

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



**ANÁLISIS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL
MODELO DE MEYER Y ALLEN DE LOS COLABORADORES DEL
BANCO DE LA NACIÓN – FERREÑAFE**

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

AUTORES

FIDEL ANTONIO CASTRO OBLITAS

VICTOR CHING FERNANDEZ

ASESOR

STHEPANIE RUÍZ CHACÓN

Chiclayo, 2018

**ANÁLISIS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
BASADO EN EL MODELO DE MEYER Y ALLEN DE LOS
COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN –
FERREÑAFE**

PRESENTADA POR:

**FIDEL ANTONIO CASTRO OBLITAS
VICTOR CHING FERNANDEZ**

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

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Camilo Girón Córdoba
PRESIDENTE

María de los Ángeles Guzmán Valle
SECRETARIO

Sthepanie Ruíz Chacón
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, por todo lo que me ha entregado.
A mi padre, Isidro Castro Rodríguez, hombre ejemplar, quien en vida me dio todo lo necesario para ser una gran persona.

Fidel

En primer lugar, a Dios sobre todas las cosas. A mi familia entera por su apoyo y en especial a mi señor padre Alejandro Ching Castro, que desde el cielo acompaña mis pasos

Víctor.

Agradecimientos

A los profesores de la Escuela de Administración de Empresas, por su paciencia e involucramiento con todos los estudiantes.

Agradecimiento especial a nuestra asesora Mgtr. Stephanie Ruíz por el apoyo recibido.

Fidel y Víctor.

Índice

Resumen.....	8
Abstract.....	9
I. Introducción.....	10
II. Marco teórico.....	12
Antecedentes.....	12
Bases teóricas.....	15
III. Metodología.....	27
IV. Resultados.....	32
V. Discusión.....	43
VI. Conclusiones.....	46
VII.Recomendaciones.....	47
VIII. Referencias.....	48
IX. Anexos.....	51

Lista de tablas

Tabla 1 Fiabilidad.....	28
Tabla 2 Operacionalización de variables	29
Tabla 3 Matriz de Consistencia.....	31

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de compromiso organizacional apoyado en el empowerment	17
Figura 2. Modelo completo del compromiso organizacional	20
Figura 3. Resultados del género de los encuestados	32
Figura 4. Resultados de la procedencia de los asesores de negocio.....	33
Figura 5. Resultados del estado civil de los colaboradores	33
Figura 6. Resultados de la carga familiar de los colaboradores.....	34
Figura 7. Resultados del tiempo laborando en la empresa	35
Figura 8. Resultados del total del promedio de la variable compromiso organizacional.....	36
Figura 9. Resultados de la dimensión afectiva.....	36
Figura 10. Resultado de la dimensión normativa	38
Figura 11. Resultados de la dimensión continuo	40
Figura 11. Resultados de los promedios obtenidos	42
Figura 13. No me siento emocionalmente vinculado con esta organización.....	54
Figura 14. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.....	54
Figura 15. Sería feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.....	55
Figura 16. No me siento como parte de la familia en la organización	55
Figura 17. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	56
Figura 18. Realmente siento los problemas de la organización como propios	56
Figura 19. Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo	57
Figura 20. Si renunciara a esta organización siento que tendría muy pocas opciones de trabajo	57
Figura 21. Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta organización sería las pocas opciones de trabajo	58
Figura 22. Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.....	58

Figura 23. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera renunciar a la organización en este momento	59
Figura 24. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización incluso si lo deseara	59
Figura 25. Le debo mucho a mi organización.....	60
Figura 26. Esta organización merece mi lealtad	60
Figura 27. Aún si fuere por mi beneficio, siento que no sería correcto dejar la organización ahora	61
Figura 28. Me sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento	61
Figura 29. No siento ninguna obligación de permanecer en la empresa actualmente.....	62
Figura 30. No renunciaría a mi organización porque tengo un sentimiento hacia ella	62

Resumen

El presente trabajo trata esencialmente sobre el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación en la ciudad de Ferreñafe, departamento de Lambayeque; mismo que busca diagnosticar el comportamiento de los trabajadores con el objetivo de profundizar en el factor humano y su apego a la organización a partir del modelo de Meyer y Allen. Para ello se utilizó como única técnica de investigación la encuesta, la cual recopiló datos de medición del grado del compromiso organizacional aplicada a los 30 trabajadores. Se ha hecho uso de la estadística descriptiva y se ha empleado el Alpha de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento, así como las validaciones de expertos en el instrumento utilizado del propio modelo, pero adaptado para un mejor entendimiento. El análisis de los resultados se realizó con base a las respuestas que los trabajadores brindaron directamente encontrando que hay un nivel distinto de compromiso por parte de los trabajadores en cada dimensión (afectiva 3.48, normativa 3.46 y continua 3.01). Finalmente, luego de los resultados analizados en cada una de las dimensiones, se ha podido establecer que, algunos componentes demográficos como la edad, o la carga familiar, tienen injerencia sobre el comportamiento de las personas en el Banco de la Nación agencia Ferreñafe, y que el compromiso con la institución no es la adecuada aún.

Palabras clave: Palabras claves: Compromiso organizacional, afectivo, continuo, normativo, banco

Abstract

The present work deals essentially with the organizational commitment of the employees of Banco de la Nación in the city of Ferreñafe, department of Lambayeque; same that seeks to diagnose the behavior of workers in order to deepen the human factor and its attachment to the organization from the model of Meyer and Allen. To do this, the survey was used as the only investigation technique, which collected data on the degree of organizational commitment applied to the 30 workers. Descriptive statistics have been used and the Cronbach's Alpha has been used to measure the instrument's reliability, as well as the validations of experts in the instrument used in the model itself, but adapted for a better understanding. The analysis of the results was based on the answers that the workers gave directly, finding that there is a different level of commitment on the part of the workers in each dimension (Affective 3.48, norm 3.46 and continuous 3.01).

Finally, after the results analyzed in each of the dimensions, it has been established that some demographic components such as age, or family burden, have an influence on the behavior of people in the Banco de la Nación agency Ferreñafe, and that the commitment to the institution is not adequate yet.

Keywords: Organizational, affective, continuous, normative commitment, bank

I. Introducción

Todas las organizaciones hoy buscan encontrar la mejor manera de competir en un mercado lleno de complejidades, donde el consumidor tiene más opciones de productos y servicios, y, además, la organización pugna por alcanzar mayores logros que, los gerentes tendrán que manejar adecuadamente el cambio, pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos con sus empresas, empleados que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa y la traten como si fuera propia. (Dessler, 1996)

Los individuos por su lado, tratan de encontrar un equilibrio laboral con su vida personal, ante organizaciones que cada vez más requieren de la presencia de sus trabajadores, éstos quieren a su vez, estar menos tiempo; las relaciones dinámicas resultan particularmente susceptibles al paso del tiempo a razón que cada vez más el compromiso de los colaboradores tiende a decaer. El gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Parte de la problemática de toda organización es que, el compromiso es un término usado como un concepto poderoso que abarca todo lo que la organización busca en lo que respecta a la contribución y el comportamiento que espera de sus empleados y en cuanto a la voluntad de hacer mucho más por la empresa, con motivación y verdadera identificación con la misma (Amstrong, 2012). Es sabido además que los trabajadores comprometidos son más creativos, más productivos y más dispuestos a hacer esfuerzos para que las organizaciones en las que trabajan, y de las que se sienten parte activa, sean competitivas.

Tal y como señalan Omar, Paris y Vaamonde (2009), los directivos de las empresas han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas sostenibles en una economía global es indispensable contar con recursos humanos que estén identificados con los objetivos organizacionales. Por eso, es de suma importancia que las empresas conozcan el nivel de compromiso de sus empleados y los mecanismos a su alcance para que esos empleados trabajen con un alto nivel de pertenencia al grupo y consecuentemente con altos niveles de retención.

Si bien es cierto que esta realidad prepondera en organizaciones de todo tipo, instituciones tan grandes y prestigiosas como los bancos no escapan a esta situación, el Banco de la Nación, creado en el Perú desde el año 1966, ha venido funcionando de manera ininterrumpida en todas las ciudades del Perú, hoy actualmente cuenta con 523 oficinas distribuidas sobre todo en distritos alejados del país. El problema se identifica en la agencia de Ferreñafe ya que actualmente se han detectado muchas situaciones de personal, hay un alto nivel de descontento con la labor y cada vez lamentan el hecho de trabajar en una institución pública, entendiendo que podría darse por la estructura de la organización pues mucho de sus colaboradores tiene la condición de nombramiento.

Ciertamente se sabe que el tipo de organización estatal reúne a casi el 95% de sus colaboradores bajo la modalidad de nombramiento, generando en ella una atmósfera de zozobra y estabilidad laboral supuestamente, pero que esto no se refleja exactamente en la realidad de la empresa. En concreto, esto está generando en la institución una creciente rotación, la precariedad laboral, los nuevos sistemas de trabajo y la atención a unos clientes cada vez más exigentes. En concreto, dos de los factores de estrés que parecen importantes en esta situación, son el conflicto y la ambigüedad de rol a la que están sometidos los empleados.

Ante lo expuesto, se planteó la siguiente formulación del problema: ¿En qué situación se encuentra el compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen para los colaboradores del Banco de la Nación – Ferreñafe?

El objetivo general fue analizar el compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen de los colaboradores del Banco de la Nación – Ferreñafe; mientras que los objetivos específicos fueron determinar el nivel de compromiso afectivo, de continuidad y normativos que tienen los colaboradores con el Banco de la Nación – Ferreñafe.

La investigación se justifica por la necesidad de dar una solución al problema encontrado en la institución bancaria; además, para que el estudio pueda servir como referencia de otras investigaciones posteriores a futuro pues, este tipo de problemas, son recurrentes en muchas organizaciones, más aún cuando pertenecen al sector estatal.

II. Marco teórico

Antecedentes

Sánchez (2013) analiza luego de la crisis económica de los últimos años que ha impactado especialmente en el sector financiero y se ha hecho sentir tanto en el estrés que soportan los empleados de las sucursales de bancos y cajas como en sus niveles de compromiso con la empresa. En este trabajo se analizan los componentes del compromiso laboral en una muestra de 102 trabajadores del sector de la banca confirmándose las dimensiones clásicas del modelo de Allen y Meyer (1996). La relación causal del compromiso con el estrés se testa con un modelo de ecuaciones estructurales dando por resultado que cuanto mayor es el compromiso de la plantilla, menores son los niveles de estrés. Como conclusión se señalan las medidas de gestión del capital humano que podrían mejorar los niveles de compromiso en este sector.

Pérez (2014) analiza la gestión del talento humano y la influencia que tiene en la satisfacción de los colaboradores del Centro de Contacto BCP – 2013 en el distrito de La Esperanza debido a que en el último trimestre se encontró que la sede presentaba problemas de ausentismo, renuncias, falta de predisposición de los colaboradores, todo esto ha ocasionado al cierre de mes que la sede termine con un bajo nivel de servicio. Como resultado de la investigación, se ha encontrado un mejor ambiente de trabajo, con personal mucho más motivado, satisfecho e identificado con las metas del banco, además que se han fortalecido las relaciones interpersonales con los colaboradores.

Sánchez (2014) analiza el impacto en el sector financiero y el problema que se ha generado por el hecho de sentir tanto en el estrés que soportan los empleados de las sucursales de bancos y cajas como en sus niveles de compromiso con la empresa. En este trabajo se analizaron los componentes del compromiso laboral en una muestra de 102 trabajadores del sector de la banca confirmándose las dimensiones clásicas del modelo de Allen y Meyer (1996). La relación causal del compromiso con el estrés se testa con un modelo de ecuaciones estructurales dando por resultado que cuanto mayor es el compromiso de la plantilla, menores son los niveles de estrés. Como conclusión se señalan las medidas de gestión del capital humano que podrían mejorar los niveles de compromiso en este sector.

Hi (2015) presenta su investigación titulada “La satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, 2015”, en ella plantea como objetivo principal identificar la satisfacción

laboral de los trabajadores en esta institución, así como determinar su asociación con la edad, el sexo, el estado civil, el cargo desempeñado y el tiempo de servicio. La investigación desarrollada es básica, y tomó una muestra de 120 trabajadores de la empresa. Debido a que la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, se empleó como método de investigación el hipotético deductivo. Para determinar la asociación de la variable con las características personales se empleó la prueba no paramétrica chi-cuadrado para la contrastación de las hipótesis. Se llegó a determinar que el 60% de los trabajadores mostró una satisfacción media, el 7.5%, mostró que es baja y el 32.5% mostró que la satisfacción laboral era alta. La aplicación de la prueba de chi-cuadrado mostró que las características en total poseían valores mayores al nivel de significancia ($p > 0.05$). Finalmente, se concluye que no existe asociación entre estas características y la satisfacción laboral, es decir, que los resultados obtenidos son producto de una relación azarosa.

Picón (2015) genera una propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en el Banco de Crédito de la oficina principal en Chiclayo durante el período de junio a julio del 2014. El primer paso fue determinar inicialmente el nivel de satisfacción laboral dentro de la institución, mediante la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, S., 2004) como instrumento de medición. La escala antes mencionada se sustenta en cuatro dimensiones: Significación de Tareas, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos. Una de las conclusiones a la que se llegó fue que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito de la oficina principal en Chiclayo durante el período de junio a julio del 2014, se encuentra en un nivel alto con una tendencia a ser percibida como regular. En base a estos resultados se desarrolló la propuesta de mejora, que en caso sea implementada, buscará elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la entidad financiera, materia de la presente investigación.

De la Cruz (2015) enfoca su investigación sobre la rotación de personal de la empresa Hermes Transportes Blindados. La presente tesis tuvo como objetivo principal conocer la situación de la rotación de personal y plantear un plan de gestión para disminuir la cantidad de personas que rotan en la empresa Hermes Transportes Blindados. La metodología de la investigación se basó en un estudio de tipo descriptivo con un diseño pre experimental porque se realizó un control mínimo donde se realizó una sola medición con un sólo grupo. La muestra estuvo conformada por 180 trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados de la ciudad de Lima a quienes se aplicó un cuestionario a través del método de la encuesta para

obtener los resultados de esta investigación. Los hallazgos mostraron que el alto índice de rotación se debe a los cambios constantes de las jefaturas del área, además que los conflictos internos entre los colaboradores por lograr mejorar sus posiciones en la empresa han hecho que haya una pugna interna.

Huamánhorque (2017) define a su investigación como Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores de la gerencia de multibanca del Banco de Crédito - La Molina – 2016. El objetivo fue determinar la relación entre el marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores de la gerencia de Multibanca del Banco de Crédito y se utilizó las teorías propuestas por Bohnenberger (2005) con su teoría del marketing interno y a Meyer y Allen (1996) con su teoría del compromiso organizacional. La población de estudio estuvo conformada por 262 colaboradores del banco de crédito, para lo cual se empleó la técnica de encuesta, en base a un cuestionario. Luego se procesó la información recopilada en el software SPSS, donde, se usó la estadística descriptiva; obteniendo las tablas de frecuencias, gráficos y las tablas cruzadas según lo planteado en los objetivos de investigación, se analizó y se interpretó ambas variables. Asimismo, en cuanto a los resultados alcanzados en el análisis estadístico mediante la prueba Rho Spearman en la contrastación de hipótesis entre las variables se logró una correlación moderada, lo cual demuestra que existe un adecuado Marketing Interno, por ende, los colaboradores tienen un compromiso organizacional considerado.

Aliaga (2017) establece su análisis sobre el “Síndrome de burnout y compromiso organizacional en los empleados del Banco de la Nación, Lima este, 2016”. El propósito fue analizar la relación que existe entre ambas variables de estudio; se ha profundizado en sus diferentes dimensiones, para ampliar los conocimientos de los factores estresantes a los que estamos expuestos continuamente, y así determinar si estos factores tienen influencia en el compromiso organizacional. Durante el desarrollo de la investigación se apreció que el compromiso organizacional engloba, el desempeño, la satisfacción laboral, etc. Es decir, refleja el vínculo que tiene el trabajador con la organización. Estos nuevos datos obtenidos fueron de mucha ayuda para las organizaciones que deseen aplicarlas ya que permitió conocer y prevenir enfermedades causadas por estrés, así como el absentismo, los problemas de salud en el trabajo, inasistencias y causas que afectan a la organización y cómo prevenirlas.

