconocer la importancia de la flexibilidad laboral, que permita al trabajador cumplir con sus obligaciones familiares.
    - ✓ Promover capacitaciones o actividades en favor de su desarrollo profesional y personal
    - ✓ Facilitar beneficios extrasalariales en favor de la atención familiar de los trabajadores.

- Programación de actividades

Esta propuesta fue planteada considerando dos etapas, la primera corresponde a una etapa en la que se realizarán mesas de trabajo con la alta gerencia, que han presentado su interés en implementar mejoras para alcanzar la integración trabajo-familia y así mejorar el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores.

Es así que en estas reuniones se les presentará una propuesta de políticas cuya implementación son viables para la realidad de esta MYPE. Estas políticas están orientadas a mejorar la “Flexibilidad laboral” en tiempo y espacio, “Apoyo y asesoramiento” y “Beneficios”. Asimismo, se les indicará que algunas de las políticas propuestas, ya las vienen practicando, sino que no han sido formalizadas.

En ese sentido los productos a obtener serían los siguientes:

- Sensibilizar a gerencia en la importancia de la integración trabajo-familia: Se presentará la importancia del rol de la empresa en la sociedad y el impacto en la vida de los trabajadores. Asimismo, se presentarán los casos de éxito de las empresas en las que se aplicó el modelo EFR y el impacto positivo en el nivel de compromiso organizacional.
- Aprobación de las políticas en favor de la integración trabajo-familia y el impacto que se obtendrá en mejora del compromiso organizacional. A continuación, el detalle de cada política.

Dimensión	Indicadores	Políticas	Detalle
		Flexibilidad de tiempo	Horario laboral flexible: Los trabajadores del área de ventas y almacén podrían, previa coordinación, modificar su horario de ingreso y salida.
Políticas de conciliación	Flexibilidad		Jornada laboral reducida: Los trabajadores podrían trabajar menos horas, accediendo a un sueldo reducido.
		Trabajo a distancia	El área de contabilidad y ventas podría acceder a trabajar a través de trabajo remoto.
	Apoyo y asesoramiento	Financiero	Apoyar a sus colaboradores ante algunas circunstancias que afectan gravemente a él o a su familia (vía ayuda económica, préstamos, adelantos, etc)
		Formación y desarrollo	Brindar capacitaciones o asesorar de manera particular a los trabajadores en temas financieros, puesto que cuenta con personal capacitado en los temas indicados (Uso y elección de las tarjetas de crédito, etc.), también, en temas relacionados a la gestión del tiempo y manejo de estrés.
Beneficios	Extrasalariales	Establecer alianzas estratégicas con empresas como librerías, sastrerías, zapaterías, recreos campestres, etc., a fin que los colaboradores puedan contar con descuentos, vales, promociones y/o crédito descontándoles mensualmente el monto acordado por partes con la empresa servidora.	

En la segunda etapa, una vez que las políticas propuestas han sido aprobadas por la alta gerencia, se procederá con la difusión y las charlas de concientización para los trabajadores. De

manera que se espera contar con los siguientes productos:

- a) Personal sensibilizado en la importancia de la integración trabajo-familia.
- b) Personal con una mayor facilidad o acceso para comunicar a la gerencia las necesidades familiares o de otra índole que dificulte el cumplimiento de sus labores.

En suma, con estas dos etapas se estaría logrando el objetivo de la implementación de políticas en la empresa y también la sensibilización acerca de la importancia de la integración trabajo-familia de los principales actores, que son los gerentes y los trabajadores; que repercutirá en mejorar el compromiso organizacional.

f) Metodología del programa

En la primera etapa se llevarán a cabo mediante reuniones que será de dos horas máximo, en las que se escucharán las dudas y necesidades que tienen los gerentes ante la implementación de este modelo y los impactos que tendrá. En la segunda etapa, se realizarán a través de charlas informativas, acerca de la importación de la integración trabajo-familia, y también se realizarán ruedas de preguntas respecto a las dudas de que tengan para acceder a las facilidades que presentará la empresa con esta nueva herramienta.

g) Equipo de apoyo

Personal asignado por la empresa y la autora de esta investigación.

h) Recursos

- a. Humanos: Gerentes y trabajadores
- b. Materiales: Proyector, laptop, papel, plumones, afiches, equipos de sonido.

i) Procedimientos de evaluación

La evaluación será a través de una encuesta y entrevista que se aplicará al final cada etapa y 15 días después de la implementación de la cada etapa.

