

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PRIVADO
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
BASADO EN LOS FACTORES INTERNOS DE CAJA AREQUIPA -
SUCURSAL PINTO, TACNA 2015”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

CCAPA PEREZ, JEMIMA
CHAVEZ MAMANI, LUZ
TICONA MAMANI, INGRID

DOCENTE GUÍA:

OMAR DAVID CUEVA MARTINEZ

TACNA – PERÚ

2015

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN.....	6
 CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	7
1.1 TÍTULO DEL TEMA:	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.5 OBJETIVO GENERAL	13
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.7 METODOLOGIA	14
1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	17
1.9 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	18
 CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	
INTRODUCCION.....	19
2.1 CONCEPTUALIZACION DE TOPICOS CLAVE.....	19
2.1.1 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	19
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	20
2.1.3 DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	21
2.1.4 COMPROMISO AFECTIVO.....	22
2.1.5 COMPROMISO CONTINUO.....	24
2.1.6 COMPROMISO NORMATIVO	25
2.1.7 FACTORES QUE DETERMINAN EL COMPROMISO ORG.	26
2.1.8 BENEFICIOS DEL COMPROMISO ORG.	30
2.1.9 CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO PERSONAL EN LAS ORG.	31
2.2 DEFINICIONES OPERACIONALES	32
 CAPÍTULO III: ANTECEDENTES Y ANALISIS GENERAL	
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	34
3.2 CARACTERÍSTICAS:	35
3.3 MISIÓN	36
3.4 VISION	36
3.5 VALORES	36

3.6 FUNCIONES GENERALES.....	38
3.7 OBJETIVOS GENERALES.....	39
3.8 MICROLOCALIZACION.....	39
3.9 ORGANIGRAMA.....	40

CAPITULO IV - DESARROLLO DEL TEMA

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA A MEJORAR	41
4.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	41
4.3 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS.....	42
4.4 ANÁLISIS FODA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	56
4.5 PROPUESTA DE MEJORA.....	61

CAPITULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFERENCIAS	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	69

Resumen ejecutivo:

En la actualidad, las empresas afrontan cambios relacionados al entorno debiendo adaptarse a ellos para subsistir en el mercado. Igualmente las empresas tienen que desarrollar ventajas competitivas ofreciendo productos y/o servicios de alta calidad debido a la globalización de los mercados y el avance de la tecnología y las comunicaciones.

Se hace preciso que las empresas estén en condiciones eficientes interiormente teniendo un nivel de satisfacción de trabajadores alto el cual genere un impacto en su productividad

Actualmente, aún hay empresas que no creen que una mejora en el clima laboral es lo suficiente importante para el desarrollo estratégico de la misma. Si se le diera la suficiente atención a este aspecto, los problemas e las diferentes áreas de la empresa se minimizarían ya que la mayoría de problemas surgen de la convivencia laboral y el área de trabajo.

El clima organizacional puede llegar a ser tanto un aliado como una amenaza para el desempeño eficiente de la empresa, ya que influye directamente en la conducta de los colaboradores

En la presente investigación se considera como problema principal los factores que afectan el compromiso laboral de los trabajadores los cuales deben ser altos con el fin de elevar el índice de permanencia de los trabajadores en la empresa. Se tiene como objetivo elaborar una propuesta para controlar dichos factores logrando así el compromiso organizacional, para ello se deben

analizar los indicadores que provocan la falta de compromiso y el ausentismo de trabajadores en una empresa así como también los indicadores que reflejan el tipo de compromiso que los colaboradores tienen con la empresa.

Si se logra que los colaboradores se identifiquen y se sientan parte de la empresa, las probabilidades de que estos permanezcan en su puesto de trabajo serán mayores incrementando a su vez el trabajo en equipo y logrando un trabajo más eficiente, todo esto a través de una estrategia de recursos humanos.

Introducción:

El entorno globalizado al que nos enfrentamos hoy requiere de una empresa que sepa responder rápidamente al cambio y la competitividad por lo cual la administración de los recursos humanos se hace más compleja ya que de esta depende que las organizaciones logren sus objetivos de manera eficaz.

Lo que realmente diferencia a una organización de otra es el recurso humano, sus habilidades, competencias, la satisfacción con el trabajo y la lealtad de estos hacia la empresa ya que esto no se puede imitar como la tecnología o la estructura de la organización.

Hoy en día a diferencia del pasado las organizaciones han optado por tener políticas de personal con las cuales pueden aprovechar al máximo la capacidad de cada colaborador de la empresa.

Ya que los trabajadores se han convertido en una ventaja competitiva para la organización frente a las demás empresas competidoras debemos lograr que esta ventaja se vuelva sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema:

“PROPUESTA DE MEJORA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
BASADO EN LOS FACTORES INTERNOS DE CAJA AREQUIPA –
SUCURSAL PINTO, TACNA 2015”

1.2 Planteamiento del problema:

1.2.1 Diagnóstico:

El contexto financiero, las labores se enmarcan fundamentalmente en una actividad de contacto, donde el servicio depende en gran medida de los colaboradores. Son ellos los que asumen la responsabilidad de convencer a los clientes de las grandes ventajas que les ofrece la Caja Arequipa en relación a la competencia. De ahí que, los colaboradores se convierten en la pieza clave para el éxito de este tipo de organizaciones.

En el análisis realizado en Caja Arequipa - Sucursal Pinto a través de un trabajo de campo en que se usó la técnica de la observación se ha encontrado que el compromiso organizacional de los colaboradores, es un factor clave que posiblemente esté afectando a la organización, algunos hechos nos permite destacar que muchos de ellos no tienen

claras las metas que persiguen en la institución y por lo tanto, poco o casi nada se comprometen con las metas y valores organizacionales. Tampoco se percibe una alta identificación y casi muy poco importa pertenecer o seguir siendo miembro de la institución.

1.2.2 Pronóstico:

Todo esto conlleva a que se den consecuencias negativas en la empresa, la disminución del compromiso organizacional del personal afecta de manera negativa a otras variables que sumadas pueden crear un clima laboral que no es satisfactoria para los trabajadores debilitando el trabajo en equipo y, el crecimiento de la empresa, la rentabilidad y la adaptación solución eficaz frente a diversos problemas.

1.2.3 Control:

Lo que esperamos conocer en esta línea de análisis son aquellos factores internos que pueden estar afectando el compromiso de los trabajadores de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, factores que en muchos de los casos son generados por la propia organización para tomar las medidas adecuadas a fin de minimizar los conflictos existentes para lograr una mejora del rendimiento laboral a largo plazo.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.3.1 PROBLEMA GENERAL:

¿Cuáles son los factores internos predominantes que afectan el compromiso organizacional de los colaboradores de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna 2015?

1.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- ¿Qué factores organizacionales internos tienen mayor relevancia en Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna 2015?
- ¿Cuáles son las características del compromiso organizacional de los colaboradores de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna 2015?
- ¿Qué propuestas mejorarían el compromiso organizacional de la Caja Arequipa-Sucursal Pinto, Tacna 2015?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

1.4.1 Justificación Teórica:

Se refiere a la aplicación de temas relacionados directamente con la organización de la entidad financiera para la mejora continua.

En la actualidad el factor humano es un pilar fundamental para el crecimiento de toda empresa u organización. Es importante que los trabajadores se vean más comprometidos, productivos y dispuestos a hacer esfuerzos para que las organizaciones en las que trabajan, y de las que se sienten parte activa, sean competitivas tanto en la calidad de sus productos y en la calidad del servicio que ofrecen ya que el consumidor de hoy es cada vez más exigente debido a que vivimos en un mundo cada vez más competitivo.

Es esencial que las empresas se arriesguen e inviertan en innovadoras técnicas y herramientas que generen mayor compromiso organizacional.

Se tomará como referencia a los autores como:

- Bayona, g. Y madorrán. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos.
- Dessler, g., (1996). Administración de personal. México: ed. Prentice - hall hispanoamericana s.a.

- Flores r. (1992) el comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- K.n. Wexley&g.a. Yukl (1990). Conducta organizacional y psicología del personal México: compañía editorial continental s.a.
- Kreitner, robert y kinicki, a. (2000).Comportamiento de las organizaciones, españa:editorial mcgraw –hill.
- Robbins, s. P., (1999). Comportamiento organizacional. México: ed. Prentice-hall hispanoamericana s.a.
- Werther, w.b. Y davis, k. (1996) .administración de personal y recursos humanos. México: mcgrawhill
- Omar, Alicia Paris, Laura Vaamonte, Juan Diego.(2008) “El Interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales” .

1.4.2 Justificación Metodológica

Se recogerá datos en un determinado momento utilizando cédulas con cuestionarios en forma cualitativa.

Se procederá a recolectar datos empleando técnicas cualitativas ya que la investigación está referida al análisis de las variables de estudio e instrumentos como el cuestionario el cual recogerá datos relevantes sobre la influencia de los factores internos de la empresa sobre la cultura organizacional.

La investigación se realizará en base a una recolección de datos sobre la influencia de la variable: factores internos y la manera como este afecta el compromiso organizacional.

El estudio corresponde a una investigación relacional porque busca encontrar la influencia entre variables.

El Diseño de investigación es no experimental ya que la medición de las variables solo se realizará una vez mientras dure la investigación

El presente estudio se realiza para analizar los factores internos predominantes que afectan el compromiso organizacional de los colaboradores. Y así incrementar su valor con el propósito de mejorarlo y así lograr la fidelidad de los trabajadores hacia la empresa.

1.4.3 Justificación Práctica

Los resultados de la investigación nos permitirán conocer los efectos que producen ya sea las políticas, normas o procedimientos laborales en el compromiso de los colaboradores hacia la organización.

Ayudarán a la empresa a tomar medidas y nuevas decisiones para resolver el problema de la falta de una mejora del compromiso organizacional

1.5 OBJETIVO GENERAL:

Determinar los factores internos predominante que afectan el compromiso organizacional de los colaboradores de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna 2015

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los factores organizacionales internos que tienen mayor relevancia en Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna 2015 con el fin de potenciarlos.
- Determinar las características del compromiso organizacional de los colaboradores de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna 2015 para lograr mejores equipos de trabajo identificados con la empresa.
- Realizar propuestas que mejoren el compromiso organizacional de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna 2015

1.7 METODOLOGIA:

Es descriptiva ya que mide de forma independiente las variables relacionadas con los objetivos de la investigación.

