



UNIVERSIDAD  
MARCELINO CHAMPAGNAT  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA

# TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

TÍTULO:

Plan de mejora del compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021

AUTORES(AS)

GARCIA AHUMADA, Maria Lourdes

ASESOR(A):

ALTAMIRANO BASURCO, Jhoanna Isabel.

ORCID: 0000-0002-5136-9700

PARA OPTAR AL  
TÍTULO PROFESIONAL DE PSICÓLOGO(A)

LIMA - PERÚ  
2022



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Permite descargar la obra y compartirla, pero no permite ni su modificación ni usos comerciales de ella.



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT

Facultad de Educación y Psicología

**ACTA DE APROBACIÓN  
PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO  
PARA LA TITULACIÓN - PAT**

Ante el Jurado conformado por los docentes:

Mag. Denisse CALONGE BARBOZA

Presidenta

Mag. Julio AQUIJE MILANTA

Secretario

**María Lourdes GARCIA AHUMADA**, Bachiller en Psicología, ha sustentado su Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado “**Plan de mejora del compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021**”, para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo de Suficiencia Profesional, acordó declarar a la Bachiller en Psicología:

CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	RESULTADO
2012171	María Lourdes GARCIA AHUMADA	Aprobado por unanimidad

Concluido el acto de sustentación, la Presidenta del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 10 de marzo del 2022

SECRETARIO

PRESIDENTA

## **DEDICATORIA**

Este trabajo, lo dedico a mi mamá, por su apoyo incondicional y empuje en todo momento.

A mis abuelos y mi tía por motivarme a seguir adelante y nunca rendirme.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a mi familia por guiarme y apoyarme en todo momento, motivándome siempre a continuar y estar presentes en cada meta cumplida.

A los profesores que me apoyaron durante toda mi carrera y en especial a los que me guiaron en esta etapa.

Así mismo, agradezco a la empresa que me permitió realizar mi trabajo, y a la colaboración de todos los trabajadores.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

PAT - 2020

**Nombres:**

Maria Lourdes

**Apellidos:**

García Ahumada

**Ciclo:**

XII

**Código UMCH:**

2012171

**Nº DNI:**

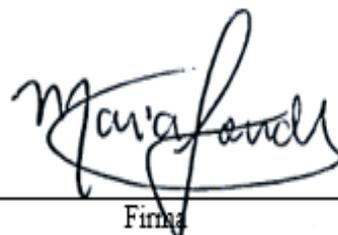
72030485

CONFIRMO QUE,

Soy el autor de todos los trabajos realizados y que son la versión final las que se han entregado a la oficina del Decanato.

He citado debidamente las palabras o ideas de otras personas, ya se hayan expresado estas de forma escrita, oral o visual.

Surco, 21 de enero de 2022



Firma

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Declaración de autoría.....	iii
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	10
<b>I. Planteamiento del trabajo de suficiencia profesional.</b>	
1.1. Descripción del trabajo.....	12
1.2. Objetivos del Trabajo de suficiencia profesional.....	14
1.2.1. Objetivo General.....	14
1.2.2. Objetivo Especifico.....	15
1.3. Justificación (pertinencia y significación práctica).....	15
<b>II. Planteamiento del problema.</b>	
2.1. Descripción del problema.....	17
2.2. Diagnóstico.....	20
2.2.1. Objetivos.....	22
2.2.2. Metodología.....	22
2.2.3. Cronograma de actividades.....	26
2.2.4. Resultados del proceso diagnóstico.....	26
2.3 Conclusiones diagnósticas.....	35
<b>III. Marco conceptual.</b>	
3.1. Antecedentes y bases teóricas.....	36
3.1.1. Antecedentes.....	36
3.1.2. Bases Teóricas.....	41
3.2. Definición de términos básicos.....	45
3.3 Justificación de la intervención.....	46

**IV. Plan de intervención.**

4.1 Objetivo general..... 47  
4.2 Objetivo específico..... 47  
4.3 Actividades..... 47  
4.4 Cronograma ..... 58  
4.5 Resultados esperados..... 60  
4.6 Indicadores de evaluación..... 60

**V. Conclusiones y Recomendaciones**

5.1. Conclusiones..... 62  
5.2. Recomendaciones..... 63  
Referencias..... 64  
Apéndice..... 73

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Cronograma de actividades de diagnóstico.....	26
<b>Tabla 2</b>	Cuadro de análisis FODA.....	27
<b>Tabla 3</b>	Cronograma de actividades de intervención.....	58
<b>Tabla 4</b>	Indicadores de evaluación del plan de intervención.....	61

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Puntaje global obtenido en la escala de Compromiso Organizacional.....	28
<b>Figura 2</b>	Resultado de las dimensiones de la escala de Compromiso Organizacional.....	29
<b>Figura 3</b>	Nube de palabras de la dimensión Compromiso Afectivo.....	30
<b>Figura 4</b>	Nube de palabras de la dimensión Compromiso de Continuidad.....	32
<b>Figura 5</b>	Nube de palabras de la dimensión Compromiso Normativo.....	34

## RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo fue evidenciar las competencias profesionales del psicólogo organizacional a través de la presentación de un trabajo de suficiencia profesional acerca de la elaboración de un plan de mejora del compromiso organizacional en trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021. Para tales fines se presentó un diagnóstico situacional de compromiso organizacional, se diseñó un plan de intervención orientado a incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores y se elaboraron los correspondientes indicadores de evaluación. Se trabajó con un grupo de cuatro trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería. Los resultados del diagnóstico mostraron un bajo compromiso de continuidad y normativo y el plan de intervención tuvo como objetivo incrementar las tres dimensiones del compromiso organizacional. La intervención se elaboró con base al modelo de identificación laboral, motivación y lealtad laboral (IML). Se espera tener como resultado un incremento significativo en el puntaje del compromiso organizacional y sus respectivas dimensiones, los mismos que se evaluarán a través de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen y una entrevista semiestructurada.

**Palabras clave:** plan de mejora, compromiso organizacional, microempresa, trabajadores.

## **ABSTRACT**

The general objective of the present project was to demonstrate the professional competences of the organizational psychologist through the presentation of a professional sufficiency work about the elaboration of a plan to improve organizational commitment in employees of a microenterprise in the agriculture and gardening sector, located in the district of Santiago de Surco, Lima 2021. For this purpose, a situational diagnosis of organizational commitment was presented, an intervention plan was designed to increase the organizational commitment of the employees and the corresponding evaluation indicators were elaborated. We worked with a group of four employees of a microenterprise in the agriculture and gardening sector. The results of the diagnosis showed a low continuity and normative commitment and the intervention plan aimed at increasing the three dimensions of organizational commitment. The intervention is based on the model of labor identification, motivation and labor loyalty (LML). It is expected to have as a result a significant increase in the organizational commitment score and its respective dimensions, which will be evaluated through Meyer and Allen's organizational commitment scale and a semi-structured interview.

**Keywords:** improvement plan, organizational commitment, micro-businesses, employees

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Perú, las micro y pequeñas empresas (MYPE) han ido incrementando en el mercado laboral en diferentes rubros. Debido a la pandemia del covid-19, estas han sido altamente afectadas por el impacto económico, viéndose obligadas muchas de ellas a cerrar o en algunos casos reducir su personal. En cuanto a las empresas que conservaron a su personal, se encuentran buscando la forma de mantenerlo, para lo cual necesita que estos se encuentren identificados y comprometidos con la organización.

El presente trabajo de suficiencia profesional busca demostrar que se han alcanzado las competencias profesionales del psicólogo organizacional.

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan de mejora del compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema del trabajo de suficiencia profesional, en el cual se describe sus características y objetivos. Este es acreditado por la *Ley Universitaria N°30220* del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos (RENATI).

En el segundo capítulo se presenta el planteamiento del problema, en el cual se describe la situación problemática observada y la cual ha motivado el desarrollo de trabajo. La descripción del problema se sustenta según el modelo teórico de Meyer y Allen, quienes señalan que el compromiso organizacional influye considerablemente en que los trabajadores sigan o no trabajando en la empresa. Además, se presentan los instrumentos o herramientas que se aplicarán para la evaluación diagnóstica, para luego exponer los resultados, los mismos que están estructurados de acuerdo a los objetivos diagnósticos general y específicos.

A continuación, en el tercer capítulo se expone el marco teórico que está compuesto por antecedentes internacionales y nacionales, los cuales han realizado intervenciones de la

variable compromiso organizacional en poblaciones similares. Así mismo, se presenta las bases teóricas de Meyer y Allen; Mowday, Steers y Porter; Becker; y O'Reilly y Chatman.

En el cuarto capítulo se desarrolla el plan de intervención, con el objetivo de incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores y el cual tomó de referencia el modelo IML (identificación laboral, motivación y lealtad laboral). La propuesta de plan de intervención se conforma de tres sesiones con dos actividades cada una.

En el quinto capítulo se indican las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

# CAPÍTULO I

## Planteamiento del Trabajo de Suficiencia Profesional

### 1.1. Descripción del trabajo.

La psicología es la ciencia que estudia la conducta humana, que busca mejorar la salud mental, la calidad de vida y el bienestar de las personas (Cepeda, 2014). Por su parte, Asociación Americana de Psicología (2011), indica que la función de los psicólogos está en brindar tratamiento a los diversos problemas que se les puede presentar a las personas, sea en el aspecto personal, laboral, familiar o social, brindado el tratamiento más adecuado, según las características del problema y del paciente, optando por el que pueda resolver con mayor efectividad el problema que presenta el paciente. El tratamiento más utilizado es la terapia, el cual puede ser aplicado a una sola persona, así como a parejas, familias o grupos, y de los cuales existen varios tipos, entre los más comunes están: la cognitiva, de conductual, cognitivo-conductual, interpersonal, humanística, psicodinámica, o una combinación de determinados estilos.

En el Perú la labor del Psicólogo profesional está avalada por la *ley 23019*, Ley que crea el Colegio de Psicólogos del Perú, y el cual permite a los profesionales en psicología desarrollar actividades de su competencia profesional en las distintas áreas de su especialidad. Así mismo, los estudios universitarios realizados para obtener el título profesional o licenciatura en psicología tienen una duración de seis años, de los cuales en el último se llevaba a cabo las prácticas pre profesionales, en el área de interés que haya decidido previamente el estudiante (Zanabria, 2015).

A nivel mundial existen distintas ramas de la psicología, entre las más conocidas están: psicología clínica y de la salud; psicología de la educación; psicología laboral, empresarial u organizacional; psicología comunitaria o social; psicología de pareja y familia; neuropsicología; psicología del deporte; psicología militar; psicología forense; psicología

jurídica; psicología penitenciaria; psicología de la sexualidad o sexología, psicología del marketing o del consumidor.

En cuanto a la psicología organizacional, estudia el comportamiento humano, pero en relación al trabajo, las organizaciones y la productividad (Rothmann y Cooper, 2017); o tal como lo señala el Congreso de la República del Perú (2007) en la *ley N°28369 del trabajo del psicólogo y su reglamento*, el psicólogo organizacional tiene la tarea de mejorar el desempeño de las organizaciones, encargándose de desarrollar las competencias de los trabajadores, mejorar el comportamiento organizacional, orientar en la gestión de recursos humanos, examinar la conducta del cliente interno y externo y llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y evaluación. Además, tal como lo señala el colegio de psicólogos del Perú (CPP, 2021) en la última modificatoria de la *ley de salud mental, ley N°30947*, se omitieron algunos puntos pertenecientes a artículos de la *ley N°28369 del trabajo del psicólogo*, y consideraron importante tomarlos en cuenta, señalando la competencia del psicólogo profesional para intervenir en temas de salud mental, mediante la promoción de un mejor estilo de vida; la prevención; el diagnóstico, luego de una evaluación psicológica, de problemas de salud mental o trastornos; abordar el problema y proceder con un adecuado tratamiento e intervención; y finalmente hacerse responsable de la rehabilitación o recuperación de la persona. Por su parte Rodríguez, Díaz, Fuertes, Angustias, Montalbán, Sánchez y Zarco (2014) define a la psicología organizacional como una disciplina que busca descubrir las características del comportamiento de las personas en entornos laborales.

Así mismo, tal como señala Cárdenas (2013) el rol del psicólogo organizacional con el tiempo ha pasado por 3 diferentes etapas, las cuales han tenido fines diferentes; en la primera, el psicólogo debía aumentar la eficacia de los colaboradores. En la segunda etapa, se centró en la selección y evaluación para el área militar, sin embargo, debido a las causas que dejó la segunda guerra mundial se enfocó en los aspectos emocionales y sociales y pasado ello, se orientaron a motivar a los trabajadores, haciendo hincapié en la rotación del personal para que el trabajo se vuelva más llevadero evitando la monotonía, o como actualmente se le conoce “bienestar laboral”. Como tercera y última etapa, el psicólogo se centró en lograr el desarrollo y cambio de la organización, así mismo, fue manejando los temas de liderazgo, participación de los trabajadores en la empresa, gestión y adaptación a los cambios y la cultura organizacional.

En la actualidad nos encontramos en una situación de pandemia, la cual trajo consigo consecuencias negativas en la economía, educación y trabajo; una de las áreas más afectadas tiene que ver con la posibilidad de realizar investigaciones o intervenciones presenciales, buscando así alternativas viables para la obtención del título profesional. Una de estas alternativas es el trabajo de suficiencia profesional (TSP), la cual es avalada por la *Ley Universitaria N°30220* del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos (RENATI), señalada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2016), es una modalidad dirigida a bachilleres para obtener la titulación, la cual permite demostrar las competencias y conocimientos profesionales adquiridos durante el desarrollo de su carrera, evidenciando a su vez que cuenta con las capacidades y habilidades para desempeñarse adecuadamente en el campo laboral. En el caso del rubro de la psicología organizacional, el bachiller deberá mostrar su interés por evaluar las demandas que se puedan presentar en el sector empresarial, tomando en cuenta las necesidades de la organización, trabajando para mejorar el desempeño de todos los trabajadores, para lograr brindar un mejor servicio.

