

**UNIVERSIDAD ESAN**



**SOPORTE DE SUPERIORES Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
EN UNA EMPRESA PERUANA**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de  
Magíster en Organización y Dirección de Personas**

**por:**

Cintya Laura Bravo Baldeón

Milagros Verónica Gonzalez Reátegui

Isabel Cecilia Granados Peña

**Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas 2015 II**

**Lima, 14 de Diciembre de 2017**

Esta tesis

**SOPORTE DE SUPERIORES Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
EN UNA EMPRESA PERUANA**

ha sido aprobada.

.....

Jose Antonio Robles Flores

(Jurado)

.....

Kety Lourdes Jauregui Machuca

(Jurado)

.....

Oswaldo Morales Tristán

(Asesor)

**Universidad ESAN**

**2017**

## DEDICATORIA

A Dios, por la oportunidad de vivir diferentes experiencias y guiar cada paso que doy.

A mi madre quien siempre me motivó en mi desarrollo profesional, a mi padre y hermanos por su apoyo incondicional. A mi amiga Milagros González a quien conocí en la Maestría y es una de las personas con la que aprendí y compartí muchos momentos.

Cintya Laura Bravo Baldeón.

A Dios, por mantenerme siempre fuerte y constante para llevar a cabo cada reto profesional que me proponga. A Aníbal y Marilú, por ser unos excelentes padres, mi principal motivación y mis mejores amigos. A Javier, por darme la paz y amor que necesito para asumir los desafíos que se me presenten en la vida.

Milagros Verónica González Reátegui

A mis padres Amando y Amanda por su apoyo incondicional en todo momento. A mi hermano Juan por ser fuente de inspiración y un gran compañero a pesar de la distancia. A Gustavo por su motivación, paciencia y respaldo constante.

Isabel Cecilia Granados Peña

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
2.1 Identificación del Problema.....	4
2.2 Justificación e importancia del estudio.....	4
2.2.1 <i>Justificación</i> .....	4
2.2.2 <i>Importancia del estudio</i> .....	5
2.3 Alcances y Limitaciones de la Investigación .....	6
2.3.1 <i>Alcances</i> .....	6
2.3.2 <i>Limitaciones</i> .....	6
2.4 Objetivos de la Investigación .....	6
2.4.1 <i>Objetivo General</i> .....	6
<b>CAPÍTULO III EMPRESA PERUANA</b> .....	<b>7</b>
3.1 Perfil y Descripción .....	7
3.2 Descripción de puestos .....	10
<b>CAPÍTULO IV MARCO TEORICO</b> .....	<b>13</b>
4.1 El soporte de superiores.....	13
4.1.1 <i>Conceptos</i> .....	13
4.1.2 <i>Investigaciones relacionadas con soporte de superiores</i> .....	14
4.2 Compromiso organizacional.....	16
4.2.1 <i>Conceptos</i> .....	16
4.2.2 <i>Evolución del concepto Compromiso Organizacional</i> .....	18
4.2.3 <i>Dimensiones del compromiso organizacional</i> .....	18
4.2.3.1 <i>Compromiso Afectivo</i> .....	18
4.2.3.2 <i>Compromiso continuo</i> .....	19
4.2.3.3 <i>Compromiso normativo</i> .....	19
4.2.4 <i>Investigaciones relacionadas con compromiso organizacional:</i> .....	19
4.3 Estudios relacionados considerando los constructos soporte de superiores y compromiso organizacional .....	21
<b>CAPÍTULO V METODOLOGÍA</b> .....	<b>27</b>
5.1 Tipo de investigación .....	27
5.2 Diseño del estudio .....	27
5.3 Población .....	28
5.4 Muestra .....	28
5.5 Instrumento a emplearse .....	30
5.5.1 <i>Recopilación de información</i> .....	31
5.5.2 <i>Técnicas para el procedimiento y análisis de datos</i> .....	31
<b>CAPÍTULO VI INTERPRETACION ESTADISTICA Y ANALISIS DE RESULTADOS</b> 33	
6.1 Análisis psicométrico .....	33
6.1.1 <i>Análisis de validez</i> .....	33
6.1.2 <i>Análisis de confiabilidad</i> .....	34
6.2 Análisis correlacional .....	35

6.3	Análisis de comparación de grupos .....	36
6.4	Análisis de los datos .....	38
<b>CAPÍTULO VII CONCLUSIONES .....</b>		<b>43</b>
7.1	Conclusiones.....	43
<b>ANEXOS .....</b>		<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>58</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura IV-1	Modelo de Investigación Soporte de Superiores, Conflicto trabajo-familia y Conflicto familia-trabajo) ..... 25
Figura IV-2	Modelo de Investigación el Impacto del Soporte de Superior sobre el Compromiso Organizacional, la Satisfacción Profesional y la Intención de Rotar para los colaboradores de primera línea en la industria hotelera..... 26

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico IV-1	Características de un trabajador comprometido .....	18
Gráfico IV-2	Evolución del concepto Compromiso Organizacional.....	18

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla V-1	Dotación de personal por cada área operativa .....	29
Tabla V-2	Dotación de personal por rango de años de trabajo .....	29
Tabla V-3	Dotación de personal por rango de edad.....	29
Tabla V-4	Dotación de personal por grado de estudios .....	30
Tabla V-5	Inventario de las Escalas de Compromiso Organizacional.....	30
Tabla VI-1	Descriptivos y coeficientes de consistencia interna de las dimensiones de Compromiso organizacional y Soporte de superiores (N=128) .....	35
Tabla VI-2	<i>Coefficientes de correlación entre Compromiso organizacional y sus dimensiones con Soporte de superiores (N=128)</i> .....	35
Tabla VI-3	Diferencias en las dimensiones de Compromiso organizacional y Soporte de superiores según el cargo .....	36
Tabla VI-4	Diferencias en las dimensiones de Compromiso organizacional y Soporte de superiores según el tiempo de experiencia.....	37
Tabla VI-5	Diferencias en las dimensiones de Compromiso organizacional y Soporte de superiores según el área .....	37

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Escala Soporte de Superiores .....	44
Anexo 2	Escala de compromiso organizacional, de Allen y Meyer .....	45
Anexo 3	Empresa Peruana del Sector Industrial .....	47

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad ESAN, por brindarnos la posibilidad, a través de sus docentes, los conocimientos impartidos que será de ayuda en nuestra vida profesional.

A nuestro profesor y asesor Oswaldo Morales, por su valioso apoyo brindado en el desarrollo de esta tesis, siendo partícipe de este gran resultado.

A la empresa en investigación, por permitirnos el acceso a sus instalaciones, la información brindada y el apoyo de sus ejecutivos por sus aportes.

Cintya Laura Bravo Baldeón  
Milagros Verónica Gonzalez Reátegui  
Isabel Cecilia Granados Peña

## **CINTYA LAURA BRAVO BALDEON**

Licenciada en Trabajo Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con especialización en la Maestría en Política Social con mención en Proyectos Sociales - UNMSM y egresada de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas - ESAN. Amplia experiencia en implementación de programas de bienestar, beneficios y comunicación interna.

Supervisión de la implementación del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, apoyo para la gestión de relaciones laborales, implementación de comedores, vestuarios, negociación con sindicatos.

### **FORMACIÓN**

2015 – 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**

Egresada de la Maestría en Organización y Dirección de Personas.

2007 – 2008 **Escuela de Ciencias Sociales - UNMSM**

Egresada en Maestría en Política Social con mención en Proyectos Sociales

2002 – 2008 **Escuela de Ciencias Sociales - UNMSM**

Licenciada en Trabajo Social

### **EXPERIENCIA**

2017 a la fecha **SANITAS PERU EPS S.A.** Grupo empresarial conformado por 52 compañías con experiencia en la prestación de servicios de salud en Colombia, Venezuela, Perú y Brasil, con más de 1700000 colaboradores.

Oct. 2017 a la fecha– Gestor de Bienestar y SST. Responsable del control de seguros y beneficios de los colaboradores así como de la supervisión para la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo con reporte directo a la Sub Gerencia de Gestión Humana Perú y Gerencia de Seguridad Colombia.

2015 – 2017 **LG ELECTRONICS PERÚ S.A.** Es una de las mayores empresas de electrónica de consumo del mundo. Desarrolla avances tecnológicos en electrónica, comunicaciones móviles y electrodomésticos y ofrece empleo a más de 84.000 colaboradores.