Cabanillas (2018) hace un estudio correlacional cuyo principal objetivo fue explicar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en colaboradores de

una Entidad Bancaria de la provincia de Trujillo. La muestra estuvo conformada por 100 colaboradores de ambos sexos mayores de 18 años. Se aplicó los cuestionarios de Satisfacción Laboral S21/26 (Meliá y Peiró, 1990) y la Escala de Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991) para medir las variables de estudio. A partir de los datos obtenidos, se determinó que existe correlación la satisfacción laboral y el compromiso organizacional con una relación directa de magnitud de efecto moderada ($r = .43$, IC 95% = .26- .58). De acuerdo al coeficiente de determinación, la satisfacción laboral explicaría el 18.7% de la variabilidad del compromiso organizacional. Las dimensiones que reportaron un valor de relación directa fueron: satisfacción con la participación y compromiso afectivo- normativo ($r = .48$), cuya variabilidad explicada de la relación de una variable sobre la otra es del 23%. la dimensión satisfacción con la supervisión y camaradería y el compromiso afectivo – normativo ($r = .47$), también explicando el 23% de la variabilidad de la primera sobre la segunda y, satisfacción laboral general y el compromiso afectivo- normativo ($r = .47$), cuya variabilidad explicada es del 22%. con esto se llegó a determinar la relación que se establece entre la satisfacción laboral con el compromiso organizacional y los componentes que este tiene.

Bases teóricas

2.2.1. Compromiso organizacional

La definición y concepción de compromiso organizacional ha tenido ciertas discrepancias y diferencias a lo largo del tiempo. Córdoba Pirela (2005) refiere que las diversas aceptaciones del término, se pueden resumir en dos grandes grupos, por un lado, se encuentra el enfoque unidimensional, y por el otro el otro el multidimensional.

Reichers (1985) reúne en tres grupos las diferentes definiciones que en referencia al compromiso organizacional se habían elaborado desde el enfoque unidimensional, cada uno puede ser resumido en los siguientes términos.

Se debe entender que la congruencia ante las metas individuales y organizacionales están contenidas en este grupo este grupo aquellos planteamientos orientados dentro del compromiso actitudinal, caracterizadas por considerar que hay compromiso organizacional cuando evidencia "una fuerte creencia y aceptación de los valores de la organización, una disposición a ejercer considerablemente esfuerzo a favor de la organización y un fuerte deseo de permanecer

en calidad de miembro de la organización" (Mowday, Porter y Steers. 1982, cit. por Guzley, 1992).

Las atribuciones que indican existe correspondencia con el compromiso conductual, se cree que es el resultado de conductas voluntarias, explícitas e irrevocables, aspectos corroborados empíricamente por Villanueva (2015), tomando como ejemplo los actos que llevan a elección voluntaria de empleador, donde una vez hecha la manifestación externa y pública de esta decisión, se le da un matiz irrevocable, pues el individuo tiende a sentirse obligado a ser congruente con su elección.

Se toma la posición de que el compromiso es producto de las recompensas y costos inherentes a la pertenencia a una organización determinada. En este sentido para Brunet (2002) dice que la mejor forma de llegar obtener resultados positivos, es identificar e involucrarlo hasta que sienta un compromiso completo. Esto también es afirmado por Arias (2001), quien indica que el compromiso organizacional puede ser definido como una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir participando en ella.

Por otro lado, Arias (2001) refiere el compromiso hacia las organizaciones como la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización determinada. Además, indica que el compromiso organizacional puede ser definido como una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir participando en ella. De esta forma, el empleado toma la organización como de él, siente que el triunfo de ésta es el suyo y asume las responsabilidades desde una perspectiva más amplia buscando el bienestar de la organización y de todos los que la integran.

Asimismo, Hellriegel y Slocum (2004) definen el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización. Estas definiciones explican que el compromiso organizacional está en que el colaborador tome como propias las metas y objetivos de la empresa.

También, Robbins y Coulter (2005) indican que un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto Compromiso Organizacional significa identificarse con la organización propia. Reforzando esta definición Kinicki y Kreitner, 2003 (cómo se citó en Torres y Díaz, 2012) describen el Compromiso Organizacional como el grado donde la persona se identifica con una organización y se compromete con los objetivos de la empresa.

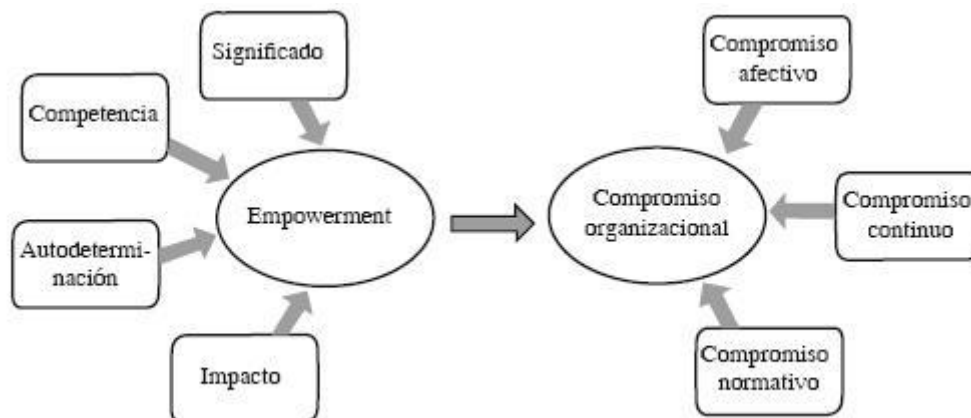


Figura 1. Modelo de compromiso organizacional apoyado en el empowerment
Fuente: Meyer y Allen (1997)

Importancia del estudio del compromiso organizacional

Durante las últimas dos décadas el concepto de Compromiso Organizacional ha atraído considerablemente la atención en el estudio de las organizaciones. Esto sucedió cuando las investigaciones demostraron que el Compromiso Organizacional es un mejor predictor que la satisfacción laboral en temas de desempeño, ausentismo, rotación de personal, etc. (Quiroga Aquinchay, 2007).

Las organizaciones muchas veces incurren en grandes gastos económicos y/o de tiempo en capacitar a ciertas personas para que se desempeñen favorable y adecuadamente en sus puestos. Estos gastos, se verían truncados si estas personas después de que realizaron este entrenamiento o después de un tiempo de adaptación a su puesto, abandonaran la organización. Se tendría que volver a seleccionar y/o capacitar a otra persona para que realice la función que dejó vacante el individuo que abandonó la organización y nuevamente tendrían que realizarse gastos económicos y de tiempo. (Quiroga Aquinchay, 2007).

A nivel organizacional, el grado de compromiso del empleado con la empresa se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años. Una de las razones de tal interés es que los gerentes y directivos han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas en una economía global es indispensable contar con recursos humanos comprometidos con los objetivos de la empresa.

Esperar que un empleado se quede toda la vida es utópico. El mercado del trabajo ha cambiado mucho en los últimos diez años y si la empresa no puede garantizar estabilidad laboral, tampoco puede pedir fidelidad para siempre. Como lo han demostrado dos décadas de investigaciones, hay consecuencias benéficas tanto a nivel individual como organizacional. Los empleados con elevado compromiso muestran actitudes más positivas hacia sus puestos de trabajo y son más propensos a redoblar sus esfuerzos y mejorar su rendimiento en comparación con otros compañeros dentro de la organización. A su vez, presentan menores intenciones de renunciar y tasas más bajas de ausentismo (Mijangos, 2011).

Evolución del constructo de compromiso organizacional

En el año 1960, aparece en el *American Journal Of Psychology*, un artículo que se denominaba “Notes On the Concept of commitment”, su autor, Beccaria y Mauricio (2010), define al compromiso desde la Teoría del intercambio Social. Por otra parte, y coincidiendo en el tiempo, algunos investigadores como Buchanan (1974) ven que hay individuos que se identifican e implican con los valores y metas de la organización, estas personas manifiestan deseos de permanecer en la organización en la que trabajan. Se enfatizan aspectos como la lealtad, obligación moral, afecto, calor, apego, pertenencia o el esfuerzo en beneficio de la organización, aquí comenzaría a estudiarse una perspectiva actitudinal.

En el abordaje actitudinal, la investigación se orienta hacia la identificación de las condiciones antecedentes que contribuyen al desarrollo del compromiso, así como a sus implicancias comportamentales (Castro Solano, 2010). El compromiso actitudinal fue definido como la fuerza de identificación de un individuo con una organización en particular, y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización (Mowday y Otros, 1979, cit. en Simo, 2008).

De esta manera los estudios realizados -bajo el enfoque del campo actitudinal van dirigidos a confirmar la relación positiva entre fuerte compromiso y los índices de ausentismo, rotación de personal y productividad, otros objetivos de la investigación fue la identificación de los factores personales y situacionales que favorecen el desarrollo del compromiso organizacional (Córdoba Pirela, 2005).

En el abordaje comportamental, la investigación se centra en la identificación de las condiciones bajo las cuales un comportamiento exhibido tiende a repetirse, y a los efectos de tal comportamiento en el cambio de actitud (Castro Solano, 2010). Principalmente, buscan reconocer cuales son los mecanismos que favorecen que el trabajador se identifique con la empresa para la cual labora.

El modelo de Allen y Meyer, es considerado como uno de los más completos para hacer los análisis referentes al compromiso organizacional y recomendado por varios estudios (Meyer y Otros, 2002, Mowday, 1998, cit. en Bohnenberger, 2005). Incluye todos los ítems citados anteriormente.

También es interesante referirnos a la propia evolución del modelo de Allen y Meyer en la que en primera instancia se utiliza la escala de 8-ítems (Allen y Meyer, 1990) y posteriormente una versión revisada de 6-ítems (Meyer y Otros, 1993). Se puede observar, que las correlaciones entre el compromiso afectivo y normativo difieren en función de éstas escalas.

Algunos autores establecen que siendo el compromiso organizacional una variable multidimensional, un individuo puede comprometerse con distintos objetos o entidades, asumiendo el compromiso distintos grados o facetas y relacionándose con diversos aspectos como el trabajo, la profesión, el sindicato, la supervisión, el equipo de trabajo y los clientes (Becker y Billings 1993; cit. por Cardozo y Goncalvez, 1998).

Dimensiones del modelo de Allen y Meyer

La visión de Meyer y Allen reposa en tres dimensiones o caminos que permiten a los individuos vincularse a las organizaciones (Simo, 2008), conciben el compromiso como un estado

psicológico que caracteriza la relación del empleado con su organización y que tiene implicancias en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esa organización.

En síntesis, el compromiso organizacional queda esbozado como un constructo multidimensional, cuyo estudio debe tomarse a consideración cada uno de los tres componentes, pues no deben ser confundidos como tipologías que se excluyen unas a otras, ya que los trabajos los presentan en forma natural y simultánea durante su relación laboral. Por tanto, si se desea conocer o definir el comportamiento organizacional de un individuo se habrá de tomar en cuenta esta complejidad.

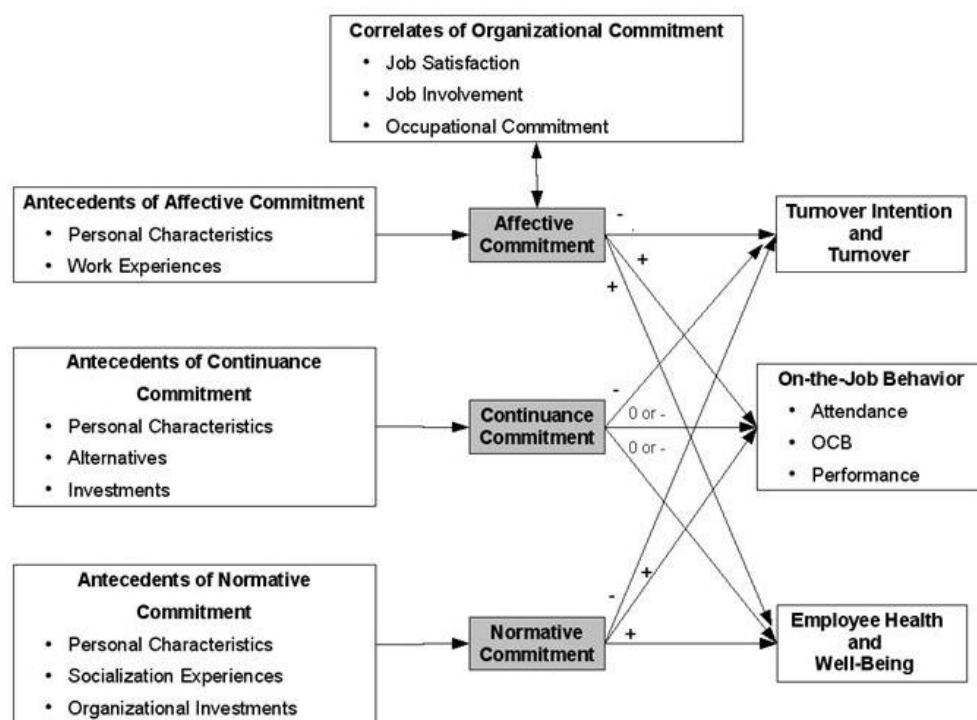


Figura 2. Modelo completo del compromiso organizacional
Fuente: Meyer y Allen (1997)

Compromiso afectivo

El compromiso afectivo se define como el vínculo afectivo que un individuo siente hacia una organización, caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella (Allen y Meyer, 1990). En el mismo sentido agrega que el Compromiso Organizacional Afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. Se

caracteriza por tener una asociación afectiva/emocional (Meyer y Allen 1997, cit. en Bohnenberger, 2005).

Allen y Meyer señalaron que en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida.

Además, refleja lealtad por afecto, un individuo con este tipo de compromiso trabaja en una organización porque le gusta, porque se siente cómodo en ella. Los individuos permanecerían en la organización porque así lo desean (Arcienaga, 2004).

Mowday, (1982, cit. por Garber, 2001) refiere que esta dimensión es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores:

- Alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización.
- Complacencia y espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables en favor de la organización.
- Fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

Es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía (Arcienaga, 2004). Se podría notar, por ejemplo, en aquellas personas que se emocionan al decir que trabajan para tal compañía o hablan mucho de esta en reuniones familiares o con amigos (Quiroga Aquinchay, 2007).

Según Arcienaga (2004), normalmente los colaboradores con un elevado compromiso afectivo, tienden a manifestar buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo establecido, siendo estas actitudes altamente deseables, en la implantación de procesos, por gerentes y directores. Esta identificación también se reflejaría en la solidaridad y aprehensión del trabajador con los problemas de su empresa, se

preocupa cuando su empresa va mal y muestra gran felicidad cuando va bien. En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que “tiene bien puesta la camiseta”.

Finalmente, en cuanto a las experiencias de trabajo influiría los niveles de autonomía en la realización de su trabajo (Dunham y Otros, 1994 cit. en Marín Pérez, 2003) y la percepción de un ambiente que favorece la participación de los trabajadores en la toma de decisiones (Allen y Meyer, 1990, cit. en Córdoba Pirela, 2005)

Una organización típica provee recompensas o castigos de acuerdo a la contribución hecha por sus empleados o cuando fallaron en hacerlo. Según condicionamiento operante, los empleados se comprometerían con la organización a cambio de recompensas recibidas o castigos evadidos. Los autores enumeraron siete factores que actuarían como posibles recompensas: autonomía laboral, apoyo del supervisor, apoyo de los compañeros, justicia distributiva, reconocimiento, cambios promocionales (ascensos), seguridad laboral. Y siete castigos: actividad rutinaria, ambigüedad de rol, conflicto de rol, sobrecarga laboral, recursos inadecuados, trabajo riesgoso y paga insuficiente. (Price y Mueller, 1997).