## VII. Conclusiones

1. La propuesta planteada, que antecede a las conclusiones, permitirá mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de la MYPE, aplicando las estrategias fundamentadas en el modelo EFR, principalmente a través de las políticas de flexibilización en horario y espacio de trabajo, apoyo y asesoramiento; y beneficios.
2. El compromiso afectivo, de continuidad y normativo se encuentran en un nivel medio, considerando los resultados de los baremos; se aprecia que los trabajadores se identifican e involucran con la MYPE; siendo leales y contando con un sentido de obligación para con la empresa; sin embargo, existe la percepción de que la empresa no sería la mejor alternativa de trabajo; y, por tanto, no invertirían (tiempo, dedicación) en ella.
3. Los aspectos críticos a mejorar se encuentran en la dimensión del Compromiso Afectivo debido que es el compromiso de mayor calidad tanto para la empresa como para los trabajadores, para la empresa porque tendrán colaboradores fidelizados y para los trabajadores porque estarán convencidos de que trabajar en esa organización es lo que más les conviene no sólo por la retribución y reconocimiento, sino sobre todo por el trato respetuoso y justo que reciben y las oportunidades de crecimiento tanto profesional como personal.
4. El modelo EFR mejora el compromiso de los trabajadores a través de políticas en favor del enriquecimiento trabajo/familia. Bajo este paradigma empresarial antropológico/humanista, las relaciones laborales pasan de ser normativas, a establecer lazos afectivos, generando beneficios tanto para el trabajador, como para la empresa.
5. La MYPE se ubicó en la primera fase del modelo EFR, denominada “Sistemáticamente contaminante”, puesto que, no cuenta con políticas formalizadas. Asimismo, la MYPE, cuenta con un nivel medio en las dimensiones del modelo EFR (Políticas, facilitadores y cultura).
6. Las políticas que permiten a la MYPE, ser una EFR, son las siguientes: flexibilidad de tiempo y/o una jornada laboral reducida; trabajo a distancia, dirigida a las áreas administrativas y ventas; financiera, apoyar a los colaboradores en circunstancias que afectan gravemente a él o a su familia (préstamos, adelantos, etc.); formación y desarrollo, brindar capacitaciones continuas para una mejora profesional y humana; extrasalariales, establecer alianzas estratégicas con empresas (librerías, sastrerías, zapaterías, recreos campestres, etc.), a fin que los colaboradores puedan acceder fácilmente.

## **VIII. Recomendaciones**

- 1) A las empresas, principalmente a las MYPES's, aplicar políticas de flexibilidad laboral en favor de la familia, puesto que los resultados que se obtendrán impactarán de forma positiva en la productividad empresarial y los niveles de compromiso laboral.
- 2) A las universidades, fomentar la investigación para mejorar el desempeño de los colaboradores de las MYPEs, puesto que representan más del 90% de empresas en el Perú, que impactaría notablemente en la situación actual.
- 3) A las escuelas de negocio, universidades e institutos, brindar la importancia necesaria en formar a los gerentes y profesionales dedicados a empresa, bajo el paradigma empresarial antropológico/ humanista, de manera que tengan una visión completa de cómo liderar a los trabajadores.
- 4) A los empresarios, implementar prácticas que integren el trabajo/familia y se conviertan en una EFR, reconociendo la importancia de la familia; que le permitirá ser competitiva y sostenible.