- Abr. 2015      Analista de Recursos Humanos. Reporte directo a la Gerencia de Recursos Humanos, responsable de la supervisión y aprobación de planilla y selección de personal outsourcing, implementación del plan de beneficios y seguridad. Negociación de seguros de salud en beneficio de los colaboradores.
- Jun. 2017
- 2009 - 2015    **MINERA VOLCAN – UNIDAD CHUNGAR.** Es uno de los mayores productores mundiales de zinc, plomo y plata. La Compañía es considerada uno de los productores de más bajo costo en la industria debido a la calidad de sus depósitos de mineral.
- Dic 2009      Jefe de Bienestar Social. Reporte directo a la Superintendencia de Gestión Humana y Gerencia Operaciones, presentación de informes semanales (con indicadores) a la superintendencia de Gestión Humana y otros informes solicitados por las demás jefaturas, participación en las reuniones del círculo de calidad, comité de seguridad y salud ocupacional, análisis de accidentes y reuniones convocadas por la Gerencia de Operaciones y Gerencia General en Lima.
- Ene. 2015      Evaluación de todos los programas desarrollados por el departamento de Gestión Social, enfocados en: Calidad de vida (campamento, comedores, vestuarios), clima laboral, administración de los beneficios sociales (T- registro, descansos médicos, subsidios, reembolsos, seguros, EPS, SCTR, asignación familiar, etc.), familia y comunidad.

## MILAGROS VERONICA GONZALEZ REATEGUI

Magíster en Organización y Dirección de Personas en ESAN. Bachiller en Ingeniería Industrial en la Universidad Particular Ricardo Palma, con especialización en Gestión de Recursos Humanos y Coaching & Consultoría. Experiencia como Generalista de Recursos Humanos, ejecución de los procesos Selección, Contratación, Inducción y Capacitación, Planillas, Planes de Carrera y Sucesión, Relaciones Laborales y Clima Laboral. Implementación de programas de desarrollo de habilidades para jefaturas y equipo de colaboradores (Coaching, Liderazgo y Trabajo en equipo) asimismo asesorías en desarrollo de personas. Experiencia en la ejecución de las normativas SOX y sistema regional de RRHH PEOPLE SOFT.

### FORMACIÓN

2015 – 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**

Magister en Organización y Dirección de Personas.

2013 **Universidad Particular Ricardo Palma - URP**

Diplomado Coaching & Consultoría.

2011 **Universidad Particular Ricardo Palma - URP**

Diplomado Gestión de Recursos Humanos.

2005 – 2009 **Universidad Particular Ricardo Palma - URP**

Bachiller en Ingeniería Industrial.

### EXPERIENCIA

2012 – A la fecha: **CENCOSUD RETAIL PERU S.A.** Empresa con más de 25 años en el sector retail multiformato con presencia en 5 países y con más de 140 mil colaboradores.

Dic. 2017 a la fecha: Jefe de Recursos Humanos Supermercado. Responsable de la Administración de Recursos Humanos en 5 supermercados de Lima y Provincia. Supervisión de los principales KPI's del área, implementación de acciones de mejora y participación directa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área de Operaciones. Reporte directo a Business Partner de Recursos Humanos de Supermercados. 5 personas a cargo.

- Feb. 2014 – Nov. 2017: Jefe de Personal Almacén Central. Responsable del control de asistencia de los colaboradores del Almacén Central, supervisión de los pagos por planilla y cálculo de las liquidaciones de beneficios sociales. Revisión de las calificaciones mensuales y, evaluación de cambios de posición superior y/o promociones. Supervisión de la dotación de cada centro de distribución que conforma el almacén y atención a las inspecciones de las distintas entidades visitantes. Reporte directo a Business Partner de Almacén Central.
- May. 2012 – Ene 2014: Jefe de Personal Supermercado. Responsable del control de asistencia de los colaboradores de los supermercados asignados, supervisión de los pagos por planilla y cálculo de las liquidaciones de beneficios sociales. Revisión de las calificaciones mensuales y, evaluación de cambios de posición superior y/o promociones. Supervisión de la dotación de cada supermercado que conforma el almacén y atención a los casos laborales que se presenten. Reporte directo a Gerente de Administración de Personal.
- 2011 – 2012 **AON AFFINITY PERU - Corredores De Seguros S.A.C.** Empresa brasilera con más de 9 años en el sector de servicios financieros y seguros, y más de 40 colaboradores. En ella implementé los procedimientos del área de recursos humanos.
- 2009 – 2010 **ECONCENTURY S.A.C.** Empresa peruana con más de 12 años en el sector de servicios de gestión medio ambiental y más de 60 colaboradores. En ella realice proyectos de mejora en el área de recursos humanos a través de la elaboración de procedimientos, manuales de organización y funciones, organigramas, entre otros.

## **SEMINARIOS**

Laboratorio de Coaching (2015- Empresa Ágape Coaching & Trainig).

Curso Gestión de Proyectos 4ta. Edición del PMBOK (2010- Empresa Dharma Consulting)

Conferencias de 5`S y Lean Manufacturing (2008- CIP)

XIX Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial (2008- UPN).

XVIII Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial (2007- PUCP).

## **ISABEL CECILIA GRANADOS PEÑA**

Bachiller en Psicología por la Universidad Nacional Mayor la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Experiencia en Gestión del Cambio Organizacional (fusiones - adquisiciones, implementación de ERP, mudanzas- traslados, reestructuración organizacional), implementación de áreas de Desarrollo de Organizacional, Comunicación Interna; así como en acompañamiento a programas de desarrollo de habilidades gerenciales (Procesos de Team coaching, Liderazgo, Equipos de Alto Rendimiento). Amplia experiencia en gestión de relaciones sindicales (negociación de pliegos), Legislación laboral, Compensaciones, Bienestar Social y Medicina Ocupacional. Key User SAP - Desarrollo de personal.

### **FORMACIÓN**

2015 – 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**

Magister en Organización y Dirección de Personas

2013 **Universidad Peruana de Ciencias aplicadas - UPC**

Diplomado en Gestión del factor humano

2007 – 2012 **Universidad Nacional Mayor de San Marcos - UNMSM**

Licenciada en Psicología.

### **EXPERIENCIA**

2013 - a la fecha **TIGRE PERÚ S.A** – Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de Tubos de PVC y PHDP

Nov. 2013 - Jefe de Recursos Humanos Responsable de gestionar los procesos de las áreas de Administración de Personal, Bienestar Social, Desarrollo de personal y Salud Ocupacional. Gestión sindical. Reporte directo a Gerencia General/Regional. 5 personas a cargo.

Feb. – Nov. 2013 Analista de desarrollo organizacional. Responsable de la implementación del área de Desarrollo Organizacional, estructuración y ejecución de los planes de trabajo de

Capacitación, Desempeño, Planes de Carrear y Sucesión, Clima, Cultura y Comunicación Interna

2011 – 2013

**GATE GOURMET.** Empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos alimenticios, abastece a las principales aerolíneas del país. En ella me desempeñé como Asistente de desarrollo organizacional. Responsable de la implementación del área de Desarrollo Organizacional, estructuración y ejecución de los planes de trabajo de Capacitación, Desempeño, Planes de Carrear y Sucesión y Comunicación Interna. Responsable de la gestión del área de Reclutamiento y Selección de personal

Maestría en:	Magíster en Organización y Dirección de Personas
Título de la tesis:	<b>"Soporte de Superiores y Compromiso Organizacional en una empresa peruana"</b>
Autor(es):	Bravo Baldeón, Cintya Laura González Reátegui, Milagros Verónica Granados Peña, Isabel Cecilia

### **RESUMEN:**

Habiendo considerado que el objetivo principal del presente estudio es establecer la existencia de una relación entre los constructos soporte de superiores y compromiso organizacional en una empresa peruana, a partir de haber identificado una oportunidad de investigación en Perú debido las dimensiones culturales que según los hallazgos de Geert Hofstede (2017) se diferencia de otros países. Asimismo, a través de una revisión del marco teórico con respecto a hallazgos similares desarrollados en el país, se descubrió que son bastante escasos.