Las ventajas de usar una investigación de tipo descriptivo es que nos permite medir la conducta real, no hay desviaciones probables causadas por el encuestador y ciertos tipos de datos se consiguen por simple observación

Para desarrollar e implementar este estudio se requiere:

- Recopilación, documentación y estudio de la bibliografía referente a compromiso organizacional, satisfacción laboral, variables del clima laboral, etc.
- Lectura y análisis de documentación referente a Caja Arequipa
- Elaboración del estudio en base al análisis de la documentación y a la bibliografía presentada, a objeto de identificar los factores que afectan el compromiso organizacional
- Presentación de un diseño o plan estratégico para minimizar el impacto negativo de estos factores en Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna 2015

1.7.1 Características de la investigación:

Técnicas e instrumentos:

Encuestas: se realizaran en forma cualitativa estructurada a los colaboradores de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna

El cuestionario consta de 18 preguntas (ANEXO N° 1)

Diseño de investigación:

Es no experimental ya que la medición de las variables solo se realizará una vez mientras dure la investigación.

Tipo de investigación:

El tipo será investigación de campo, porque se recogerá datos en un determinado momento utilizando cedulas con cuestionarios que pretenden describir en base a las teorías del comportamiento organizacional la relación que existe entre las variables.

El cuestionario es un instrumento que nos permite de manera sencilla recabar la información necesaria de una manera sistemática, ahorrando tiempo. En este caso nos permitirá saber el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores con la organización Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna y la identificación de estos con la empresa.

Nivel de investigación:

El estudio corresponde a una investigación relacional porque busca encontrar la influencia entre variables como el compromiso organizacional y los diversos factores por los que se ve influenciado.

Ámbito de aplicación:

La población del estudio está constituida por los trabajadores de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna

1.7.2 determinación de la población y la muestra:**Determinación de la Población:**

La población de la presente investigación es finita y está compuesta por todos los trabajadores de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna

Muestra: 31, que es el total de colaboradores de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna

1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

Grafico N°1 - variables

VARIABLE	SUB-VARIABLES	INDICADOR	OBJETIVOS
Variable Dependiente:	Conocer los factores internos	Oportunidad de conseguir un trabajo en condiciones similares	Identificar y proponer una nueva visión referente al compromiso organizacional
Cambio en los factores internos que afectan el compromiso en la organización	Medición de la ventaja que implicaría la aplicación de la nueva propuesta	Porcentaje de oportunidades fuera de la organización	Reducir los factores internos q afectan el compromiso
Análisis de los factores internos que afectan el compromiso		Nivel de apego a organización	
Variable Independiente:			
Propuesta de mejora del compromiso organizacional en caja Arequipa - sucursal pinto	Medición de la competitividad y eficiencia generada a través de la nueva propuesta de mejora	Mejora de la competitividad Mejora del compromiso continuo	Reducir Factores internos que son generados por la propia organización que perjudican el compromiso organizacional a fin de minimizar los conflictos existentes para lograr una mejora del rendimiento laboral a largo plazo.

Fuente: elaboración propia

1.9 LIMITACIONES DEL ESTUDIO:

Nuestro trabajo de investigación se realizara en Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna; estará dirigido a los colaboradores de dicha empresa.

❖ Las de carácter temporal:

Ya que la dinámica laboral presenta horarios recargados, minimiza el tiempo para la investigación.

❖ Las de carácter geográfico:

Referidas a la extensión comprendida por la institución. El trabajo de campo está limitado a la empresa en sí y sus colaboradores en los que recae directamente el compromiso organizacional

❖ Las de carácter social:

No todos los colaboradores cuentan con el tiempo para acceder a la encuesta de manera rápida ya que la demanda de compromisos personales resta tiempo para acceder a las encuestas después del trabajo.

❖ Las de carácter económico:

Dependiendo en que porcentaje la investigación requiera desplazamientos, procesamiento de información, entre otros.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN:

El marco teórico que fundamenta esta investigación nos dará una idea más clara acerca de este tema, aquí encontraremos conceptos básicos complementarios y específicos.

Se da a partir de una revisión bibliográfica de la cual tomamos conceptos claves para luego categorizarlos, lo cual nos ayudará a entender y analizar esta investigación, así como los diferentes autores propuestos que resultan de utilidad para la elaboración del marco teórico.

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE TÓPICOS CLAVE:

2.1.1 COMPROMISO ORGANIZACIONAL:

Para Baron y Greenberg el compromiso organizacional “señala o refleja la identificación, el involucramiento y el deseo de permanecer en la empresa de un trabajador”.

Según Porter, Steers, Mowday y Boulain (2001), El compromiso organizacionales “la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en

beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma”.

Para Robbins, Stephen P. (1998), Compromiso organizacional es “el nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía”.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL:

El Compromiso organizacional; según lo explicado por los diferentes autores es una variable multidimensional, motivo por el cual un individuo puede comprometerse con diferentes objetos o entidades, asumiendo el compromiso distintos grados o facetas y relacionándose con diferente aspectos como el trabajo, la profesión, el sindicato, la supervisión, el equipo de trabajo y los clientes.

Según Steers (2001) Existen dos grandes centros del Compromiso organizacional:

- los supervisores
- la alta gerencia y la organización.

Según Steers (2001), El Compromiso Organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El Compromiso Organizacional es una actitud hacia el

trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo.

Según Steers (2001) Un Compromiso Organizacional intenso se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- El deseo de mantenerse dentro de la organización.

2.1.3 DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL:

Según Allen y Meyer (2002), se han identificado tres dimensiones relacionadas con la definición de Compromiso Organizacional, con respecto a la toma de decisiones de dejar de pertenecer o seguir como miembro de una organización; estos son:

- Compromiso como una adhesión afectiva con la organización. En este caso, los empleados con altos niveles de compromiso afectivo continúan en la organización porque así lo desean.
- Compromiso como el costo percibido por dejar la organización. Los empleados que presenten un fuerte compromiso continuo seguirán en la organización porque lo necesitan.

- Compromiso como una obligación de permanecer como miembro de la organización. Los empleados con un fuerte compromiso normativo, continuarán en la organización porque se sienten obligados a ello.

Según Allen y Meyer (2002), “El compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa”.

2.1.4 EL COMPROMISO AFECTIVO:

Según Mowday, (1982), El compromiso afectivo es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores:

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

Según Allen y Meyer (2002), Específicamente se resalta la importancia de las experiencias de grupo que transmiten el mensaje que la organización es solidaria con sus empleados, que los trata justamente, y que aumenta

su sentido de importancia y competencia personal pareciendo valorar sus aportes a la organización.

El impacto de las experiencias de trabajo sobre el compromiso afectivo de la organización es mayor hasta el punto en que los colaboradores le atribuyen la experiencia a la organización y creen que esta es motivada por el bien de ellos.

El Compromiso Organizacional afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.

Según Allen y Meyer (2002), En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa; se preocupa cuando su empresa va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien.

En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que “tiene bien puesta la camiseta”.

Según Allen y Meyer (2002), Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los

cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables en la implantación de procesos.

2.1.5 EL COMPROMISO CONTINUO:

Según Allen y Meyer (2002), El Compromiso Continuo se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen.

La toma de conciencia sobre las inversiones y alternativas por parte del empleado, representa el proceso por medio del cual estas inversiones y alternativas afectan el compromiso de permanencia. Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.

Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuáles espera que le reedituen, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Según Allen y Meyer (2002), Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un afecto importante sobre el compromiso continuo, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

2.1.6 EL COMPROMISO NORMATIVO:

Según Allen y Meyer (2002), el compromiso normativo es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Según Matthieu y Zajac (1990), El Compromiso de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que lo contrate. Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

2.1.7 FACTORES QUE DETERMINAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL:

Según Matthieu y Zajac (1990), Es frecuente encontrar que los trabajadores con un alto grado de compromiso (tanto afectivo, de continuidad como normativo) poseen mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso

Según Baron y Greenberg (1995), Los factores que modulan el compromiso de las personas con su Organización se agrupan por:

Las características del trabajo:

El compromiso organizacionales más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada.

Los trabajadores que ocupan cargos de mayor nivel tienden a estar más comprometidos con la organización; ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras, además que la posición conlleva distintos méritos como mayor autoridad y autonomía, lo que genera en el trabajador satisfacción y agradecimiento hacia la empresa.

La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo:

El uso de planes de participación en los beneficios, permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta

La existencia de alternativas u oportunidades de empleo:

Según los autores, en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización

Las características personales del trabajador:

Antigüedad:

Las personas que tienen más tiempo en la organización están más comprometidos que aquellos que tienen poco tiempo en la misma.

Según baron y Greenberg– 1995 existe una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso que podría darse por las siguientes razones:

- Los empleados que requieren adquirir experiencia para desempeñar un cargo determinado al permanecer mucho tiempo en la organización tienden a desarrollar con la misma, una vinculación positiva
- Puede suponerse que en la organización permanecen largo tiempo solo aquellos trabajadores que logran desarrollar compromiso con la misma y aquellos que no lo logran se marchan a través del tiempo
- Aquellos trabajadores que permanecen más tiempo en una organización tienden a desarrollar y adquirir un mayor número de inversiones.

Edad:

Está relacionada con el componente afectivo y con el calculador por las siguientes razones: en primer lugar, en la medida que los individuos tienen más años tienden a ver reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa para estos el costo de dejar la adicionalmente los trabajadores de más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa en la medida que reciben mejores posiciones y desarrollan a través del tiempo una mayor compenetración con lo que hacen.

Los individuos mayores de 41 años tienden en líneas generales mayores niveles de compromiso.