## IX. Referencias bibliográficas

- Alcázar, M. (2005). Introducción al octógono Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas. *Cuadernos empresa y humanismo*. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/62072/1/C93.pdf>
- Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de estudios empresariales*. 18, 73-88.
- Álvarez, A. & Gómez, I. (2010). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9, 89-106. <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a07.pdf>
- Betanzos, N., Andrade, P. & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 22, 25-43. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/100434.pdf>
- Candela, M. (2016). Equilibrio de trabajo-vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias administrativas*.8. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788004/511653788004.pdf>
- Castillo, G. (2019). *Los sistemas formales de la organización según Juan Antonio Pérez López y Carlos Llano*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura, Piura, Perú]. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4070/AE\\_313.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4070/AE_313.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Caparás, M. & Chinchilla, N. (2000). Teoría institucional y teoría antropológica de liderazgo: salvando un vacío de 40 años. *División de investigación*.407. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0407.pdf>
- Cereceda, S. (2019). Propuesta de diseño de a estrategia en base a la metodología del octógono de Juan Antonio Pérez López para la empresa Multiservicios Valle S.R.L. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur] [http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/69/1/Cereceda\\_Sandra\\_Tra\\_bajo\\_Suficiencia\\_2019.pdf](http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/69/1/Cereceda_Sandra_Tra_bajo_Suficiencia_2019.pdf)
- Chávez, L. & Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios* (13) 26, 109-128. [https://www.bing.com/search?q=\(Ch%C3%A1vez+%26+Arias%2C+2018\).&cvid=5a](https://www.bing.com/search?q=(Ch%C3%A1vez+%26+Arias%2C+2018).&cvid=5a)

9121f615ca4fe29c5367756f484655&aqs=edge..69i57.598j0j1&pglt=43&FORM=ANNTA1&PC=U531

- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. & Salazar, M. (2009). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Chinchilla, N. & Cruz, H. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista empresa y humanismo*, 14, 47-79. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/29130/1/REYH%2014-1-11Chinchilla-Cruz.pdf>
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o Necesidad?* Pearson.
- Chinchilla, N. [TEDx Talks]. (20 enero 2011). El triángulo de la sostenibilidad. [Video]. [https://www.youtube.com/watch?v=oIgrQB8r\\_YA](https://www.youtube.com/watch?v=oIgrQB8r_YA)
- Chinchilla, N., Polemans, S. y León, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas, Documento de Investigación N° 498, IESE, 2003. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf>
- Chinchilla, N., Poelmans, S., León, C., Tarrés, J. (2005). Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Madrid, España: Pearson.
- Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007). Dueños de nuestro destino. Ariel. [http://www.vidaprofesional.com.ve/resources/site1/General/EncuentrosGerenciales/Presentaciones/6/Duenos\\_de\\_nuestro\\_destino.pdf](http://www.vidaprofesional.com.ve/resources/site1/General/EncuentrosGerenciales/Presentaciones/6/Duenos_de_nuestro_destino.pdf)
- Chinini, J. (2019). Estudio de la capacidad estratégica, ejecutiva y de cualidades de liderazgo de los directivos de la Facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional de Piura-2015. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura]. <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1666/ADM-CHI-CAL-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruz, H. (2012). Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores (Tesis doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona, España). <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/27458/1/Tesis%20Hugo%20Cruz.pdf>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A. & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional:

- Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*. 60.  
<https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. Pearson. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>
- Díaz, I. (2014). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144, 101-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Dorio, J.M., Bryant, R.H. y Allen, T.D. (2008). Work-Related Outcomes of the Work-Family Interface" Why Organizations Should Care. Handbook of occupational health psychology. Research, Theory and best practices, [Resultados relacionados con el trabajo de la interfaz trabajo-familia" Por qué las organizaciones deberían preocuparse. Manual de psicología de la salud ocupacional. Investigación, teoría y mejores prácticas] <http://cachescan.bcub.ro/e-book/E2/580496/157-232.pdf>
- Debeljuh, P. & Destéfano, A. (2011). *Hacia una Empresa familiarmente Responsables: Guías de Buenas Prácticas*. Buenos Aires: Universidad Austral.
- Eyzaguirre, R. (2020). La conciliación del trabajo y la vida familiar en Perú como mecanismo que promueva el desarrollo integral de la mujer. *Apuntes de bioética. BIOJURÍDICA Y DERECHOS HUMANOS*. DOI: 10.35383/APUNTES.V3I2.496
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>.  
[https://www.researchgate.net/publication/259177003\\_Work-Family\\_Balance](https://www.researchgate.net/publication/259177003_Work-Family_Balance)
- García, E. (2016). *La interfaz familia-trabajo. El efecto del enriquecimiento de rol sobre la intención de abandono de los trabajadores a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional*. [Tesis doctoral, Universidad de Vigo, España] [http://www.investigobiblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/619/La\\_interfaz\\_familia\\_trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.investigobiblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/619/La_interfaz_familia_trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Giménez, G. & Casado-Esquius, L. (2013). La emergencia de un nuevo paradigma en management. *Revista de Psicología*.

[https://www.academia.edu/10055988/La\\_emergencia\\_de\\_un\\_nuevo\\_paradigma\\_en\\_management\\_The\\_Emergence\\_of\\_a\\_New\\_Paradigm\\_in\\_Management](https://www.academia.edu/10055988/La_emergencia_de_un_nuevo_paradigma_en_management_The_Emergence_of_a_New_Paradigm_in_Management)

Great Place to Work (2019). 60 Mejores Lugares para trabajar en Perú 2019. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/publications/reports/Suplemento-Las-Mejores-Peru-2019.pdf> [Consultado el 05 de julio de 2021]

Great Place to Work (2020). 46 Mejores Lugares para trabajar en Perú 2020. Prerensa Digital e Impresión Empresa Editora S.A. <https://s3.amazonaws.com/media.greatplacetowork.com/peru/reports/Los+Mejores+Lugares+para+Trabajar+en+el+Per%C3%BA+2020.pdf> [Consultado el 05 de julio de 2021]

Great Place to Work (2022). Un mundo híbrido y más sostenible. Prerensa Digital e Impresión Empresa Editora S.A. <https://s3.amazonaws.com/media.greatplacetowork.com/peru/best-workplaces-in-peru/2022/Revista+GPTW+2021-2022.pdf>

Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. Academy of management [ Fuentes de conflicto entre el trabajo y los roles familiares. academia de administración] [https://www.jstor.org/stable/258214?seq=2#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258214?seq=2#metadata_info_tab_contents)

Gonzales, C., Méndez, M. & Moreno, S. (2021). Modelo de integración de los principios de responsabilidad social (ISO 26000:2010), de la gestión de la calidad (ISO 9001:2015) y empresas familiarmente responsables (EFR 1000-1) en grandes y medianas organizaciones. [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás, Villavicencio, Colombia] <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/32374/2021carlosgonzalez.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

Guimac, T. & Augusto, G. (2020). *Diagnóstico organizacional de una empresa de telecomunicaciones aplicando la herramienta El Octógono*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura] [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4563/MDE-P\\_2001.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4563/MDE-P_2001.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment [Examinar los efectos del empoderamiento de los empleados, el trabajo en equipo y la capacitación de los