A fin de identificar la conceptualización de los constructos, se determinó que el soporte de superiores presentado por Bhanthumnavian (2003, citado en Choo, and Aizzat, 2015) en las formas de soporte emocional, informativo y material por parte del superior al colaborador, ayuda a reducir sus demandas de trabajo y facilitar el logro de sus objetivos profesionales, que a su vez, mejora su compromiso con la organización (Lu, Cooper, and Lin, 2013). En cuanto al compromiso organizacional, se determinó el concepto presentado por Meyer y Allen (1991) que consideran que es el proceso mediante el cual las metas de la organización y las metas individuales se integran, presentan un constructo multidimensional, ya que definen el compromiso bajo tres dimensiones: el primero relacionado con el apego afectivo a la organización (Compromiso afectivo), el segundo se refiere a los costes percibidos por el colaborador en caso abandone la organización (Compromiso de Continuidad) y la tercera dimensión se refiere a la obligación que siente el trabajador de permanecer en la organización (Compromiso Normativo).

Para determinar la factibilidad del objetivo propuesto se desarrolló una metodología de investigación no experimental, de tipo descriptivo correlacional y con enfoque cuantitativo. Los instrumentos usados fueron las escalas de soporte de superiores de Shinn (1989) y compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) considerando sus tres dimensiones, las cuales fueron aplicadas a 128 colaboradores de una empresa peruana.

Con los datos recolectados y el análisis correlacional respectivo se obtuvo que existe una relación moderada positiva entre los constructos soporte de superiores y las dimensiones del compromiso organizacional, ya que soporte de superiores con compromiso organizacional afectivo obtuvieron un coeficiente correlacional de 0.40, con compromiso organizacional normativo un coeficiente correlacional de 0.33 y con compromiso organizacional continuo un coeficiente correlacional de 0.41.

Finalmente, se concluye que cuanto mayor nivel de soporte de superiores se presente mediante la preocupación del supervisor por el bienestar del colaborador y por el logro de sus objetivos laborales, se tiene un mayor nivel del compromiso organizacional. Asimismo, el soporte de superiores presenta una correlación más elevada con las dimensiones de compromiso organizacional: continuo y afectivo. Es así que los colaboradores brindan importancia al costo de partir de la organización, en relación al soporte que reciben de sus superiores. Además, los colaboradores se involucran emocionalmente a través de la satisfacción de sus expectativas y necesidades con el trabajo, en relación al soporte que reciben de sus superiores.

Es de gran importancia, entender que ambos constructos pueden ser trabajados conjuntamente para obtener la permanencia de los colaboradores a través de un mejor contacto con ellos a través del soporte de sus superiores.

## **CAPÍTULO I            INTRODUCCIÓN**

La economía internacional relacionada a la crisis de los negocios está generando una fuerte recesión en los proyectos de inversión en los distintos sectores empresariales del Perú, considerando que este año nuestro país se ubica en el puesto 72 del ranking que evalúa el Índice de Competitividad Global (GCI por sus siglas en inglés) de 137 países del mundo según el World Economic Forum (WEF), lo que significó una caída de cinco posiciones respecto al ranking anterior. Ello sugiere que para los directivos y accionistas nacionales y extranjeros, existen factores complicados para hacer negocios en el país.

Estos resultados están impactando en los objetivos estratégicos de las organizaciones y generando desafíos cada vez más demandantes para sus integrantes, con el fin de lograr una posición competitiva y más aún mantenerla en un mercado sujeto a condiciones que demanda la coyuntura actual. Lo que implica que el comportamiento y las actitudes de los colaboradores deberán ser orientados a la implementación de nuevos lineamientos y cambios en los procedimientos ligados a las exigencias actuales, convivir con ello y ser parte de los constantes cambios para bien de la organización. Es así que el recurso humano se convierta en un activo estratégico.

En este contexto es de gran importancia que las organizaciones a través de sus líderes conozcan la situación y expectativas de los colaboradores en referencia a su compromiso organizacional. Según algunos autores (Porter, y Lawler, 1965) destacan que un colaborador comprometido con su organización tiene el deseo de esforzarse por ella, permanecer en la misma y aceptar los objetivos que le designen.

Asimismo, que la provisión y uso efectivo de una forma de recurso relacionado con el trabajo, el soporte de los superiores, es un factor determinante para mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores (Halbesleben, 2010), es decir, los colaboradores que perciban el apoyo y el estímulo de sus superiores con el afán de lograr su bienestar, estarán más comprometidos con su organización. Ciertamente existen infinidad de factores que puedan impactar en el compromiso organizacional. London, Smither, y Adsit (1997) sugieren que el compromiso organizacional es probablemente más perspicaz en cuanto cómo se sienten los colaboradores acerca de sus superiores y su comportamiento.

En definitiva, el soporte de superiores es un constructo que puede ser utilizado por las organizaciones para que los colaboradores puedan hacer frente a determinadas situaciones que se puedan presentar ya sean de índole emocional, instrumental, material, entre otros (Bhanthumnavian, 2003). Mientras que el compromiso organizacional entendido como el estado psicológico y moral del colaborador (Arias, Varela, Loli, y Quintana, 2003), el cual puede ser comprendido como uno de los mecanismos que ejerce la dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y así como el vínculo de los colaboradores con su organización. Esta sinergia en la cual, los superiores muestran una preocupación genuina por apoyar a sus colaboradores y responder a sus demandas laborales, en cuanto a retroalimentación y fijación de objetivos, reconocimiento y empoderamiento, desarrollo y oportunidad de carrera, y balance vida-trabajo, están sujetas a políticas y prácticas transversales que los líderes de las organizaciones deben implementar para lograr un ambiente agradable donde el colaborador esté comprometido a desempeñar eficientemente sus labores, de esta manera se logra una estrategia competitiva en la organización que contribuirá en el éxito de la misma.

El presente estudio tiene como objeto establecer la relación entre el soporte de superiores y el compromiso organizacional de los colaboradores en las áreas operativas de una empresa industrial. Dicho estudio se presenta de la siguiente manera:

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema en donde se presenta la identificación del problema, justificación e importancia, los alcances, limitaciones y el objetivo de la investigación.

En el segundo capítulo se realiza una breve descripción de una empresa peruana en la que se aplicaron los instrumentos de soporte de superiores y compromiso organizacional, y la descripción de puestos.

En el tercer capítulo presenta el marco teórico en el que se explican las variables soporte de superiores y compromiso organizacional, asimismo se presentan dos estudios que hacen referencia a la relación entre las variables mencionadas.

En el cuarto capítulo se explica la metodología utilizada para el estudio, se presenta la población, muestra, los instrumentos que empleamos, la validación de los instrumentos y el proceso que realizamos para la recopilación de la información.

En el capítulo cinco se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la investigación y por último, las conclusiones de la investigación.

## **CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Identificación del Problema**

Las empresas de hoy están luchando por ser más eficientes y tener una posición de ventaja en el mercado, para lograr ello, el crecimiento debe ser constante, lo que orienta a los gestores de recursos humanos a ejercer estrategias de atracción, motivación y retención del talento humano idóneo para cada una de las áreas que conforman la organización (Cantú, 2006).

A través de la aplicación de estas estrategias será factible lograr un vínculo psicológico entre los colaboradores y la organización (Schaufeli et al., 2002a), que genere un conjunto de vínculos que impulsen al colaborador a decidir permanecer en la empresa, a esto se conoce como el compromiso organizacional (Arciniega, 2002).

Al mencionar a la organización como un organismo vivo que puede generar un compromiso con el colaborador, hacemos referencia a los supervisores que representan o personifican la organización (Eisenberger et al., 2002).

Los supervisores son cada vez más necesarios para apoyar a los colaboradores en su aprendizaje y desarrollo profesional, asimismo en la formación de un ambiente de bienestar generado a través de la confianza entre el supervisor y sus colaboradores, valorando sus opiniones y contribuciones con apertura y cortesía, aún en situaciones difíciles (BHP Billiton, 2012).

Es por eso que el soporte de superiores es un factor vital en la organización de muchas industrias y avoca a la identificación del problema a continuación descrito:

¿Existe relación entre soporte de superiores y el compromiso organizacional en la empresa de estudio?

### **2.2 Justificación e importancia del estudio**

#### **2.2.1 Justificación**

El presente estudio se justifica considerando que en la actualidad, las investigaciones existentes que consideran las variables soporte de superiores y compromiso organizacional en nuestro país son escasas. Por lo que consideramos importante continuar su desarrollo en Perú debido las dimensiones culturales que según los hallazgos de Geert Hofstede (2017) nos diferencian de otros países y que las mismas se relacionan a los constructos en estudio.