En tal sentido, el presente trabajo busca diseñar y ejecutar un plan de mejora del compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, a través de la ejecución de este trabajo se pretende demostrar las competencias profesionales desarrolladas.

## **1.2. Objetivos del trabajo de suficiencia profesional.**

### **1.2.1. Objetivo General**

Demostrar que se han alcanzado las competencias profesionales del psicólogo organizacional a través de la presentación de un trabajo de suficiencia profesional ligado a la elaboración de un plan de mejora del compromiso organizacional en trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Demostrar que se han adquirido las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante el diagnóstico del compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.
- Demostrar que se han adquirido las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante el diseño de un plan para la mejora del compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.
- Demostrar que se han adquirido las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante la elaboración de indicadores de impacto del plan de mejora del compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación metodológica**

El trabajo de suficiencia profesional es equivalente al desarrollo del proyecto de investigación, sin embargo, este solo realiza el planteamiento de alternativas de solución, es así que el profesional en psicología evidencia su dominio práctico y teórico aplicado a su carrera; demuestra su capacidad para diagnosticar e identificar un problema o deficiencia; propone un plan de intervención en base a los antecedentes y conceptos encontrados, con el fin de lograr los objetivos propuestos; y finalmente sustenta públicamente frente a un jurado especializado, en el cual refleja el manejo en el tema.

Para ello, se deberá llevar a cabo una adecuada revisión de la manera correcta para elaborar una propuesta de intervención, así como documentar y en la cual se demostrará capacidad en diagnóstico e investigación, así como profesionalismo y la suficiencia del psicólogo, ya que ello estará centrado en su carrera. Finalmente, ya que este trabajo profesional deberá ser presentado y sustentado ante un jurado de manera pública, se podrá calificar si cumplió con lo

establecido, tomando en cuenta y plasmando los conocimientos prácticos y teóricos obtenidos a lo largo de los años de estudio, así como durante el ejercicio profesional.

### **Justificación práctica**

Este trabajo de suficiencia profesional se realiza con el fin de mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicado en el distrito de Santiago de Surco; para lo cual se propondrá un plan para la mejora del compromiso organizacional, ya que es un elemento fundamental en una organización, pues los trabajadores al sentirse comprometidos e identificados con la empresa, se genera un mejor ambiente laboral, una mayor satisfacción laboral, lo cual, se verá reflejado finalmente en la productividad y crecimiento de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **Planteamiento del problema**

#### **2.1. Descripción del problema**

Actualmente las empresas en el Perú pueden empezar como micro, pequeñas o medianas, sin embargo, al ir creciendo en el mercado pueden verse obligadas a contratar personal. Para ello, primero deberá realizar una adecuada selección del personal, donde se constatarán si las competencias y habilidades que tiene el candidato se adaptan al perfil del puesto; así mismo, se debe tomar en cuenta su motivación e identificación con la cultura, visión y misión de la empresa. En segundo lugar, buscar la forma de comprometer al trabajador con la empresa, ya que ello puede influir directamente en su satisfacción laboral y verse reflejado en su productividad (Félix, García, Espinoza, Mercado y Ochoa, 2018).

El compromiso organizacional, tal como lo señala Hurtado (2017), es importante en toda empresa, ya que refleja la lealtad y vinculación de los trabajadores con la organización. Además, genera una mayor identificación del colaborador con las metas, valores y objetivos de la empresa. Asimismo, el compromiso organizacional tiene impacto en el comportamiento de los trabajadores en la empresa, favoreciendo en su: implicación en el puesto, ciudadanía organizacional, orientación al aprendizaje, innovación, permanencia en la empresa, desempeño, inteligencia emocional, profesionalismo y manejo del estrés (Coronado, Valdivia, Aguilera, Alvarado, 2020). Según Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval y Méndez (2018) el compromiso organizacional depende de que el colaborador cuente con la determinación de desempeñar sus funciones; así mismo, la empresa deberá brindarle incentivos salariales, no salariales y opción de línea de carrera.

El modelo teórico que se utilizará para abordar el compromiso organizacional es la teoría de Meyer y Allen (1991), quienes lo definen como un estado psicológico que describe la relación del trabajador y la organización, y el cual influye en la decisión de seguir o no trabajando en la organización. Así mismo, ellos consideran que esta variable está compuesta por tres

dimensiones: afectiva, continua y normativa. La primera hace referencia al vínculo emocional del trabajador, que se siente identificado y parte de la empresa, por lo que continúa trabajando en la organización por un deseo propio. La segunda dimensión, es cuando el trabajador continúa en la organización por las consecuencias que puede traerle dejarla, es decir, su permanencia en la empresa es por necesidad. Por último, el compromiso normativo es el que el trabajador tiene un sentimiento de obligación con la organización y que deben continuar laborando allí.

Algunos autores han realizado estudios con propuestas o planes de mejora del compromiso organizacional. Por su parte, De la Cruz (2018) elaboró un estudio en el Hospital de Huaycán, en el cual sus resultados arrojaron indicaron que las escalas salariales eran más bajas que otros hospitales, generando poco compromiso organizacional. Por ello, propuso realizar un team building (*construcción de equipos*), programas de capacitación para potencializar las habilidades y capacidades del trabajador y talleres en los cuales se conociera las expectativas salariales, así como reconocer los logros alcanzados. Así mismo, López (2019) planteó implementar el modelo IML para aumentar el compromiso organizacional en el área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal. Por otro lado, los estudios realizados sobre las microempresas peruanas son pocas.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021), se denomina microempresa cuando esta cuenta con 1 a 10 trabajadores, y tiene un máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) anuales por venta. Sin embargo, tal como lo señala Castillo y Villafane (2019), muchas de estas empresas se encuentran laborando de manera informal, es decir, que no se encuentran constituidas e inscritas legalmente, evadiendo el pago de impuestos, así como, el cumplimiento de algunos estatutos establecidos. Esto afecta en primer lugar, a los trabajadores que prestan sus servicios a estas empresas, ya que, al no pertenecer al sector formal, el régimen laboral en el que se encuentran no sigue los marcos legales; y, en segundo lugar, a la misma organización debido que ello no les permite desarrollarse y aumentar su productividad. Entre los aspectos que los trabajadores toman en cuenta e influye en el incremento de su compromiso organizacional esta: tamaño de las empresas, resultado de la posibilidad de éstas de proporcionar seguridad en el empleo y mejores beneficios para sus trabajadores, es por ello que las empresas pequeñas presentan un bajo compromiso.

En el contexto de pandemia que nos encontramos, debido a la epidemia del Covid-19, según informó la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2020), el gobierno peruano decretó estado de emergencia en todo el país y estipuló medidas de confinamiento, esto afectó a diversas áreas, entre ellas la social, sanitaria, económica y laboral (Del Río, 2 de abril de 2020). Uno de los sectores más golpeados son las microempresas, las cuales, según una encuesta sobre el impacto empresarial, realizada por el International Trade Centre (ITC, 2020), señala que entre abril y junio del 2020 más del 55% de las empresas encuestadas, a nivel mundial, se vieron afectadas, encontrándose entre ellas las micro y pequeñas empresas, las cuales afirmaron que sus operaciones empresariales fueron golpeadas fuertemente en comparación a las grandes empresas.

Dentro de las variables no económicas que puede abordar el psicólogo organizacional para prevenir la fuga de talento, el ausentismo, la rotación de personal, la intensión de renuncia, y el bajo desempeño y productividad de los trabajadores, se encuentra el compromiso. Actualmente, en un ambiente en donde el trabajo remoto ha surgido como una modalidad de trabajo, pero el cual no todas las empresas estuvieron preparadas para adaptarse a ella, es necesario afianzar el compromiso organizacional de nuestros colaboradores, en por ello que el propósito del presente estudio se centra en la elaboración de un plan de intervención para mejorar el compromiso organizacional en trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería ubicada en el distrito de Santiago de Surco. Esta microempresa cuenta con más de un año en el mercado y está conformada por cinco trabajadores: el gerente general, el gerente de operaciones, un jefe de producción, un analista de agro negocios y un asistente, siendo ambos gerentes socios de la empresa.

Entre los servicios que brinda son los de: instalación de plantas ornamentales y alimenticias, y asesoramiento paso a paso para una mejor selección de especies; venta de insumos y herramientas para el mantenimiento de áreas verdes; realización de eventos ecológicos; desarrollar talleres y capacitaciones ambientales; y brindar asesoría en agro negocios.

Actualmente, debido al impacto laboral y económico que trajo consigo la pandemia, si bien han logrado continuar con la venta de sus productos, y el desarrollo de los talleres y capacitaciones de forma virtual, el porcentaje de productividad en venta se ha mantenido bajo,

lo cual afecta tanto a la empresa como a los trabajadores, ya que lo que ganan depende de las ventas que se logren concretar.

Es por ello, que la gerencia de la empresa manifestó preocupación por los niveles de rotación y la falta de compromiso de los trabajadores con la empresa, ya que la mayoría trabajaba en dos lugares a la vez, dando menor prioridad a esta microempresa. Ello llevó a buscar evaluar el compromiso organizacional de los trabajadores de dicha microempresa, para lo cual, primero se analizó la situación actual de la empresa, en la cual se puede observar que sus procesos y funciones no han sido definidos, trabajan bajo condiciones laborales informales (sin contrato, pago por recibo por honorario, sin beneficios laborales, sin un sueldo fijo mensual).

Si bien hay pocos estudios sobre microempresas, y sobre todo en el rubro de agricultura y jardinería, estas no son menos importantes que las grandes empresas, ya que dan oportunidades laborales, aportándoles experiencia y conocimiento en sus carreras profesionales y muchas de ellas cuentan con un buen ambiente laboral. Sin embargo, así como esta microempresa, muchas de este tipo trabajan de forma similar, lo cual, hace que los trabajadores no se sientan del todo comprometidos con los beneficios ofrecidos por la empresa, viéndose afectada su productividad y produciendo altas rotaciones, ya que al no ofrecerles crecimiento laboral se ven forzados a buscar otras oportunidades laborales y esto a su vez afecta al crecimiento de la misma empresa.

En este sentido, el propósito principal del TSP es proponer un plan de mejora del compromiso organizacional, ya que al sentirse identificados los trabajadores con la empresa puede mejorar su desempeño, los cuales son elementos importantes para alcanzar los objetivos planteados (Guerrero y Veliz, 2019).

## **2.2. Diagnóstico**

Según Vallejos (2008) es la comprobación del origen o análisis de la naturaleza de una situación o problema y su posible o probable causa. Por otro lado, el diagnóstico organizacional es definido por Bravo, Valenzuela, Ramos y Tejada (2019) como el estudio especializado que necesita toda organización y el cual, tiene como función principal evaluar la situación estratégica de la organización, los puntos a mejorar; así como, sus fortalezas y su crecimiento y alcance.

Los elementos de gestión considerados para el diagnóstico se han organizado en función a los siguientes parámetros:

**Planificación:** Se buscará determinar la existencia y planificación de proyectos a corto, mediano y largo plazo en la empresa.

**Organización:** El tipo de organización de la empresa es funcional, es decir, que la empresa reúne por departamentos o áreas a todo los que tienen una o varias funciones relacionadas (Minal y Pérez, 2007). Por lo que se busca definir las funciones que debe cumplir cada área, ya que aún no se encuentran definidas.

**Dirección:** Esta empresa no cuenta con área de recursos humanos, por lo cual, la gerencia se deberá encargar de guiar y motivar al equipo, manteniendo una comunicación directa entre todos los miembros, ya que el tipo de comunicación es horizontal.

**Coordinación:** Se buscará conocer si la ejecución de los planes y procesos se coordina directamente con el gerente general y como se realizan.

**Control:** Se busca identificar si se lleva un adecuado control de la empresa y sus funciones, es decir, si se realizan las auditorías, fiscalizaciones y evaluaciones necesarias en la empresa.

El sistema de gestión considerado para el diagnóstico contempla los factores:

**Estratégico:** La empresa aún no tiene definidos su misión, visión, valores, objetivos, planes de acción, políticas empresariales y financieras.

**Táctico:** La empresa no cuenta con planes de mejora, ni metas anuales. Así mismo, no se ha establecido una gestión de proyectos.

**Operacional:** La empresa no tiene definido un plan para evaluar los resultados obtenidos de los planes estratégicos y tácticos.

### **Diagnóstico por área**

**Área Administrativa:** La empresa no cuenta con manual de funciones ni diseño del proceso de trabajo.

**Área Contable / Financiera:** La empresa mensualmente cuenta con los servicios de una contadora externa para la revisión de la facturación y presentación de reportes a la SUNAT.

**Área de Producción:** La empresa no cuenta con procesos de producción definidos.

**Área de Marketing:** La empresa cuenta con un encargado del área marketing y creatividad; sin embargo, la publicidad presentada al público no logra obtener la llegada deseada.

**Área Técnica:** La empresa no cuenta con área técnica, por lo que se recomienda que se pueda implementar como parte del área de producción.