- empleados en el compromiso organizacional]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hurtado, M. (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*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura]. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE\\_291.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1)
- Koyré, A. (1994). *Pensar la ciencia*. (1ra ed.) I.C.E. Universidad Autónoma de Barcelona.
- López, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua\\_cap2-4a2017.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf)
- López, L. (2018). *Propuesta de modelo de empresa familiarmente responsable como estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida y la disminución de la rotación del personal en el área de enfermería en el hospital Simón Bolívar*. [Tesis de posgrado, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia]. [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1494/DNA-spa-2018-Propuesta\\_de\\_modelo\\_de\\_empresa\\_familiarmente\\_responsable\\_como\\_estrategia\\_para\\_el\\_mejoramiento\\_de\\_la\\_calidad?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1494/DNA-spa-2018-Propuesta_de_modelo_de_empresa_familiarmente_responsable_como_estrategia_para_el_mejoramiento_de_la_calidad?sequence=1)
- Martínez, R., De Andrés, E., Peñaranda, A., Martín, A., Denis, C., Izquierdo, ... Moral, R. (2010). El compromiso en el siglo XXI se escribe con “c” de conciliación. Recuperado de: <https://www.masfamilia.org/wp-content/uploads/2019/10/Observatorio-efr-El-compromiso-se-escribe-con-c-de-conciliaci%C3%B3n.pdf>
- Maya, A., León, C., & Chinchilla, N. (2006). Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-36.pdf>
- Mayuri, G., Vera, A. & Díaz, T. (2020). *La Teoría de Partes Interesadas, la Responsabilidad Familiar Corporativa y el Modelo Antropológico*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4875/MGO\\_028.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4875/MGO_028.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Mendoza de Graterol, E. & Mendoza, M. (2008). El cambio de paradigma en las organizaciones como fundamento del estilo de liderazgo ético. *V Jornadas de Sociología de la UNLP*. <https://www.aacademica.org/000-096/678.pdf>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment [Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional]. *Human Resource Management Review*. 61-89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Moragas, D. (2010). Comunicación y motivación del directivo: Un modelo antropológico [Tesis de doctorado, Universidad Internacional de Catalunya]. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9332/Moragas\\_Freixa.pdf;jsessionid=F18773C417767CAA2F734B5FFA727FBA?sequence=1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9332/Moragas_Freixa.pdf;jsessionid=F18773C417767CAA2F734B5FFA727FBA?sequence=1)
- Organización Internacional del Trabajo (2009). Alternativas que pueden facilitar la conciliación de vida laboral y familiar. Nota OIT-Trabajo y Familia 5. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/rolima/documents/publication/wcms\\_189334.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/rolima/documents/publication/wcms_189334.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (2009). Lugares de trabajo que apoyan la conciliación: mejores empresas. Nota OIT-Trabajo y Familia 4. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/rolima/documents/publication/wcms\\_189334.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/rolima/documents/publication/wcms_189334.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (2021). OIT presenta herramienta virtual para la conciliación familia-trabajo destinada a empresas de América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_812032/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_812032/lang--es/index.htm)
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A. & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.9, (5), 95-105. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Pérez, J. (2017). Fundamentos de la dirección de empresas. RIALP. [https://books.google.com.pe/books?id=Ri2SDwAAQBAJ&pg=PT115&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Ri2SDwAAQBAJ&pg=PT115&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- PRODUCE (2020). Estadística MIPYME. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas->

mipyme

- Quevedo, B. & Riojas, J. (2015). Propuesta de un plan para la mejora del clima organizacional de la empresa ACSL S.R.L. Corredores de seguros, basada en la teoría antropológica de la motivación de Pérez López [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/70/1/TL\\_QuevedoFossaBrigette\\_RiojasVillegasJavier.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/70/1/TL_QuevedoFossaBrigette_RiojasVillegasJavier.pdf)
- Ramírez, K. (2017). La implementación de la responsabilidad familiar corporativa mejora el bienestar de los trabajadores: caso caja rural de ahorro y crédito raíz. (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperada de:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623568/Ramirez\\_fk.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623568/Ramirez_fk.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Ramirez, L. & Árias, A. (2022). Complejidad y el pensamiento administrativo organizacional: La empresa viviente.  
[https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/69375/Leonardo\\_Ramirez\\_Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/69375/Leonardo_Ramirez_Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rey, C. (2011). La misión de la empresa. [Tesis de doctorado, Universidad Internacional de Cataluña, Cataluña, España].
- Robbins, S, & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. PEARSON.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodriguez, L. y Landero, R. (2014). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología*. 7,185-198.  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/psicologia/article/view/25270/20880>
- Termes, R. (1998). “Prólogo” al libro Liderazgo y ética en la dirección de empresas, Bilbao: Deusto. <https://www.manoloalcazar.com/uploads/2021/12/JAPL-LIBRO-LIDERAZGO-Y-ETICA-EN-LA-DIRECCION-DE-EMPRESAS.pdf>