Dado este escenario, las empresas peruanas tienen grandes desafíos para mantenerse vigentes en un mercado global de mayores restricciones, pese a ello, lograr eficiencia en el desarrollo de sus objetivos y mayor participación como ventaja competitiva, considerando entonces que estos resultados en gran medida dependen de sus colaboradores que son el activo más importante en las organizaciones (Münch, 2005).

Asimismo, la organización debe conocer el deseo del colaborador en aceptar los objetivos y los valores, esforzarse por llevarlos a cabo y permanecer en la misma para ser parte de los resultados; es decir conocer si los colaboradores están comprometidos con la organización (Porter, y Lawler, 1965), así como determinar si éste tiene una relación con el soporte de superiores, ya que será el supervisor quien dirija al colaborador hacia el cumplimiento de los objetivos, valore sus contribuciones, cuide su bienestar y evalúe su desempeño, es decir que represente a la organización para dicho colaborador (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, y Rhoades, 2002).

### ***2.2.2 Importancia del estudio***

Las personas son el activo más importante en las organizaciones y de ellas dependen en gran medida los resultados de las mismas (Münch, 2005), ello origina interés en realizar este estudio.

Consideramos que este estudio es importante porque está ligado a retos para la gestión de recursos humanos como son: desempeño laboral, satisfacción del personal, entre otros. Esto se sustenta en los hallazgos de investigaciones que relacionan las variables soporte de superiores y compromiso organizacional, y concluyen que cuando los empleados veían a sus supervisores dándoles confianza y autoridad, estaban más comprometidos con la organización (Kidd, y Smewing, 2001). Otro estudio (Kang, Gatling, y Kim, 2015) concluye que cuando los empleados de primera línea perciben un apoyo de supervisión de alta calidad, su apego a la organización puede aumentar y, como resultado, reducir su intención de abandonar la organización.

## **2.3 Alcances y Limitaciones de la Investigación**

### **2.3.1 Alcances**

En el estudio que presentamos se analiza los constructos soporte de superiores y compromiso organizacional en una empresa peruana, por lo que esperamos que los resultados de nuestra investigación contribuyan en determinar la relación existente entre ambas variables, para que los resultados puedan ser extrapolados a empresas de los distintos sectores.

### **2.3.2 Limitaciones**

Las limitaciones que se hallaron para la presente investigación fueron:

- Tener una muestra pequeña ya que podría proporcionar menos variedad de respuestas que contrasten el objetivo general. Estudio limitado a una empresa industrial de la ciudad de Lima.
- No tener variabilidad debido a haber aplicado el estudio únicamente en una empresa
- Contar con orientación única al análisis correlacional de Soporte de Superiores y Compromiso Organizacional, cuando también podrían incluirse otros constructos.
- La mayoría de colaboradores que conforman la muestra tienen grado de instrucción secundaria, lo cual no es posible generalizar.
- Existen variables que consideramos pueden incidir en nuestra investigación como son la cultura, clima organizacional, personalidad y entorno económico, los cuales pueden ser considerados para estudios posteriores.

## **2.4 Objetivos de la Investigación**

### **2.4.1 Objetivo General**

Establecer la relación entre soporte de los superiores y compromiso organizacional en una empresa peruana.

## CAPÍTULO III      EMPRESA PERUANA

### 3.1 Perfil y Descripción

El Perú es un país en vías de desarrollo que en los últimos diez años ha tenido un crecimiento macro económico sostenido que basado principalmente en el desarrollo de importantes inversiones privadas, realizadas en los noventa e inicios del nuevo milenio. Estas inversiones han sido en su mayoría en la industria extractiva, minería, petróleo, gas y pesca, esto ha generado a su vez el dinamismo de múltiples servicios y una mayor recaudación de impuestos para las arcas del estado, que se han visto reflejados en mayores presupuestos de infraestructura social, es decir mayores obras. Como ejemplo, tenemos el desarrollo del proyecto Camisea en el Cusco, así como minas de cobre y oro. Asimismo las políticas de estado en materia macroeconómica fueron acompañadas por políticas de descentralización (período de Toledo), reflejadas en la creación de los gobiernos regionales. Estas políticas de descentralización eran una respuesta al análisis de qué tal crecimiento tenía que distribuir el poder de la toma de decisiones sobre inversiones, principalmente públicas en el Perú. Todos los efectos de este desarrollo se ven reflejados en el incremento del empleo, disminución de la pobreza, desarrollo de servicios conexos, incremento del consumo interno, industrial, etc. Paralelamente en el sector agroindustrial y exportación Perú ha ido incrementando su competitividad. Y Actualmente el tema del boom turístico y gastronómico. Sin embargo, el modelo macroeconómico no ha solucionado la desigualdad en el país, ni la concentración de riqueza y poder.

El profesor Geert Hofstede (2017) realizó uno de los estudios más completos sobre los valores nacionales, introduciendo el paradigma de la dimensión. Respecto a la cultura peruana y con base del Modelo 6-D ©, Hofstede, en su página web, comenta respecto a las características de los impulsores profundos de esta cultura. En las siguientes líneas se realiza una revisión de las dimensiones de Hofstede y su relación con los conceptos de estudio.

Hofstede (2017) sostiene, respecto a la dimensión de Distancia al Poder:

*“Existe una amplia evidencia de que la puntuación de DP del Perú es de 67 a nivel organizacional. En general, es posible encontrar estructuras bastante altas y centralizadas. Del mismo modo, hay una mayor proporción de personal de supervisión y diferencias de salarios. Algunos observadores remontan la puntuación*

*de DP de Perú al imperio inca, fuertemente estructurado y centralizado; otros señalan que ha sido fomentado por gobiernos coloniales y autoritarios, así como por la iglesia. Sin embargo, los subordinados todavía perciben a los superiores como de difícil acceso y no confían en ellos. Los Superiores consideran a los subordinados como de un tipo diferente y piden respeto, especialmente si estos últimos son de origen negro o indígena.”*

Debido a lo mencionado, se considera importante entender la relación que existe entre los colaboradores de Perú respecto al soporte que esperan recibir de sus superiores, siendo que el Perú proviene de una tradición autoritaria que limita el acceso del colaborador a su superior.

Por otro lado, Hofstede (2017) manifiesta, respecto a la dimensión de Individualismo:

*“(…) Perú muestra una puntuación muy colectivista, en línea con la mayoría de los demás países latinoamericanos. Entre otras consecuencias, es interesante resaltar que en general las personas aquí encuentran atractivas las grandes empresas y que, particularmente entre los trabajadores de cuello azul, la participación en la empresa es moral y no calculadora. Los gerentes respaldan puntos de vista más tradicionales y sólo lentamente comienzan a apoyar la iniciativa de los empleados y la actividad grupal. En general, aspiran a la conformidad y prefieren tener seguridad sobre tener autonomía en su posición.”*

Se enfatiza la importancia de indagar el Soporte de superiores en las empresa peruanas con base a la posición colectivista de la cultura peruana, ya que esta representa un factor fundamental para la gestión de los superiores en vista de que en muchas ocasiones las empresa tienen recursos humanos escasos y el apoyo que el superior brinda a un colaborador podría estar supeditado a tener el apoyo de otro de sus colaboradores (por ejemplo cuando uno debe reemplazar a otro). Vale la pena, de igual manera indagar la aplicación efectiva del soporte de superiores siendo que los gerentes peruanos tienden a ser más conservadores y a apoyar puntos de vista tradicionales.

Hofstede (2017) sostiene respecto a la Masculinidad que:

*“Una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en la que la calidad de vida es el signo del éxito y*

*destacarse de la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es lo que motiva a la gente, queriendo ser lo mejor (Masculino) o gustando lo que haces (Femenino). (...) Perú es una sociedad bastante femenina. Este rasgo ha sido la fuente de muchos enfrentamientos culturales y malentendidos. Para los expatriados, los lugareños eran distantes o francamente perezosos. Las razones reales, sin embargo, eran la motivación más débil del logro de los locales, su preferencia para los contactos humanos y la familia sobre el reconocimiento o la abundancia, y el papel marginal concedido al trabajo por los sectores grandes de la población.”*

Lo mencionado por Hofstede brinda un enfoque distinto que puede servir para analizar las relaciones interculturales en el trabajo, así como la perspectiva distinta de compromiso organizacional. Según Hofstede, se evidencia una prevalencia por la pasión por el trabajo, más allá de una necesidad de reconocimiento en los colaboradores peruanos. Sería interesante revisar los resultados correspondientes al compromiso de continuidad y al compromiso afectivo para entender esta dimensión respecto al compromiso organizacional.