Así mismo, Jaros (1993) hace referencia al aspecto afectivo como un sentimiento (de lealtad, afecto, apego o placer) de relación a la organización y todo lo que implica en ella.

El compromiso continuo

El compromiso continuo o de continuidad es aquel asociado a la necesidad de permanecer en la organización, se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización (Allen y Meyer, 1997, cit. en Marín Pérez, 2003), o la pérdida de beneficios resultado de las inversiones individuales realizadas en la organización que se perderían en caso de abandonarla (Allen y Meyer, 1990, cit. en Simo, 2008), donde el empleado reconozca que estos costos existen (Allen y Meyer, 1997 cit. en Marín Pérez, 2003). Es decir, que es aquel, construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas (Bohnenberger, 2005).

Además, revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. La lealtad en este caso estaría dada por el hecho de que es poco probable que consiga un empleo que

considere mejor en otro sitio. Los individuos permanecerían en la organización porque lo necesitan (Arcienaga, 2004), más que por un deseo genuino.

El proceso de formación de este tipo de compromiso se basa en un análisis costo-beneficio. Antes de tomar una decisión, el empleado evaluará los sacrificios realizados hasta la fecha, los perjuicios que traería para su familia si dejara el empleo y las posibilidades concretas de encontrar uno nuevo frente a las alternativas laborales disponibles en el mercado. Si como resultado de tales evaluaciones surgiera que los costos de dejar la organización son mayores que los beneficios, entonces optará por permanecer en la empresa. Su vínculo con la empresa será producto de una decisión calculada, por lo que su pertenencia a la empresa estará sustentada en un compromiso de tipo calculador.

El trabajador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos presenta un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte, su esfuerzo y dedicación al trabajo radican en alcanzar los niveles de “mínimos aceptables”, es decir, en cumplir con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa (Arcienaga, 2004).

Price y Mueller (1997), señalan cuatro variables como potenciales determinantes de este compromiso:

- Autoinversión (monto de recursos valiosos, como esfuerzo, tiempo y energía). El aumento de esfuerzo y energía elevará su compromiso continuo, ya que abandonar la organización significaría la pérdida de recursos valiosos invertidos en ella.
- Entrenamiento general. El entrenamiento de las capacidades y conocimiento laboral aumenta el compromiso continuo porque aumenta el costo de dejar la organización, debido a que se hace difícil a los empleados encontrar alternativas de trabajo donde volcar el entrenamiento adquirido.
- Apoyo social (de supervisores, compañeros de trabajo, esposo, parientes y amigos). Si un empleado se va a otra organización puede desbaratar las relaciones sociales que tiene,

además del gran costo psicológico de hacer nuevos amigos y aprender las reglas (explícitas e implícitas), en su nuevo lugar de trabajo.

- Oportunidades alternativas de trabajo. Mientras menos oportunidades externas de trabajo disponibles en el medio se perciben, aumenta el compromiso continuo, ya que es mayor el costo de dejar la organización.

Entre las variables individuales cabe mencionar la edad y la antigüedad, ya que suelen tener un efecto importante sobre el Compromiso Continuo, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa, y, desde luego aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral, (Arcienaga, 2004).

También se han encontrado otras variables con una relación positiva entre el componente de continuidad. Por ejemplo, Whitener y Waltz (1993 cit. por Allen y Meyer, 1997) mencionan la valoración del estatus inherente al cargo desempeñado, las prestaciones dinerarias acumuladas y la estabilidad económica que se disfruta cuando se tiene un empleo seguro.

Simo (2008) plantea que, desde el punto de vista teórico, debería estar relacionado con la rotación de personal y la intención de abandonar/permanecer en la organización, pero no relacionado con comportamientos que en algunos casos son necesarios para continuar siendo miembro de la organización (Meyer y Allen, 1991; Meyer y Allen, 1997). Agrega que en definitiva se trata de una dimensión empírica y teóricamente soportada en el meta-análisis realizado por Meyer y Otros. (2002).

El compromiso normativo

El compromiso normativo ha sido el último en introducirse y a su vez el menos estudiado (Bergman, 2006 cit. en Simo, 2008), por lo tanto, se cuenta con escasas evidencias empíricas que sustente sus basamentos teóricos (Córdoba Pirela, 2005).

La definición ha variado desde su aparición (Allen, 2003). Originalmente el compromiso normativo se basaba en las normas de fidelización organizativas y su internalización (Weiner, 1982, cit. en Simo, 2008), sin una referencia específica a las presiones sociales asociadas a dicha lealtad (Allen y Meyer, 1996; Meyer y Otros, 1993, cit. en Simo, 2008), como por ejemplo

presiones de tipo cultural o familiar (Morrow, 1993, cit. en Simo, 2008). Más recientemente, esta obligación ha variado sustancialmente, aludiendo a la reciprocidad individuo-organización para obtener un beneficio mutuo (Meyer y Otros, 2002, cit. en Simo, 2008). Algunos de estos cambios se han reflejado en sucesivas revisiones en las escalas de medición (Meyer y Allen, 1991; Meyer y Otros, 1993).

En resumen, la naturaleza propia del compromiso normativo es la sensación por parte de los empleados de estar obligados, definiéndose como un vínculo con la organización debido a la obligación que siente el individuo dado que piensa que es lo correcto y lo que debe hacer (Bergman, 2006 cit. en Simo, 2008).

El compromiso de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización (Allen y Meyer, 1997, cit. por Márquez, 2.000). El concepto está construido a partir de normas y expectativas de los empleados al respecto de la organización (Bohnenberger, 2005).

Al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional (Arcienaga, 2004), un individuo que posee compromiso normativo es leal porque siente la obligación de serlo. El individuo permanecería en la organización porque siente que es su deber (Quiroga Aquinchay, 2007).

En la formación de este tipo de compromiso tiene un peso preponderante el proceso de socialización al que estuvo sometido el sujeto (Castro Solano, 2010). Meyer y Allen (1997) explican que la familia y la cultura primero; y posteriormente, el proceso de socialización “internalizarían” un conjunto de creencias normativas. Estas “creencias normativas internalizadas”, a través de experiencias de socialización que subrayan el valor de la lealtad, harían que se desarrolle el compromiso normativo.

Vale decir, el compromiso normativo se reflejaría en: el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en su desarrollo (por ejemplo, gastos en capacitación y entrenamiento, asistencia para la educación de sus hijos, etcétera).

Esta presión normativa genera en el empleado sentimientos de retribución que se traducen en la obligación (o el deber) de seguir perteneciendo a la empresa como una forma de reconocimiento. Su vínculo con la organización no es el resultado del deseo ni la conveniencia, sino que refleja un sentimiento de deber u obligación (Castro Solano, 2010).

Al respecto, Arcienaga (2004) afirma que este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia y en sus primeras experiencias laborales, es decir, el sujeto aprende y da por hecho, que debe ser leal con la empresa que le contrate, desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona. Él lo nombra un colaborador incondicional. Y agrega: El trabajador con un alto compromiso normativo será incondicional al momento de desarrollar un nuevo proyecto, aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con un alto compromiso afectivo, pero si con la garantía que estará presente en todo momento (Arcienaga, 2004).

Otro mecanismo que interviene es el intercambio. De acuerdo a este principio, el compromiso normativo se desarrolla por el recibo de recompensas de parte de la organización que inspiraría un sentido de obligación en el individuo.

Este sentimiento de obligación a permanecer en la organización se debería al hecho de experimentar una sensación de deuda por haberle brindado una oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por la persona (Allen y Meyer 1997). Es lo que se conoce como teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral de retribuir al donante.

Habría dos tipos de recompensas provistas al individuo por otros, recompensas sociales y recompensas organizacionales. Las sociales tienen que ver por ejemplo con el apoyo del supervisor, de compañeros de trabajo. Las organizacionales hacen referencia a justicia distributiva, ascensos, seguridad laboral, salario, etc. (Price y Mueller, 1997).

III. Metodología

Enfoque cuantitativo, descriptivo. La investigación se basó en un enfoque de estudio cuantitativo en donde se analizaron elementos que fueron medidos y cuantificados, así como refiere Castro (2003): “el método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados”.

El nivel de la investigación fue descriptivo porque se detalló aspectos conocidos dentro de la institución bancaria de una situación específica que fueron materia de estudio para establecer mejoras en la organización de la empresa en estudio.

El diseño fue no experimental pues como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se realizó en un solo momento describiendo al detalle el fenómeno. La toma de datos fue al grupo de colaboradores en un solo tiempo.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común. La población identificada para el estudio fueron todos los colaboradores de del Banco de la Nación de la agencia de Ferreñafe que suman un total de 30 colaboradores. Al tener el análisis a toda la población no se ejecutó el proceso de obtención de muestra.

Respecto al tipo de muestreo, se empleó el de carácter censal, que como refiere Hayes (1999), es “donde toda la población de es tomada cuando es necesario saber las opiniones de todos los participantes o cuando se cuenta con una base de datos de fácil acceso, son embargo

los costos al utilizar este método pueden ser muy altos”. Son integrantes de la población todos los colaboradores del Banco de la Nación (asesores de servicio, asesores de plataforma, personal de ventanilla).

La técnica tomada para la investigación fue la encuesta a través de su instrumento que fue el cuestionario. La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Además, permite explorar la opinión pública y temas de significación científica y de importancia en las sociedades (Grasso, 2006).

Así mismo, se sometió el cuestionario al Alpha de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento, obteniendo este un promedio de 0,951. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Luego del análisis para de los 18 ítems se obtuvo un valor del ,951 que como refieren George y Mallery (2003, p. 231) el coeficiente alfa es bueno.

Tabla 1
Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	18

Se hizo un primer acercamiento con el gerente de la agencia bancaria para explicarle los motivos de la investigación, una vez presentada la propuesta, se ha explicado cómo se recogería los datos, para eso se envió un correo electrónico explicando el trabajo a realizar. Para no interferir con las operaciones de los colaboradores, se ha tomado la encuesta en dos sábados, un primer bloque de 20 personas y el segundo de 10. Se tuvo como principal inconveniente el horario de trabajo que casi todos los días están llenos con los clientes u que demoraron el proceso de levantamiento de información.

Se verificaron las escalas de medida, así como los ítems del cuestionario que se adaptó, estas fueron analizadas a través del alfa de Cronbach para conocer la fiabilidad de la escala de medida. Finalmente, los resultados obtenidos fueron mostrados en gráficas para un mayor entendimiento y explicación de las mismas a través del programa Excel 2013.

Tabla 2
Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Sub Dimensiones	Indicadores	Técnica	Escala
Compromiso Organizacional	Afectivo	Satisfacción laboral	Nivel de sentimiento de pertenencia	Encuesta	Cuestionario
			Sentimiento de afecto		
			Nivel de conformidad		
		Normas relacionales	Nivel emocional		
			Nivel de incentivo		
			Involucramiento		
	Normativo	Confianza	Deber		
			Obligación		
		Percepción de dependencia	Sentimiento de responsabilidad		
			Solidaridad		
			Sentimiento de culpabilidad		
			Lealtad		
	Continuación	Intención de abandonar la organización	Edad		
			Necesidad		
			Exigencia familiar		
Sacrificios realizados para permanecer en la organización		Falta de alternativas			
		Antigüedad en la organización			
		Falta de alternativas			
Falta de alternativas	Inseguridad en las alternativas				

Consideraciones éticas. Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan: Consentimiento informado, a la empresa para que pueda informar a los colaboradores. Confidencialidad, se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación. Observación participante, los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su

responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

Tabla 3
Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿En qué situación se encuentra el compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen para los colaboradores del Banco de la Nación – Ferreñafe?	<p>General</p> <p>Analizar el compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen de los colaboradores del Banco de la Nación – Ferreñafe.</p>	No se considera ninguna hipótesis al ser una investigación de tipo descriptiva.	Compromiso organizacional	Investigación cuantitativa, descriptiva, de corte transversal.	La población está conformada por el número de colaboradores del Banco en la agencia Ferreñafe que son un total de 30 trabajadores.	Encuesta	Las medidas estadísticas a utilizar: Estadística descriptiva.
	Específicos			DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
	<p>1. Determinar el nivel de compromiso afectivo basado en el modelo de Meyer y Allen de los colaboradores del Banco de la Nación – Ferreñafe.</p> <p>2. Determinar el nivel de compromiso de continuidad basado en el modelo de Meyer y Allen de los colaboradores del Banco de la Nación – Ferreñafe.</p> <p>3. Determinar el nivel de compromiso normativo basado en el modelo de Meyer y Allen de los colaboradores del Banco de la Nación – Ferreñafe.</p>			No experimental	La muestra está conformada por la misma cantidad de los colaboradores del banco que suman un total de 30 trabajadores.	Cuestionario	

IV. Resultados

Resultados del objetivo general sobre el análisis del compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Ferreñafe

Para poder analizar los resultados de este objetivo, es importante saber además del promedio obtenido de los resultados de los indicadores, aspectos demográficos del grupo en estudio; con ello se va poder dar alguna explicación buscando relacionar éstos resultados con el comportamiento del grupo estudiado.

A continuación, se presentan los resultados demográficos:

a. Género

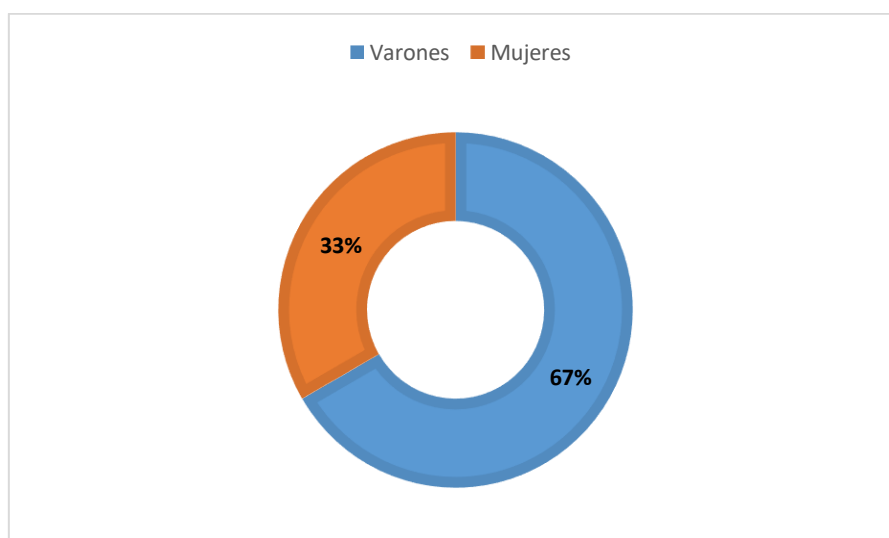


Figura 3. Resultados del género de los encuestados

Del total de trabajadores encuestados en el Banco de La Nación, se pudo encontrar respecto al género de los trabajadores, que el 67% de ellos son varones frente a un total del 33% que son mujeres. Este dato no es ajeno al total de la institución, pues en el departamento de Lambayeque, muchas de las oficinas se caracterizan por tener más personal masculino, pero que vale recalcar, que, en los últimos años, el número de mujeres trabajando en la organización ha ido en aumento.