## X. Anexos

### Anexo 1

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA/ INSTRUMENTO
EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE	Política de conciliación	Flexibilidad Laboral (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)	Tipo Likert/ Encuesta
		Apoyo profesional y asesoría (11, 12, 13, 14, 25)	
		Beneficios extrasalariales (15, 16, 17)	
	Facilitadores	Liderazgo (18, 19)	
		Comunicación (20)	
		Responsabilidad (21)	
		Estrategia (9)	
	Cultura	Frenos (22, 23)	
Impulsores (10, 24, 26)			
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Afectivo	Identificación con la organización (6, 12, 18)	Tipo Likert / Cuestionario
		Involucramiento con la organización (9, 14, 15)	
	Continuidad	Percepción de alternativas (4, 5, 16)	
		Inversión en la organización (1, 3, 17)	
	Normativo	Lealtad (2, 8, 13)	
		Sentido de obligación (7, 10, 11)	

## Anexo 2

<b>FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO</b>					
<b>TEMA:</b>	<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b> Propuesta fundamentada en el modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una mype, Chiclayo.2021				
	<b>PROBLEMA:</b>	¿Cuál es la propuesta basada en el modelo Empresa Familiarmente Responsable para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una mype, Chiclayo?2021?			
<b>TESISTA: Aday Kelly Ayma Sencia</b>			<b>ASESOR: Rafael Camilo Girón Córdova</b>		
<b>VARIABLES</b>		<b>OBJETIVOS:</b>			
		<b>GENERAL:</b>			
1. Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)		Elaborar una propuesta fundamentada en el modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una MYPE -Chiclayo.2021.			
		<b>ESPECÍFICOS:</b>			
2. Compromiso organizacional	Determinar el nivel de compromiso afectivo, de continuidad y normativo de los trabajadores de la MYPE – Chiclayo.2021	Identificar los aspectos críticos a mejorar sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la MYPE -Chiclayo.2021.	Determinar la importancia del modelo Empresa Familiarmente Responsable	Identificar en qué fase del modelo de Empresa Familiarmente Responsable se encuentra la MYPE-Chiclayo.2021	Elaborar políticas que permitan a la MYPE –Chiclayo.2021 ser una Empresa Familiarmente Responsable.
<b>APORTE</b>	Propuesta fundamentada en el modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una mype, Chiclayo 2021.				

## Anexo 3

1. **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**1.1. **Encuesta****Variable 1: Dimensiones de Empresa Familiarmente Responsable.****CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA FASE CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA  
BAJO EL MODELO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE EN UNA MYPE.**

Estimado(a) colaborador(a), mucho le agradeceremos se sirva responder el siguiente cuestionario que tiene como objetivo identificar factores que pudieran ser mejorados. Se ha determinado que no se ponga nombre para asegurar su anonimato y confidencialidad de la información recogida. No hay respuestas buenas ni malas, solo es importante que conteste con la mayor sinceridad y marque la opción que más se acerque a su realidad.

I) Sexo: a) Femenino \_\_\_ b) Masculino \_\_\_

II) Edad:

Hasta 22 años	Mayor de 22 a 25	Mayor de 25 a 30	Mayor de 30 a 35	Mayor de 35 a 40	Mayor de 40

III) Estado civil

Soltero	Casado	Conviviente	Otro

IV) Tiempo que tiene trabajando en la empresa

Hasta 3 meses	Mayor de 3 meses a 1 año	Mayor de 1 a 3 años	Mayor de 3 a 5 años	Mayor de 5 a 7 años	Mayor de 7 años

V) Ocupación

Ventas	Almacén	Caja	Contabilidad

VI) Ingreso mensual en soles

500 – 1000	1001 - 1500	1501 - 2000	Más de 2000

VII) ¿Cuenta usted con estabilidad laboral?