Hofstede (2017) mantiene:

*“(..., Perú obtiene un alto puntaje en la Evitación de la incertidumbre, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos que pertenecían al reino español. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida. La necesidad del individuo de obedecer estas leyes, sin embargo, es débil. La corrupción es generalizada, el mercado negro es considerable y, en general, verá una profunda división entre el "real paga" y el "pago legal". Para empeorar las cosas, en estas sociedades, si las reglas no se pueden mantener, se dictan reglas adicionales. Según Vargas Llosa, premio Nobel peruano, "Una consecuencia lógica de tal abundancia es que cada disposición legal tiene otra que la corrige, la niega o la mitiga. Esto significa, en otras palabras, que quienes están inmersos en semejante mar de contradicciones jurídicas viven transgrediendo la ley o que -y tal vez aún más desmoralizante- dentro de tal estructura, cualquier abuso o transgresión puede encontrar una laguna legal que redime o justifique eso.”*

Respecto a lo mencionado por Hofstede, es pertinente explorar el compromiso normativo en los colaboradores peruanos, así como su relación con el soporte que perciben de sus superiores. Cabe resaltar la importancia de indagar la relación entre el soporte de superiores y el compromiso continuidad de los colaboradores peruanos.

Respecto a la Orientación a largo plazo Hofstede (2017) sostiene que *“la cultura peruana es más normativa que pragmática. La gente en tales sociedades tiene una gran preocupación con el establecimiento de la Verdad absoluta; son normativas en su pensamiento. Ellos muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro, y un enfoque en lograr resultados rápidos.”*

En relación a esta distancia, se puede inferir la necesidad de los colaboradores peruanos del soporte rápido y oportuno de sus superiores como fuente de compromiso; así mismo, vale la pena esbozar la idea de que el compromiso normativo genera un mayor soporte de superiores en sociedades como la peruana.

Debido a todo lo mencionado líneas arriba se enfatiza la importancia de explorar los constructos de soporte de superiores y compromiso en los colaboradores de una empresa peruana.

### **3.2 Descripción de puestos**

A continuación se detalla la misión de cada uno de los puestos de la empresa peruana, cuya información se resumen en el Anexo 3, en la que se desarrolló la presente investigación:

**Operador de manufactura I:** Operar la maquina inyectora o extrusora asignada verificando que los tubos o accesorios fabricados se encuentren en óptimas condiciones para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.

**Operador de manufactura III:** Controlar y verificar el estado las máquinas inyectoras o extrusoras del turno asignado asegurando la calidad de los productos a través de las inspecciones diarias para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos

**Técnico de proceso:** Supervisar y hacer seguimiento al programa de producción y a la distribución del trabajo en el área de inyección con el propósito cumplir con los requerimientos solicitados y lograr así la satisfacción de los clientes internos y externos.

**Preparador de materia prima:** Abastecer al área de producción a través de la preparación de la mezcla de insumos de acuerdo a la fórmula indicada y el molido y el pulverizado del material recuperable para cumplir con los requerimientos de la Producción.

**Inspector de calidad:** Garantizar la calidad de las tuberías y conexiones de PVC y PEAD ejecutando pruebas de calidad e inspeccionando que los productos terminados cumplan las especificaciones técnicas establecidas en las normas de fabricación para lograr la satisfacción del cliente.

**Asistente administrativo:** Apoyar administrativamente en la programación, supervisión, planificación del proceso productivo de las diferentes áreas con el propósito de garantizar un buen proceso del mezclado

**Operador de logística:** Velar por la conservación de los productos almacenando las tuberías y conexiones y preparando los pedidos siguiendo los procedimientos especificados por los responsables del área.

**Técnico de mantenimiento:** Asegurar el funcionamiento de las máquinas y equipos de la planta ejecutando labores de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos, máquinas e instalaciones de la empresa para asegurar el óptimo desempeño de estas y reducir el scrap generado en el proceso productivo.

De igual manera, debido a que el presente estudio se basa en comprender la existencia entre el compromiso organización y el soporte de superiores a continuación se detalla la misión de cada uno de los puestos que involucran a las posiciones que ejercen actividades de gestión de personas y por ende se relacionan al constructo de Soporte de superiores:

**Jefe de Producción:** Asegurar el cumplimiento de la programación de la producción en los plazos y cantidades establecidas planificando el desarrollo de la producción y coordinando acciones a tomar con las áreas responsables de la Unidad.

**Jefe de mantenimiento:** Planificar, programar y hacer seguimiento a las labores diarias del área de mantenimiento para asegurar la conservación de los equipos e infraestructura de la Unidad.

**Jefe de Calidad:** Garantizar que los productos fabricados cumplan con las normas técnicas peruanas e internacionales y presenten una calidad visual adecuada para cubrir las expectativas de los clientes de la empresa.

**Jefe de Logística:** Planificar y dirigir los procesos logísticos como almacenamiento, despacho de materia prima, producto terminado y suministros con el propósito de garantizar el cumplimiento de las metas de la organización

**Jefe de Almacén:** Asegurar que las operaciones de almacenamiento y despacho (producto terminado y materia prima) sigan un proceso continuo velando por la preservación adecuada de los productos y el buen funcionamiento del área a fin de lograr la satisfacción de los clientes internos y externos de la Unidad.

**Gerente Industrial:** Planificar y dirigir el área industrial de la Unidad, atendiendo a las necesidades del área, asegurando los niveles de producción necesarios para cubrir los niveles de stocks cumpliendo con indicadores de eficiencia y calidad y garantizando el cumplimiento de los sistemas de gestión integrados a fin de lograr los objetivos y metas propuestas por la empresa.

## CAPÍTULO IV MARCO TEORICO

En este capítulo se presenta las teorías y/o investigaciones que tienen relación con nuestro estudio. Primero presentamos la conceptualización de soporte de superiores y luego de compromiso organizacional y sus dimensiones. Para culminar el capítulo presentamos la literatura respecto a la relación de soporte de superiores y compromiso organizacional.

### 4.1 El soporte de superiores

#### 4.1.1 Conceptos

Existen varias definiciones de soporte de superiores, los cuales presentamos a continuación:

AUTOR	AÑO	DEFINICION
Burke, Borucki, and Hurley	1992	Grado mediante el cual los colaboradores reconocen a sus supervisores ofreciéndoles apoyo y estímulo en su desempeño laboral asimismo mostrándoles preocupación y respeto. Asimismo el énfasis que el supervisor debe brindar a los objetivos del colaborador desde establecer estándares claros para su desarrollo y el apoyo en la gestión del colaborador mediante reuniones para discutir temas relacionados al mismo.
Thomas, and Ganster	1995	El supervisor de apoyo, es aquel que es empático con el deseo del colaborador en buscar el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares. Este apoyo puede incluir: otorgar horarios flexibles, ser tolerante con las llamadas telefónicas a sus hijos después de la escuela, cambiar el horario para que puedan monitorear el cuidado de sus padres ancianos, permitir llevar a los hijos al trabajo en un día de mal clima o cuando la niñera se ausenta, entre otros.
Bakker, Demerouti, and Verbeke	2004	Es un recurso importante relacionado con el trabajo ya que ayuda al colaborador a que alcance sus objetivos laborales además a su crecimiento y desarrollo personal, simultáneamente a ello, reduce la presión y el estrés de las demandas de trabajo. Esta sinergia conduce a un mayor compromiso laboral.
Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris, and Schreurs	2007, citados en Lu et al.	El soporte del superior amortigua las relaciones entre las demandas de trabajo y las tensiones. Por ende, el soporte del superior puede satisfacer las necesidades de los colaboradores de pertenecer, ser cuidados y valorados, lo que vitaliza su capacidad de resiliencia para hacer frente a las dificultades; por ejemplo, trabajar con incomodidad física.
Zhang, Tsui, Song, Li, and Jia.	2008	Es cuando los supervisores crean un clima de apoyo, mediante el cual, expresan su preocupación por el bienestar de sus subordinados, ayudándolos en su desarrollo profesional y valorando su trabajo diario
Bhanthumnavian	2003, citado	El soporte del superior en el lugar de trabajo puede ser de

	en Choo, and Aizzat, 2015	tres formas: apoyo emocional, es decir, mostrar empatía, aceptación y cuidado; apoyo informativo, es decir, dar retroalimentación u orientación en el trabajo; y apoyo material, es decir, preparar el presupuesto, las ayudas, los recursos y la asistencia tangible que están relacionados con el trabajo para mejorar la motivación, el desempeño y la eficacia del subordinado.
--	---------------------------	---

El soporte de superiores presenta varios conceptos elaborados hace más de dos décadas atrás, en los que perdura un mismo enfoque, siendo este el velar por el bienestar del colaborador en el trabajo para el cumplimiento de sus funciones y a su vez el logro de su desarrollo profesional en la organización. Es entonces que el soporte del superior es un factor vital en la eficacia organizativa en muchas industrias (Lu, et al.; Thomas, Bliese, y Jex, 2005; Tourigny, Baba, y Lituchy, 2005), siendo determinante para mejorar el compromiso de los colaboradores con la organización (Halbesleben, 2010, citado en Choo, y Aizzat, 2015).