b. Edad

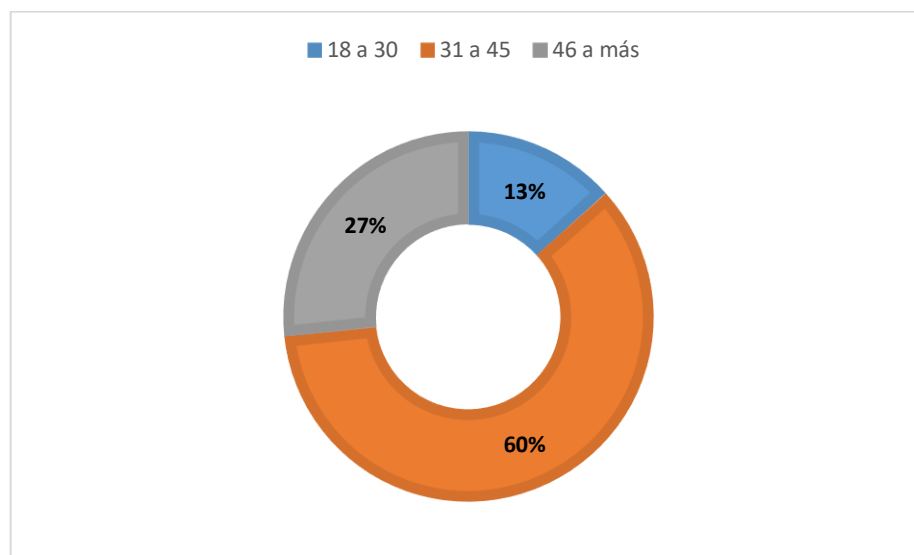


Figura 4. Resultados de la procedencia de los asesores de negocio

Sobre el análisis de las edades del personal encuestado, se ha obtenido que el 60% de ellos están dentro de los 31 a 45 años. Si bien es cierto que años anteriores había mayor gente con una edad bastante alta, hoy el banco ha priorizado en tener gente joven dentro de su fuerza de trabajo; por esa razón, el 13% tienen entre 18 a 30 años y un 27% está en el grupo de 46 años a más.

c. Estado civil

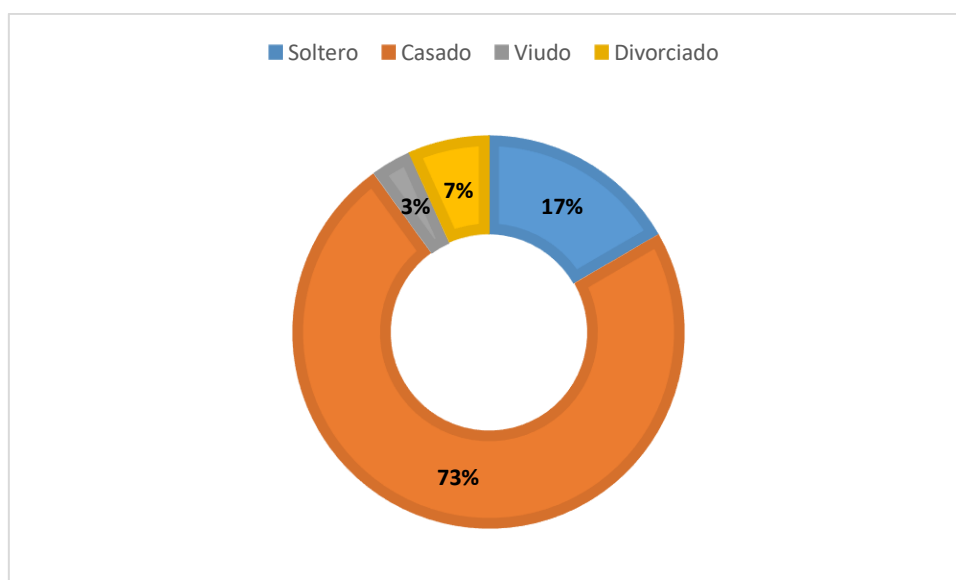


Figura 5. Resultados del estado civil de los colaboradores

Como era de esperarse, gran parte de los encuestados se encuentran en la condición de casado con un 73%, un 17% está soltero, que son la fuerza laboral nueva en muchos casos, un 7% de ellos divorciado y sólo el 3% está viudo. En muchos de los antecedentes estudiados, indicaban que parte de entender el comportamiento de los trabajadores en la institución, se rigen por el tipo de situación personal que tengan. Una persona soltera actúa diferente a una casada.

d. Carga familiar

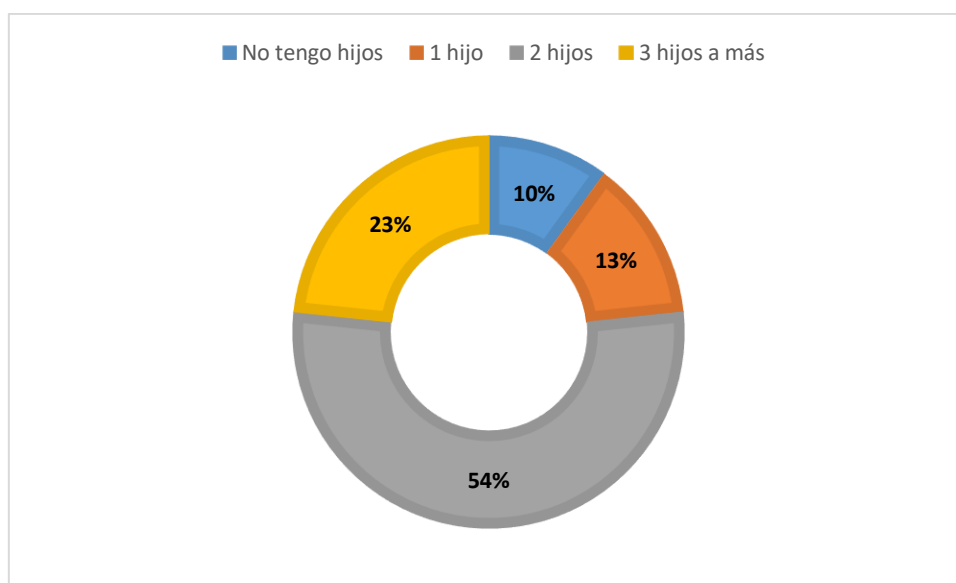


Figura 6. Resultados de la carga familiar de los colaboradores

Respecto a la carga familiar, gran parte de los encuestados, indican que tienen 2 hijos, este 54% representa más de la mitad. Por otro lado, hay un 23% de los trabajadores encuestados que indican tener más de 3 hijos y sólo un 13% dice tener un solo hijo. No tienen ningún hijo el 10% de los encuestados. Esta información permite saber las razones del comportamiento de los trabajadores en la institución.

e. Tiempo en el banco

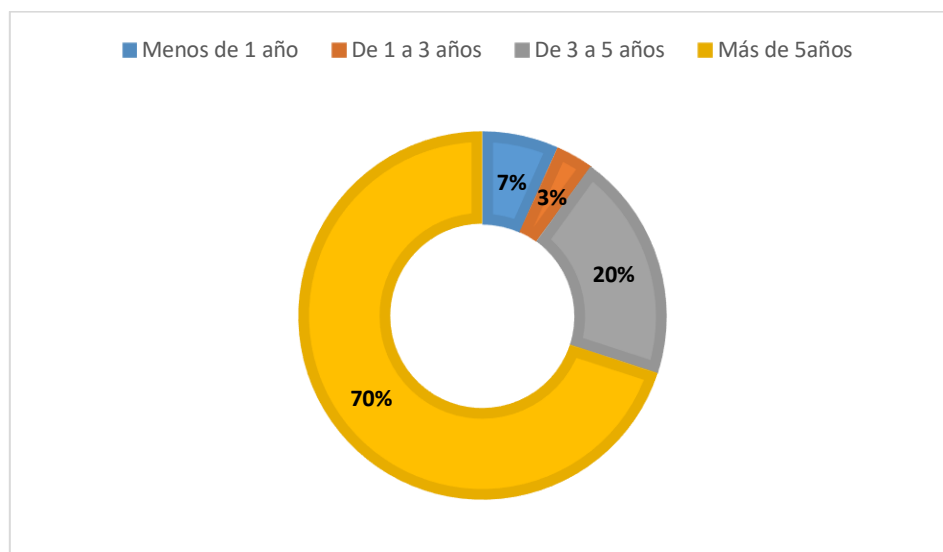


Figura 7. Resultados del tiempo laborando en la empresa

Todas las personas que laboran actualmente en la agencia en estudio, tienen buen tiempo como empleados, el 70% de ellos tiene más de 5 años en la institución bancaria. Así mismo, un importante grupo del 20% están entre los 3 a 5 años, y sólo el 3% está entre el grupo de 1 a 3 años. La institución siempre está haciendo convocatorias para puestos de atención al cliente, es por eso que siempre existirá un porcentaje de trabajadores que sean nuevos, en este caso, ese grupo representa el 7%.

Finalmente, luego del análisis del promedio total de la variable compromiso organizacional, se obtuvo un valor de 3.31 sobre 5.0, lo que significa que en general hay un compromiso a nivel medio por parte de los colaboradores.

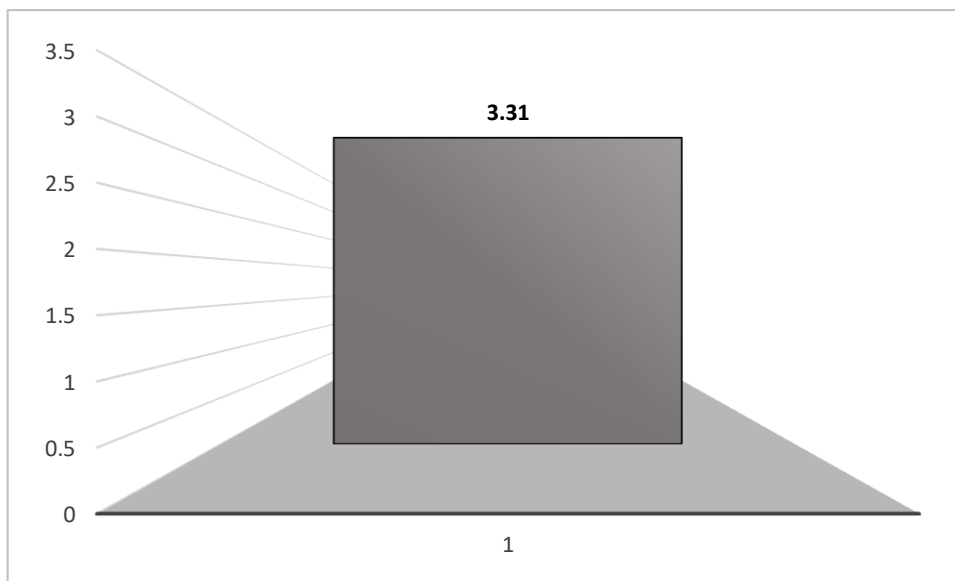


Figura 8. Resultados del total del promedio de la variable compromiso organizacional

Resultados del objetivo específico uno sobre el nivel compromiso afectivo de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Ferreñafe

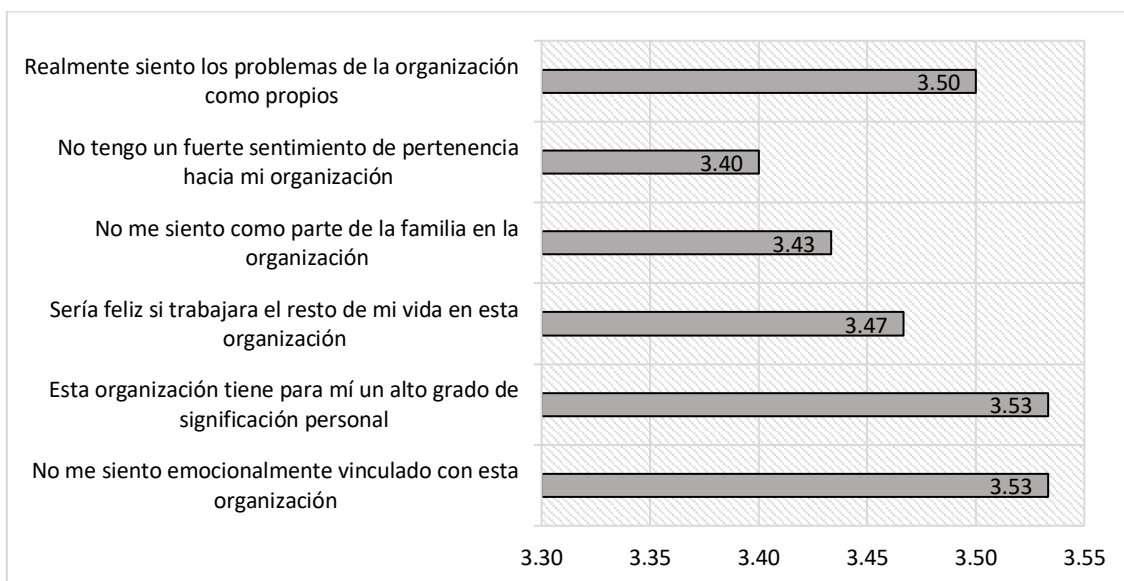


Figura 9. Resultados de la dimensión afectiva

Los resultados dentro de esta dimensión arrojaron que el nivel más bajo obtenido en promedio, tiene que ver con el hecho de que los colaboradores no sienten ningún grado de pertenencia hacia el banco (3.40 en escala de 5.0), esto apertura dudas sobre si efectivamente los trabajadores valoran a su institución, y como en este caso, se obtuvo un promedio menor frente a los demás ítems, es muy probable que muchos se sientan obligados o presionados de estar en su trabajo, pero no logran vincularse emocionalmente con ella.

Aunque el grado de significancia haya resultado la más alta, esto podría entenderse como el hecho de que respetan a su institución, pero está más sujeto a un carácter normativo que afectivo. Esto se relaciona también con el hecho de que uno de los ítems bajos alcanzados se debe a que las personas no se sienten como parte de la familia del banco; esto es aún más grave, porque parte del aspecto afectivo, busca un acercamiento íntegro.

Esto significa que los sentimientos están muy relacionados al quehacer en el Banco de la Nación, relacionándose con la teoría de Loli (2007), que hace mención a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas”, otra teoría que respalda el resultado es la del autor Álvarez (2008) que se refiere a esta dimensión como “el vínculo emocional o afectivo que el empleado tiene hacia la organización y apegos voluntarios, fruto de tendencias afectivas relacionadas con el placer, orgullo, gozo.”

Es común encontrar que el estancamiento o falta de progreso sea un factor que afecte a los trabajadores que llevan tiempo realizando la misma tarea, sin que se les asigne nada nuevo que hacer, o sin que se confíe en ellos para que desarrollen otras posiciones o que colaboren con otros equipos o que no alcancen las metas de la empresa. Se puede entender quizá que la monotonía y la falta de participación hacen que el empleado sienta que su desarrollo profesional está estancado y que ya no tiene nada más que ofrecer. Según refiere Standley (2014) esa mentalidad coarta la creación de iniciativas y nuevas ideas pues la mala comunicación o entendimiento con los superiores o compañeros es uno de los factores más recurrentes.

Robbins (2009) menciona que, si los trabajadores de una organización se sienten conectados emocionalmente con la misma, entonces su nivel de satisfacción será elevado, mejorara su rendimiento y su involucramiento con ella, lo cual se relaciona también con los años que llevan en la empresa, pues eso hace que el nivel de satisfacción con respecto al trabajo sea mayor, debido a que no tienen la facilidad encontrar uno nuevo, lo cual ocurre con la mayoría de los trabajadores del banco en estudio.

La desmotivación también viene a formar parte de este problema, así lo asegura Werther (2016), “porque muchos empleados se focalizan en lo negativo, por lo que, para superarla, se debe hacer una reflexión y considerar aquellas cosas importantes que está consiguiendo en su vida a través del empleo, y cómo auto protegerse de lo negativo. El estar descontento en el empleo trae una insatisfacción general en la vida de quien se ve afectado”.

Y haciendo eco lo que refiere Largomarsino (2004), que hace referencia a la “relación existente entre el empleado y la organización, tomando en cuenta la mejora continua y el sentirse motivado”, esto quiere decir que no todos los empleados logran identificarse pues no todos tienen el mismo nivel de compromiso y el deseo de involucrarse.