Sexo:

Las mujeres tienden a estar más comprometidos que los hombres ya que estos usualmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membresía en una organización sin embargo, sobre los resultados de un estudio realizado puede concluirse que no existe diferencia significativa para el compromiso organizacional entre ambos sexos.

Estado civil:

Es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de, si se considera que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia.

Nivel Educativo:

Los sujetos con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben que al tener un alto nivel de especialización poseen un mayor número de oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas, lo inverso ocurre con las personas de menor nivel educativo, las cuales no sienten ninguna seguridad en sus conocimientos y habilidades y poseen un mayor temor al desempleo lo que las lleva a comprometerse más con su organización.

2.1.8 Beneficios del Compromiso Organizacional

Según Baron y Greenberg– 1995, Esta variable es importante para la organización por las siguientes razones:

- Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño
- Los empleados con una mayor vinculación con la organización poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa
- El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la asistencia al trabajo, lo que contribuye a disminuir las ausencias de los

trabajadores a la organización y su impacto negativo en las actividades que esta desarrolla

- En la medida que un trabajador se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por esta

2.1.9 Algunas Consecuencias Del Compromiso Personal Para Las Organizaciones:

Según Baron y Greenberg – 1995, Es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia; es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera). Así pues, se incluyeron la intención de permanencia y la búsqueda de empleo en la presente investigación.

Conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo (según la percepción de los propios respondientes).

De hecho, en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en Estados Unidos, encontraron la siguiente secuencia:

Clima Organizacional - Compromiso con el Trabajo –Desempeño

Según Baron y Greenberg - 1995Ahora bien, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad.

Como antes se mencionó, aunque no se acostumbra adjuntar datos sobre la motivación de los miembros de la organización (y otros aspectos relevantes sobre el factor humano) en los estados financieros, ya existen organizaciones precursoras en este asunto. Por ende, en un futuro, dada la intensa competencia en la economía global, el compromiso de las personas hacia su organización será un aspecto de importancia en la toma de decisiones dentro de las empresas.

2.2 Definiciones Operacionales:

Compromiso Con El Trabajo

Según María Amparo de la Encarnación Gabín 2004, Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Compromiso Organizacional

Según Robbins (1999:142), Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas deseando mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Satisfacción Laboral

Según Loecke (1976), Estado emocional positivo resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

Trabajo En Equipo

Según Katzenbach y K. Smith (2006), es el Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

Liderazgo

Según Katzenbach y K. Smith (2006) es el Proceso de ejercer influencia sobre las demás personas.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL (según información de la caja Arequipa)

3.1 Reseña Histórica

La Caja Arequipa se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal Nro. 1529 del 15 de julio 1985 al amparo del Decreto Ley Nro. 23039 otorgándose la Escritura Pública de constitución y estatuto el 12 de febrero de 1986 ante el Notario Público Dr. Gorky Oviedo Alarcón y está inscrita en los Registros Públicos de Arequipa en el rubro “A” ficha 1316, de personas jurídicas. Su único accionista desde su constitución es el Municipio Provincial de Arequipa. Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además comprender todo el territorio nacional.

Situación Actual de Caja Arequipa

La Caja Arequipa, viene cumpliendo este objetivo, beneficiando a sus clientes, ofreciendo productos y servicios para todas las necesidades de la población, y promoviendo el ahorro a través de las diversas cuentas que ofrece, lo que la ha convertido en indiscutible líder de la categoría.

Hace más de 2 décadas la Caja Arequipa, inició sus operaciones con una única agencia ubicada en el distrito de Selva Alegre en la ciudad de Arequipa; hoy en día la Institución cuenta con más de 97 agencias, distribuidas en todo el país.

Actualmente cuentan con una creciente Red de Atención, compuesta por más de 650 Agentes Caja Arequipa colocados estratégicamente en diferentes lugares para facilitar la atención a nuestros clientes, más de 140 cajeros automáticos propios, así como 250 cajeros de la Red Unicard en el Norte del país.

Se tiene proyectado en el presente año la apertura de nuevas agencias en diversas ciudades, lo cual beneficiará a más clientes, quienes podrán realizar sus transacciones desde cualquiera de sus agencias sin pagar ningún costo adicional.

3.2 Características:

Es una institución financiera líder dentro del sistema de cajas municipales locales, sin fines de lucro, creada con el objetivo estratégico de constituirse en un elemento fundamental de descentralización financiera y democratización del crédito.

Se ha incrementado la cobertura y el acceso no sólo a las micro empresas sino también a las rurales. Con tecnología que ha incorporado el financiamiento a sectores sociales que carecen de garantías efectivas

generándose un segmento con grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo.

3.3 Misión

Ofrecemos soluciones financieras integrales, ágiles y oportunas para la micro y pequeña empresa, de forma rentable, sostenible y socialmente responsable.

3.4 Visión

Ser la empresa líder en la prestación de servicios micro financieros.

3.5 Valores

•Integridad

Es actuar con rectitud.

•Respeto

Es el reconocimiento del valor propio, honrando el valor de los demás, así como la consideración al orden institucional.

•Meritocracia

Impulsar la gestión basada en el mérito y la responsabilidad con factores determinantes para otorgar y conseguir reconocimiento y beneficios dentro de la empresa. El mérito incluye otorgar el desempeño, los

conocimientos técnicos, la perseverancia y habilidades profesionales de las personas.

- **Compromiso**

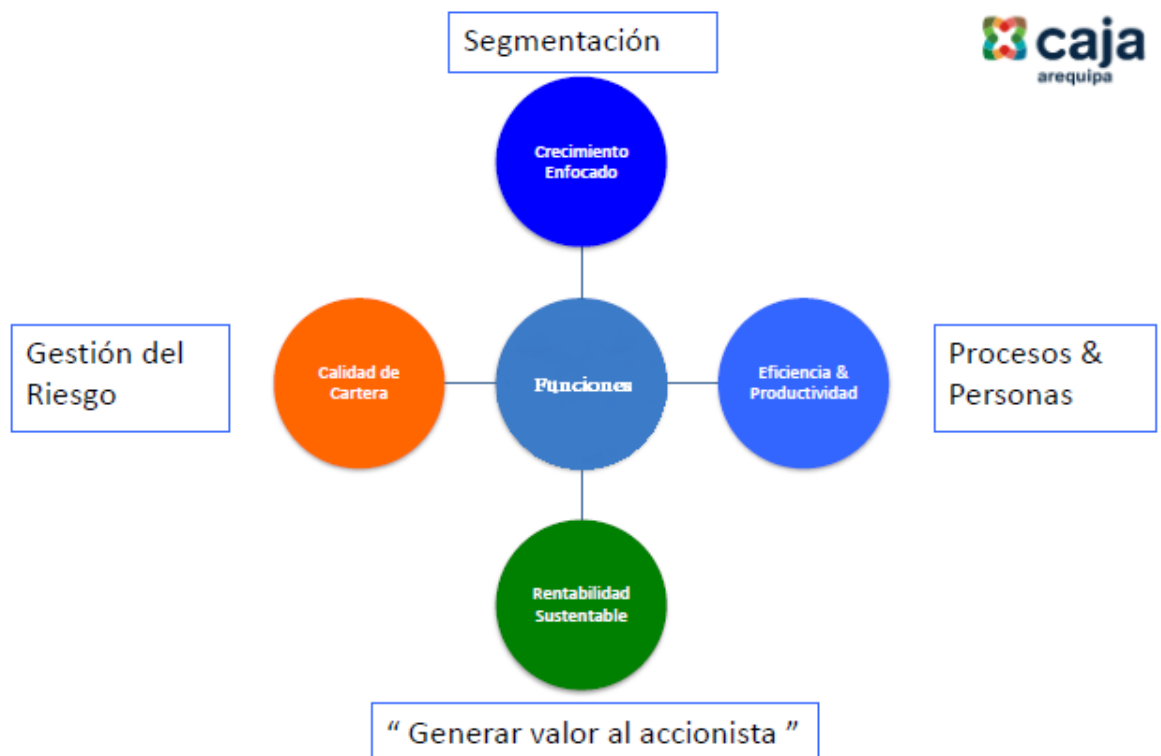
Es demostrar constantemente voluntad y confianza con los clientes y la organización, dando lo mejor de sí, para alcanzar los objetivos institucionales.

- **Trabajo en equipo**

Trabajar de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos entre áreas funcionales para alcanzar metas comunes, tanto por iniciativa propia como por espacios y mecanismos que así lo faciliten.

3.6 Funciones Generales

Grafico N°3 – funciones



Fuente: Caja Arequipa - Sucursal Pinto

3.7 Objetivos Generales

- Triplicar los activos totales
- Lograr una rentabilidad superior al promedio de las 5 más grandes del sector (ROE)
- Incursionar exitosamente como agencia a nivel local

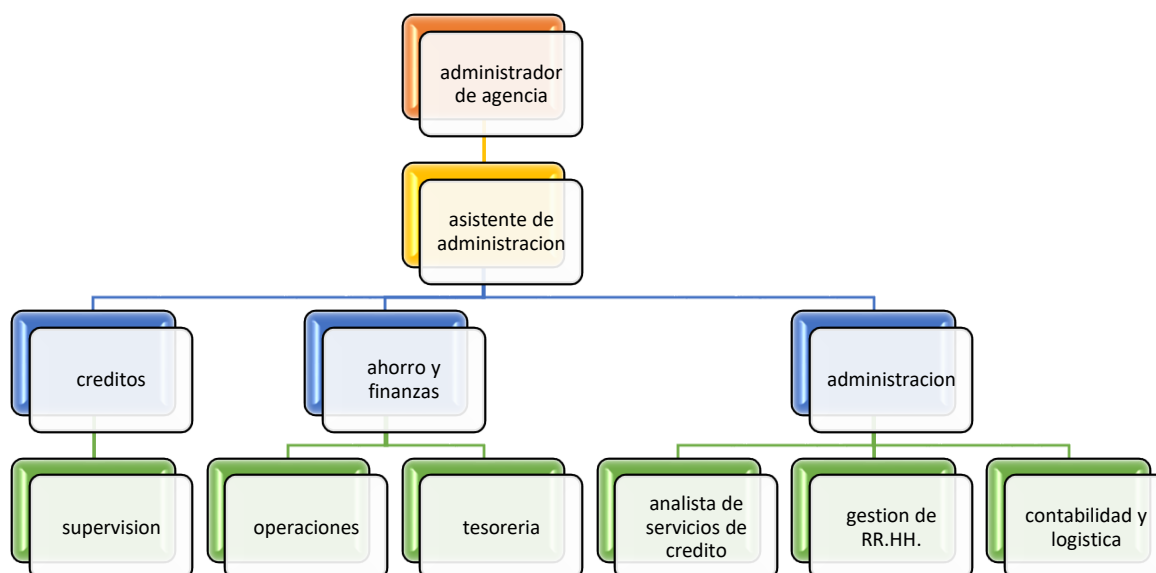
3.8 Micro localización

Av. Industrial 1475 – 1495

(052) 411727 – 411732

3.9 Organigrama

Grafico N°4 - organigrama



Fuente: Caja Arequipa - Sucursal Pinto, elaboración propia

Administrador de Agencia:

✓ Cesar Najjar Ojeda

Total personal de trabajo:

✓ 31 colaboradores

CAPITULO IV - DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del área a mejorar:

Caja Arequipa sucursal pinto como unidad organizacional

4.2 Determinación de la población y muestra

Población:

- ✓ 1 administrador
- ✓ 21 Analistas
- ✓ 4 Analistas Senior
- ✓ 5 Auxiliares de Operaciones
- ✓ 1 Asistente de Operaciones

Muestra:

Los treinta y un miembros de la empresa por lo que el trabajo de campo no presenta margen de error.

4.3 Procesamiento Y Presentación De Los Datos:

:

(Fuente de los gráficos: elaboración propia en base a las encuestas)

Grafico N°5

Edad

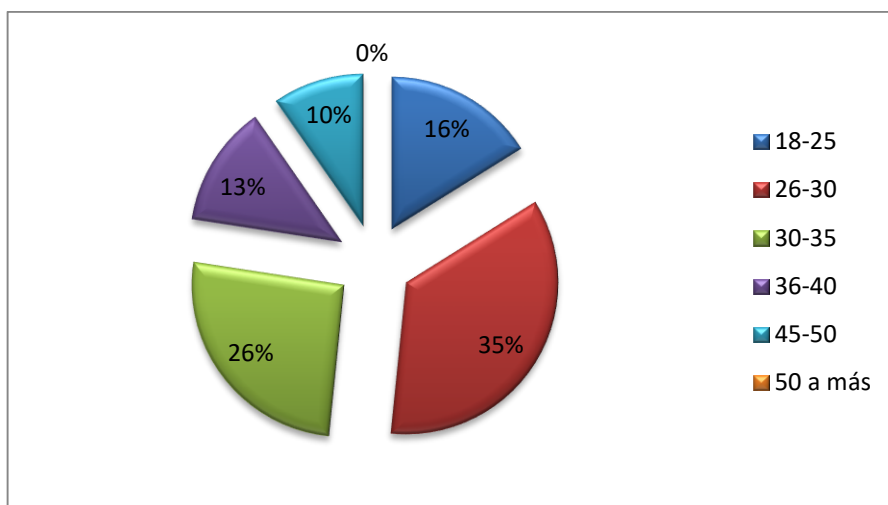


Grafico N° 6

Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización

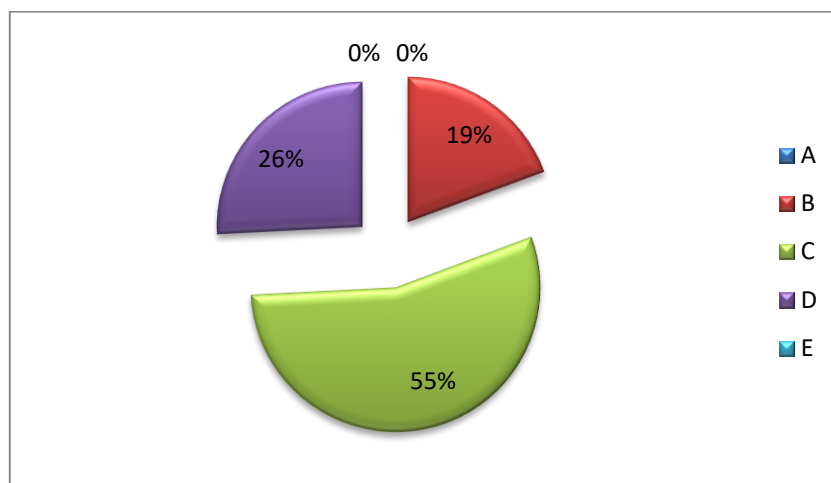


Grafico N° 7

Me siento emocionalmente ligado a esta organización

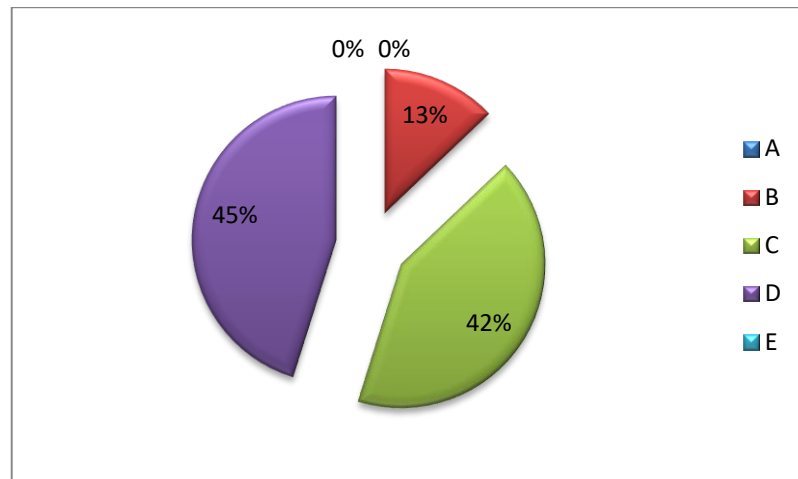


Grafico N° 8

Esta organización tiene un gran significado personal para mí.

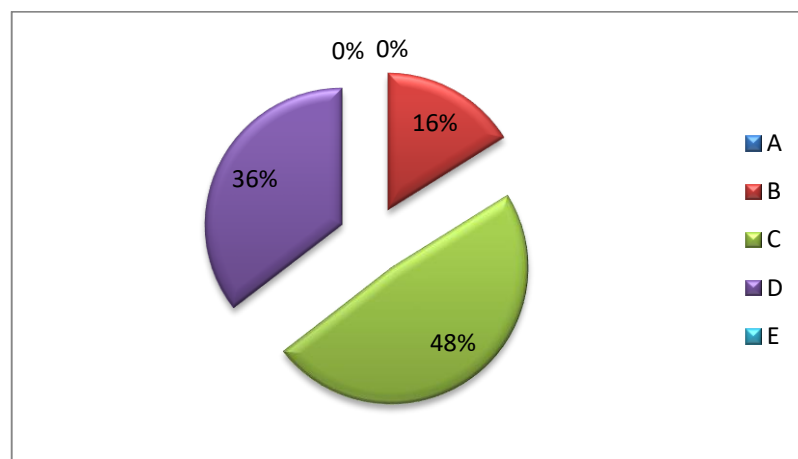


Grafico N° 9

Me siento como "como parte de la familia" en esta Organización.

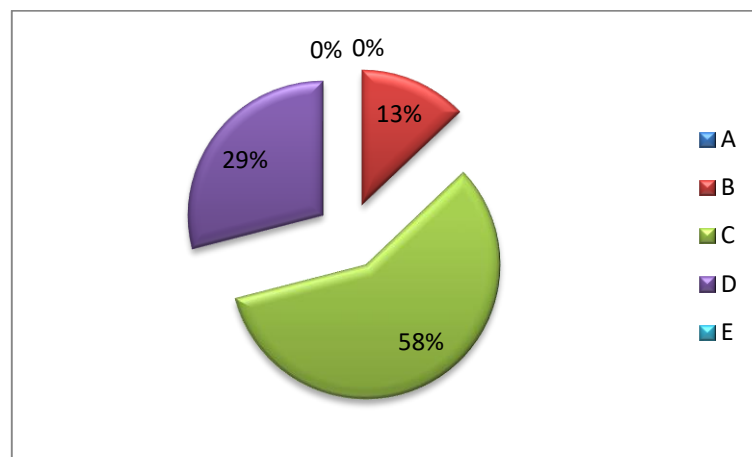


Grafico N° 10

Yo estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta Organización.

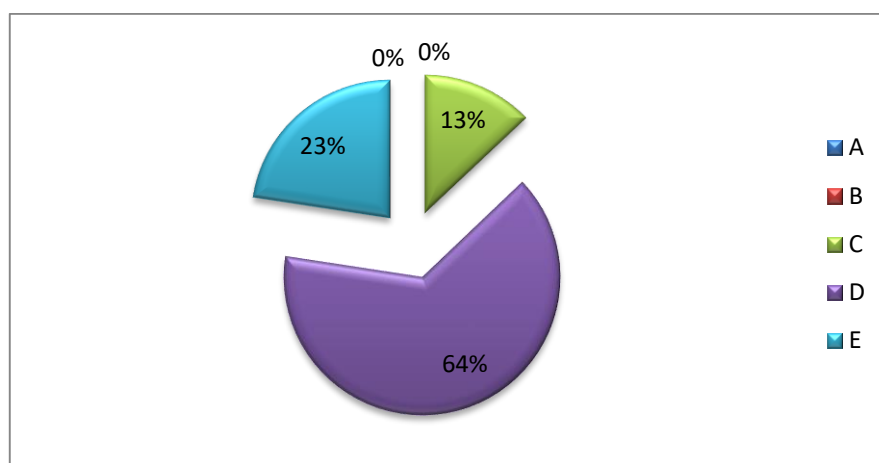


Grafico N° 11

Realmente siento que los problemas de esta organización son Mis problemas.