Para el desarrollo de la presente investigación, usaremos el concepto de Bhanthumnavian (2003, citado en Choo, and Aizzat, 2015) ya que en las formas de soporte emocional, informativo y material por parte del superior al colaborador, ayuda a reducir sus demandas de trabajo y facilitar el logro de sus objetivos profesionales, que a su vez, mejora su compromiso con la organización (Lu, Cooper, and Lin, 2013).

#### ***4.1.2 Investigaciones relacionadas con soporte de superiores***

Thomas, y Ganster (1995) estudiaron los efectos directos e indirectos de las políticas y prácticas de la organización en cuanto al soporte de los superiores en el conflicto trabajo-familia y en condiciones de tensión, a una muestra de colaboradores de 45 centros de salud ubicados en el estado de Nebraska.

La confirmación del orden causal de las variables de soporte del supervisor y conflicto trabajo-familia espera aún más pruebas, mientras los datos sugieren fuertemente que los efectos de las prácticas de apoyo a la familia están medidos por estos conocimientos. Los resultados son importantes porque demuestran un enlace entre las políticas y prácticas organizacionales en referencia al soporte del superior en el conflicto trabajo-familia de sus colaboradores. Inclusive, investigaciones anteriores examinaron las consecuencias del conflicto trabajo-familia, demostrando que organizaciones específicas podrían enfocarse en aliviar este conflicto y sus efectos. Estas conclusiones implican que el soporte de los superiores a los colaboradores

aumenta las intervenciones de soporte a la familia y que tal procesamiento cognitivo desempeña un papel mediador central en la capacidad de dicho colaborador para hacer frente a demandas competitivas que experimente.

Por otro lado, los datos se muestran alentadores ya que las prácticas de apoyo a la familia tuvieron efectos significativos, tanto el apoyo del supervisor y la programación flexible de horarios fueron consideradas como las más factibles de implementar en las organizaciones. Por ejemplo, los programas de desarrollo de supervisión que enseñan a los supervisores a reconocer y apreciar los conflictos entre el trabajo y la familia.

Esta investigación cumple en prestar atención a las necesidades del ser humano que ocupa una puesto de trabajo y desarrolla una serie de actividades dentro de una organización, a su vez desempeña un rol como miembro de una familia. A diario, dicho ser humano intenta equilibrar ambas posiciones, que se torna cada vez más difícil debido a la exigencia de las organizaciones en una coyuntura de negocios extremadamente competitiva, la misma que conlleva a gestionar nuevos procedimientos, reestructuras organizacionales, reingeniería de procesos, e inclusive otras estrategias de cambios constantes, con el fin de lograr mayor participación en el mercado. Este escenario somete al ser humano a una cantidad considerable de estrés laboral que deteriora el cumplimiento de las responsabilidades en los dos ámbitos de su vida.

Elias, y Mittal (2011) evalúan la importancia del soporte del superior para una iniciativa de cambio, en relación con la satisfacción laboral del empleado y la participación en el trabajo, para una muestra de agentes de la ley en los departamentos policiales de los Estados Unidos. Dicha muestra había sufrido recientemente un episodio de cambio organizativo, pasaron de un modelo autoritario tradicional a un modelo de servicio a la comunidad.

Los resultados de este estudio tienen varias implicaciones teóricas y prácticas. Además de demostrar una relación positiva entre el soporte del superior y la satisfacción en el trabajo bajo condiciones de cambio organizacional, demostró que el soporte del superior también afecta positivamente la participación en el trabajo y que dicha influencia se transmite a través de la satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, estos hallazgos agregan mayor conocimiento a los procesos por los cuales estas variables relacionadas con el trabajo interactúan entre sí durante el cambio organizacional. En el aspecto práctico, los resultados destacan la importancia del

apoyo del supervisor para lograr el estado afectivo deseable de la satisfacción laboral, además de altos niveles de participación en el trabajo. Por lo tanto, al gestionar el cambio en cualquier organización, la gerencia haría bien en asegurar que los supervisores estén adecuadamente capacitados y en sintonía para brindar apoyo a sus subordinados para que la satisfacción y la participación se mantengan durante lo que podría ser un tiempo difícil para los empleados. Por el contrario, si no se crean las condiciones propicias para el apoyo de los supervisores, podría darse lugar a la resistencia al cambio previamente discutida (Deloitte, y Touche, 2005).

Por ello la importancia de evaluar el soporte del superior ante las preocupaciones personales y laborales que pueden aquejar al colaborador durante una situación de cambio constante y de gran competitividad.

## 4.2 Compromiso organizacional

### 4.2.1 Conceptos

Un equipo comprometido es uno de los grandes intangibles de las organizaciones hoy día, respecto a la conceptualización de compromiso organizacional, existen múltiples definiciones, a continuación presentamos algunas de ellas:

AUTOR	AÑO	DEFINICION
Porter y Lawler	1965	Deseo por parte de los colaboradores de realizar esfuerzos por la organización, quedarse en la misma y aceptar los objetivos y valores de la organización
Mowday, R. Steers, R. y Porter, I	1979	Es una respuesta actitudinal generada de una evaluación de la situación laboral lo cual adhiere el individuo a la organización.
Mathieu y Zajac	1990	Vínculo o lazo del individuo con la organización. Su enfoque es bidimensional el compromiso entendido bajo dos dimensiones: actitudinal, lo refirieron a «... la intensidad relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización particular». Mientras que el compromiso calculador se refiere a la relación entre el individuo y la organización debido a las inversiones del individuo en la organización.
Meyer y Allen	1991	Proceso mediante el cual las metas de la organización y las metas individuales se integran, definen el compromiso bajo tres dimensiones: el primero relacionado con el apego afectivo a la organización (Compromiso afectivo), el segundo se refiere a los costes percibidos por el colaborador en caso abandone la organización (Compromiso de Continuidad) y la tercera dimensión se refiere a la obligación que siente el trabajador de permanecer

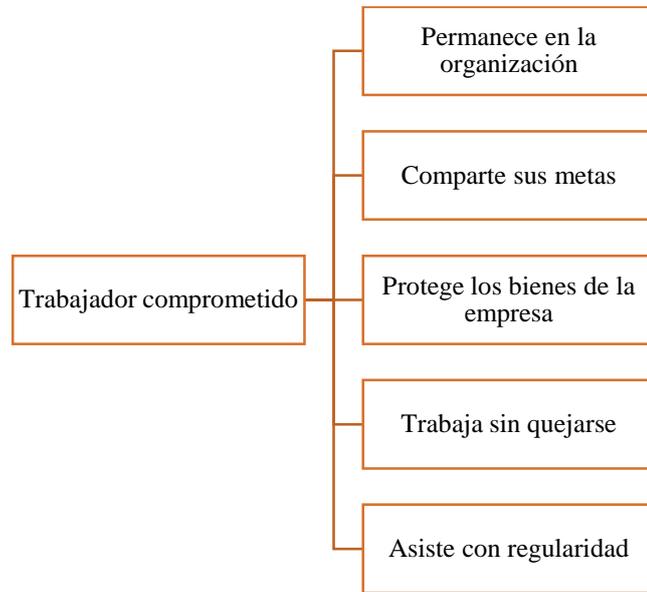
		en la organización (Compromiso Normativo).
Robbins 1999	1999	Es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto.
Davis y Newstrom	2000	Grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.
Bozeman y Perrewé	2001	Es el apego de un individuo hacia la organización que lo emplea.
Arciniega	2002	Conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular.
Arias, Varela, Loli y Quintana,	2003	Es el deber moral o psicológico adquirido.
Mowday	citado por Lagomarsino, (2003, p.79),	Es la “fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización” entendido también como el “estado interno de la persona”

Meyer y Allen (1991) presentan uno de los modelos más utilizados por los investigadores, consideran que el compromiso organizacional es el proceso mediante el cual las metas de la organización y las metas individuales se integran, presentan un constructo multidimensional, ya que definen el compromiso bajo tres dimensiones: el primero relacionado con el apego afectivo a la organización (Compromiso afectivo), el segundo se refiere a los costes percibidos por el colaborador en caso abandone la organización (Compromiso de Continuidad) y la tercera dimensión se refiere a la obligación que siente el trabajador de permanecer en la organización (Compromiso Normativo).