Resultados del objetivo específico dos sobre el nivel de compromiso normativo de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Ferreñafe

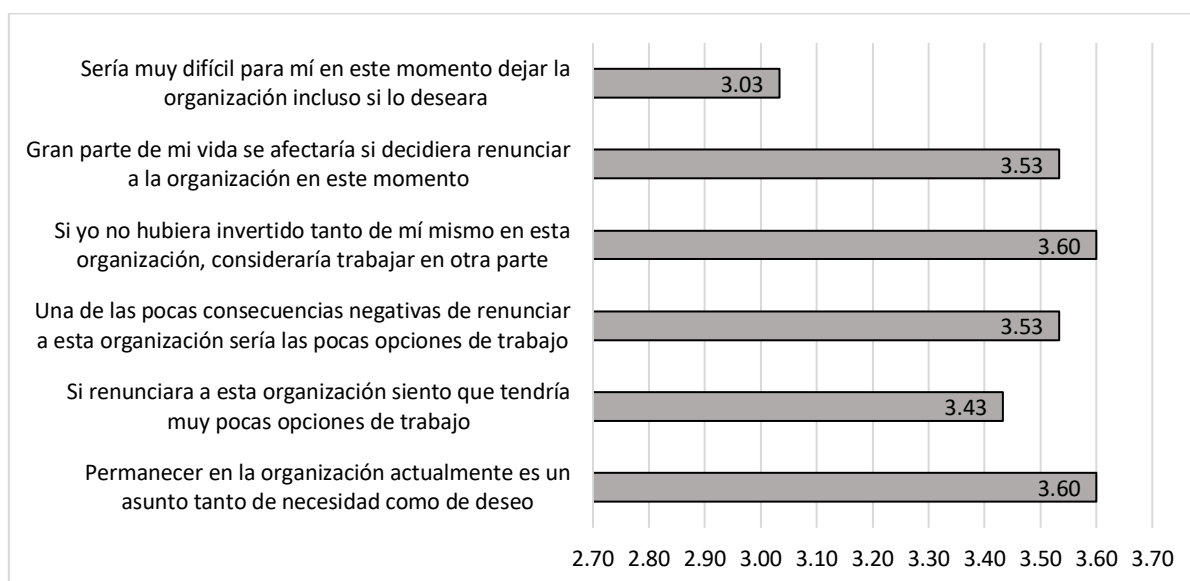


Figura 10. Resultado de la dimensión normativa

Dentro de la dimensión normativa, el resultado que obtuvo el promedio más bajo fue el ítem donde el trabajador expresa que le sería difícil dejar el banco este momento (3.03 sobre 5.0), esto afirma lo que se encontró en la dimensión anterior, que los trabajadores sienten que están la obligación por el trabajo que realizan y por la necesidad de ingresos económicos. Es muy probable que, si pudieran elegir entre irse a otro trabajo con mejores beneficios, no lo pensarían dos veces.

Esto se confirma con el resultado del ítem sobre el hecho de que el trabajador permanezca en la institución es un asunto de necesidad más que deseo (3.60 en escala de 5.0). En la medida en que los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, comparten sus experiencias, sugieren mejoras, resuelven conflictos, apoyan a compañeros y ahorran recursos, es evidente

que dicho comportamiento influye positivamente en la eficacia y eficiencia de la empresa, mejorando las relaciones y aumentando la producción y ventas” (Guvenc, 2010).

Según Cabanillas (2018), los trabajadores de una empresa se sienten integrados con la misma, en la medida que sientan que con su trabajo le entregan valor al producto final que comercializa la empresa, incluyendo el servicio que pueda acompañar al bien. En este caso, es un servicio primario acompañado de bienes secundarios, pero al final es el producto final que la organización entrega al mercado. En el banco, la gente siente lo antes mencionado por los años de servicio y por el trato que han recibido de sus jefes durante su estadía en la misma institución, según lo expresado por ellos al momento del desarrollo de la presente encuesta.

En referencia al nivel de significado que siente el trabajador para con la organización, se puede afirmar que los resultados encontrados no son muy positivos para la generación de altos niveles de compromiso organizacional. El hecho que los trabajadores de una empresa sientan un alto nivel de significación no sólo en relación a su trabajo, pero que se sientan obligados a permanecer allá por necesidad (Meyer y Allen, 1997).

Por lo tanto, es fundamental que las empresas sepan retener a sus empleados pues los comportamientos que van más allá de lo legal, más allá de lo exigible por las normas o los códigos, podrían terminar en comportamientos desleales. “Un comportamiento leal es aquel que desearíamos que los empleados manifiesten, pero que muy seguramente si no existiese, no se podría reprochar” (Weiss, 2012).

Resultados del objetivo específico tres sobre el nivel de compromiso continuo de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia Ferreñafe

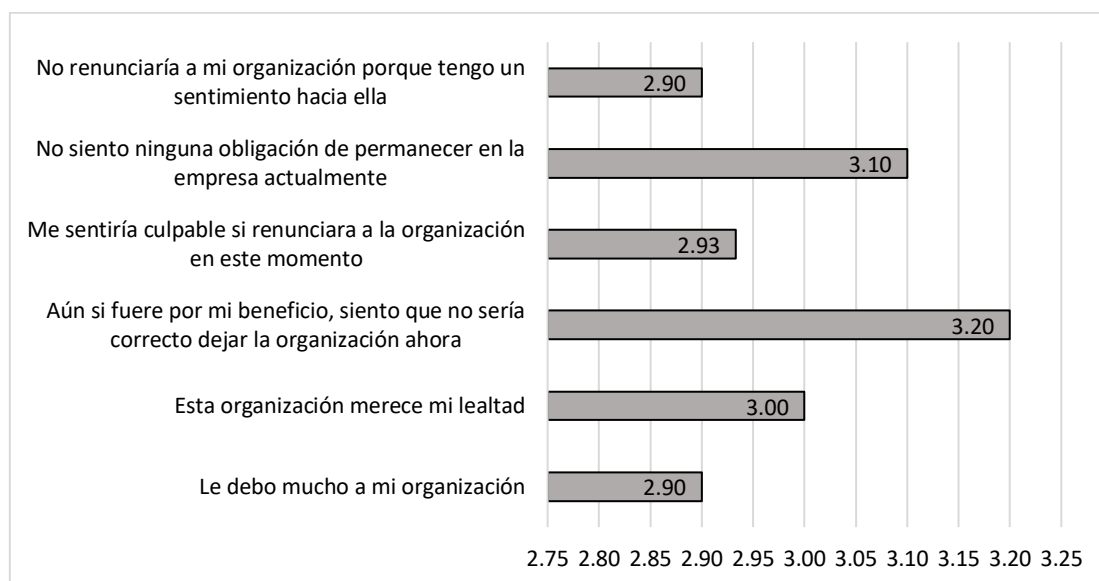


Figura 11. Resultados de la dimensión continuo

Dentro de esta dimensión, los resultados obtenidos en los ítems no han sido tan desalentadores como los dos anteriores, pues los trabajadores sienten que no sería correcto dejar a la organización aun así fuese por su propio beneficio (3.20 sobre la escala de 5.0) y muestran que hay cierto sentimiento, aunque no muy fuerte, pero que les permite analizar la situación que podría presentarse.

Los trabajadores sienten la necesidad de pertenecer a la empresa por motivos económicos, así como afirma Aliaga (2017), “el apego material del colaborador con la empresa es la consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo”. El trabajador siente que la retribución de las horas del trabajo que ha entregado en su día a día lo hace para mantener su continuidad dentro de la empresa.

Por otro lado, los trabajadores sienten la necesidad de pertenecer a una organización en su mayoría por motivos económicos, este resultado se puede comprobar con el planteamiento de Vandenberghe (2006), que considera que “lo que atrae al trabajador no es la actividad que realiza en sí, sino lo que recibe a cambio por la actividad realizada, ya sea dinero u otra forma de recompensa”, quedando claro que muchos de los colaboradores no lo dicen pero es la

realidad, su preocupación es meramente monetaria y es la única responsable en muchos casos de la continuidad de un individuo en una organización.

De otro lado, en esta dimensión, el hecho que los trabajadores sientan que tienen pocas opciones de trabajo fuera de la organización es comprensible porque la mayoría de ellos tiene más de 15 a 20 años laborando en la institución y no siente que puedan conseguir trabajo en otra empresa. Es necesario agregar que la mayoría de los colaboradores no goza de una carrera profesional o en el mejor de los casos no ha concluido sus estudios universitarios.

De otro lado, un número reducido de empleados siente que, si puede colocarse rápidamente en el mercado laboral, y específicamente son los nuevos que han ingresado a la institución bancaria estatal y que, a su vez, son profesionales o se encuentran en distintos programas de profesionalización en una serie de universidades de la región, lo que hace que sientan mayor seguridad en sí mismos para reinsertarse laboralmente en cualquier sector productivo y comercial, así como estatal.

Es importante agregar que los empleados siguen trabajando en la organización no sólo porque necesitan un sueldo para satisfacer sus necesidades personales y familiares, sino que además desean estar en la misma, pues se siente muy a gusto, a pesar de los problemas que pueda tener la institución como los horarios y el chisme que abunda, pero saben sobre llevarlo, aunque lo preocupante es que no hacen nada por minimizarlo, pues ellos mismos consideran que es parte de la cultura de la misma organización (Pérez, 2014).

Es necesario agregar que la mayoría de los colaboradores de la institución bancaria y financiera materia de la presente investigación, sienten que la organización merece su lealtad, lo cual es bastante positivo en la generación de un compromiso organizacional beneficiosos para la misma. La lealtad de los trabajadores se gana, no viene incluido en el contrato que firman para pertenecer a la organización, es identificarse, involucrarse y comprometerse primero con ellos, para que tengan un comportamiento recíproco.

El hecho que la mayoría de colaboradores sientan que no estaría bien si dejaran la entidad bancaria y financiera en estudio, es de suma relevancia en la generación de un compromiso organizacional sólido, pues anteponen los intereses de la empresa a los suyos y está indicando

que tienen una serie de valores y ética para con el trabajo que las organizaciones desean alcanzar; tal como lo afirma Hi (2015) en su investigación.

Resultados de los promedios obtenidos entre dimensiones

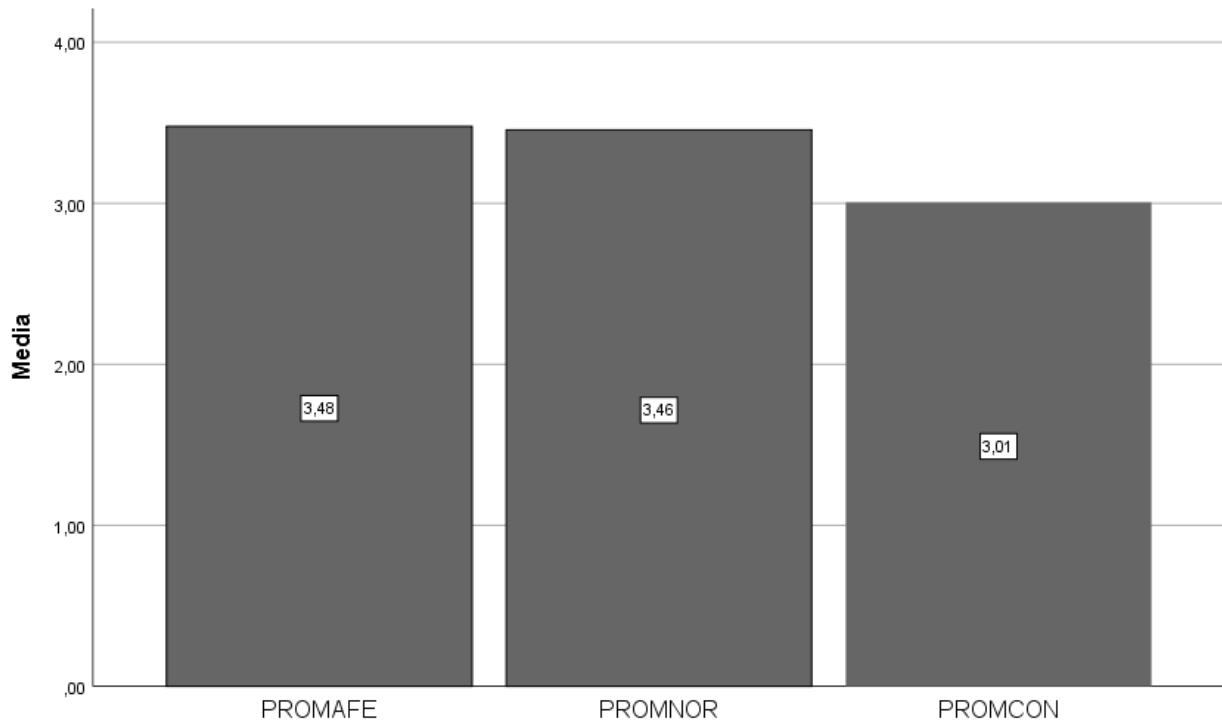


Figura 12. Resultados de los promedios obtenidos

El resultado del análisis entre las dimensiones muestra que la dimensión afectiva ha obtenido el mayor promedio con una media de 3.48 en escala de 5, esto indica que hay ciertos ítems que, a pesar de haber obtenido resultados adversos, consideran un lazo emocional positivo, pero también negativo. Por otro lado, el normativo obtuvo un promedio de 3.46 en escala de 5, pues ante lo hallado, los aspectos de esta dimensión han sido casi parecidos. Finalmente, el promedio de la dimensión continuo, ha mostrado el más bajo en comparación de los otros dos, donde según lo encontrado, el hecho de querer pertenecer aún a la organización por la necesidad del trabajador, genera cierto compromiso con ella.

V. Discusión

Luego de los resultados obtenidos, se plantea algunas propuestas de acuerdo a cada una de las dimensiones del compromiso organizacional:

a. Dimensión afectiva

- Establecer los valores y la misión del Banco de la Nación

Lograr una conexión emocional con los colaboradores demanda que se tenga que alinear a la institución con un propósito, los colaboradores necesitan de tener una “guía” de cómo hacer las cosas. El primer paso es que el gerente de oficina promueva una filosofía donde los trabajadores “se enfoquen menos en lo que están haciendo y más en la razón por la cual lo están haciendo”. Por otro lado, es importante que se definan “metas emocionales” con el equipo de trabajo, este es trabajo del gerente más el administrador y es lograble cuando se plasman reuniones semanales con los integrantes del equipo. Hay que recordar frecuentemente a ellos por qué hacen lo que están haciendo y cómo sus contribuciones están ayudando al banco. Se debe permitir que los equipos establezcan sus propios valores, pues esta práctica, los ayuda a estar más comprometidos y a ser más productivos.

- Promover actividades benéficas

Una manera de desarrollar el compromiso del empleado desde el aspecto afectivo, radica en que se realicen actividades benéficas y de voluntariado. La mayoría de las personas prefiere trabajar para una empresa que aporte a su comunidad y, sobre todo, los hace sentir bien acerca de sí mismos y de la institución para la cual trabajan. Las organizaciones filantrópicas tienden a contar con altos niveles de compromiso del empleado. Como consecuencia, también tienen mejores culturas organizacionales. La gerencia debe desarrollar esta propuesta a través de un coordinador en el banco que trabaje con los empleados algunas horas de cada mes

- Crear un ambiente de oficina único

Los empleados a tiempo completo pasan más de la mitad de su día en el lugar de trabajo. Si el ambiente de trabajo es incómodo, estarán incómodos. Los empleados incómodos no dan lo mejor de sí. El banco mantiene políticas sobre los ambientes de la oficina, pero se pueden cambiar ligeramente en algunos. La gerencia debe permitir participar de este cambio escuchando las ideas para hacer de la oficina un lugar más cómodo y divertido. Permite también

que hagan cambios ellos mismos, cada cierto tiempo, se designa un día para pintar o para decorar. La oficina debería ser divertida y acogedora, donde los trabajadores coloquen sus fotos, familias, mascotas, en todos sus espacios personales.

b. Dimensión normativa

- Empoderamiento de los colaboradores

Romper los formalismos con el equipo de trabajo va permitir que ellos se sientan más libres al momento de tomar decisiones dentro de lo permitido; si bien es cierto que el banco maneja políticas sobre ello, las decisiones más sencillas pueden ser conferidas a los empleados un sentido de dar mayor responsabilidad y pertenencia. Por lo tanto, aumenta su nivel de compromiso. Los empleados a quienes no se les permite tomar decisiones, aunque no sean trascendentales, se desconectan emocionalmente de la empresa. Se debe empezar esta práctica al asignar la toma de decisiones a empleados capaces; hay que darles más responsabilidad, no solo asignarles más tareas.