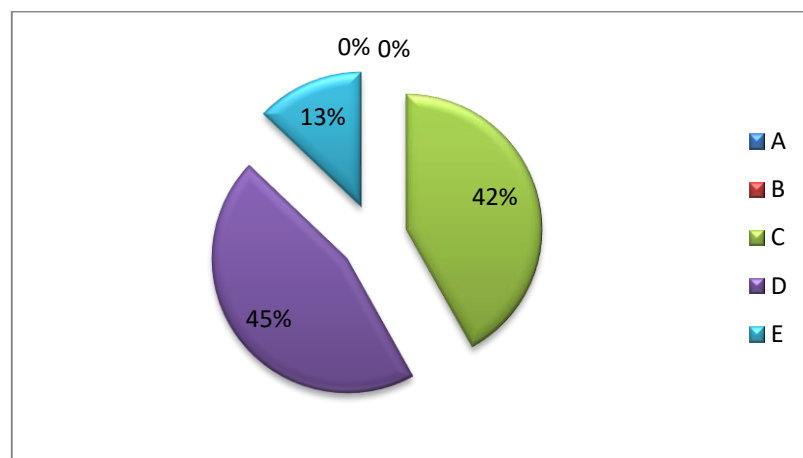


Grafico N° 12

Pienso que fácilmente podría estar ligado a otra organización Como estoy a esta.

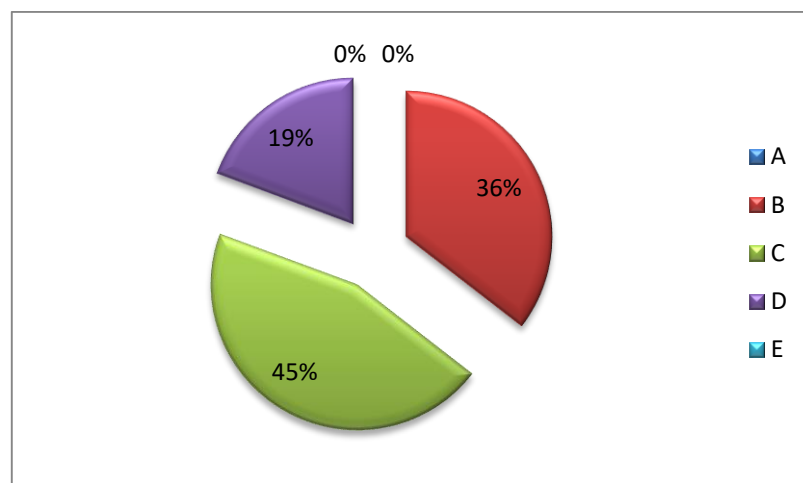


Grafico N° 13

Yo siento que tengo muy pocas opciones a considerar si dejo esta organización

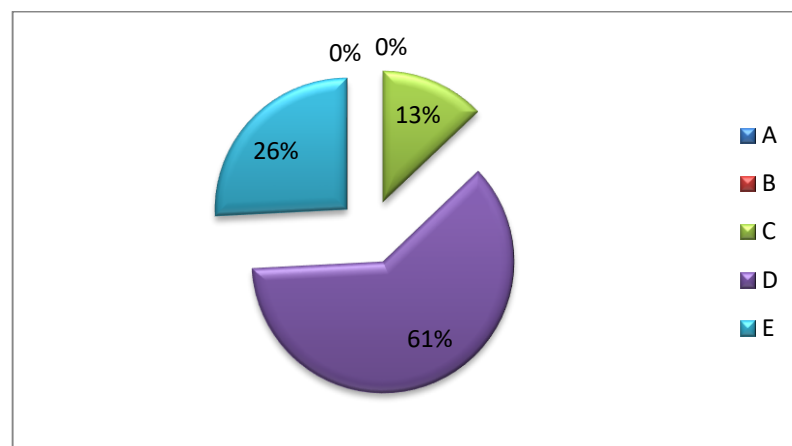


Grafico N° 14

Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta Organización, sería la escasez de alternativas posibles.

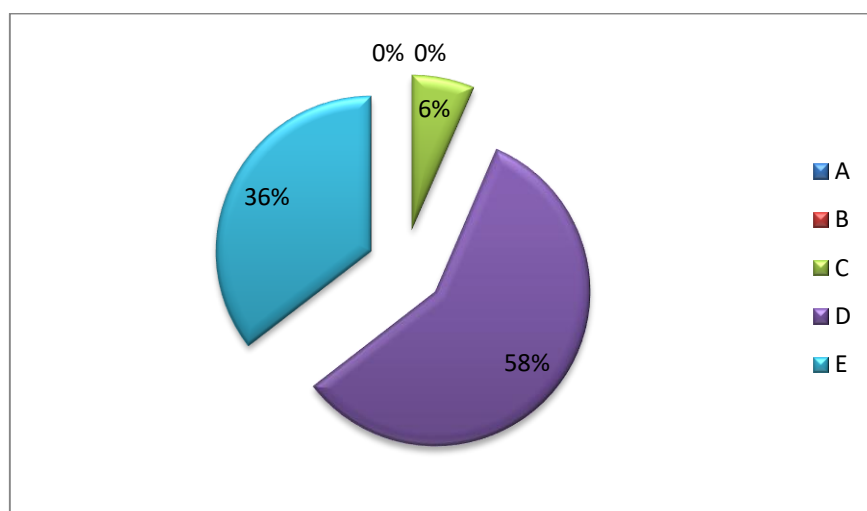


Grafico N° 15

Sería muy duro para mí dejar mi organización en este Momento, aún si yo quisiera.

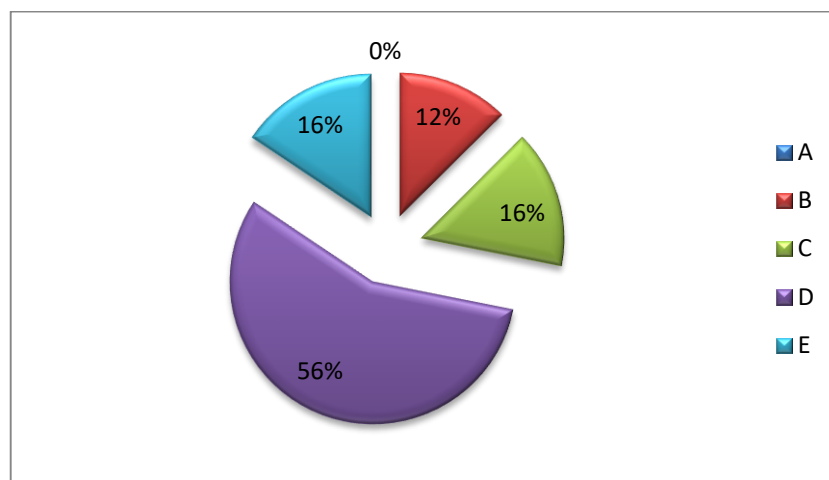


Grafico N° 16

Demasiado en mi vida sería afectado si yo decidiera y quisiera Dejar mi organización ahora.

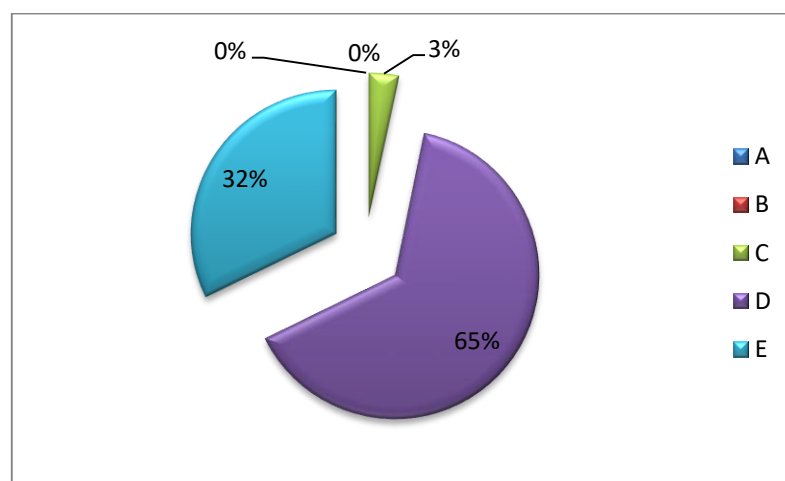


Grafico N° 17

Si no hubiera puesto tanto de mí en esta organización, Consideraría trabajar en otra institución.

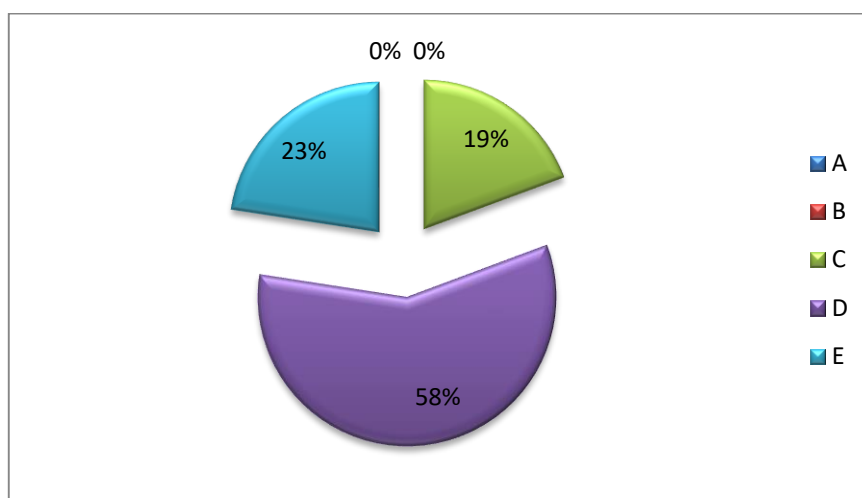


Grafico N° 17

Siento que es una obligación permanecer en esta institución.