Nuestra investigación se basa en la conceptualización e instrumento elaborado por los autores mencionados, ya que consideramos que es la conceptualización integral.

Asimismo los autores Meyer y Allen, mencionan que las características de los trabajadores comprometidos son las siguientes:

**Gráfico IV-1 Características de un trabajador comprometido**



Elaboración: Propia

#### 4.2.2 Evolución del concepto Compromiso Organizacional

**Gráfico IV-2** Evolución del concepto Compromiso Organizacional



Elaboración: propia

#### 4.2.3 Dimensiones del compromiso organizacional

El modelo de Meyer y Allen (1997) presenta la definición multidimensional del compromiso, existen tres tipos de compromiso independientes entre sí, en este sentido una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso, según el entorno, el supervisor y el momento en particular.

##### 4.2.3.1 Compromiso Afectivo

Según Meyer y Allen (1997), el compromiso afectivo es aquel que describe una

orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización, por lo que es aquella fuerza interna que identifica al individuo con la organización, lo que a su vez, impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización. Además mencionan los autores que el compromiso afectivo se compone de 3 características: aceptación de los valores y objetivos de la organización, disposición para esforzarse por la organización y el deseo de permanecer en la organización.

Respecto a lo mencionado entendemos que el que el compromiso afectivo es la adhesión emocional del colaborador hacia la organización, ya que perciben la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

#### ***4.2.3.2 Compromiso continuo***

Para Bayona, (2009) el compromiso continuo tiene una perspectiva de intercambio, lo cual sugiere que es resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre el trabajador y su organización, develando un apego de carácter material que el trabajador tiene con su organización.

Al respecto entendemos el compromiso continuo, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo del colaborador en su permanencia en la organización y qué perdería si abandona el trabajo, el colaborador también evalúa las posibilidades para encontrar otro empleo.

#### ***4.2.3.3 Compromiso normativo***

Arias (2001), define el compromiso normativo como la creencia de lealtad hacia la organización, se entiende como la gratitud que siente el colaborador que responde de manera recíproca hacia la organización en consecuencia de los beneficios obtenidos, capacitaciones, trato personalizado, mejoras laborales.

#### ***4.2.4 Investigaciones relacionadas con compromiso organizacional:***

A continuación mencionaremos algunas investigaciones relacionadas con el término compromiso organizacional:

Peña, Díaz y Chávez y Sánchez (México 2006), investigadores de la Universidad de Coahuila – México, realizan el estudio denominado: “El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas” los

autores afirman que en los resultados obtenidos de la investigación, el compromiso organizacional es una “fuerza” de manera que los colaboradores se identifican con la organización y que se puede dar tres tipos de compromiso: afectivo, continuo y normativo, diferentes entre sí. A su vez, se reporta que los trabajadores perciben que deben permanecer en su organización, ya que hay un sentimiento de obligatoriedad que consideran correcto.

El investigador Alejandro Loli (2005) presenta su investigación denominada “Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública y su relación con variables demográficas”, la investigación tiene como objetivo conocer el compromiso organizacional de los trabajadores no docentes de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas en una muestra de 205 personas de un total de 20 facultades. Respecto a los resultados se muestra lo siguiente:

- Tendencia favorable de los trabajadores hacia el compromiso.
- Asociación positiva con compromiso con el trabajo, compromiso afectivo y jerarquía del puesto.
- Asociación positiva con compromiso con el trabajo y sentimiento de permanencia.
- Respecto a las variables compromiso organizacional y variables demográficas no se encuentra relación importante.
- Al realizar un análisis más específico de las dimensiones del compromiso organizacional y las variables demográficas el autor afirma que existen diferencia significativas, por ejemplo: los trabajadores que tienen más años de servicio en la empresa presentan, alto compromiso de continuidad.
- Respecto a las variables demográficas: sexo, edad, estado civil y área de trabajo menciona el autor que no son útiles para establecer diferencias con los componentes de compromiso organizacional.

Arias Galicia (2001) desarrolló una investigación denominada “El compromiso hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento.” Para la investigación se aplican 177 cuestionarios a empleados de una institución privada benéfica de México, con el objetivo de conocer los factores que pueden propiciar las organizaciones para aumentar el compromiso de los empleados y la intención de permanencia en la organización. En los resultados se concluye lo

siguiente:

- El estudio indica que si la organización brinda apoyo a los empleados se logra el compromiso por tanto la retención del personal.
- El compromiso afectivo pesa sobre la investigación en el trabajo y tiene influencia en la intención de permanencia.

#### **4.3 Estudios relacionados considerando los constructos soporte de superiores y compromiso organizacional**

Existen varias investigaciones que relacionan ambos constructos, los cuales presentamos a continuación:

AUTOR	AÑO	RESUMEN
Kidd, y Smewing	2001	<p>Estudiaron las relaciones de las actividades de soporte del superior en la carrera de sus colaboradores y en el compromiso organizacional.</p> <p><b>Resultados:</b>            Cuando los colaboradores veían a sus supervisores dándoles confianza y la autoridad para desarrollar su trabajo, estaban más comprometidos con su organización.            La retroalimentación por parte de los superiores, y la importancia que los mismos brindan al desarrollo de la confianza y las habilidades para delegar de manera efectiva a sus subordinados, son claves de gran impacto en las organizaciones.</p>
Övgü Çakmak-Otluoğlu	2012	<p>Estudió el efecto moderador del soporte de superiores sobre las relaciones entre las actitudes profesionales y sin fronteras, y el compromiso organizacional, en una muestra de empleados de 68 organizaciones diferentes en Turquía.</p> <p><b>Resultados:</b>            El apoyo percibido del supervisor sólo tiene un efecto principal sobre el compromiso afectivo y normativo.            El soporte de superiores incluye dar información útil sobre el desempeño a sus subordinados, mantener a los subordinados informados sobre las diferentes oportunidades de carrera en la organización y apoyar los intentos de los subordinados de adquirir formación adicional o educación para seguir su carrera, ello puede ayudar a las organizaciones a fomentar el compromiso organizacional de los empleados. Por lo tanto, se puede afirmar que los supervisores que demuestran cuidado sobre el desarrollo de la carrera de sus subordinados generarán resultados positivos a favor del compromiso afectivo y normativo.</p>
Kang, Gatling, y Kim	2015	<p>Estudiaron las relaciones entre el soporte de superior con el compromiso organizacional, la satisfacción profesional y la intención de rotación de los empleados de primera línea en la industria hotelera.</p> <p><b>Resultados:</b>            El soporte de superior percibido por los colaboradores de primera línea, tiene un efecto positivo en el compromiso organizacional afectivo.            A menudo se considera que los supervisores representan todo lo que es bueno o malo acerca de una organización con respecto al apoyo a los colaboradores.            Los hallazgos de este estudio presentaron aspectos críticos para los profesionales de recursos humanos y los gerentes de operaciones de la industria hotelera, en cuanto a su comportamiento de supervisión.</p>
Choo, y Aizzat	2015	<p>Estudiaron el impacto del soporte del superior y su papel moderador del género en el compromiso del trabajo en los colaboradores de la industria hotelera en Malasia.</p> <p><b>Resultados:</b>            El soporte del superior influye positivamente en el compromiso del trabajo de los colaboradores en contacto con los clientes.            El soporte del superior en los aspectos instrumentales y emocionales ayuda a reducir las demandas de trabajo de los colaboradores y facilitar sus objetivos de trabajo, lo que, a su vez, mejorar su compromiso de trabajo.</p>