- Recompensar al personal

Celebrar y recompensar el arduo trabajo de los empleados incrementa la valoración de ellos, se debe reconocer sus logros personales y hacer que se compartan espacios como celebrar los cumpleaños, asensos, retiros, aniversarios de empleo y otros eventos importantes. Se tiene que tener una noche de premiación una vez al año; esto genera que se obtenga el compromiso de los empleados que sienten que reciben suficiente atención.

- Mantener abierta las vías de comunicación

Uno de los problemas en una organización estatal es que está siempre ceñido a las reglas, ante esto la buena comunicación se pierde por mantener las relaciones jerárquicas, sobre todo verticales. La gerencia debe organizar sesiones de ideas con los ejecutivos y empleados. ¿Cuáles son sus necesidades de comunicación? ¿Qué información debe compartirse y cuál sería una forma efectiva de compartirla? ¿Qué se debe hacer con la información que se reciba? ¿Cómo se manejan las quejas de los empleados?

c. Dimensión continua

- Promover movidas internas

Es importante que se promueva el crecimiento de los colaboradores que cumplen con los requisitos para hacerlo, tanto en tiempo como en oportunidades, esta tarea pertenece al gerente de la agencia, pues los empleados buscan crecer dentro de la organización y como se ha podido encontrar en el análisis, muchos de ellos necesitan tener un sentido de pertenencia. Es importante que los jóvenes, integrantes ávidos de conocimiento, encuentren una oportunidad de explotar todo su talento y no se conviertan a futuro en solo personas que buscan asegurar un puesto de trabajo. Para el caso del personal con muchos años en la institución, es recomendable que la gerencia este más al tanto de sus necesidades y sigan generando su confianza con ellos.

- Proveer mentoría, entrenamiento y coaching

Parte importante de lograr el deseo de continuidad de los colaboradores es el mantenerlos siempre en un arduo entrenamiento, la gerencia debe promover que uno de los integrantes del equipo sea el mentor o el coach del grupo, el trabajo será que siempre estén apoyados para cualquier situación que podría presentarse que interfiera con su desempeño en la organización. Estas sesiones deben ser semanales para discutir las estrategias que pueden ayudar a los miembros del equipo a tener un mejor desempeño.

- Prestar atención a los nuevos empleados

Lograr la continuidad y el interés en el personal se refleja desde el primer día de trabajo, hay que cuidar sobre todo a los colaboradores que lleguen a la oficina y que se les brinde toda la ayuda y apoyo que se les pueda brindar. No descuidar este momento porque es clave para ganarse su compromiso. La gerencia del banco debe entender que se le preste o no se le preste atención, tendrá un impacto en su nivel de compromiso. Hay que asegurarse de que los empleados nuevos conozcan a todos en el equipo. Mientras más pronto el nuevo empleado cree vínculos con uno o más miembros del equipo, más rápido desarrollará un compromiso.

VI. Conclusiones

El resultado del objetivo general obtenido ha dado como promedio de la variable compromiso organizacional un valor de 3.31 en escala de 5.0. Además, se ha podido establecer que, algunos componentes demográficos como la edad, o la carga familiar, tienen injerencia sobre el comportamiento de las personas en el Banco de la Nación agencia Ferreñafe, y que el compromiso con la institución no es la adecuada aún, es así, que el modelo de Meyer y Allen, ha permitido precisar que la institución bancaria debe trabajar muchos aspectos para poder elevar el nivel del compromiso organizacional.

Dentro del análisis de la dimensión afectiva, se ha podido notar que los colaboradores no se sienten emocionalmente vinculados con la organización, esto a razón de la cantidad de años que acumulan en el banco y que probablemente en todo ese tiempo no han podido ascender como profesionales, no solo por razones de la institución, también por aspectos personales pues muchos de los trabajadores no tienen un título profesional o es que quedaron estancados en algún momento. El promedio estadístico obtenido del análisis descriptivo arrojó una media de 3.48 en escala de 5.0

En lo que respecta a la dimensión normativo, se ha podido encontrar que los trabajadores a pesar de sentirse seguros en su puesto de trabajo, consideran que su permanencia se debe más por necesidad que por estar motivados a quedarse, además, muchos de ellos piensan que, si renuncian, no tendrían opción de trabajo en otro lugar, por lo que sólo les queda acostumbrarse a lo que hacen. Otro hecho importante es que a pesar de haber pensado el abandonar la institución, no lo abandonarían de la noche a la mañana. El promedio estadístico obtenido del análisis descriptivo arrojó una media de 3.46 en escala de 5.0

Sobre lo obtenido en la dimensión continuo, de manera positiva se halló que los trabajadores tienen muy en claro que no sería correcto abandonar a la institución y que por consiguiente, merece su lealtad. Aunque no crean que le deban nada al banco durante todo este tiempo, sienten que no tienen ninguna obligación de permanecer en ella. Pero, en el general de resultados de los ítems, han sido los promedios más altos que las anteriores dimensiones, lo que ha generado que esta dimensión obtenga mejores derivaciones. El promedio estadístico obtenido del análisis descriptivo ha sido más parejo, arrojando una media de 3.01 en escala de 5.0.

VII. Recomendaciones

Buscar el compromiso a través de las relaciones entre los colaboradores, pues al haber una suma importante de años de experiencia con gente joven y llena de expectativas laborales, aprendan de ellos y busquen siempre una forma de mejorar constantemente; para eso, pueden apoyarse en los compañeros de trabajo de mayor edad, y así hacer una interesante sinergia.

Para mejorar el resultado de la dimensión afectiva es importante que el banco trabaje elementos emocionales, para ello se deben aprovechar las reuniones de trabajo mensuales para intercambiar ideas y salir fuera del entorno normal. Las acciones a tomar en consideración abarcan desde pequeños detalles hasta asuntos fundamentales, se está trabajando mucho el concepto de “engagement”, que impulsa a que los trabajadores se sientan entusiasmados por su trabajo.

Se recomendaría mejorar lo horario y turnos de trabajo, que se observa es un tema sensible entre los colaboradores de la institución bancaria financiera estatal materia de la presente investigación. Así mismo, dentro de este aspecto, sería importante consensuar con el trabajador cualquier cambio o asignación de horarios y turnos, de tal manera que su compromiso se refuerce más todavía.

Se sugiere promover entre los colaboradores de la institución y entregarles apoyo inclusive en el financiamiento, con tasa preferenciales del banco por supuesto, y con una subvención de un porcentaje de sus estudios universitarios de pre grado, lo que elevara el nivel de satisfacción laboral y en consecuencia su nivel de involucramiento y compromiso con la organización, aparte de hacer más eficiente los procesos de la entidad bancaria en estudio

Replantear los programas de capacitación, entrenamiento y formación de los trabajadores, de tal manera que se les brinde herramientas para mejorar los aspectos personales y profesionales. La temática debe estar de acorde a las organizaciones modernas, con liderazgo distinto y gestión del cambio.

VIII. Referencias

- Aliaga, O. (2017). Síndrome de Burnout y compromiso organizacional en los empleados del Banco de la Nación, Lima Este, año 2016. Lima: Universidad César Vallejo.
- Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. Están los trabajadores a tiempo parciales menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completos. Universidad de Vigo.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Allen, Natalie J.; Meyer, John P. Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vacation Behavior*. (1996), Vol 49, p.252-276.
- Alles, Martha Alicia 2005 “Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias” Buenos Aires
- Amstrong, M. (2012). *Amstrong’s handbook of reward management practice* (4th ed.). Londres.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de algunos factores para su incremento. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Beccaria, L. y Mauricio, R. (2010). *Movilidad Laboral e Inestabilidad de Ingresos en Argentina*, Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, Argentina. Buenos Aires.
- Brunet, L. (2002) “El clima de trabajo en las organizaciones”. México. Trillas.
- Córdoba, C. (2004). *Compromiso Organizacional En Empleados Contratados Por Empresas De Trabajo Temporal*. Universidad Católica Andrés Bello. Medellín.
- Cabanillas, S. (2018). *Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en colaboradores de una Entidad Bancaria de la provincia de Trujillo*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Dessler, G., (1996). *Administración de Personal*. México: Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Guvenc, A. (2010). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Edit. Norma. Bogotá.
- Hellriegel, D y Slowm, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10a Ed). México DF. Thomson Editores

- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2000). Metodología de Investigación. México: McGraw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación (4ta Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hi, B. (2015). La satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Cono Norte, 2015. Lima: Universidad César Vallejo.
- Huamanhorque, A. (2017). Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores de la gerencia de Multibanca del Banco de Crédito - La Molina - 2016. Lima: Universidad César Vallejo.
- Largomarsino, R. (2004). Compromiso Organizacional. Revista de Antiguos Alumnos de la Universidad de Montevideo, pp. 79-83.
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. Industrial Data, 10(2), 30-37.
- Mijangos, J. (2011). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una institución gubernamental después de un cambio de administración. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mowday, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. Human Resource Management Review. 1998, vol 8, núm. 4, p.
- Omar, A., Paris, L. y Vaamonde, J.D. (2009). El interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales. Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad, 9, 27-43.
- Pérez, G. (2014). Gestión de talento humano y la influencia en la satisfacción de los colaboradores del Centro de Contacto BCP - sede La Esperanza - 2013. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Picón, O. (2015). Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito oficina principal Chiclayo periodo junio - julio 2014. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Price, J. L. y Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea. Journal of Occupational Psychology, 82, 961-973.
- Quiroga Aquinchay, S. (2007). Compromiso Organizacional: Análisis de una organización gastronómica. Universidad de Antofagasta. Antofagasta.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed.). México: Prentice Hall.

- Sánchez, I. (Diciembre de 2014). Compromiso laboral y estrés en los empleados de Bancos y Cajas. *Pecvnia* (16/17), 85-100.
- Sánchez, M.I. (2008). *Marketing interno para innovar en servicios*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Sánchez, M. Compromiso laboral y estrés en los empleados de Bancos y Cajas = Commitment and stress on employees in Banks. *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, [S.l.]*, n. 16/17, p. 85-100, dec. 2013.
- Standley, B. (2014). *Rotación, depreciación y absencia de recursos humanos y política de incentivos para personal*. México D.F.: Limusa.
- Simo, P. (2007). *Modelo de Tres Componentes*. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), Departament d'Organització d'Empreses.
- Torres, L. y Díaz, J. (2012). *Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones*. Universidad Autónoma de México. México.
- Vandenberghe, C. (2006). Evaluación del compromiso organizacional en un contexto belga: evidencia para el modelo tridimensional, *Psicología aplicada. Revista internacional*, 45, 371-386.
- Villanueva, A. B. (2015). *Comportamiento Organizacional y Motivación*. *Behavior and Motivation*, 964-971.
- Weiss, D. (2012). *La función de los recursos humanos*. Bogotá: CDN.
- Werther, W. (2016). *Administración de personal y recursos humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.

IX. Anexos**Anexo 01: Cuestionario**

ENCUESTA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración de Empresas

INTRODUCCIÓN: La presente encuesta tiene como principal objetivo obtener información relevante para determinar el nivel de compromiso de los colaboradores del Banco de la Nación. Pedimos a usted por favor que sus respuestas sean objetivas, pertinentes y claras de tal forma que nos puedan generar información exacta sobre la realidad de los hechos.

1. Sexo:
 Masculino
 Femenino

2. Edad:
 Menos de 30 años
 De 30 a 39 años
 De 40 a 49 años
 De 50 a más

3. Estado civil:
 Soltero
 Casado
 Divorciado (a)
 Viudo

4. Carga familiar:
 No tengo hijos
 1 hijo
 2 hijos
 3 hijos a más

5. Tiempo en el Banco:
 Menos de 1 año
 De 1 a 3 años
 De 3 a 5 años
 Más de 5 años

Indicaciones: A continuación, se muestran una serie de ítems, las cuales han sido realizadas con el fin de determinar el grado de compromiso organizacional en la institución. Por favor marque con una X una sola alternativa según corresponda en la siguiente escala:

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

	ITEMS	1	2	3	4	5
1	No me siento emocionalmente vinculado con esta organización					
2	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal					
3	Sería feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización					
4	No me siento como parte de la familia en la organización					
5	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización					
6	Realmente siento los problemas de la organización como propios					
7	Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
8	Si renunciara a esta organización siento que tendría muy pocas opciones de trabajo					
9	Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta organización sería las pocas opciones de trabajo					
10	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte					
11	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera renunciar a la organización en este momento					

12	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización incluso si lo deseara					
13	Le debo mucho a mi organización					
14	Esta organización merece mi lealtad					
15	Aún si fuere por mi beneficio, siento que no sería correcto dejar la organización ahora					
16	Me sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento					
17	No siento ninguna obligación de permanecer en la empresa actualmente					
18	No renunciaría a mi organización porque tengo un sentimiento hacia ella					

Gracias por su colaboración.