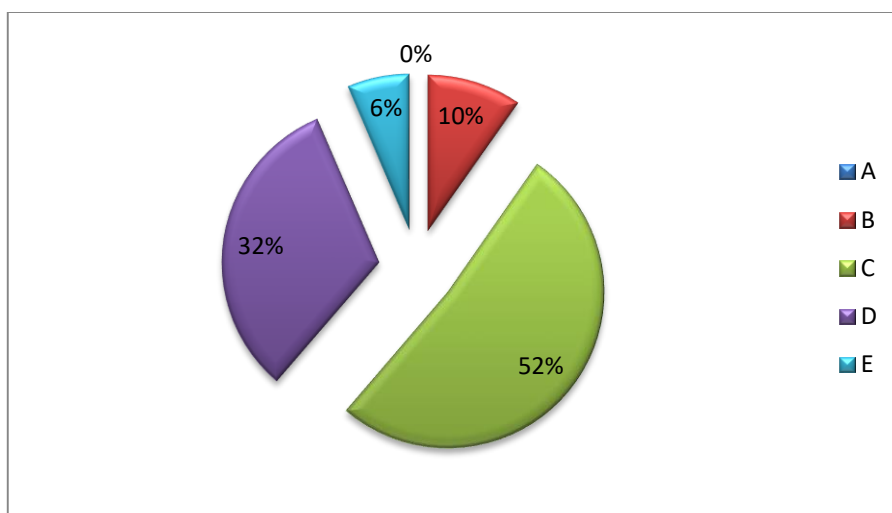


Grafico N° 18

Aunque es una desventaja personal no dejaría esta Institución.

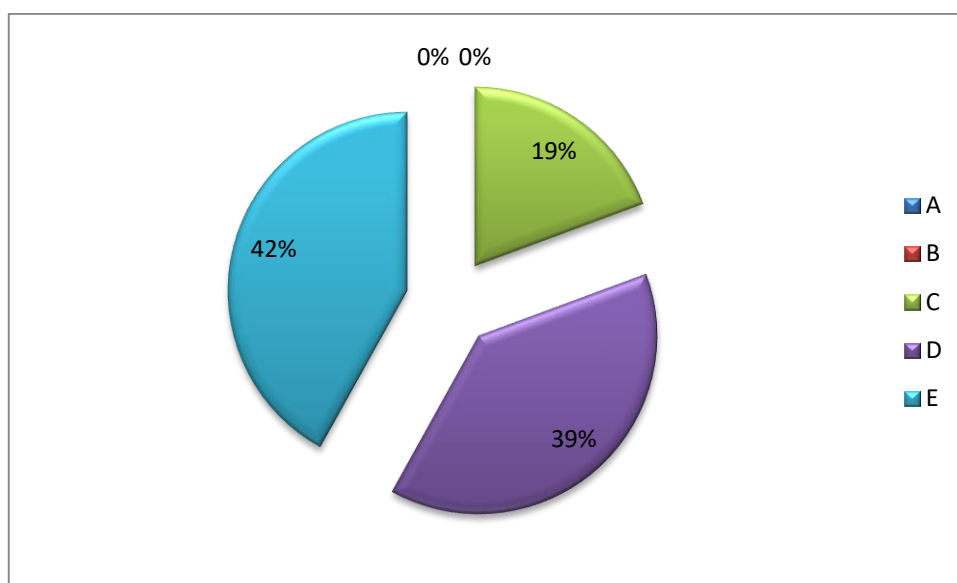


Grafico N° 18

Me sentiría culpable si ahora decidiera dejar esta institución

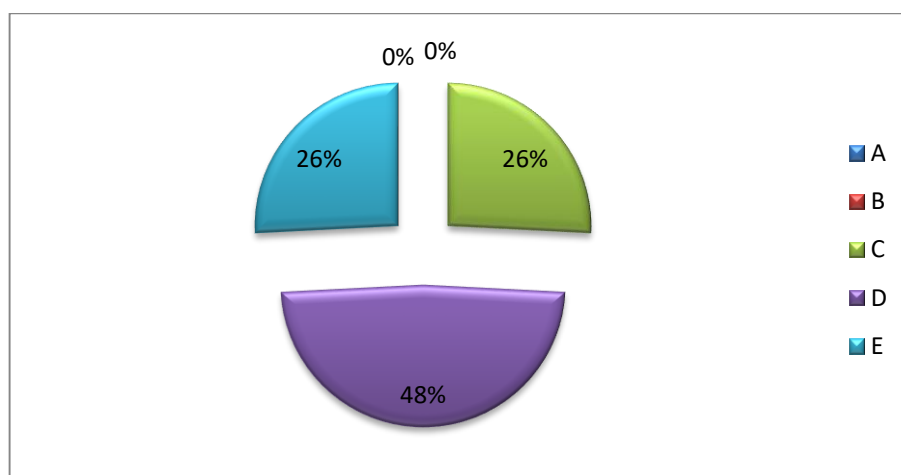


Grafico N° 19

Debo mucho a esta organización

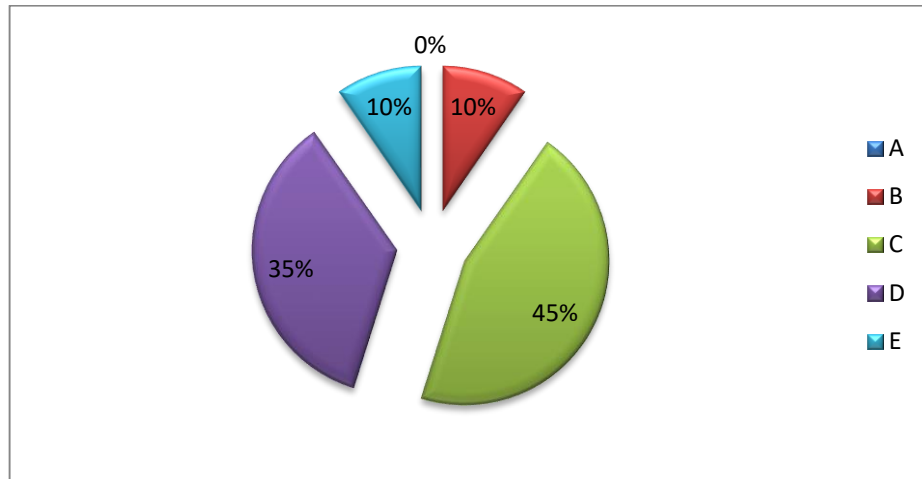


Grafico N° 20

Realmente esta organización merece mi lealtad

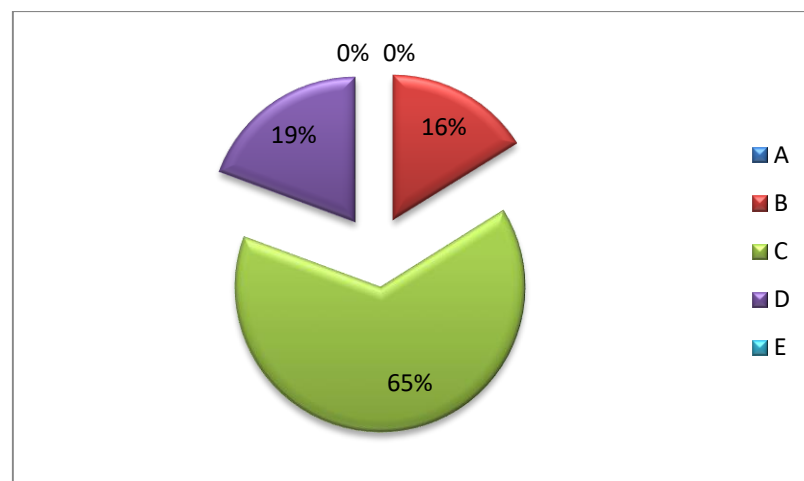
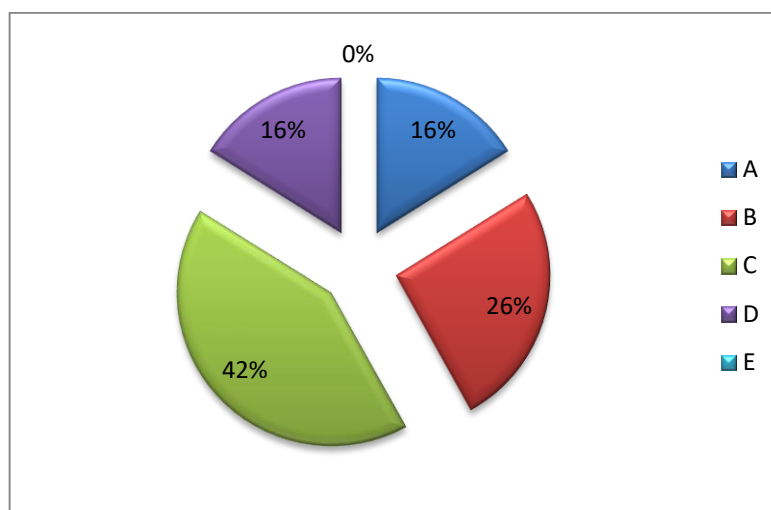


Grafico N° 21

**Si se presentase una oferta para un mejor trabajo, yo sentiría Que
no es correcto dejar esta institución.**



4.3.1 Análisis de los resultados del trabajo de campo

- El 77 % de los encuestados tiene una edad entre los 18 y 35 años lo que podría generar una inestabilidad emocional minimizando el compromiso organizacional con la empresa y una minoría del 23% son personas entre los 36 y 50 años. Lo que implica que son personas con experiencia con una mayor madurez emocional que podrían comprometerse de una manera más profunda con la empresa,
- Un 55% no tiene una opinión clara sobre su sentido de pertenencia hacia la organización, debido a que son personas jóvenes cuyo compromiso con la empresa va en función al salario ganado. solo el 19 % dice sentir ese

sentido de pertenencia lo que implicaría que son las personas entre 36 y 50 años los cuales están haciendo carrera en la organización frente a un 26% que no está de acuerdo con dicha afirmación.