### **2.2.1. Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Describir el compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de jardinería y agricultura, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

#### **Objetivos específicos.**

- Describir el compromiso afectivo de los trabajadores de una microempresa del rubro de jardinería y agricultura ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.
- Describir el compromiso continuo de los trabajadores de una microempresa del rubro de jardinería y agricultura ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.
- Describir el compromiso normativo de los trabajadores de una microempresa del rubro de jardinería y agricultura ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

### **2.2.2. Metodología**

#### **Método: Estudio de casos**

El estudio de casos, tal como lo define López (2013), es una investigación empírica de un caso real y de la vida cotidiana, en el cual, se desea evidenciar el contexto o problema presentado. El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se enmarca en la lógica de un estudio de caso; sin embargo, los criterios técnicos bajo los cuales se ha desarrollado son más flexibles, pues se omite el cumplimiento de algunos criterios metodológicos en el uso de algunas de las técnicas de recolección de datos.

Ello contribuirá a alcanzar los objetivos establecidos, ya que se hallará las deficiencias o problemas que presenta la empresa y las cuales influyen en el compromiso de los trabajadores. Para ello, como parte del proceso diagnóstico se llevarán a cabo evaluaciones para medir la variable a trabajar.

### **Técnicas y Herramientas/Instrumentos:**

Para el proceso diagnóstico se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos de evaluación:

#### **a. Cuestionario FODA:**

Para armar la matriz FODA, se diseñó una encuesta de 10 preguntas con respuestas abiertas. Así mismo, se tomó en cuenta lo recaudado en la entrevista y las evaluaciones aplicadas. Su objetivo fue identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas por los trabajadores (ver Apéndice B).

#### **b. Prueba psicológica “Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen”:**

Para medir el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores se administró la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. La escala es multidimensional, la cual contiene tres dimensiones: Compromiso afectivo (7 ítems), compromiso de continuidad (5 ítems) y compromiso normativo (6 ítems). Está compuesta por 18 ítems que se puntúan en una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuesta y cuyos valores son: (1) En total desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni en desacuerdo ni en acuerdo, (4) De acuerdo, (5) En total acuerdo.

Los ítems se califican de manera directa, por lo que una mayor puntuación hace referencia a una mayor presencia del atributo. Para ello, se utilizó un baremo, presentado por Paredes (2018), donde los puntajes de calificación del compromiso organizacional son: 36 – 19 o menos Muy desfavorable, 54-37 Desfavorable, 72 - 55 Favorable y 90 - 73 Muy favorable. Por otro lado, los puntajes de las dimensiones del compromiso (afectiva, de

continuidad y normativa), tienen un puntaje de calificación siendo: 12 – 7 o menos Muy desfavorable, 18 - 13 Desfavorable, 24 - 19 Favorable y 30 - 25 Muy favorable.

Se aplica tanto de forma individual como colectiva. Para el presente estudio se empleó la adaptación al español realizada por Montoya (2014), que también confirma la estructura tridimensional. Para ello se realizó un análisis factorial exploratorio con rotación Oblimin, obteniendo índices de consistencia de 0.79 (compromiso afectivo), 0.77 (compromiso continuo) y 0.72 (compromiso normativo). Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.925, lo cual presenta una alta fiabilidad (ver Apéndice C).

### **c. Cuestionario de Compromiso Organizacional:**

De acuerdo con Sánchez y Reyes (2015) el cuestionario es un documento o formato que contiene preguntas relacionadas con el objetivo del estudio, estas pueden ser: de elección forzada, respuestas abiertas, dicotómicos, de comparación por pares y de alternativa múltiple.

Para el presente, se administró un cuestionario con respuestas abiertas, conformada por 10 preguntas estructuradas las cuales se caracterizan por ser dirigidas directamente a la persona como trabajadora de la empresa (ver Apéndice D). Este cuestionario tiene como objetivo constatar cómo se sienten los trabajadores en la empresa e identificar los posibles factores que intervienen en su compromiso, por lo cual, las preguntas que se realizaron estuvieron dirigidas a evaluar las tres dimensiones del compromiso organizacional.

### **d. Entrevista semiestructurada:**

Como última parte de las evaluaciones para la recolección de datos se llevó a cabo entrevistas individuales semiestructuradas, la cual, de acuerdo con Troncoso y Amaya (2016) en este tipo de entrevistas se determina la información de algunos puntos relacionados con el elemento de estudio, con el fin de conseguir datos específicos que vayan orientados a un tema en específico.

Esta entrevista tuvo como objetivo constatar algunos aspectos recolectados de la prueba psicológica y el cuestionario aplicado, los cuales a su vez se centran en identificar qué dimensión del compromiso organizacional tiene mayor impacto, así mismo, se buscó conocer sus apreciaciones sobre algunos temas internos y ver su visión sobre el compromiso en la organización.

Las primeras cinco preguntas, buscan conocer más sobre el puesto que desempeña la persona, las funciones y horarios que tiene y su opinión de estos, constatando si cuentan o no con funciones y horario establecido y si las tareas que desempeña son referentes a su carrera o son parte de sus objetivos profesionales, en ella se busca medir el compromiso normativo. La segunda parte, aborda dos preguntas para conocer sobre el equipo de trabajo y su relación con el mismo, en el cual se espera medir el compromiso afectivo. En la tercera parte, se formula tres preguntas sobre línea de carrera en la empresa y los beneficios que le ofrece la empresa (salarial y no salarial), evaluando así el compromiso de continuidad. Y por último se realizó una pregunta sobre su impresión del compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa y cuál(es) era(n) su(s) propuesta(s) para mejorarla (ver Apéndice E).

### **Consideraciones éticas:**

Para realizar las evaluaciones a los participantes, se diseñó un formato de consentimiento informado (ver Apéndice A), en el cual se les indica la importancia de su participación, así como, el objetivo del estudio. Así mismo, se indica que su participación es totalmente voluntaria y el recojo de información es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

### 2.2.3 Cronograma de actividades.

Tabla 1

*Cronograma de actividades de diagnóstico.*

Actividades	FEBRERO				MARZO					ABRIL				
	Semana				Semana					Semana				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Solicitud de acceso de datos	■	■												
Preparación de instrumentos y formatos para el levantamiento de datos.			■	■	■									
Revisión documental.					■									
Aplicación del cuestionario de Compromiso Organizacional.						■	■	■						
Realizar la encuesta.							■	■	■					
Entrevista con cada trabajador.									■	■	■	■		
Reporte y análisis de resultados												■	■	■

La tabla 1 muestra el cronograma de actividades que se llevarán a cabo en el proceso diagnóstico.

Autoría propia.

### 2.2.4. Resultados del proceso diagnóstico.

#### *Resultados del análisis FODA*

Estos resultados se obtuvieron a través de la aplicación del Cuestionario FODA, así como la información recolectada en otras herramientas e instrumentos de evaluación que se le aplicó a todos los trabajadores. Su finalidad fue evaluar la situación de la empresa y los hallazgos se exponen a continuación (ver *Tabla 2*):

Tabla 2

*Cuadro de análisis FODA.*

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
Origen interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprendizaje continuo de los trabajadores en su área técnica.</li> <li>2. Buen clima laboral</li> <li>3. Disposición al trabajo en equipo.</li> <li>4. Motivación constante por parte del equipo.</li> <li>5. Es una empresa versátil que se adapta a los cambios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigua cartera de clientes fidelizados con la empresa.</li> <li>2. Adolece de espacios de capacitación al personal.</li> <li>3. Carece de una estrategia de comunicación publicitaria.</li> <li>4. Carencia de objetivos cuantitativos.</li> <li>5. Desconocimiento de su estructura de costos e indicadores.</li> <li>6. Carente de una red de contactos.</li> <li>7. Los trabajadores no cuentan con un sueldo fijo mensual.</li> <li>8. Ineficaz sistema de compensaciones por desequilibrio en la equidad interna y la competitividad externa.</li> <li>9. Los trabajadores no cuentan con sueldo fijo mensual ni contrato de trabajo.</li> </ol>
	OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A
Origen externo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidad en el segmento de productos eco amigables o sustentables no alimenticios.</li> <li>2. Programas del municipio de Lima de recuperación de la ciudad por el bicentenario.</li> <li>3. Recuperación de la infraestructura educativa desde una perspectiva ambientalista.</li> <li>4. Alianzas estratégicas con personas o empresas que estén relacionadas con el producto que ofrecen.</li> <li>5. Nuevas tendencias en el mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de empresas del mismo sector con más presencia en el mercado.</li> <li>2. Alto impuesto a la venta, en comparación a los ingresos de la empresa.</li> <li>3. Políticas sanitarias dadas por el estado que no favorecen a la realización de eventos presenciales.</li> </ol>

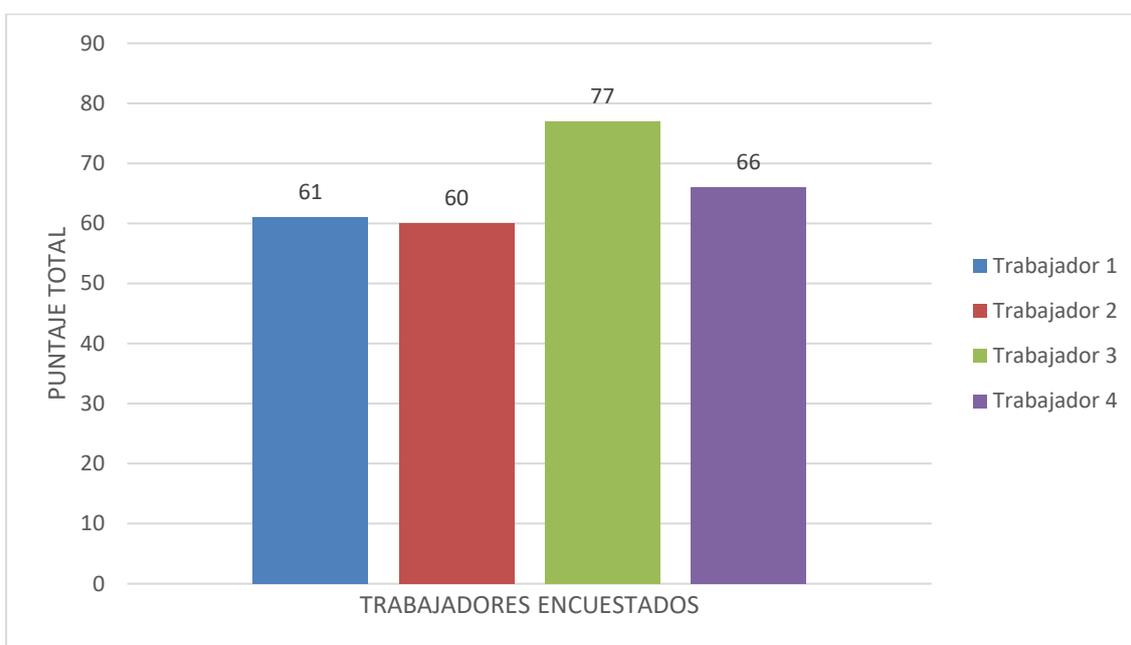
La tabla 2 muestra el análisis FODA que se llevó a cabo como parte del proceso diagnóstico.

Autoría propia.

### ***Resultados del Compromiso Organizacional mediante el Cuestionario de Compromiso Organizacional.***

Estos resultados se obtuvieron a través de la aplicación del Cuestionario de Compromiso Organizacional de la versión adaptada de Montoya (2014). Se evaluaron a cuatro trabajadores y los hallazgos se exponen a continuación:

El primer, segundo y cuarto trabajador evaluado, obtuvieron puntajes que fluctúan entre 60 y 66, estos puntajes se ubican en la categoría Favorable, en la cual se agrupan los trabajadores que tienen un buen Compromiso Organizacional. En el caso del tercer trabajador evaluado, obtuvo un puntaje de 77, lo cual, lo ubica en la categoría Muy Favorable, correspondiente a una presencia fuerte del atributo medido (ver *Figura 1*).



*Figura 1.* Puntaje global obtenido en la escala de compromiso organizacional.

Estos resultados indican que el 75% de los evaluados obtuvieron un puntaje Favorable, mientras que apenas un 25% calificó su Compromiso Organizacional como Muy Favorable.

### ***Resultados de las dimensiones de Compromiso Organizacional mediante el Cuestionario de Compromiso Organizacional.***

Los resultados obtenidos de las tres dimensiones del Compromiso Organizacional, mediante el Cuestionario de Compromiso Organizacional de la versión adaptada de Montoya (2014), se detallan a continuación (ver *Figura 2*):

En la dimensión de Compromiso Afectivo, los cuatro trabajadores evaluados, obtuvieron puntajes que fluctúan entre el 25 y 33, los cuales se ubican en la categoría Muy Favorable y en el cual, se agrupan los trabajadores que tienen un fuerte Compromiso Afectivo.

En la dimensión de Compromiso de Continuidad, los cuatro trabajadores evaluados, obtuvieron puntajes de 13 y 14, los cuales se ubican en la categoría Desfavorable y en el cual, se agrupan los trabajadores que tienen bajo Compromiso Afectivo.

En la dimensión de Compromiso Normativo, el primer, segundo y cuarto trabajador evaluado, obtuvieron puntajes que fluctúan entre el 14 y 18, los cuales se ubican en la categoría Desfavorable y en el cual, se agrupan los trabajadores que tienen un bajo Compromiso Normativo. En el caso del tercer trabajador evaluado, obtuvo un puntaje de 25, ubicándose en la categoría Muy Favorable, correspondiente a una fuerte presencia de la dimensión medida.