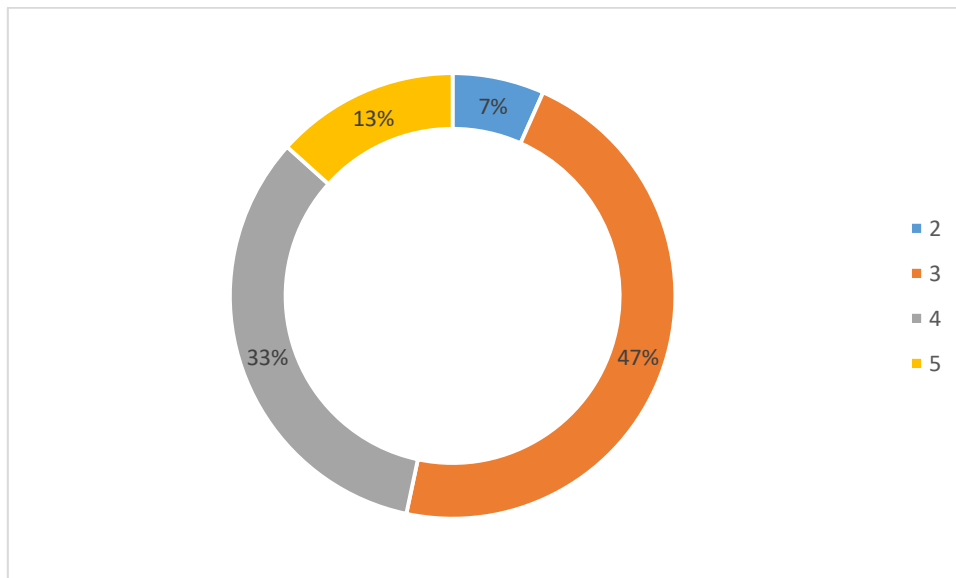
Anexo 02: Figuras

Figura 13. No me siento emocionalmente vinculado con esta organización

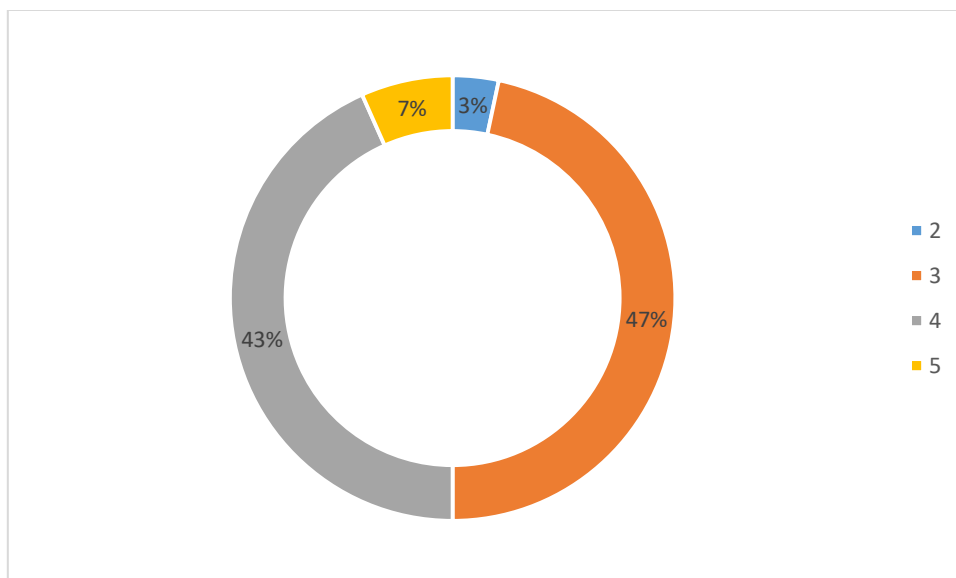


Figura 14. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal

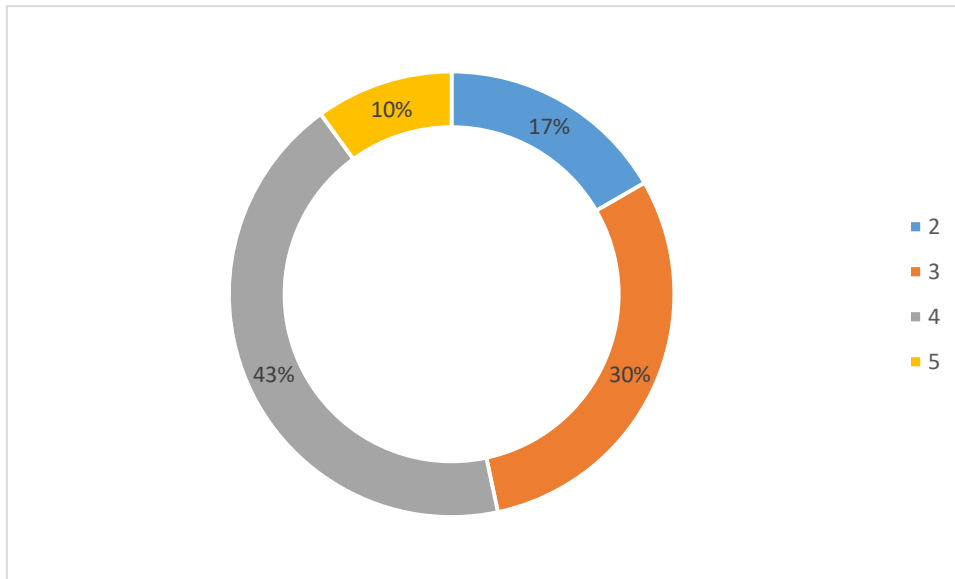


Figura 15. Sería feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización

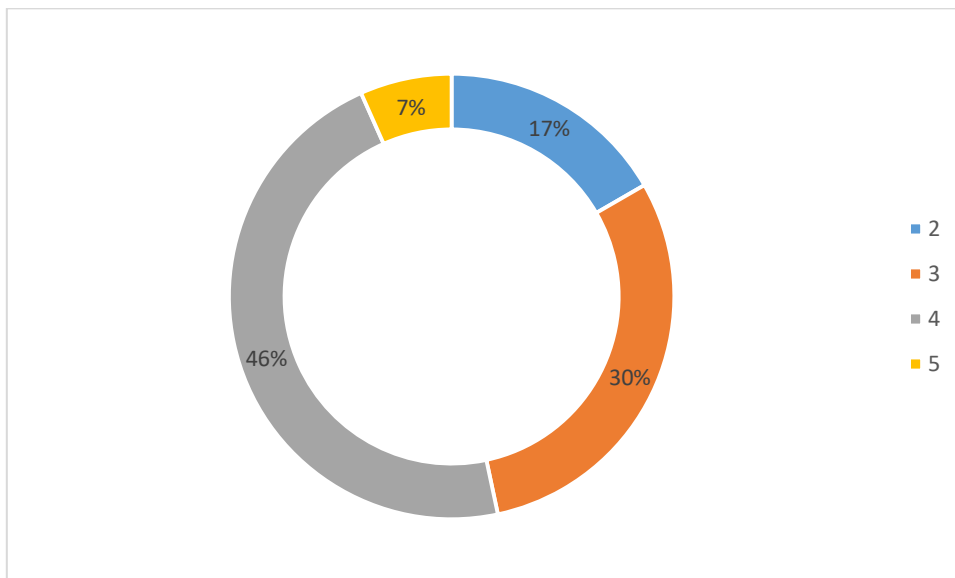


Figura 16. No me siento como parte de la familia en la organización

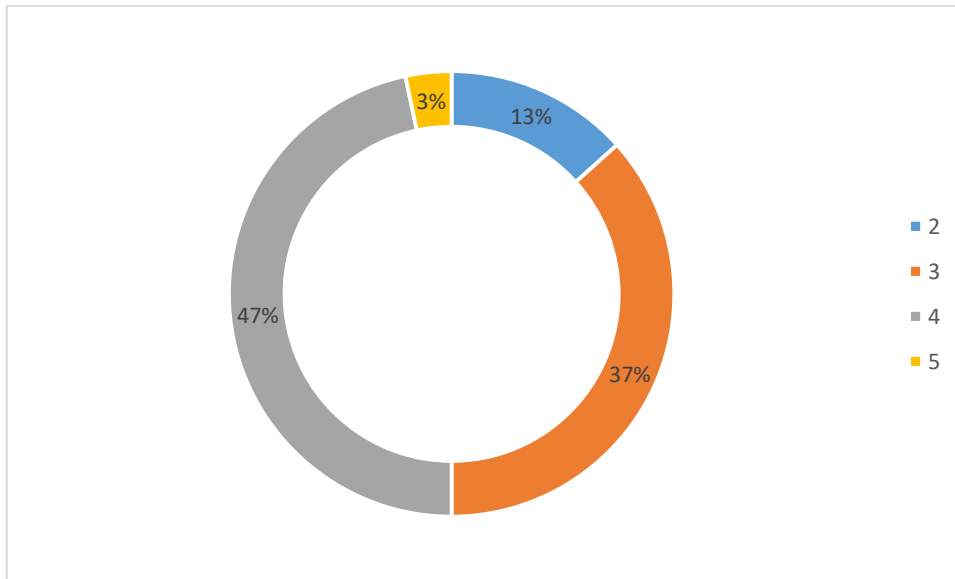


Figura 17. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización

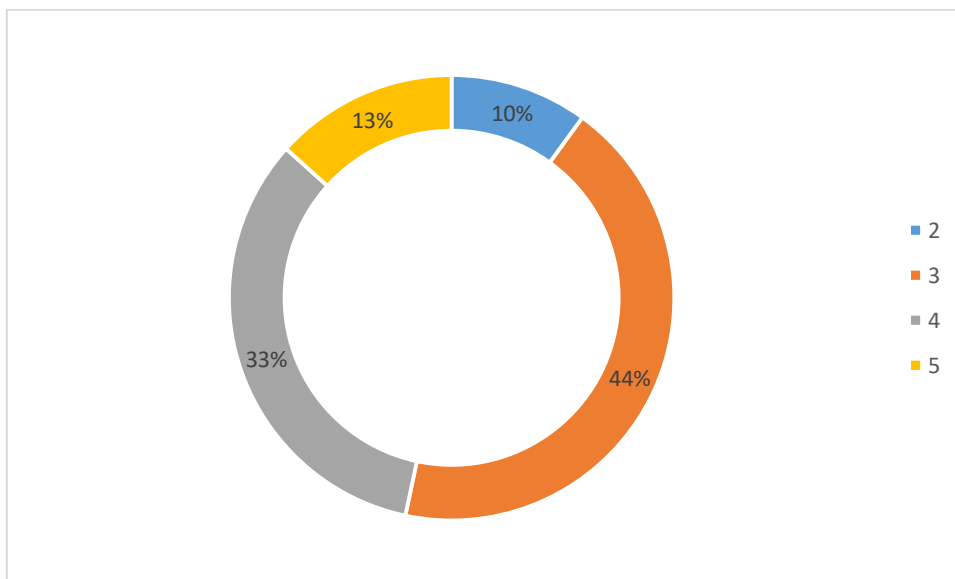


Figura 18. Realmente siento los problemas de la organización como propios

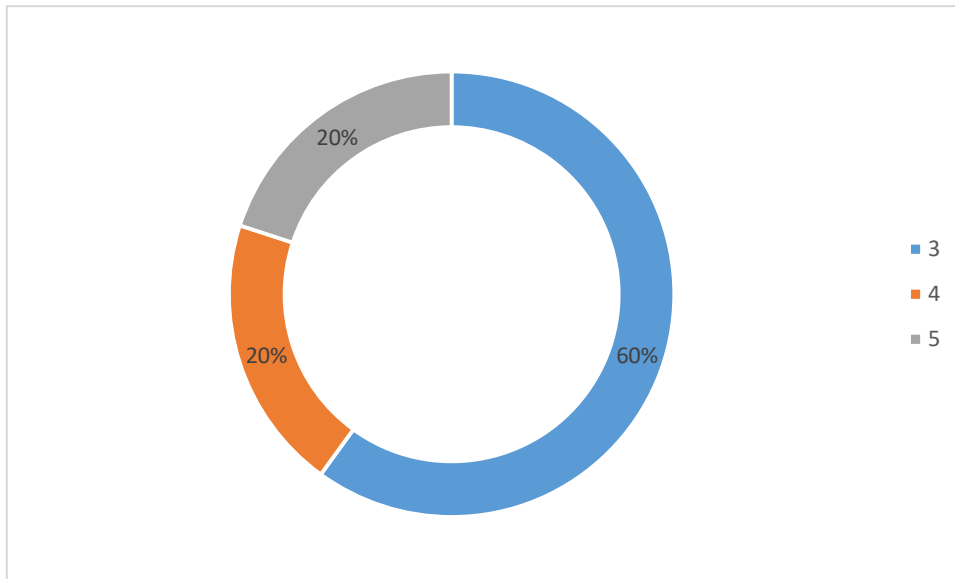


Figura 19. Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo

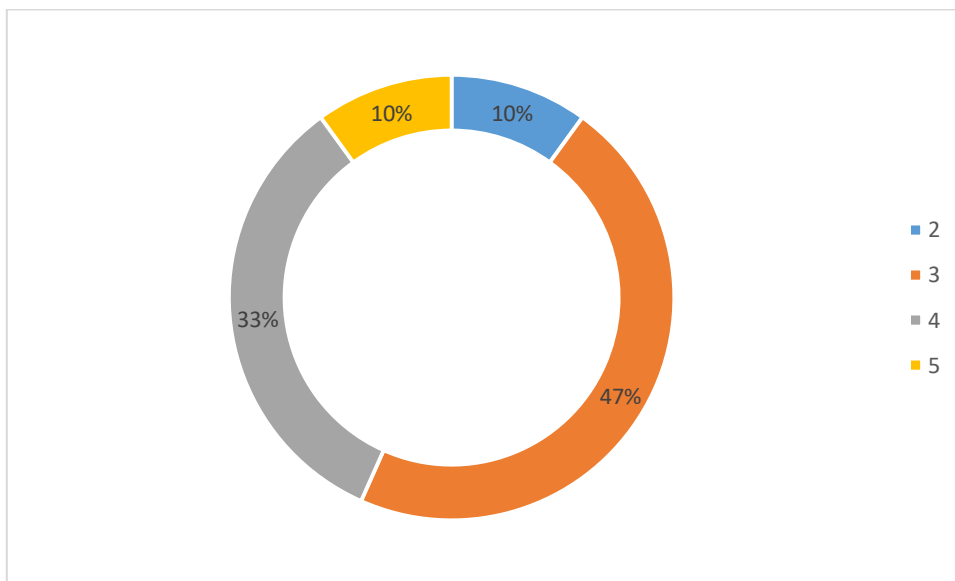


Figura 20. Si renunciara a esta organización siento que tendría muy pocas opciones de trabajo

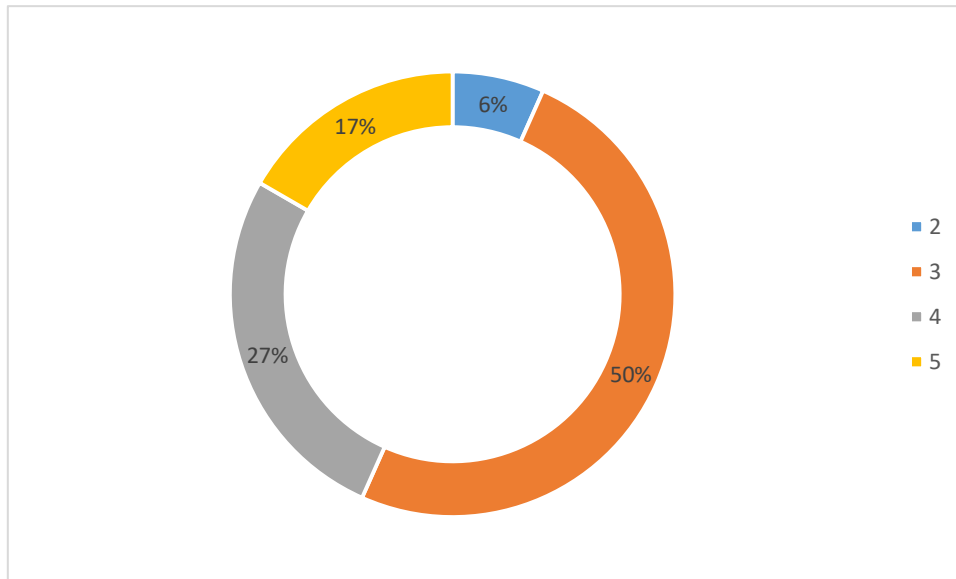


Figura 21. Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta organización sería las pocas opciones de trabajo