- Un 42 % está ligado emocionalmente a la organización ya sea por motivos personales de superación, amicales o sentimentales frente a un 45% que dice no estarlo posiblemente por crecimiento profesional o económico y mejores oportunidades en alguna otra empresa. y solamente un 13 % que si considera estar ligado emocionalmente a la organización que serían los que están haciendo de su trabajo una carrera.
- Para el 84% la organización no tiene un significado personal definido ya que no están debidamente identificados con la empresa solo para un 16% a la organización significa algo personal y que influye en sus decisiones de vida.
- El 87% no piensa que es parte de una familia en la organización esto se debería posiblemente a que el clima laboral no es el adecuado así como se podría presumir una falta de incentivo y liderazgo. mientras que solo el 13 % si se siente como “parte de la familia”
- El 87 % no planea seguir una carrera dentro de la organización posiblemente por mejores ofertas laborales y deseos de superación en

otros aspectos profesionales frente a un 13% que no tiene una opinión clara sobre su carrera en la organización.

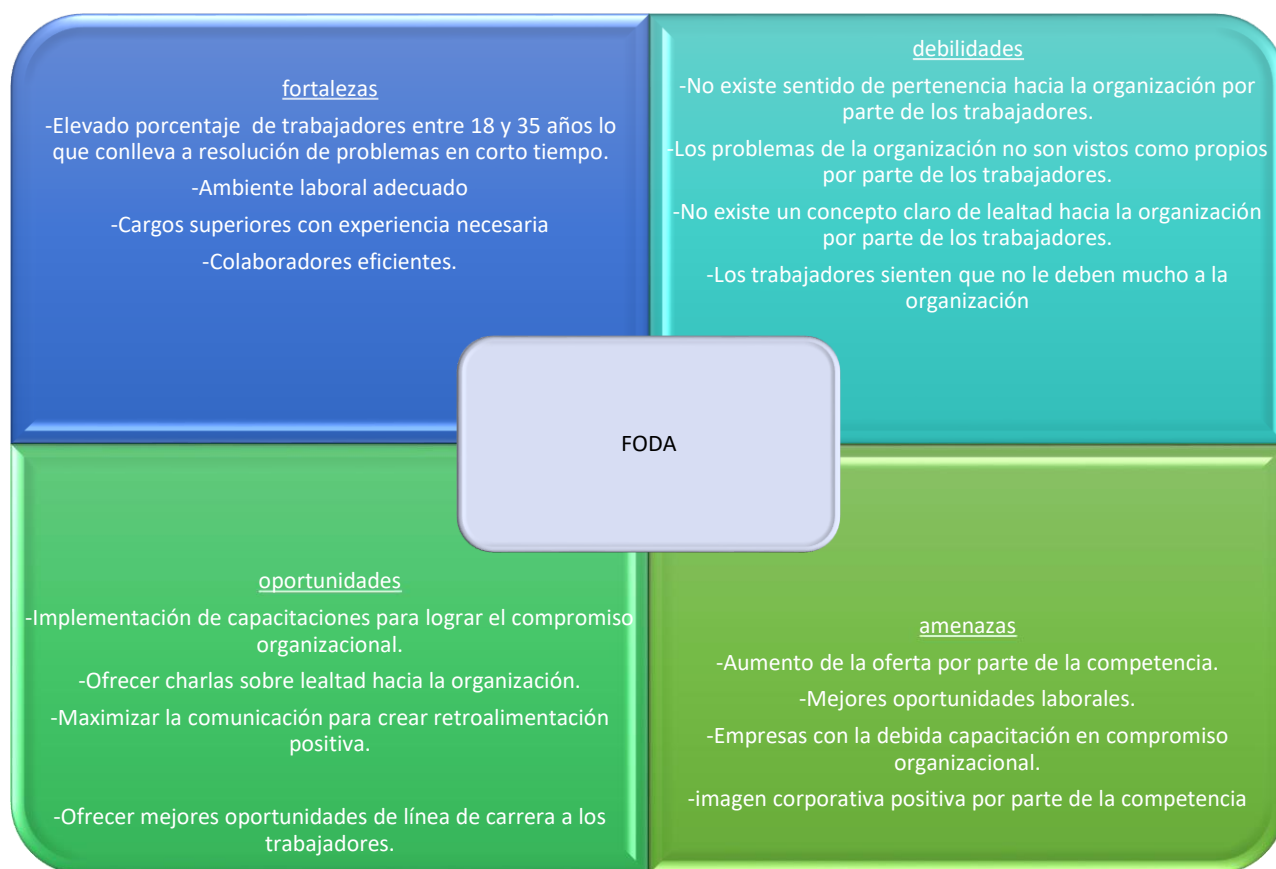
- Un 58% no ve los problemas de la organización como propios debido al punto anterior de no tener planeado seguir en ella en el corto plazo un 42% tiene una opinión clara.
- Un 36 % opina que así como está ligado a su actual organización podría estarlo en otra de darse el caso, esto podría deberse a que otras organizaciones ofrecen iguales o mejores condiciones de trabajo y clima laboral. para un 45% este tema le es indiferente 19% piensa que no podría estarlo.
- Un 61 % de los encuestados considera que tiene varias opciones a considerar si dejara la organización se presumiría que es por el nivel de experiencia en su campo laboral el cual le daría la oportunidad de conseguir mejores ofertas de trabajo un 13 % no tiene una opinión clara y 26% piensa que no tendría oportunidades posiblemente debido a que no cuenta con la capacitación o experiencia laboral suficiente así como la creciente demanda de trabajo.

- Un 94% piensa que no hay consecuencias negativas referidas a la escasez de alternativas de empleo si dejara la organización, se presume que este porcentaje de colaboradores cree poder conseguir trabajo a pesar de la poca oferta laboral existente. solo un 6% no tiene una visión clara.
- Solo un 12% opina que sería duro dejar la organización en este momento a pesar de que sea una decisión personal, lo que señala que son personas comprometidas con la empresa. para un 72% esta decisión no sería dura lo cual implicaría que son colaboradores que no tiene compromiso con la misma mientras q un para un 16% le es indiferente.
- Un 81% considera trabajar en otra organización ya que no ha dado mucho de sí en la actual , lo que implica una total falta de compromiso organizacional tal vez debido a un ineficiente liderazgo y clima laboral un 19% es indiferente en este sentido
- Permanecer en la institución no es considerado como una obligación para un 38%, un 52% no tiene una idea clara del sentido de obligación para con la organización y solo un 10% piensa que es una obligación quedarse en la organización
- Un 81% piensa que de ser una desventaja personal el estar en la organización optaría por irse se asume que los intereses personales están

por encima del compromiso con la empresa un 19% no tiene una idea clara.

- Un 74 % no sentiría culpa si decidiera dejar la organización ya que de no existir un compromiso organizacional los problemas que surgirían a partir de este punto no son importantes para el colaborador y un 26% no tiene una opinión clara.
- El 45% siente que no le debe nada a la organización, se presume que esto se deba a una falta de liderazgo tanto de los jefes de área como el liderazgo gerencial a un 45% le es indiferente esta idea y solo un 10% siente que le debe mucho a la organización.
- Un 65 % no tiene un concepto claro de la lealtad que debe tenerle a la organización en la que trabaja esto implicaría una falta de conocimiento de valores organizacionales y de la experiencia conseguida dentro de la empresa Un 19% piensa que la organización no merece su lealtad y solo un 16% opina que debe ser leal a la organización.

4.4 Análisis FODA de la situación actual de la empresa:



Fuente: elaboración propia

4.4.1. Análisis EFI – EFE según situación actual de la empresa relacionada al compromiso organizacional basado en los factores internos

- A cada factor se le asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante)
- El total de todos los pesos debe de sumar 1.0
- Asignamos una calificación entre 1 y 4 dependiendo si es una fuerza, debilidad, oportunidad o amenaza mayor (4) o menor (1)
- Multiplicamos el peso por su calificación para determinar la calificación ponderada.
- Sumamos las calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado.
- El total ponderado puede ir de 1 a un máximo de 4 siendo la calificación promedio de 2.5
- Los totales ponderados menores a 2.5 indican una organización débil internamente y mayores a 2.5 indican una organización fuerte internamente.

Grafico 4 - Matriz de evaluación de factores internos

	Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
	fortalezas			
1	Elevado porcentaje de trabajadores entre 18 y 35 años lo que conlleva a resolución de problemas en corto tiempo	0.04	3	0.12
2	Ambiente laboral adecuado	0.06	2	0.12
3	Cargos superiores con experiencia necesaria	0.06	3	0.18
4	Colaboradores eficientes	0.07	2	0.14
	debilidades			
1	no existe sentido de pertenencia hacia la organización por parte de los trabajadores	0.16	4	0.64
2	los problemas de la organización no son vistos como propios por parte de los trabajadores	0.23	3	0.69
3	No existe un concepto claro de lealtad hacia la organización por parte de los trabajadores.	0.20	4	0.80
4	los trabajadores sienten que no le deben mucho a la organización	0.18	3	0.54
total		1		3.23

Fuente elaboración propia

EFE

Grafico 5 - matriz de evaluación de factores internos

	Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
	Oportunidades			
1	implementación de capacitaciones para lograr el compromiso organizacional	0.07	3	0.21
2	ofrecer charlas sobre lealtad hacia la organización	0.17	4	0.68
3	maximizar la comunicación para crear retroalimentación positiva	0.06	2	0.12
4	Ofrecer mejores oportunidades de línea de carrera a los trabajadores.	0.18	4	0.72
	Amenazas			
1	aumento de la oferta por parte de la competencia	0.05	2	0.10
2	mejores oportunidades laborales	0.14	4	0.56
3	empresas con la debida capacitación en compromiso organizacional	0.16	3	0.48
4	imagen corporativa positiva por parte de la competencia	0.17	4	0.68
total		1		3.55

Fuente: elaboración propia

Las calificaciones nos indican el grado de eficacia de las estrategias actuales relacionadas al compromiso organizacional de la empresa:

- ✓ **4** = la respuesta es superior
- ✓ **3** = la respuesta está por encima de la media
- ✓ **2** = la respuesta es la media
- ✓ **1** = la respuesta es mala.