Si	No

Le agradeceremos que responda este cuestionario marcando con una "X" la alternativa que más se ajusta a lo que percibe en la empresa en la que labora.

N°	Preguntas	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
1	Tiene horario Laboral flexible				
2	Trabaja a tiempo parcial				
3	Puede tener medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana				
4	Su jornada laboral puede reducirla a cambio de una reducción salarial				
5	Permiso por maternidad superior a lo establecido en ley (15 semanas)				
6	Permiso por paternidad superior a lo establecido en ley (4 días)				
7	Tiene excedencia para cuidar de un familiar con reducción de sueldo por ese período				
8	Tiene calendario flexible de vacaciones				
9	Puede dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar				
10	Mantiene las ventajas laborales después de un permiso largo				
11	Cuenta con asesoramiento profesional (capacitación, coaching)				
12	Cuenta con asesoramiento personal/familiar (por especialistas)				
13	Se le brinda formación sobre cómo conciliar trabajo/familia (por especialistas)				
14	Se le brinda formación en gestión del tiempo y estrés				
15	Seguro de vida				
16	Servicio médico de accidentes fuera de la empresa				
17	Seguro médico para familiares				
18	Los gerentes están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
19	Los gerentes son ejemplo de conducta familiarmente responsable				
20	Medios por los que las iniciativas familiarmente responsables se difunden				
21	Existe un responsable del proyecto Empresa Familiarmente Responsable "EFR"				
22	Se espera que usted lleve trabajo a casa				
23	Existe la cultura donde trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo				
24	El respeto por la familia constituye un valor que forma parte de la cultura organizativa				
25	Existen prácticas de formación para que los colaboradores sean más capaces				
26	Los directivos son comprensivos e impulsan a tener en cuenta las preocupaciones familiares y particulares				

**Variable 2: Compromiso Organizacional.****INSTRUMENTO – CUESTIONARIO DE MEYERY ALLEN (1997)**

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

<b><u>Enunciados</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización consideraría trabajar en otra parte.					
2. Aunque fuera ventajoso para mí no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.					
3. Renunciar a mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.					
4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.					
5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones o alternativas de conseguir algo mejor.					
6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.					
7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.					
8. Esta organización merece mi lealtad.					
9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.					
10. Siento compromiso de permanecer con mi empleador actual.					
11. No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente.					
12. Esta organización significa mucho para mí.					
13. Le debo mucho a mi organización.					
14. Me siento como “parte de la familia” en la organización.					
15. Me siento parte de la organización.					
16. Una de las consecuencias de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.					
17. Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.					
18. Me siento “emocionalmente” vinculado con esta organización.					

## Anexo 4

Carta de solicitud para aplicación de encuestas

21 de julio de 2020

Estimada Sra. Hilda Sencia Puma  
Gerente General

Deseo informar que soy alumna de la Maestría Persona, Matrimonio y Familia, brindada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

La investigación a mi cargo está titulada "Propuesta fundamentada en el modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para fortalecer el compromiso organizacional en una MYPE del sector comercial de Chiclayo".

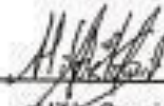
Asimismo, según lo conversado le agradecemos su apoyo para poder realizar la tesis en su empresa. En ese sentido, le agradeceremos nos pueda brindar su autorización por este medio para realizar las encuestas para la recopilación de datos de sus trabajadores.

La información proporcionada por sus trabajadores, se mantendrá confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

Agradeciéndole,



\_\_\_\_\_  
Jesús Simón Cuyate Reque  
Coordinador  
Maestría en Persona, Matrimonio y Familia  
USAT



\_\_\_\_\_  
Hilda Sencia Puma  
Gerente General  
Locería y cristalería La Cusqueña SAC



\_\_\_\_\_  
Aday Kelly Ayma Sencia