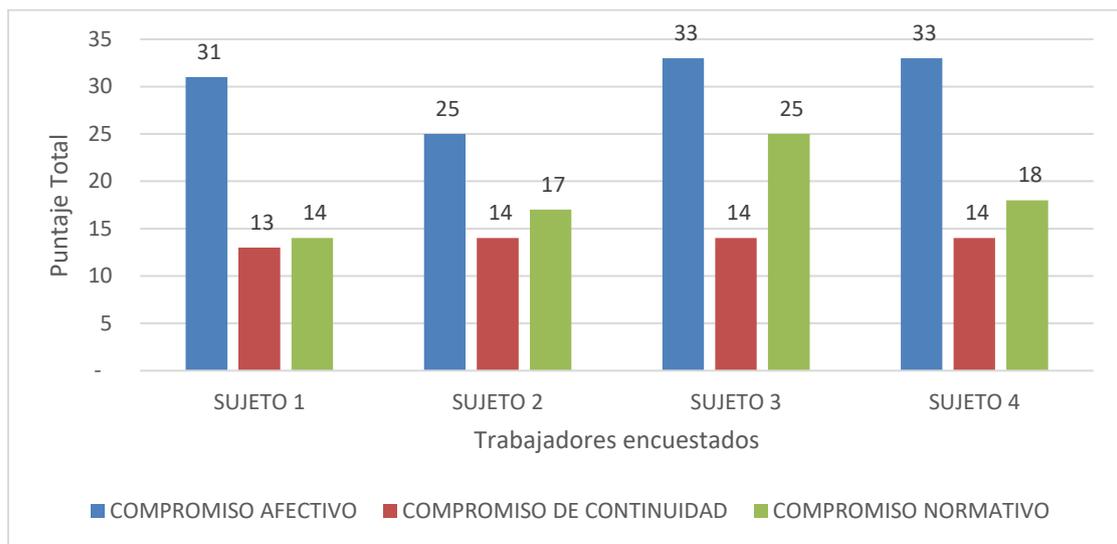


Figura 2. Resultado de las dimensiones de la escala de Compromiso Organizacional.

**Análisis cuantitativos de la dimensión compromiso afectivo.**

El cuanto al nivel del Compromiso Afectivo el 100% de los trabajadores evaluados señalan encontrarse en un nivel Muy Favorable.

### *Análisis cualitativo de la dimensión compromiso afectivo*

En relación con los resultados obtenidos en el cuestionario, estos constataron los resultados que se obtuvieron de la prueba psicológica, ya que los trabajadores señalaron que se sienten apreciados, agradecidos y felices en la empresa, además que este es un espacio donde ellos se sienten bienvenido y apoyados por el gerente. Así mismo, mencionan que existe compañerismo y amabilidad. Además, todos indicaron que en la empresa si sienten que valoran y reconocen su trabajo.

#### Evidencias:

“...Me siento agradecido con la empresa...” (trabajador 1).

“...En el equipo de trabajo hay compañerismo...” (trabajador 1).

“...Me siento apreciado...” (trabajador 3).

“...Es un espacio donde te puedes sentir bienvenido, tienes el apoyo del equipo...”  
(trabajador 2).

“...Nunca falta el agradecimiento y amabilidad por parte del equipo...” (trabajador 2).

“...Me siento agradecida y feliz con la empresa...” (trabajador 4).

“...el equipo de trabajo es lo máximo...” (trabajador 4).

A partir de las respuestas proporcionadas por los trabajadores, que corresponden a la dimensión Compromiso Afectivo, se generó la siguiente nube de palabras, que se obtuvo mediante el uso del sitio web NubeDePalabras.es, para lo cual, se ingresaron las palabras claves de las oraciones de las respuestas brindadas por los evaluados. En ella resaltan las palabras agradecimiento, valorado, equipo y feliz (ver *Figura 3*).



*Figura 3.* Nube de palabras de la dimensión Compromiso Afectivo.

En cuanto al análisis de las entrevistas, se muestra que hay coincidencias en estos aspectos, ya que los trabajadores indicaron que, ya que se encuentran haciendo cosas referentes a su carrera se sienten felices, así mismo, se señaló que entre los beneficios que brinda la empresa es bienestar y comodidad.

Evidencias:

*“...la empresa me brinda bienestar y comodidad...”* (trabajador 1)

*“...soñamos implementar un café botánico...”* (trabajador 4)

*“...es como si todos estuviéramos en el mismo rango, somos un equipo, eso es bonito...”*  
(trabajador 2)

*“...tenemos una filosofía muy bonita, hacemos esto porque nos hace sentir felices...”*  
(trabajador 3)

#### ***Análisis cuantitativos de la dimensión Compromiso de Continuidad.***

El nivel del Compromiso de Continuidad, obtuvo una calificación Desfavorable del 100% de los encuestados.

#### ***Análisis cualitativo de la dimensión Compromiso de Continuidad.***

En relación con los resultados obtenidos en el cuestionario, tal como se señaló anteriormente, se pudo observar que sus respuestas estuvieron más dirigidas a su Compromiso Afectivo, sin embargo, en algunas de las preguntas que median la dimensión de Compromiso de Continuidad, los evaluados señalaron que la empresa brinda flexibilidad, libertad y bienestar para poder desempeñarse, así mismo, contribuye a sus conocimientos y experiencia.

Evidencias:

*“...puedes ganar más conocimiento en un ambiente de relax y bienestar...”* (trabajador 4).

*“...sentí satisfacción en hacer lo que uno le agrada...”* (trabajador 4).

*“...porque en la empresa te ayudan a descubrir tu propósito...”* (trabajador 1).

“...podrán poner en práctica todos sus conocimientos, y ganar experiencia con la libertad y flexibilidad que se ofrece...” (trabajador 3).

“...puedes crecer como persona y profesional, en mi caso estudiante...” (trabajador 2).

“...puedes crecer y aprender poco a poco...” (trabajador 2).

A partir de las respuestas proporcionadas por los trabajadores que corresponde a la dimensión Compromiso de Continuidad, se generó la siguiente nube de palabras, que se obtuvo mediante el uso del sitio web NubeDePalabras.es, para lo cual, se ingresaron las palabras claves de las oraciones de las respuestas brindadas por los evaluados. En ella resaltan las palabras crecimiento, conocimiento y experiencia (ver *Figura 4*).



*Figura 4.* Nube de palabras de la dimensión Compromiso de Continuidad.

En el análisis de las entrevistas, se mostró coincidencias con los resultados obtenidos en la prueba psicológica, ya que se pudo cotejar que no se sienten satisfechos con los beneficios e incentivos salariales que les brinda la empresa, ya que su ganancia depende de las ventas o las charlas generadas, brindándoles un porcentaje mínimo a los trabajadores, razón por la cual, la mayoría trabaja en otro lugar a la par.

Evidencias:

“...puedo aprender sobre mi área agroforestal...” (trabajador 2).

“...quedaron conmigo que en cuanto a los talleres el 10% de los ingresos era para mí y así es, si cumplen su palabra...” (trabajador 2).

“...yo por el hecho de estar haciendo cosas referentes a mi carrera y aprendiendo estoy feliz, no ando muy preocupada por cuanto me paguen o me den...” (trabajador 2).

“...todo es depende de las ventas que se realicen...” (trabajador 4).

“...lo que se gana es para uno, siempre uno quiere más, pero es lo que hay...” (trabajador 4).

“...pienso que, para generar un compromiso se le tiene que dar un sueldo de acuerdo al mercado o más que el mercado, o estas ventas por comisión que también es algo justo creo yo...” (trabajador 3).

“...Ahorita, no me genera algún salario o comisión de ventas, lo que podría ser no salariales, es esa satisfacción...” (trabajador 3).

“...que pueda haber más incentivos económicos...” (trabajador 1).

“...entre los beneficios que me brinda la empresa son el bienestar y la comodidad...” (trabajador 1).

### ***Análisis cuantitativos de la dimensión Compromiso Normativo.***

En cuanto al nivel del Compromiso Normativo, el 25% de los encuestados obtuvieron una calificación Muy Favorable, mientras que el 75% fue Desfavorable.

### ***Análisis cualitativo de la dimensión Compromiso Normativo.***

En relación con los resultados obtenidos en el cuestionario, en ellos los trabajadores señalaron que sienten que podrían aportar más a la empresa y dedicarle mayor tiempo, así mismo, indicaron que se sentían agradecidos con la empresa.

#### **Evidencias:**

“...me siento agradecida y feliz en la empresa...” (trabajador 4)

“...la pasión que le pongo a mi trabajo...” (trabajador 4)

“...trato de apoyar en lo que pueda...mientras sea posible seguiré ayudando a la empresa...” (trabajador 2)

“...siento que puedo dar más...” (trabajador 2)

“...siento que debo dedicarle más tiempo...” (trabajador 3)

“...me siento agradecida con la empresa...” (trabajador 1)

“...a veces no soy perseverante...” (trabajador 1)

A partir de las respuestas proporcionadas por los trabajadores, que corresponden a la dimensión Compromiso Normativo, se generó la siguiente nube de palabras, que se obtuvo mediante el uso del sitio web NubeDePalabras.es, para lo cual, se ingresaron las palabras claves de las oraciones de las respuestas brindadas por los evaluados. En ella resaltan las palabras agradecimiento, dedicación, emoción y apoyar (ver *Figura 5*).



*Figura 5.* Nube de palabras de la dimensión Compromiso Normativo.

En el análisis de las entrevistas se muestra una similitud en cuanto a los resultados del cuestionario, ya que los trabajadores indicaron que no le ofrecen el tiempo suficiente a la empresa, ya que como se señaló anteriormente, la mayoría de ellos trabaja en otro lugar a la par, demandándole una mayor parte de su tiempo, ya que en el otro lugar si cuentan con un beneficio salarial.

Evidencias:

“...soñamos implementar un café botánico...” (trabajador 4)

“...me encanta porque estoy aprendiendo...” (trabajador 2)

“...me ha abierto opciones laborales...” (trabajador 2)

*“...le aportaba ciertas ideas y sugerencias y le comentaba que me atraía mucho la idea de traer o acercar la naturaleza a los ciudadanos...”* (trabajador 3)

*“...trabajo en una empresa que demanda mucho tiempo, y a veces estoy agotado y creo que es bastante frecuente que la que más actividad en las redes sociales se el gerente...”*  
(trabajador 3)

*“...implementé esta empresa porque siempre fue mi pasión...”* (trabajador 1)

### **2.3. Conclusiones diagnósticas**

De acuerdo a los resultados arrojados en la Escala del Cuestionario de Compromiso Organizacional, se obtuvieron puntajes de 77 a 60 ubicándolo en las categoría favorable y muy favorable, lo cual indica que tienen un adecuado Compromiso Organizacional.

En la dimensión de Compromiso Afectivo, se obtuvo puntajes entre 33 a 25, ubicándolo en una categoría Muy Favorable, lo cual corresponde a una fuerte presencia de la dimensión medida. Estos hallazgos fueron confirmados con los resultados cualitativos en donde los trabajadores señalaron sentirse valorados felices ya había compañerismo.

En la dimensión de Compromiso de Continuidad, se obtuvo puntajes de 13 y 14, lo cual lo ubicaba en la categoría Desfavorable y lo cual indica que se necesita trabajar con esta dimensión para fortalecerla. Estos resultados fueron corroborados con los hallazgos cualitativos en donde los trabajadores señalaron no sentirse satisfechos con los beneficios económicos que le brinda la empresa.

En la dimensión de Compromiso Normativo, se obtuvieron puntajes que fluctúan entre 14 a 18, correspondientes a las categorías Desfavorable y Muy favorable, lo cual indica que es necesario fortalecer esta dimensión. Estos resultados difieren parcialmente de los hallazgos cualitativos en donde más los trabajadores se sienten agradecidos, pero perciben que no le dedican el tiempo necesario a la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **Marco conceptual**

#### **3.1. Antecedentes y bases teóricas**

##### **3.1.1. Antecedentes**

###### *Antecedentes nacionales*

Con el propósito de obtener antecedentes nacionales que vincule la variable compromiso organizacional se recurrió a diferentes repositorios digitales, entre ellos, la Universidad Peruana Unión, Universidad Cesar Vallejo, Universidad Norbert Wiener, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Universidad del Pacífico y Universidad Inca Garcilaso de la Vega en los últimos 6 años.

López (2019) ejecutó un estudio sobre el compromiso organizacional en el área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal. Fue una investigación de tipo proyectiva. Su objetivo fue proponer estrategias para mejorar el compromiso organizacional del área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal. El tamaño de la muestra fue de 15 asesores de venta. Se planteó el modelo IML (identificación laboral, motivación y lealtad laboral) para aumentar el compromiso organizacional. El instrumento que se utilizó fue el Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Los resultados obtenidos indicaron falta de involucramiento y motivación del personal, así como, rotación continua.

Sánchez (2019) llevó a cabo un estudio sobre el compromiso organizacional en profesionales de la salud de la Red Asistencial Huaraz. El estudio fue no experimental. Tuvo como objetivo elaborar un plan de endomárketing para fortalecer el compromiso organizacional en profesionales de la salud de la Red Asistencial Huaraz. La muestra estuvo conformada por 100 profesionales de la salud y 6 profesionales con cargos directivos. Se

propuso un plan de endomárketing para así fortalecer el compromiso organizacional de los profesionales de salud de la red asistencial Huaraz. El instrumento que se utilizó fue la Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen adaptado a profesionales de la salud y entrevista. Los resultados determinaron que el 67% de los profesionales tenían un nivel medio de compromiso organizacional, siendo la dimensión de compromiso afectivo la más baja.