El total ponderado es de **3.39** el cual se encuentra por encima de la media que es **2.50** por lo que en conjunto la organización es eficiente internamente

Para que la gestión del compromiso organizacional sea eficiente dentro de la empresa el peso de las oportunidades deberá ser mayor al de las amenazas

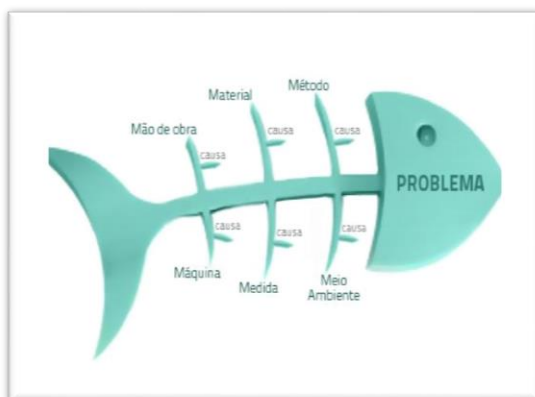
En este caso el peso ponderado de las oportunidades es de **1.73** y el de las amenazas es de **1.82** lo que nos indica que la gestión de la empresa no es favorable para los objetivos que se quieren alcanzar, relacionados con el compromiso organizacional por parte de los trabajadores.

4.5 Propuesta de mejora:

Reconocimiento por parte de la empresa

El objetivo principal estará basado en lograr la identificación del trabajador con la empresa reconociendo sus cualidades aptitudes y logros relacionados con el nivel compromiso organizacional conseguido a fin de motivarlo a continuar con dicha actitud. Para ello se llevaran a cabo actividades como:

–Reuniones para establecer las falencias, y logros de los trabajadores, mediante el diagrama de Ishikawa y Pareto.



- Incentivar la comunicación organizacional, a través de actividades de confraternidad y recreativas.
- Los parámetros de medida de las metas se lograrán a través de objetivos con un límite determinado de tiempo incentivando a sus colaboradores a cumplir sus metas en el tiempo establecido.

- Hacer un adecuado seguimiento de logro de objetivos.
- Promover metas adicionales a las del compromiso organizacional a fin de generar la competencia laboral y mejorar las debilidades de los trabajadores.

Motivación hacia los trabajadores:

El objetivo principal es que la motivación personal de los trabajadores se mantenga en un nivel elevado a fin de que sirva como ejemplo para los demás trabajadores que aún no logran sentir esa motivación necesaria. Para ello Se llevaran a cabo actividades como:

- Analizar los beneficios que tiene el trabajador en la empresa a fin de encontrar deficiencias relacionadas a necesidades que no estén cubiertas por la empresa
- Los reconocimientos se darán tanto de manera pública como individual
- Promover los reconocimientos a las actividades proactivas de los trabajadores
- Generar retroalimentación para obtener ideas que ayuden a mejorar el compromiso organizacional, esto se destaca mediante un primer paso que es la auditoria del servicio al colaborador ,la cual se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de cada 3 meses para hacer seguimiento y establecer los problemas y causas.

- Analizar a empresas del sector para comparar los beneficios que estas dan a sus trabajadores e igualarlas o mejorarlas.0

Trabajo en equipo:

El objetivo principal será crear una cultura de trabajo en equipo para la resolución de problemas de manera eficiente minimizando factores conflictivos que dañan el ambiente laboral. Para ello Se llevaran a cabo actividades como:

- Realizar propuestas que mejoren el compromiso organizacional de Caja Arequipa - Sucursal Pinto, Tacna 2015
- Incrementar la identificación del trabajador con su área correspondiente. Se debe evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento con la empresa.
- Incrementar la identificación del trabajador con su equipo de trabajo
- Los equipos de trabajo deberán ser rotativos a fin de que todo el personal tenga oportunidad de interactuar
- Lograr la interacción no solo en equipos de trabajo sino con las diferentes áreas de la empresa asignando tareas que comprometan a toda la organización

- Mejorar la capacitación del liderazgo en la empresa a fin de lograr la unión de los equipos de trabajo.

Comunicación organizacional:

El objetivo principal es mejorar los canales de comunicación dentro de la empresa a fin de mantener a todo el personal actualizado sobre los objetivos de la empresa en las diferentes áreas. Para ello Se llevaran a cabo actividades como:

- El área de RR.HH junto con la gerencia deberán establecer nuevas políticas de comunicación.
- Mantener información actualizada.
- Crear un medio de comunicación interno a través de la instalación de un chat, con el fin de estar en constante feedback.
- Los trabajadores no debe solo disponerse a escuchar a los líderes de equipo sino también argumentar para generar nuevas ideas.

CAPITULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

- Los factores organizacionales internos que predominan en la organización son: el clima, la cultura, la comunicación y el liderazgo.
- Los factores organizacionales internos como el clima, la cultura, la comunicación y el liderazgo son deficientes generando un compromiso organizacional débil de los colaboradores para con la empresa.
- Las características encontradas sobre el compromiso organizacional nos señalan un bajo nivel de colaboración, un inestable clima laboral y una falta de liderazgo permanente que incentive las características deseadas en los trabajadores.
- Existe un porcentaje aunque bajo de trabajadores con un nivel de compromiso organizacional alto los cuales deberían ser recompensados de alguna manera para generar competitividad en el ambiente laboral.

5.2 RECOMENDACIONES:

- Trabajar en los factores internos para la implementación de un plan estratégico eficiente en el corto plazo para poder mejorar las relaciones de los trabajadores con los clientes de la empresa, ganar flexibilidad en la resolución de problemas y mejorar la imagen corporativa.
- Analizar los factores que influyen de una manera negativa de los colaboradores con respecto al compromiso organizacional.
- Incrementar el número de trabajadores que tengan como principal interés hacer carrera en la empresa ya que de esta manera no se perdería el knowhow minimizando los gastos en capacitación de personal
- Brindar a los trabajadores un ambiente laboral en el que puedan desarrollar la retroalimentación a fin de evitar las bajas de personal y tomar ventaja de los trabajadores que muestran características positivas para con la empresa a fin de concientizar a los demás trabajadores.

REFERENCIAS

- Allen y Meyer (2002). Diario del comportamiento profesional
- Baron y Greenberg (1995). Comportamiento en las organizaciones (5ta edición)
- de la Encarnación Gabín, María Amparo (2004). Gestión comercial y servicio de atención al cliente
- Katzenbach y K. Smith, la sabiduría de los equipos y la creación de la organización de alto rendimiento 2006
- Loecke (1976)
- Matthieu y Zajac (1990). El compromiso organizacional
- Mowday (1982). El comportamiento intencional de los empleados
- Porter, Steers, Mowday y Boulain (2001). Ayuda mutua dentro de la organización.
- Robbins, Stephen P. (1998). Introducción al Comportamiento
- Robbins (1999)
- Steers (2001). Fuentes del compromiso organizacional
- www.udlap.mx – repositorio digital de tesis

BIBLIOGRAFIA

- BAYONA, G. y MADORRÁN. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.
- DESSLER, G., (1996). Administración de Personal. México: Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.
- FLORES R. (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- K.N. WEXLEY&G.A. YUKL (1990). Conducta organizacional y psicología del personal México: compañía editorial continental s.a.
- KREITNER, Robert y Kinicki, A. (2000).Comportamiento de las Organizaciones, España: Editorial McGraw –Hill.
- ROBBINS, S. P., (1999). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- www.udlap.mx – repositorio digital de tesis
- WERTHER, W.B. y Davis, K. (1996) .Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill

ANEXOS

(ANEXO N° 1): cuestionario:

CUESTIONARIO

INDICACIONES: las respuestas de este cuestionario sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales, por lo que les pido que sea muy sincero al contestar. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, si no diferentes formas de pensar, sentir y actuar y es lo que se pide que se conteste.

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a lo que usted siente, marcándola con una X. Considere la siguiente escala:

1. totalmente de acuerdo=A
2. de acuerdo=B
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo=C
4. En desacuerdo=D
5. totalmente en desacuerdo=E

ENUNCIADOS	ESCALA				
01.- Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.	1	2	3	4	5
02.- Me siento emocionalmente ligado a esta organización.	1	2	3	4	5
03.- Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5
04.- Me siento como "como parte de la familia" en esta Organización.	1	2	3	4	5
05.- Yo estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta Organización.	1	2	3	4	5
06.- Realmente siento que los problemas de esta organización son Mis problemas.	1	2	3	4	5
07.- Pienso que fácilmente podría estar ligado a otra organización Como estoy a esta.	1	2	3	4	5
08.- Yo siento que tengo muy pocas opciones a considerar si dejo esta organización	1	2	3	4	5
09.- Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta	1	2	3	4	5

Organización, sería la escasez de alternativas posibles.					
10.- Sería muy duro para mí dejar mi organización en este Momento, aún si yo quisiera.	1	2	3	4	5
11.- Demasiado en mi vida sería afectado si yo decidiera y quisiera Dejar mi organización ahora.	1	2	3	4	5
12. Si no hubiera puesto tanto de mí en esta organización, Consideraría trabajar en otra institución.	1	2	3	4	5
13.- Siento que es una obligación permanecer en esta institución.	1	2	3	4	5
14.- Aunque es una desventaja personal no dejaría esta Institución.	1	2	3	4	5
15.- Me sentiría culpable si ahora decidiera dejar esta institución	1	2	3	4	5
16.- Debo mucho a esta organización	1	2	3	4	5
17.- Realmente esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5
18.- Si se presentase una oferta para un mejor trabajo, yo sentiría Que no es correcto dejar esta institución.	1	2	3	4	5

INFORMACIÓN ADICIONAL (solo si el encuestado accede a dar dicha información)

1. Área de trabajo: _____
2. Cargo que ocupa: _____
3. Tiempo de servicio en la empresa _____
4. Estado civil _____
5. Sexo: F _____ M _____
6. Edad: _____

18	-	25
26	-	30
30	-	35
36	-	40
45	-	50
50	-	más

7. Nivel de instrucción (marque con una x el nivel más alto que posee)

Nivel	Marcar
Secundaria completa	
Estudios técnicos	
Universitario	
Maestría	
Doctorado	