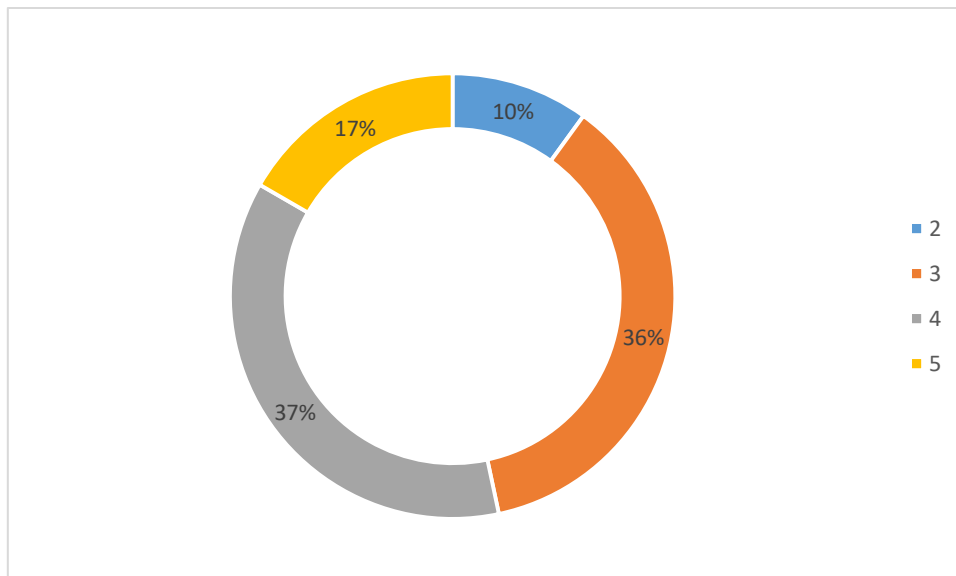


Figura 22. Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte

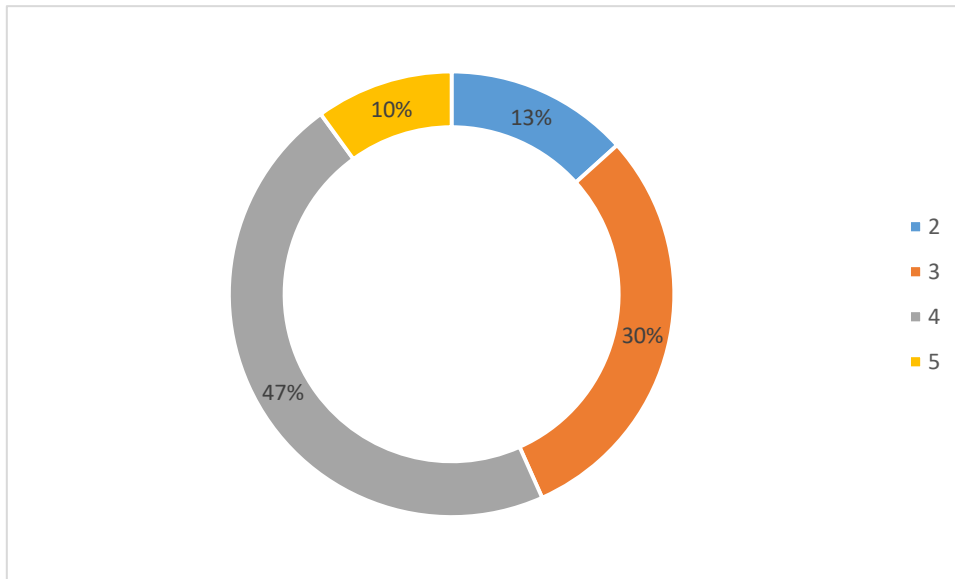


Figura 23. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera renunciar a la organización en este momento

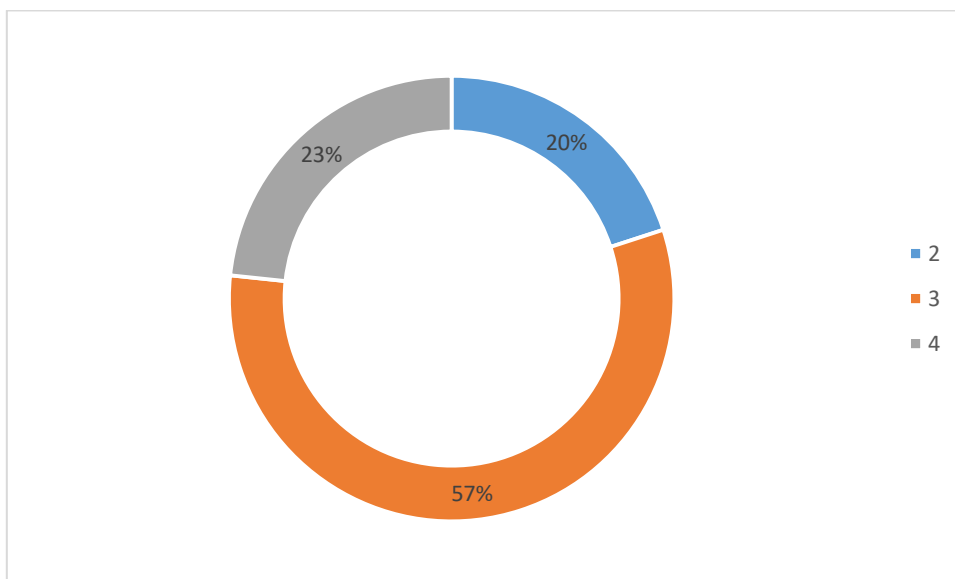


Figura 24. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización incluso si lo deseara

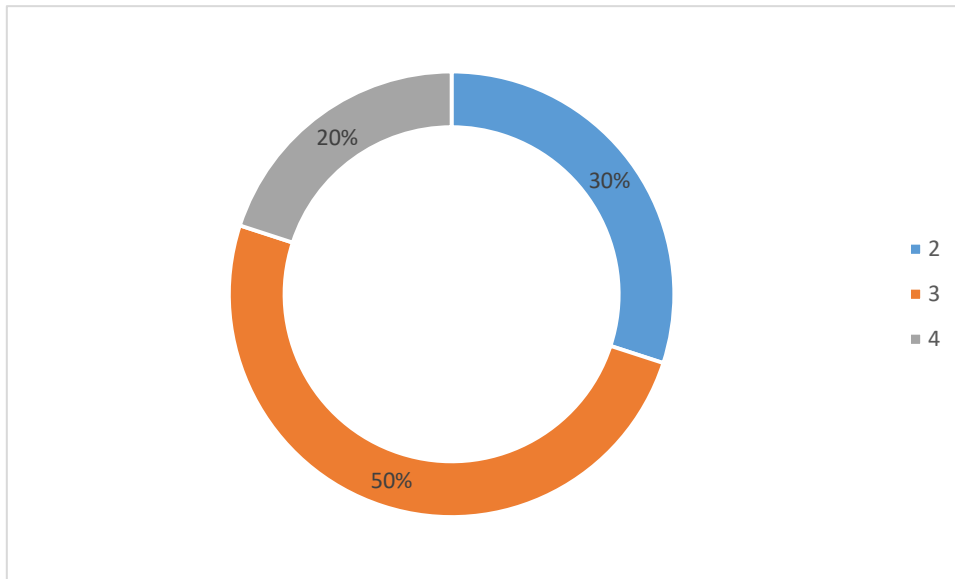


Figura 25. *Le debo mucho a mi organización*

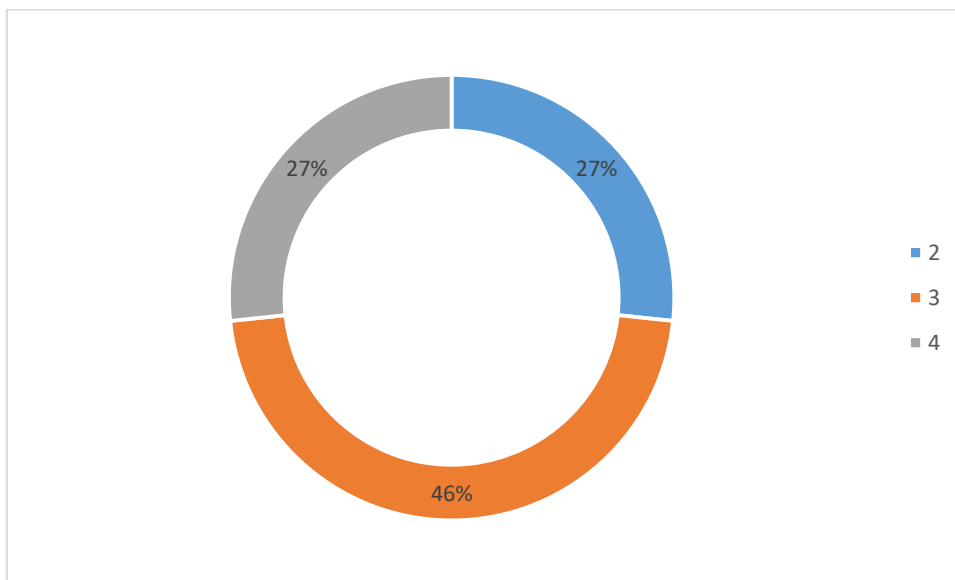


Figura 26. *Esta organización merece mi lealtad*

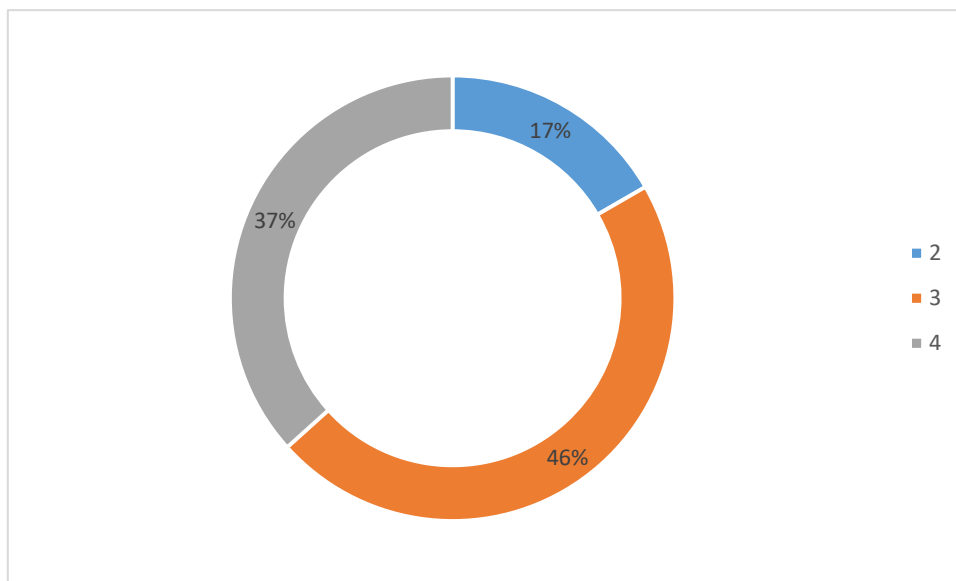


Figura 27. Aún si fuere por mi beneficio, siento que no sería correcto dejar la organización ahora

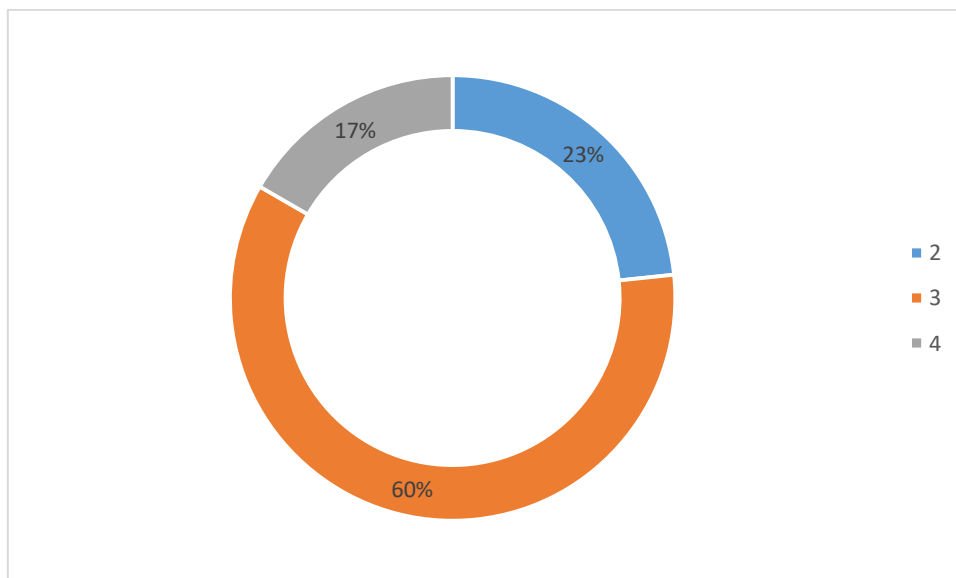


Figura 28. Me sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento

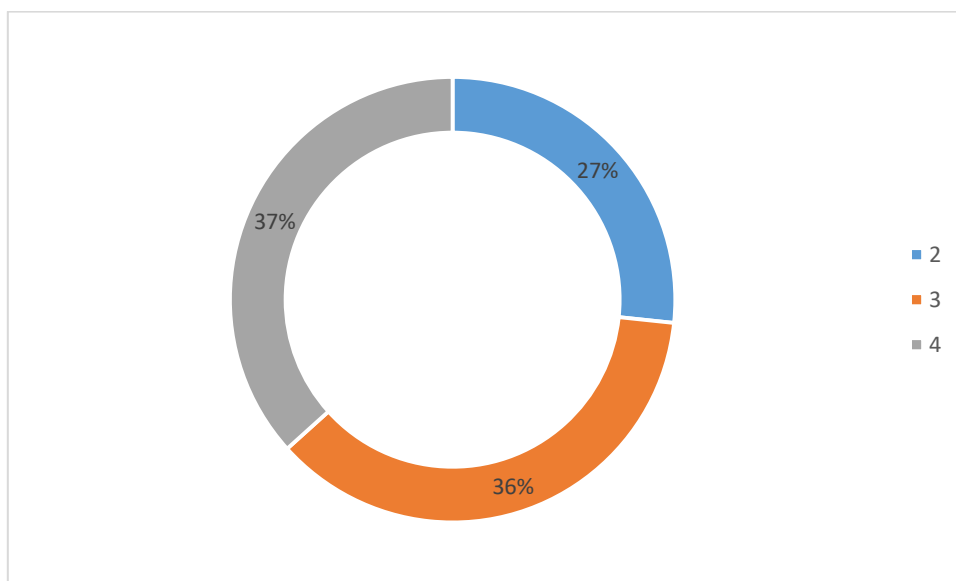


Figura 29. No siento ninguna obligación de permanecer en la empresa actualmente

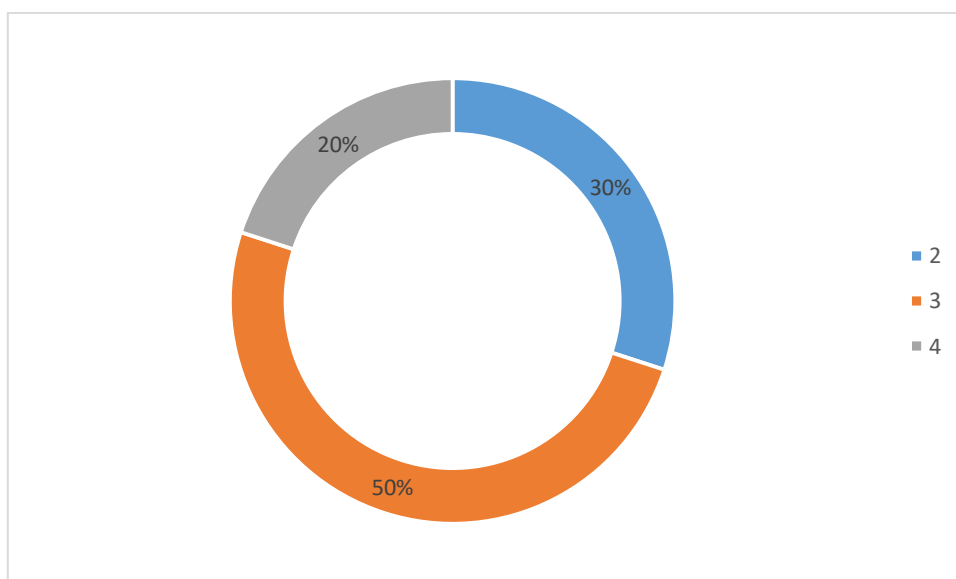


Figura 30. No renunciaría a mi organización porque tengo un sentimiento hacia ella

Anexo 03: Declaración jurada sobre el trabajo realizado en el Banco de la Nación Agencia
Ferreñafe

DECLARACION JURADA

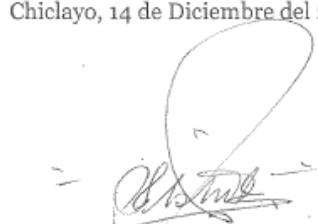
Conste por el presente documento, yo **Fidel Antonio Castro Oblitas**, identificado con D.N.I.N°16410485 y con domicilio en el Jr. Jorge Arróspide N°340 de la ciudad de Chiclayo.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

Que, laboro en el Banco de la Nación desde el 01/10/1987 hasta la actualidad.
Contando con más de 31 años de servicios ininterrumpidos a la Institución.

Para constancia firmo la presente Declaración Jurada en virtud a la verdad.

Chiclayo, 14 de Diciembre del 2018.



FIDEL ANTONIO CASTRO OBLITAS.
D.N.I.N°16410485