De la Cruz (2018) elaboró un estudio sobre el compromiso organizacional según la teoría de Meyer y Allen en el Hospital de Huaycán, distrito de Ate, 2018. El diseño de la investigación fue descriptivo de corte transversal. Su objetivo fue elaborar una propuesta para mejorar el compromiso organizacional según la teoría de Meyer y Allen. El tamaño de la muestra fue de 150 trabajadores administrativos y 200 del área operativa. Para mejorar el compromiso afectivo se propuso realizar un team building, con el fin de brindar confianza al trabajador, impulsar la creatividad y trabajo en equipo; para el compromiso de continuidad se planteó programas de capacitación para así potencializar las habilidades y capacidades del trabajador, y para el compromiso normativo, se proponen talleres para conocer las expectativas salariales y reconocimiento de logros alcanzados. Los instrumentos utilizados fueron, FODA y una encuesta de Compromiso organizacional. Los resultados encontrados evidenciaron que las escalas salariales eran más bajas que otros hospitales, motivo del poco compromiso organizacional, además el personal se encontraba poco capacitado en el manejo de tecnología. Además, se halló que un 53.3% de los trabajadores encuestados no se encontraban comprometidos con el hospital.

Paredes (2018) realizó un estudio sobre el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa Trade Marketing del distrito de San Borja 2017. El tipo de estudio fue descriptivo no experimental. Su objetivo fue fortalecer el compromiso organizacional normativo en trabajadores de una empresa de Trade Marketing. Su muestra fue de 70 trabajadores del área comercial de edades entre 19 a 45 años. El programa de intervención propuesto fue la realización de un taller de compromiso organizacional normativo, el cual se conformó de ocho sesiones. El instrumento utilizado fue el cuestionario organizacional de Meyer y Allen. Los resultados indicaron que un 58% de los trabajadores tenían un nivel desfavorable en la dimensión de compromiso normativo y el 12% muy desfavorable,

indicando que no sentían una obligación de pertenecer a la organización por los beneficios recibidos.

Acuña y Ventura (2016) desarrollaron un estudio sobre el compromiso de los trabajadores en la empresa Cerámicos Lambayeque en Lambayeque 2015. El tipo de estudio fue descriptivo mixto. Su objetivo fue diseñar una propuesta para elevar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa “Cerámicos Lambayeque” basado en la teoría tridimensional. La muestra fue de 130, el total de trabajadores en la empresa. Se propuso tres programas para desarrollar cada estrategia: afectiva, normativa y continua. Los instrumentos que se utilizaron fueron: una encuesta de 14 preguntas, que identificaron las dimensiones que tenían mayor influencia en los trabajadores, se realizaron entrevistas a los jefes de cada área. Los resultados obtenidos indicaron que el 28% de los trabajadores no se encontraba feliz si debieran estar en la organización el resto de su vida, además se concluyó que el mayor porcentaje de trabajadores se ubicaron en el compromiso de continuación, seguido el compromiso normativo y un grupo menor en el compromiso afectivo.

Cartagena, Albitres y Prado (2015) realizaron un estudio sobre el compromiso de los colaboradores de mando medio de la Clínica Internacional. El tipo de investigación fue descriptiva exploratoria. Tuvo como objetivo diseñar una propuesta de mejora del compromiso en los colaboradores de mando medio de la Clínica Internacional. La muestra fue de 66 colaboradores de mandos medios, sin embargo, se evaluó a 70 personas. Se propuso un programa para desarrollar el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento. El instrumento que se utilizó fue la encuesta Q12 o Encuesta de Gallup. Los resultados obtenidos señalaron que un 53% de los colaboradores se sentía comprometido con la organización, mientras que la otra parte consideró que no contaban con todos los recursos necesarios.

En conclusión, los antecedentes nacionales encontrados han propuesto planes o programas de intervención que abordan dos o las tres dimensiones del compromiso organizacional. Así mismo, se observó que gran parte de los trabajos utilizaron como instrumento de medición el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen.

### *Antecedentes internacionales*

A fin de obtener diferentes antecedentes internacionales que vinculan la variable de compromiso organizacional, se recurrió a diferentes repositorios de tesis digitales como la Universidad Tecnológica Equinoccial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato y revistas como Scielo y Estudios Gerenciales.

Araya, Díaz y Rojas (2020) elaboró un estudio en Chile, sobre el compromiso organizacional de funcionarios de un colegio municipal chileno: un análisis multidimensional según variables de caracterización. El tipo de estudio fue descriptivo no experimental. Su objetivo fue analizar el nivel de compromiso organizacional presente en un colegio municipal de Chile, en base al sexo, edad, cargo y antigüedad laboral de sus funcionarios. Se trabajó con una muestra de 60 funcionario del colegio, entre docentes y asistentes de la educación. Se propuso desarrollar estrategias que potencien el compromiso organizacional de sus colaboradores, mediante la adopción de prácticas efectivas de gestión de recursos humanos, que en última instancia podrían conducir a un mayor rendimiento de toda la institución. El instrumento utilizado fue el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Los resultados obtenidos indicaron que el nivel del compromiso organizacional era promedio, sin embargo, en cuanto al compromiso normativo se encontró una diferencia significativa según la edad, es decir que el personal de más edad presenta un mayor compromiso normativo.

Araque, Sánchez y Uribe (2017) llevó a cabo un estudio en Colombia, sobre la relación del marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. El tipo de estudio fue cuantitativo correlacional no experimental. Su objetivo fue identificar la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional en dos Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. Se trabajó con una muestra constituida por 100 empleados de dos corporaciones ubicadas en el municipio de Piedecuesta. Se propuso instaurar practicas efectivas de marketing interno. Los instrumentos utilizados fueron, el Cuestionario de Marketing Interno de Bohnenberger y la Escala Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Los resultados obtenidos demostraron la existencia de una relación positiva y moderada y significativa entre el marketing interno y el compromiso organizacional, así mismo, se determinó que el componente afectivo del

compromiso organizacional es el que mayor respuesta tiene a las prácticas de marketing interno.

Manzano (2017) ejecutó un estudio en Quito, sobre estrategias de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito. El tipo de estudio fue descriptivo, explicativo. Su objetivo fue establecer directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y del sentido de pertenencia en la unidad educativa Santo Domingo de Guzmán. Se trabajó con una muestra de 50 docentes. Se propone realizar un plan estratégico para: propiciar la salud física y mental, para mejorar los factores identidad, recompensa y relaciones interpersonales y resolución de conflictos. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario de Meyer y Allen, el cual fue adaptado. Los resultados obtenidos revelaron una diferencia en los niveles de las dimensiones del compromiso organizacional según género, edad, años de servicio y categoría profesional.

Ávila (2015) desarrolló un estudio en Quito, sobre el compromiso laboral en el área comercial de laboratorios Life 2015. El tipo de estudio fue descriptivo explicativo. Su objetivo fue identificar la situación actual y los puntos críticos que determinan el nivel de compromiso laboral existente, de manera que se pueda establecer un plan de mejora. Se trabajó con una muestra de 60 personas del área comercial (visitadores médicos). Se realizaron dos propuestas, la primera la de planificar y organizar una convención anual de ventas, generando un ambiente relajado de camaradería entre todos los integrantes; la segunda plantea establecer una o varias sesiones de Coaching para los Gerentes de Distrito y Supervisores de Ventas. El instrumento utilizado fue el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale de Schaufeli y Bakker en su versión en español. Los resultados obtenidos demuestran que el área de ventas tiene altos y muy altos niveles de compromiso laboral hacia la organización, sin embargo, existe un índice mínimo de bajo compromiso, además, se observó que los empleados que son de mayor edad tienen mayor sentido de compromiso.

Bustos (2015) realizó un estudio en el Ecuador sobre el compromiso organizacional e índice de rotación de personal. El estudio fue de tipo correlacional de corte transversal. Su objetivo fue diseñar un plan de acción para el mejoramiento del compromiso organizacional e índice de rotación de personal. El tamaño de muestra utilizada fue de 114 empleados tanto

divididos por área administrativa y operativa. Se propuso un plan de actividades para mejorar el Compromiso Organizacional del personal de Megaprofer S.A, el cual está dividido en 12 actividades. Los instrumentos utilizados fueron: encuesta, para ex trabajadores, Cuestionario de Compromiso Organizacional y el Cuestionario de intención de rotación voluntaria. Los resultados indicaron que existía un escaso compromiso organizacional en los empleados y trabajadores retirados de la empresa Megaprofer S.A., provocando altos índices de rotación.

En conclusión, los antecedentes internacionales encontrados han propuesto planes de mejora que abordan la variable compromiso organizacional con otras variables. Así mismo, se observó que la mayoría de estudios utilizaron el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen para su medición.

### **3.1.2. Bases Teóricas**

#### **3.1.2.1. Teoría de Meyer y Allen**

Meyer y Allen (1991) definen al compromiso organizacional como un estado psicológico que describe la relación del trabajador y la organización, lo cual influye en la decisión de seguir o no trabajando en la organización. Además, consideraron que los esfuerzos para aumentar el compromiso en los trabajadores pueden traer otras consecuencias, como, por ejemplo, el bienestar personal y su voluntad de trabajar con el fin de lograr las metas laborales.

#### **Dimensiones del Compromiso Organizacional según Meyer y Allen (1991)**

En 1984 Meyer y Allen propusieron un modelo bidimensional, en el cual el compromiso organizacional se encontraba dividido en dos dimensiones:

##### ***Compromiso afectivo***

De acuerdo con Meyer y Allen (1991) esta dimensión hace referencia al vínculo emocional del trabajador, que se siente identificado y parte de la empresa, por lo que

continúa trabajando en la organización por un deseo propio. Así mismo, Montoya (2014) lo define como el vínculo emocional que el colaborador tiene con la organización, sintiéndose identificada e incluida en la misma, así mismo, espera continuar en ella. Por su parte, Bellido (2020) considera que el compromiso se genera debido a lazos emocionales que crea con la organización, considerándose parte de la “familia” y mostrando lealtad hacia la empresa.

### ***Compromiso de conveniencia o continuidad***

Meyer y Allen (1991) señalan que se refiere cuando el trabajador continúa en la organización por las consecuencias que puede traerle dejarla, es decir, su permanencia en la empresa es porque necesita. Por otro lado, Arias, Varela, Loli y Quintana (2003) la definen como una faceta calculadora en la que el trabajador es consciente que sus inversiones de tiempo y esfuerzo se perderían si decidiera retirarse de la organización, así como de las pocas posibilidades que pueda tener para encontrar otro empleo.

En 1990 Meyer y Allen propusieron un modelo tridimensional, aumentando una tercera dimensión:

### ***Compromiso normativo***

Según Meyer y Allen (1991) es cuando el trabajador tiene un sentimiento de obligación con la organización y que deben continuar laborando allí. Según Hernández et al. (2018) esta dimensión es cuando el colaborador busca aportar y trabajar buscando la mejora para la empresa en la que labora, en retribución a los beneficios recibidos por la misma. Así mismo, esta se caracteriza por la lealtad del trabajador con la organización, el cual, considera que al continuar en la empresa está compensando los beneficios que la empresa le ha brindado por su trabajo, se sienta o no cómodo con las funciones que realiza (Hernández, 2018).

### **3.1.2.2. Teoría de O'Reilly y Chatman**

O'Reilly y Chatman (1986) refieren que el compromiso refleja el vínculo entre el trabajador y la empresa, siendo el motivo de su permanencia, denominándolo como apego psicológico.

Así mismo, señalaron que, tal como Kelman (1958) indicó en su investigación, la relación entre el trabajador y la organización se puede dar de tres formas, las cuales representan a su vez dimensiones distintas del compromiso:

#### ***Conformidad o intercambio***

O'Reilly y Chatman (1986) señala que ocurre cuando se adquieren actitudes y comportamientos con el fin de las recompensas o beneficios que obtiene.

#### ***Identificación o afiliación***

Según O'Reilly y Chatman (1986) se da cuando el trabajador se siente satisfechos en el grupo y empresa, aunque no comparta sus valores los respeta.

#### ***Interiorización o congruencia de valores***

O'Reilly y Chatman (1986) indica que es cuando el trabajador se siente identificado con los valores y comportamientos de su grupo y de la empresa, ya que se relacionan con los propios.

### **3.1.2.2. Teoría de Mowday, Steers y Porter**

Mowday, Porter y Steers (1979) consideran que el compromiso es mucho más que lealtad pasiva hacia una organización, implica una relación activa con la empresa, de forma que los trabajadores estén dispuestos a dar algo de sí mismos a fin de favorecer el bienestar de la organización. El compromiso se diferencia de la satisfacción laboral, ya que refleja un vínculo afectivo con toda la organización en conjunto, es decir, el

compromiso destaca el apego del trabajador a la empresa, así como a sus objetivos y valores, mientras que en la satisfacción solo hay una mejora en el área o lugar de la empresa donde se encuentre trabaja el colaborador.

### **Dimensiones del Compromiso Organizacional según Mowday, Steers y Porter (1979):**

Su constructo fue unidimensional, denominándolo como:

#### ***Compromiso actitudinal***

El compromiso actitudinal representa, por tanto, un estado en el que un individuo se identifica con una organización en particular y sus objetivos y desea mantener la membresía para facilitar estos objetivos (Mowday, Steers y Porter, 1979). Esta definición es semejante al componente afectivo de Meyer y Allen, ya que ambos señalan el vínculo emocional del trabajador, su identificación e implementación con la organización.

Por otro lado, si bien su constructo fue unidimensional, para definir el compromiso organizacional tomaron en cuenta tres indicadores de compromiso organizacional. El primero es cuando el colaborador se siente identificado y conforme con los objetivos y valores de la organización. El segundo, la decisión del trabajador de realizar lo necesario por la organización. Por último, un fuerte deseo de continuar laborando y ser parte de la organización.

Sustento teórico de las intervenciones para mejorar el compromiso organizacional, el cual es beneficioso, ya que esto a su vez influye positivamente en diferentes aspectos laborales, tales como la satisfacción laboral, la productividad, entre otros.

#### **3.1.2.3. Teoría de Becker**

Becker (1960) consideraba que el compromiso es fundamental para predecir la rotación del personal y lo definió como la disposición a seguir líneas de actividad debido a motivos ajenos a la actividad, a ello lo denominó teoría “apuesta paralela (side bets)”,

en la cual, se define al compromiso como el vínculo que se crea del trabajador con la empresa, debido a los aportes realizados, y los cuales se vinculan a intereses personales. Es decir, es como un intercambio justo entre el trabajador y la organización y del cual obtiene un beneficio ajeno, por lo cual este continuará trabajando debido a las consecuencias que le traería renunciar (por ejemplo: trabajar bajo planilla y tener un seguro de salud).

Si bien su teoría no continuó en estudio, Mowday, Steers y Porter apoyaron la teoría de Becker, lo cual se refleja en su descripción de compromiso organizacional. Por su parte, para Meyer y Allen les sirvió como guía, apreciándose una relación con el concepto de la dimensión de compromiso de continuidad, mejorando la representación del enfoque apuesta paralela.

### **3.2. Definición de términos básicos**

#### **Compromiso organizacional**

Según Meyer y Allen (1991) definen al compromiso como un estado psicológico que describe la relación del trabajador y la organización, lo cual influye en la decisión de seguir o no trabajando en la organización.

#### **Compromiso afectivo**

Hace referencia al vínculo emocional del trabajador, que se siente identificado y parte de la empresa, por lo que continúa trabajando en la organización por un deseo propio (Meyer y Allen, 1991).

#### **Compromiso de conveniencia o continuidad**

Se refiere cuando el trabajador continúa en la organización por las consecuencias que puede traerle dejarla, es decir, su permanencia en la empresa es por necesidad (Meyer y Allen, 1991).

## **Compromiso normativo**

Cuando el trabajador tiene un sentimiento de obligación con la organización y que deben continuar laborando allí (Meyer y Allen, 1991).

### **3.3. Justificación de la intervención**

#### **Justificación práctica**

A nivel práctico el presente trabajo es importante, ya que su utilización en las empresas ayudaría a potencializar el compromiso de los trabajadores con la organización. Así mismo, esta intervención tiene como finalidad fortalecer y/o mejorar el compromiso organizacional en la empresa, mediante el diseño y propuesta de un plan de intervención, tomando en cuenta los resultados obtenidos de las evaluaciones para medir su grado de compromiso. A nivel individual, por cada trabajador, a través de las sesiones se busca potenciar el compromiso organizacional, favoreciendo su satisfacción laboral, viéndose reflejado en su desempeño y productividad.

Del mismo modo, esta intervención permitirá recabar datos sobre el compromiso organizacional en trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería y posteriormente, se evaluarán los resultados de dicha intervención, por medio de un post test, con el fin de constatar su impacto, para que pueda servir de aporte a la resolución de problemas similares de algunas organizaciones.

#### **Justificación metodológica**

A nivel metodológico, el presente trabajo ofrecerá un plan de intervención con el objetivo de mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa, siendo de utilidad para futuros estudios, ya que será adaptado a la realidad de la empresa.

Así mismo, el trabajo utiliza un método sistemático para generar un diagnóstico situacional del compromiso organizacional, en donde se han generado instrumentos, tales como una entrevista y un cuestionario.

## **CAPÍTULO IV**

### **Plan de intervención**

#### **4.1. Objetivo General**

Incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

#### **4.2. Objetivos Específicos**

-Incrementar el compromiso afectivo de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

-Incrementar el compromiso de continuidad de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

-Incrementar el compromiso normativo de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

#### **4.3. Actividades**

El presente plan de mejora abarcará tanto, los problemas que se identificaron en la estructura organizacional de la empresa, como los que se registraron en compromiso organizacional, los cuales se obtuvieron de acuerdo a los resultados de las calificaciones obtenidas mediante las técnicas e instrumentos aplicados.

Las actividades se han desarrollado a partir de una adaptación realizada sobre el programa de intervención con el modelo IML (identificación laboral, motivación y lealtad laboral), para fines del presente trabajo, en donde se pretende incrementar el compromiso afectivo, normativo y de continuidad de los trabajadores. Para ello, participaran todos los trabajadores de la empresa (Gerentes, jefes y asistentes).

La intervención está dividida en 3 sesiones, las cuales cuentan con 2 actividades cada una. El tiempo estimado para el desarrollo de todas las sesiones es en promedio de 5 meses. Así mismo, por medio de las evaluaciones que se realicen, posterior a la intervención, se constatará si se alcanzó con los objetivos propuestos o no, o de otro modo, se deberá continuar con la intervención.

Las actividades propuestas son las siguientes:

## **PRIMERA SESIÓN: COMPROMISO AFECTIVO**

### ***Objetivo***

Incrementar de forma significativa el compromiso afectivo de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

### ***Indicador de logro:***

Cuantitativo: el puntaje en la escala de compromiso afectivo se incrementará sustancialmente.

Cualitativo: el trabajador expresa sentirse más identificado con la empresa.

### **ACTIVIDAD 1:**

#### **Orientar sobre la importancia de la visión, misión y valores.**

La actividad 1 busca incrementar el nivel de identificación de los trabajadores, influyendo así con el objetivo 1 del plan de intervención, el cual busca el incremento del compromiso afectivo de los trabajadores.

### ***Objetivo de la actividad***

Poner al alcance y aplicar en el debate los conceptos de visión, misión y valores de la empresa, así como orientar sobre su importancia en el planeamiento estratégico de la misma.

***Participantes:*** Los gerentes y el jefe de la empresa.

***Encargado:*** María Lourdes García Ahumada.

***Recursos:*** Google Form e Internet.

### ***Tiempo:***

Entre 1 y 2 fechas:

- Reunión con jefe y gerente: 2 horas c/u.

### ***Procedimiento:***

- Se coordinará una reunión con los gerentes y jefe, en el cual al iniciar se les pedirá responder un cuestionario (de forma individual y anónima), por medio de la plataforma Google Form, con el fin de evidenciar si reconocen la visión, misión y valores de la empresa:

- Misión (situación actual): ¿Qué hace la empresa? ¿Cuál es el tipo de negocio? ¿A qué se dedica? ¿Cuál es su público objetivo? ¿Con que ventajas competitivas cuenta? ¿Qué lo diferencia de la competencia?

- Visión (Plan de trabajo): ¿Qué se quiere lograr? ¿Dónde se quiere estar en el futuro? ¿Para quién estará dirigida? ¿Se ampliará el tipo de público y/o productos?

- Valores (Guía de acciones y comportamientos): ¿Cómo somos? ¿Qué nos caracteriza? ¿En que creemos?

- Posteriormente se darán a conocer los resultados del cuestionario de forma anónima, identificando los problemas existentes.

- Luego se solicitará a cada participante plantear 3 alternativas de cómo se debe abordar el problema expuesto, y al finalizar se verán las conclusiones del tema tratado y se abrirá debate sobre ello, con el fin de que ellos mismos pueden entender la importancia de definir su visión, misión y valores. Si se agota el tiempo y aún queda puntos por discutir se programará una segunda reunión.

- Al culminar el debate y dadas las condiciones, se ayudará a generar los escenarios para que la construyan, destacando lo importante de invertir algo tiempo en definir la visión, misión y valores de la empresa.

### **ACTIVIDAD 2:**

#### **Propiciar la integración del equipo.**

La actividad 2 busca incrementar el nivel de involucramiento de los trabajadores, influyendo así en el incremento del compromiso afectivo de los trabajadores.

### ***Objetivo de la actividad***

Desarrollar una actividad de integración con el fin de que los trabajadores se conozcan, se creen lazos de confianza y comunicación.

***Participantes:*** Todos los trabajadores de la empresa.

***Encargado:*** Maria Lourdes García Ahumada

***Recursos:*** Internet y Plataforma Padlet.

### ***Tiempo:***

Dos fechas

-Taller: 2 horas aproximadamente cada sesión (Cada 2 semanas).

-Reunión con gerente: 1 hora.

### ***Procedimiento:***

- Se programará un taller con todos los trabajadores cada 2 semanas, para realizar dinámicas de integración, reforzar algunos aspectos y definir nuevas metas.
- En la primera reunión se les explicará el objetivo del taller y se les pedirá que por medio de la plataforma Padlet se presenten (colocando su nombre, edad, mes de nacimiento, un pasatiempo, su plato favorito, una habilidad, una debilidad y una foto en la que aparezcan y tenga un significado para ustedes).
- Luego se les pedirá que cada uno lea lo que ha colocado y explique él porque es significativa la foto elegida. En la misma reunión se realizarán dinámicas para romper el hielo.
- Después se continuarán con las dinámicas grupales de integración, entre todos los trabajadores de la empresa, incluidos los gerentes.
- Al final de la sesión se abrirá una pequeña reunión, en la cual cada trabajador señalará los problemas observados o presentados en la empresa y brindarán propuestas para solucionar o mejorar dichos aspectos. Así mismo, antes de concluir se les pedirá sus comentarios sobre la sesión.
- Al culminar, se coordinará una reunión con el gerente de la empresa para ver la(s) propuesta(s) más factible(s) para ejecutarla(s).
- Pasado un mes de su ejecución se medirá su impacto por medio de indicadores de ventas.

## **SEGUNDA SESIÓN: COMPROMISO DE CONTINUIDAD**

### ***Objetivo***

Incrementar de forma significativa el compromiso de continuidad de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

### ***Indicador de logro:***

Cuantitativo: El puntaje en la escala de compromiso de continuidad se incrementará sustancialmente.

Cualitativo: El trabajador se muestre leal a la empresa.

## **ACTIVIDAD 1:**

### **Descripción de puestos**

La actividad 1 se enmarca en evaluar y definir los puestos y funciones que actualmente cumple cada trabajador de la empresa lo cual se alinea con el objetivo 2, del plan de intervención, el cual busca incrementar el compromiso de continuidad de los trabajadores.

### ***Objetivo de la actividad***

Identificar las competencias profesionales requeridas para el puesto en el que se encuentra cada trabajador.

***Participantes:*** Todos los trabajadores de la empresa.

***Encargado:*** Maria Lourdes García Ahumada.

***Recursos:*** Internet y Plataforma Google Form.

### ***Tiempo:***

***Tres fechas:***

-Primera reunión con Gerente: 30 minutos.

-Entrevistas: 15 minutos aproximadamente por cada trabajador.

-Segunda reunión con Gerente: 2 horas.

***Procedimiento:***

- Se coordinará una reunión con el gerente general, en la cual se recaudará información
  - ¿Qué funciones y actividades realiza el trabajador?
  - Nivel de responsabilidad de cada puesto.
  - Objetivo del puesto.
  
- Así mismo, se llevará a cabo una pequeña entrevista con los trabajadores, para recaudar información para armar el perfil de puestos:
  - Conocimientos
  - Habilidades
  - Actitudes
  - Aptitudes
  - Experiencia laboral
  
- Se programará otra reunión con el gerente general de la empresa para armar las descripciones de los puestos (guiándose de una plantilla que se proporcionará a la empresa), en ellos deberá estar incluido:
  - Nombre del puesto
  - Área perteneciente
  - Nivel de gestión del cargo
  - Supervisa a
  - Reporta a
  - Coordinación directa con
  - Objetivo del área
  - Objetivo del cargo
  - Actividades o funciones del cargo
  
- Se recogerá la información del cómo se realiza el trabajo para diagramar el “Proceso de trabajo”.
- Mensualmente se les realizará una evaluación de desempeño a los trabajadores, en la cual se evaluará la productividad y objetivos cumplidos, de los propuestos.

## **ACTIVIDAD 2:**

### **Organigrama empresarial**

La actividad 2 se enmarca en diseñar el organigrama de la empresa lo cual se alinea con el objetivo 2, del plan de intervención, el cual busca incrementar el compromiso de continuidad de los trabajadores.

#### ***Objetivo de la actividad***

Brindar herramientas necesarias para definir el organigrama empresarial, de tal manera que para que la empresa, como sistema, no se desvíe y cumpla sus objetivos, hay que controlar en todo momento su actividad, por lo que es necesario que todos los departamentos y áreas de la empresa trabajen de forma alineada y conjunta para conseguir los objetivos.

***Participantes:*** Gerentes y Jefe.

***Encargado:*** Maria Lourdes García Ahumada.

***Recursos:*** Internet y PPT.

#### ***Tiempo:***

Tres fechas:

- Entrevistas con gerentes y jefes: 1 hora en total aproximadamente.
- Reunión con gerentes: 1 hora.
- Reunión con los trabajadores: 1 hora.

#### ***Procedimiento:***

• Se coordinarán entrevistas con los gerentes y el jefe, con el fin de examinar cómo se efectúan las distintas funciones y relaciones interpersonales al interior de la empresa. Entre los temas a desarrollar serán.

- La denominación y ubicación de su unidad, su calificación y nombre, así como el propósito general de cada cargo.
- El número de integrantes de cada unidad, sus cargos, calificaciones, funciones y tareas
- La calificación de su superior inmediato.

- Al culminar con las entrevistas se procederá a integrar y comparar la información recogida, diseñando un borrador del organigrama, en el cual, se tomará en cuenta los siguientes puntos:
  - el tipo de organización (en este caso es funcional)
  - los puestos de trabajo
  - la articulación de las diversas funciones al interior de la estructura organizativa
  - las unidades
  - su posición dentro de la estructura
  - las relaciones jerárquicas, funcionales, consultivas y auxiliares (las relaciones formales)
  - las líneas de comunicación
  - las conexiones entre los diversos puestos y unidades de la organización.
  - los departamentos
  - las tareas o actividades
  - el ámbito de control
  
- Este borrador será presentado en una reunión coordinada con los gerentes previamente a que se admita establecer un organigrama definido.
- En una reunión con todos los trabajadores será presentado el organigrama empresarial explicando las funciones e importancia de cada puesto en la empresa.

### **TERCERA SESIÓN: COMPROMISO NORMATIVO**

#### ***Objetivo***

Incrementar de forma significativa el compromiso normativo de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

#### ***Indicador de logro:***

Cuantitativo: El puntaje en la escala de compromiso normativo se incrementará sustancialmente.

Cualitativo: El trabajador se sentirá más motivado y fidelizado con la empresa.

## **ACTIVIDAD 1:**

### **Estrategias de motivación**

La actividad 1 se enmarca en brindar estrategias para mejorar la motivación de los trabajadores, el cual busca influir en el incremento del compromiso normativo de los trabajadores, correspondiente al objetivo 3 del plan de intervención.

#### ***Objetivo de la actividad***

Brindar estrategias para impulsar la motivación de los trabajadores.

***Participantes:*** Gerentes y Jefe.

***Encargado:*** Maria Lourdes García Ahumada.

***Recursos:*** PPT e internet.

#### ***Tiempo:***

Dos fechas:

- Reunión con gerentes y jefes: 2 horas.
- Reunión con todos los trabajadores (pasado 2 meses): 1 hora.

#### ***Procedimiento:***

- Se coordinará una reunión con los gerentes y jefe, en la cual se les explicará la importancia de la motivación en el equipo, por medio de una presentación en PPT.
- Así mismo, se les indicará estrategias para aumentar la motivación de los trabajadores, entre las cuales están:
  - Comunicar por escrito y verbalmente de manera periódica las políticas de contratación y salarial y de incentivos de la empresa.
  - Se establecerán sistemas de contratación más amplios y sujetos a resultados.
  - Se evaluará cambiar el perfil del colaborador por uno más técnico/operativo frente al requerido hasta el momento (universitario).
  - Reunirse semanalmente para fijar metas realistas.
  - Trimestralmente realizar un compartir en donde se festejen los cumpleaños y se reconozca al empleado de esos meses de forma virtual.

- Mensualmente coordinar una reunión para exponer un gráfico comparativo con el porcentaje de ventas de productos y número de inscritos en los talleres realizados en el mes, comparándolo con el del mes anterior. Intercambiar opiniones y escuchar las ideas y/o propuestas que tengan para mejorar esos porcentajes.

Se señalarán los puntos básicos de los procesos:

- Materiales: PPT.
  - Presupuesto aproximado: No habrá inversión, ya que la celebración de cumpleaños se hará de forma virtual. En caso, ese trimestre no haya cumpleaños, igual se realizará la reunión.
- Luego de la presentación los gerentes y jefes decidirán cuál de las estrategias propuestas son pertinentes implementarlas en la empresa.
  - Pasados dos meses de implementar las nuevas estrategias, se coordinará una reunión con todos los trabajadores en la cual se comentará abiertamente los logros y se les tomará un pequeño cuestionario de motivación. Luego cada uno dará a conocer sus puntos de vista sobre las propuestas incluidas, para así conocer el impacto de las mismas.

## **ACTIVIDAD 2:**

### **Fidelización**

La actividad 2 propone estrategias de intervención alineadas con el objetivo 3, del plan de intervención, el cual busca incrementar el compromiso normativo de los trabajadores.

#### ***Objetivo de la actividad***

Desarrollar estrategias de fidelización para mejorar el compromiso normativo en los trabajadores.

***Participantes:*** Todos los trabajadores de la empresa.

***Encargado:*** Maria Lourdes García Ahumada

***Recursos:*** PPT y Plataforma Google Form.

**Tiempo:**

Tres fechas:

- Cuestionario: 15 minutos. / Focus group: 1 hora.
- Reunión: 1 a 2 horas aproximadamente.
- Evaluación (luego de tres meses): 40 – 45 minutos.

**Procedimiento:**

- Se coordinará una reunión con los trabajadores, en la cual, al iniciar se les tomará un cuestionario de satisfacción laboral y luego, se procederá a realizar un focus group.
- Después, se coordinará una reunión con los gerentes y jefe, en la cual se les expondrá los resultados obtenidos de las pruebas y el focus group, así mismo, se explicará la importancia de la fidelización del trabajador con la empresa y se les presentarán técnicas y estrategias para incrementar la fidelización de sus trabajadores, entre las cuales están:
  - Bono (monetario o con vales) por captar nuevos clientes y/o productividad del cliente (mayor inversión o apertura de nuevos contratos).
  - Capacitaciones: Se le enviará al correo de cada trabajador el link de una pequeña encuesta, donde elegirán el tema de mayor interés, entre los propuestos por la empresa ese mes, y los cuales son referentes al puesto y funciones que desempeñan en la empresa.
  - Realizar reuniones extra laborales.

Se señalarán los puntos básicos de los procesos:

- Materiales: Vales de comida o lugares de entretenimiento.
  - Presupuesto aproximado: Ello dependerá del bono o vale que se le dé al trabajador. / Las capacitaciones serán realizadas en algunos casos por los gerentes de la empresa y por invitados.
- 
- Luego de que se definan las estrategias que se desarrollarán, se procederá a la implementación de la intervención.
  - Pasados tres meses de implementar las nuevas estrategias, se evaluará los efectos de la intervención, para lo cual se tendrá una reunión con todos los trabajadores para conocer sus puntos de vista sobre las nuevas.

## 4.4 Cronograma

Tabla 3

*Cronograma de actividades de intervención.*

	Dirigido a	Indicador de logro y meta	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Sesión 1:</b>																		
Incrementar de forma significativa el compromiso afectivo de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.																		
<b>Actividad 1:</b> Orientar sobre la importancia de la visión, misión y valores.	Los gerentes y jefe de la empresa.	<b>Indicador cuantitativo:</b> El puntaje en la escala de compromiso afectivo se incrementará sustancialmente.  <b>Meta cuantitativa:</b> El 100% de los trabajadores mejoran sus puntajes en compromiso afectivo.																
<b>Acción 1:</b> Poner al alcance y aplicar en el debate los conceptos de visión, misión y valores de la empresa, así como orientar sobre su importancia en el planeamiento estratégico de la misma.																		
<b>Actividad 2:</b> Propiciar la integración del equipo.	Todos los trabajadores de la empresa.	<b>Indicador cualitativo:</b> El trabajador expresa sentirse más identificado con la empresa.  <b>Meta cualitativa:</b> El 100% de los trabajadores tiene una percepción favorable del compromiso afectivo.																
<b>Acción 1:</b> Desarrollar una actividad de integración con el fin de que los trabajadores se conozcan, se creen lazos de confianza y comunicación.																		

### Sesión 2:

Incrementar de forma significativa el compromiso de continuidad de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

<b>Actividad 1:</b> Descripción de puestos	Todos los trabajadores de la empresa	<b>Indicador cuantitativo:</b> El puntaje en la escala de compromiso de continuidad se incrementará sustancialmente.  <b>Meta cuantitativa:</b> El 100% de los trabajadores mejoran sus																
<b>Acción 1:</b> Identificar las competencias profesionales requeridas para el puesto en el que se encuentra cada trabajador.																		

<b>Actividad 2:</b> Organigrama empresarial		puntajes en compromiso de continuidad.	
<b>Acción 1:</b> Brindar herramientas necesarias para definir el organigrama empresarial, de tal manera que para que la empresa, como sistema, no se desvíe y cumpla sus objetivos, hay que controlar en todo momento su actividad, por lo que es necesario que todos los departamentos y áreas de la empresa trabajen de forma alineada y conjunta para conseguir los objetivos.	Gerentes y Jefe	<b>Indicador cualitativo:</b> El trabajador se muestra leal a la empresa.  <b>Meta cualitativa:</b> El 100% de los trabajadores tiene una percepción favorable del compromiso de continuidad.	

**Sesión 3:**

Incrementar de forma significativa el compromiso normativo de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

<b>Actividad 1:</b> Estrategias de motivación		<b>Indicador cuantitativo:</b> El puntaje en la escala de compromiso normativo se incrementará sustancialmente.	
<b>Acción 1:</b> Brindar estrategias para impulsar la motivación de los trabajadores.	Gerentes y Jefe.	<b>Meta cuantitativa:</b> El 100% de los trabajadores mejoran sus puntajes en compromiso normativo.	
<b>Actividad 2:</b> Fidelización		<b>Indicador cualitativo:</b> El trabajador expresa sentirse motivado y fidelizado con la empresa.	
<b>Acción 1:</b> Desarrollar estrategias de fidelización para mejorar el compromiso normativo en los trabajadores.	Todos los trabajadores de la empresa.	<b>Meta cualitativa:</b> El 100% de los trabajadores tiene una percepción favorable del compromiso normativo.	

La tabla 3 muestra el cronograma de actividades que se llevarán a cabo en el plan de intervención.

Autoría propia

#### **4.5. Resultados esperados**

-Con respecto al primer objetivo específico, a nivel cuantitativo se espera incrementar el puntaje obtenido en compromiso afectivo por los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021, mientras que, a nivel cualitativo se espera que los trabajadores se sienten más identificados con la empresa.

-Con respecto al segundo objetivo específico, a nivel cuantitativo se espera incrementar el puntaje obtenido en compromiso de continuidad por los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021, mientras que a nivel cualitativo se espera que el trabajador se muestre leal a la empresa.

-Con respecto al tercer objetivo específico, a nivel cuantitativo se espera incrementar el puntaje obtenido en compromiso normativo por los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021, mientras que a nivel cualitativo se espera que los trabajadores se perciban a sí mismos más motivados y fidelizados con la empresa.

-Con respecto al plan de intervención, se espera que, al incrementarse el compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021, haya una mayor motivación y lealtad con la organización, la cual se verá reflejada en el desempeño del trabajador y la productividad de la empresa.

#### **4.6. Indicadores de Evaluación**

Para atender a los objetivos del trabajo se establecerán los siguientes indicadores de evaluación:

Tabla 4

*Indicadores de evaluación del plan de intervención.*

Objetivo	Nombre del indicador	Definición del indicador	Origen de los datos	Escala de medida	Meta
Incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.	Compromiso organizacional	Evaluará el Incremento en el puntaje de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen.	<b>Cuantitativo:</b> Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen. <b>Cualitativo:</b> Entrevista semiestructurada.	Baremos / Nominal	Puntaje > 67 / Se mantengan en puntajes Muy favorables y Favorables.
Incrementar el compromiso afectivo de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.	Compromiso afectivo.	Evaluará el incremento en el puntaje de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en su dimensión compromiso afectivo.	<b>Cuantitativo:</b> Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen. <b>Cualitativo:</b> Entrevista semiestructurada.	Baremos / Nominal	Puntaje >29 / Se mantengan en puntajes Muy Favorables.
Incrementar el compromiso de continuidad de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.	Compromiso de continuidad.	Incremento en el puntaje de la escala de compromiso organización de Meyer y Allen en su dimensión compromiso de continuidad.	<b>Cuantitativo:</b> Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen. <b>Cualitativo:</b> Entrevista semiestructurada.	Baremos / Nominal	Puntaje >19 / Se obtengan puntajes Favorables.
Incrementar el compromiso normativo de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.	Compromiso normativo.	Incremento en el puntaje de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en su dimensión compromiso normativo.	<b>Cuantitativo:</b> Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen. <b>Cualitativo:</b> Entrevista semiestructurada.	Baremos / Nominal	Puntaje > 20 / Se obtengan puntajes Favorables y Muy Favorables.

La tabla 4 muestra los indicadores para evaluar el plan de intervención implementado.

Autoría propia.

## CAPITULO V

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusión.

-El presente trabajo permitió demostrar que se han alcanzado las competencias profesionales del psicólogo organizacional a través de la presentación de un trabajo de suficiencia profesional acerca de la elaboración de un plan de mejora del compromiso organizacional en trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021.

-Se ha desarrollado un plan de intervención que tiene como objetivo principal incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021, ya que, de acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado, dos de las dimensiones obtuvieron un puntaje Desfavorable, el cual se aborda desde la teoría de Meyer y Allen, y espera describir el compromiso organizacional de los trabajadores.

-El presente plan de intervención contempla actividades específicas que tienen como objetivo incrementar el compromiso afectivo, de continuidad y normativo de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima 2021, ya que si bien en los resultados del diagnóstico, los cuales se abordan desde la teoría de Meyer y Allen, la dimensión afectiva obtuvo un puntaje Muy favorable, por lo que se busca mantener o incrementar aún más estos puntajes. Por el contrario, las dimensiones de continuidad y normativa, obtuvieron puntajes Desfavorables; por lo cual, se espera incrementar estos puntajes.

## **5.2. Recomendación**

-Se recomienda una mejor estructuración de la empresa, antes de llevar a cabo el plan de intervención.

-Se recomienda a los directivos de la empresa que a partir del análisis del resultado se deben elaborar políticas que fidelicen al personal.

-Se recomienda implementar un área de recursos humanos o contratar servicios tercerizados para ver aspectos operativos y asesoría en funciones del área.

-Se recomienda realizar evaluaciones trimestrales para evaluar el compromiso y motivación de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Acuña, Y., y Ventura, C. (2016). *Propuesta de mejora del nivel de compromiso de los trabajadores en la empresa “Cerámicos Lambayeque”-Lambayeque* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/710>.
- American Psychological Association. (2011). Los psicólogos: Qué hacen y cómo nos ayudan. <http://www.apa.org/centrodeapoyo/ayudan>.
- Ávila, C (2015). *Plan de compromiso laboral (engagement) en el área comercial de laboratorios Life 2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/15266>.
- Araque, D., Sánchez, J., y Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales* 33(142), 95-101. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>.
- Araya, S., Díaz, K., y Rojas, L. (2020). Compromiso Organizacional de Funcionarios de un Colegio Municipal Chileno: Un Análisis Multidimensional según Variables de Caracterización. *Propósitos y Representaciones*, 8(3), 428. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.428>.

- Arias, F., Varela, D., Loli, A., y Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de investigación en psicología* 6(2). Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5147/5385>.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology* 66(1), 32-40. Recuperado de <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28196007%2966%3A1%3C32%3A%3A%3E2.0.CO%3B2-U>.
- Bellido, E. (2020). *Relación y efecto del compromiso laboral en la intención de rotación* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17810>.
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P. y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1315-9984. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>.
- Bustos, M. (2015). *Plan de acción para el mejoramiento del Compromiso Organizacional e Índice de Rotación de Personal* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1248>.
- Cárdenas, F. (2013). *El rol del psicólogo organizacional en un mercado globalizado* (Tesis de Pregrado). Recuperado de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76529/1/rol\\_psicologo\\_organizacional.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76529/1/rol_psicologo_organizacional.pdf).

Cartagena, V., Albitres, M, y Del Prado, A. (2015). *Plan de mejora del compromiso de los colaboradores de mando medio de la Clínica Internacional* (Tesis de maestría). Recuperado de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2195/Vanessa\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2195/Vanessa_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Castillo, L. y Villafane, G. (2019). *La importancia de la informalización de las Mypes para su acceso a los créditos financieros del sector textil en Lima Metropolitana, durante el año 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2239/1/Lilliana%20Castillo\\_Geraldine%20Villafane\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2019.pdf](http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2239/1/Lilliana%20Castillo_Geraldine%20Villafane_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf).

Cepeda, G. (2014). Psicología: La Ciencia de las Ciencias. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación* 16(1) 25-45. Universidad Politécnica Salesiana Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4418/441846097002.pdf>.

Colegio de psicólogos del Perú (2021). *Proyecto de la ley que modifica la ley N°30947, Ley de salud mental*. Perú: Colegio de psicólogos del Perú. Recuperado de <http://api.cpsp.io/public/documents/1593150318441-165-2020-proyecto-modificacion-ley-n-30947-ley-de-salud-mental.pdf>.

Congreso de la República del Perú (2007). *Ley 28369 del trabajo del psicólogo y su reglamento*. Perú: Colegio de psicólogos del Perú. Recuperado de [http://api.cpsp.io/public/documents/ley\\_28369\\_del\\_trabajo\\_del\\_psicologo\\_y\\_su\\_reglamento.pdf](http://api.cpsp.io/public/documents/ley_28369_del_trabajo_del_psicologo_y_su_reglamento.pdf).

Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., y Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica* (60). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=9446571500>.

De la Cruz, A. (2018). *Propuesta para la mejora del compromiso organizacional según la teoría de Meyer y Allen en el Hospital de Huaycán, distrito de Ate, 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1382>.

Del Río, O. (2 de abril de 2020). El coronavirus y su impacto en la actividad laboral. *La Ley*. Recuperado de <https://laley.pe/art/9490/el-coronavirus-y-su-impacto-en-la-actividad-laboral>.

Félix, R., García, C., Espinoza, K., Mercado, S., y Ochoa, E. (2018). Compromiso Organizacional en Trabajadores de Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.20983/culcyt.2018.3.4>

Guerrero, K., y Veliz, M. (2019). *Relación del compromiso y el desempeño laboral de los trabajadores de la distribuidora AGA Nestlé en la ciudad de Jaén* (Tesis de pregrado). Recuperado de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2484/1/TL\\_GuerreroJimenezKelen\\_VelizChapo%C3%B1anMaria.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2484/1/TL_GuerreroJimenezKelen_VelizChapo%C3%B1anMaria.pdf).

Hernández, B. (2018). *Compromiso organizacional en los trabajadores del área administrativa de una empresa privada del distrito de Jesús María* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3389>.

Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S, y Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo* 8(16). Doi: 10.23913/ride.v8i16.370.

Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura* (Tesis de licenciatura). Universidad de Piura. Titulación. Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2883>.

International Trade Centre (2020). *SME Competitiveness Outlook 2020 - COVID-19: the Great Lockdown and its Effects of Small Business*. Recuperado de <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITCSMECO2020.pdf>.

López, N. (2019). *Modelo IML para aumentar el compromiso organizacional del área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal, Lima 2019* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/3253>.

López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere* 17(56), 139-144. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>

- Manzano, A. (2017). Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/5615>.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. y Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology* 69(3), 372-378. Recuperado de at: <https://www.researchgate.net/publication/200824578>.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006). *La microempresa: Una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima Sur*. Recuperado de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_34.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf).
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021). Resolución Directoral N° 0011-2021-MTPE/3/17.1. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Minsal, D., y Pérez. Y. (2007). Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007001000010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010).

Montoya, E. (2014). *Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/581494>.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224-247. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).

O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3),492-499. Recuperado de [https://www.academia.edu/23177633/Organizational\\_commitment\\_and\\_psychological\\_attachment\\_The\\_effects\\_of\\_compliance\\_identification\\_and\\_internalization\\_on\\_prosocial\\_behavior](https://www.academia.edu/23177633/Organizational_commitment_and_psychological_attachment_The_effects_of_compliance_identification_and_internalization_on_prosocial_behavior).

Organización Panamericana de la Salud (2020). *Enfermedad por el coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de <https://www.paho.org/es/tag/enfermedad-por-coronavirus-covid-19>.

Paredes, A. (2018). *Compromiso Organizacional en Trabajadores de una empresa de Trade marketing del distrito de San Borja, 2017* (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2490/TRAB.SUF.PROF.Angie%20Margarita%20Paredes%20Ram%C3%ADrez.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Angustias, M., Montalbán, M., Sánchez, E. y Zarco, V. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=o6tbBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=psicologia+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiqwrT6y8TuAhUhGbkGHTUmDTU4ChDoATAEegQIBBAC#v=onepage&q=psicologia%20organizacional&f=false>.

Rothmann, I. y Copper, C. (2017). *Fundamentos de psicología organizacional e do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=smhaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=%C3%ADa+organizacional+&ots=1EzfMmHiWR&sig=fgZHoHHjnVf3ZWzKWUSxgFbgtF8#v=onepage&q&f=false>.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. 5ta ed. Lima: Perú. 164p.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2020). *Resolución del Consejo Directivo N° 061-2020-SUNEDU/CD*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de <https://intranet.sunedu.gob.pe/documentos/directorios/346/res-061-2020-sunedu-cd-resuelve-aprobar-las-orientaciones-para-obtencion-de-grado-y-titulo.pdf>.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2016). *Resolución del Consejo Directivo N° 033-2016-SUNEDU/CD y Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para Optar Grados Académicos y Títulos Profesionales*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1124248/Resolucion-y-reglamento-RENATI.pdf>.

Troncoso, C. y Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Rev. Fac. Med* 65 (2), 329-32. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>.

Vallejos, Y. (2008). Forma de hacer un diagnóstico en la investigación científica. Perspectiva holística. *Teoría y Praxis Investigativa*, 3(2), 11-22. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3700944.pdf>.

Zanabria, B. (2015). La formación del psicólogo en el Perú. *Integración Académica en Psicología* 3 (9). Recuperado de <https://integracion-academica.org/attachments/article/106/03%20Formacion%20Psicologo%20Peru%20-%20BZanabria.pdf>.

## APÉNDICE

## Apéndice A

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE LA ESTUDIO

El propósito de este documento es brindar a los participantes en este estudio explicación clara y detallada de la naturaleza de este, así como de su rol en él cómo participantes.

El presente estudio es dirigido por MARIA LOURDES GARCÍA AHUMADA, bachiller de la escuela de Psicología de la Universidad Marcelino Champagnat. El objetivo de este estudio es identificar el nivel de compromiso de los trabajadores de una microempresa del rubro de agricultura y jardinería del distrito de Santiago de Surco 2021.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de un cuestionario, que contienen 18 preguntas respectivamente. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera del mismo. Sus respuestas al inventario y al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre el presente estudio puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas de los cuestionarios le parece incómoda, tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderla; sin embargo, se le recuerda que toda la información que se recoja será confidencial.

Se agradece su participación.

-----

Acepto participar voluntariamente en este estudio, conducido por MARIA LOURDES GARCÍA AHUMADA. He sido informado(a) que el objetivo de este estudio es identificar el nivel de compromiso de los trabajadores de una microempresa del rubro agricultura y jardinería del distrito de Santiago de Surco 2021.

También se me ha indicado que tendré que responder un cuestionario de 18 preguntas con 5 opciones de respuesta, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso del presente estudio es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento. De tener dudas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a MARIA LOURDES GARCÍA AHUMADA al teléfono 992022314.

Nombre del (la) participante: \_\_\_\_\_

Firma del (la) participante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Apéndice B

### CUESTIONARIO FODA

A continuación, les presentaré unas preguntas, las cuales deberán responder de forma totalmente sincera. Cabe señalar que su participación es totalmente confidencial. Recuerden que no hay respuesta correcta o incorrecta.

1. *¿Qué aspectos positivos de la empresa podrías resaltar?*
  -
2. *¿Si tuviera que comparar, que resaltaría de otras empresas que esta no tenga o le falte mejorar?*
  -
3. *¿En tu opinión, que crees que espera la empresa de sus trabajadores?*
  -
4. *¿Tienes todo lo que necesitas para realizar tu trabajo? ¿Qué es lo que tal vez te faltaría o te facilitaría el trabajo?*
  -
5. *En tu opinión ¿Qué se podría mejorar en la empresa?*
  -
6. *¿A dónde crees que debería dirigirse los productos y servicios de la empresa? (a que sector, a que personas)*
  -
7. *¿Qué consideras que le falta a la empresa, para lograr sus objetivos empresariales?*
  -
8. *¿Dónde crees que la empresa pueda tener oportunidades de crecimiento?*
  -
9. *En orden de importancia qué cosas, consideras tú que la empresa debería atender primero para mejorar la situación actual.*
  -
10. *Cuáles son las tres mejores cosas que tiene la empresa.*
  -

## Apéndice C

### ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

#### INFORMACIÓN GENERAL:

**Grado académico:** Secundaria ( ) Egresado ( ) Bachiller ( ) Titulado ( ) Otro\_\_\_\_\_

**Tiempo de servicio:** Menos de 6 meses ( ) Menos de 1 año ( ) 1 año ( )

**Puesto actual:** \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

Lee atentamente cada enunciado y marque con una (X) según considere, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación:

Escala de calificación	
En total desacuerdo	<b>1</b>
En desacuerdo	<b>2</b>
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	<b>3</b>
De acuerdo	<b>4</b>
En total acuerdo	<b>5</b>

ITEMS	1	2	3	4	5
1. Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.					
2. Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
3. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					
4. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
5. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto					
6. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado					
7. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí					
8. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					

ITEMS	1	2	3	4	5
10. Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
11. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.					
12. Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.					
13. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
14. La empresa donde trabajo merece mi lealtad.					
15. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.					
16. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
17. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.					
18. Creo que le debo mucho a esta empresa.					

## **Apéndice D**

### **CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

A continuación, les presentaré unas preguntas, las cuales deberán responder de forma totalmente sincera. Cabe señalar que su participación es totalmente confidencial. Recuerden que no hay respuesta correcta o incorrecta.

**1- ¿Qué significa esta empresa para ti?**

•

**2- ¿Qué sentiste al ser seleccionado(a) para formar parte del equipo?**

•

**3- ¿Cómo fue tu primer día trabajando aquí? ¿Cómo te sentiste?**

•

**4- ¿Qué te gustaría que se implemente o mejore en el área en la que te encuentras trabajando?**

•

**5- ¿Qué tarea o funciones, referentes con tu carrera y/o experiencia, te gustaría realizar?**

•

**6- ¿Les recomendarías a otras personas trabajar aquí? ¿Por qué?**

•

**7-En una sola palabra, describe a tu equipo de trabajo**

•

**8- ¿Cómo te sientes actualmente en esta empresa?**

•

**9- ¿Sientes que valoran y/o reconocen tu trabajo?**

•

**10-Si tú calificaras tu trabajo ¿Qué puntaje te colocarías del 1 al 10? ¿Por qué?**

•

## Apéndice E

### ENTREVISTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Ya que la entrevista fue de tipo semiestructurada, las preguntas tuvieron algunas variaciones según el puesto que tenía el trabajador en la empresa, así mismo, en algunos casos se ahondo en las respuestas del Cuestionario de compromiso organizacional.

**1. En la encuesta me comentaste que ya ibas a empezar clases, ¿Ya comenzaste?**

•

**2. ¿Cuánto tiempo ya tienes en la empresa?**

•

**3. ¿Porque medio te contactaron o tú postulaste o fuiste referida tal vez?**

•

**4. ¿Qué puesto tienes? ¿Coméntame un poco sobre las funciones que cumples aquí en la empresa?**

•

**5. ¿Y esas funciones son las que te especificaron que realizarías, al momento de ingresar o hay algunas que tal vez aún no has hecho?**

•

**6. ¿Cuál es tu horario? ¿Tienes uno establecido?**

•

**7. ¿Con quién trabajas directamente? ¿Quién es tu jefe directo?**

•

**8. ¿Le has dado a conocer a algún miembro del equipo tus ideas?**

•

**9. ¿Ves línea de carrera en la empresa? ¿Te han comentado tal vez a que puesto podrías ascender de aquí al culminar con tus prácticas?**

•

**10. ¿Qué beneficios te brinda la empresa? (salariales y no salariales)**

•

**11. ¿Y solo es de los talleres o también de las ventas?**

•

**12. ¿Qué consideras que se podría implementar o mejorar para que haya un mayor compromiso?**

•