	Los colaboradores varones de contacto con el cliente están más comprometidos cuando tienen una fuerte percepción del apoyo del supervisor.
--	--

Las investigaciones presentadas nos revelan la existencia de una relación directa significativa entre las variables soporte de superiores y compromiso organizacional, en mayor instancia con la dimensión afectiva que conforma esta última. En primer lugar, es importante acotar que se entiende que el supervisor directo es el principal representante de la compañía para el empleado, por ende su comportamiento cumplirá un rol determinante en su compromiso organizacional. En segundo lugar, los supervisores que desarrollen confianza con sus colaboradores, les brinden una retroalimentación periódica de su desempeño, los capaciten en base a sus principales necesidades y los incentiven a participar en las oportunidades de línea de carrera; crearán un estado emocional de gratitud y agrado de pertenecer a un organización que apoya su crecimiento profesional, en consecuencia el soporte de los superiores generará un compromiso organizacional afectivo e inclusive normativo (Övgü Çakmak-Otluoğlu, 2012). En tercer lugar, si el supervisor acompaña esta práctica con el apoyo emocional ante situaciones de estrés y tensión propios del trabajo que experimenta el colaborador, el compromiso organizacional tendrá un mayor resultado positivo.

Es importante rescatar aquellos hallazgos que no presentan una relación directa entre los constructos Soporte de Superiores y Compromiso Organizacional para considerar cuáles son los factores u otras variables que podrían analizarse y que brinden un resultado distinto al esperado en la presente investigación. Dado ello, contamos con los siguientes:

Karatepe, y Kilic (2005) investigaron la relación entre el apoyo del supervisor y el conflicto trabajo-familia, utilizando una muestra de empleados de primera línea en hoteles del norte de Chipre.

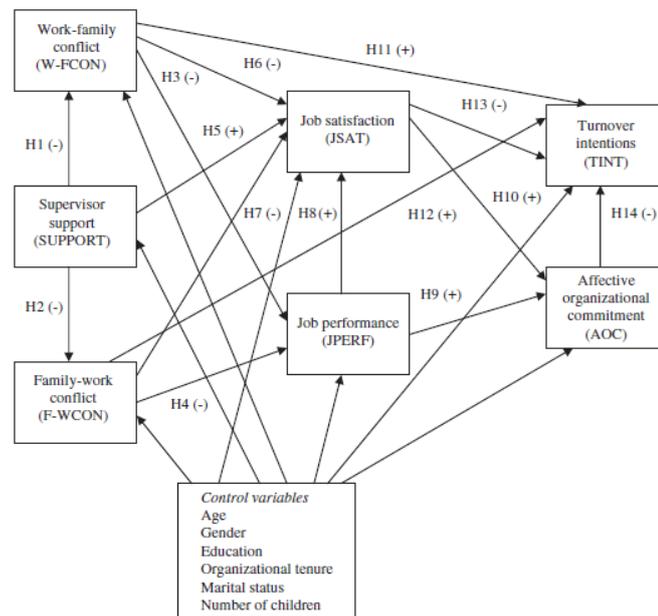
Los resultados de este análisis confirmaron que el apoyo de los supervisores disminuye el conflicto trabajo-familia, este resultado relativo entre el apoyo del supervisor y el conflicto trabajo-familia brinda apoyo empírico para el de Thomas, y Ganster (1995), mientras que un examen cuidadoso de la literatura existente indica que el apoyo de la familia alivia el conflicto familia-trabajo de los empleados (Byron, 2005). Sin embargo, el presente hallazgo apoya la hipótesis de que el apoyo del

supervisor también tiene un impacto negativo significativo en el conflicto familia-trabajo de los empleados de primera línea. Además, los resultados del análisis de trayectoria demuestran que el apoyo del supervisor está positivamente relacionado con la satisfacción laboral de los empleados de primera línea. Este hallazgo está en consonancia con el de Ross, y Boles (1994).

Los resultados del análisis de trayectoria revelan que el desempeño en el trabajo y la satisfacción laboral están significativamente y positivamente relacionados con el compromiso organizacional afectivo de los empleados de primera línea. Estos hallazgos son consistentes con la investigación previa (Low, Cravens, Grant, y Moncrief, 2001). En este estudio se encontró que el conflicto familia-trabajo tiene un efecto negativo significativo en el compromiso afectivo organizacional indirectamente a través del desempeño en el trabajo y la satisfacción en el trabajo. En consonancia con investigaciones previas (Karatepe, y Sokmen, 2006; Susskind, Borchgrevink, Kacmar, y Brymer, 2000), el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral están significativamente relacionados con las intenciones de rotación de los empleados del hotel de primera línea. Específicamente, un mayor conflicto trabajo-familia resulta en mayores intenciones de rotación, mientras que una menor satisfacción en el trabajo conduce a mayores intenciones de rotación.

Entonces, Karatepe, y Kilic (2005) demuestran que existe una relación inversa entre las variables soporte de superiores y conflicto trabajo-familia, dicha relación impacta positivamente a la variable satisfacción laboral que a su vez impacta de igual manera a la variable compromiso organizacional afectivo, cuya trayectoria se representa en la Fig. IV-1. Por consecuencia, no existe una relación directa entre las variables soporte de superiores y compromiso organizacional afectivo, que se contrapone al planteamiento del objetivo general de la presente investigación.

**Figura IV-1 Modelo de Investigación Soporte de Superiores, Conflicto trabajo-familia y Conflicto familia-trabajo)**



Fuente: Karatepe, O., Kilic H. (2005). Research model. [Modelo de investigación]. [Figura 1].

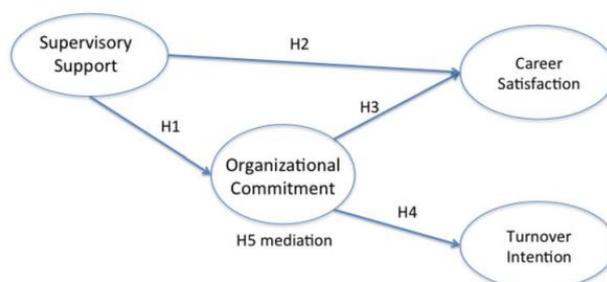
Kang, et al. (2015) investigó cinco hipótesis, la última hace referencia si la percepción de los empleados de primera línea sobre el soporte de superiores tiene un efecto indirecto negativo sobre la intención de abandonar la organización a través del compromiso afectivo organizativo. Esta incluye un constructo más a diferencia de la primera hipótesis que medía la relación de soporte de superiores y compromiso organizacional afectivo, y que para efectos de la presente investigación apoya el objetivo. Esta hipótesis fue de interés para los autores ya que un estudio sobre colaboradores que se dedicaban a la venta al por menor, sugería un efecto indirecto entre el soporte del superior y la intención de abandonar la organización a través del soporte percibido de la organización, el que es un predictor crítico del compromiso organizacional (Eisenberger et al., 2002).

Es entonces que esta quinta hipótesis apoyó que el compromiso organizacional afectivo está totalmente mediado por la relación entre el soporte del superior y la intención de abandonar la organización por parte de los colaboradores. Si bien el impacto financiero de la rotación del personal y el costo de seleccionar al personal incrementan, esto debilita la cultura de la organización ya que los colaboradores ven el soporte de los superiores como la orientación favorable o desfavorable de la

organización hacia ellos, la reputación de la organización puede verse afectada. Además, la alta intención de abandonar hará que la organización pierda colaboradores con un alto grado de conocimiento, habilidades y destrezas, teniendo un impacto negativo en la cultura organizacional y la moral de los colaboradores.

Entonces Kang, et al. (2015) demuestran que el soporte de superiores tiene un efecto indirecto negativo en la intención de rotar del colaborador a través del compromiso organizacional. Esta investigación representa la existencia de una variable adicional que se ve impactada por la relación directa de los dos primeros constructos, cuya trayectoria se presenta en la Fig. IV-2. La misma que nos brinda un conocimiento más amplio para lograr la retención del recurso humano en las organizaciones.

**Figura IV-2** Modelo de Investigación el Impacto del Soporte de Superior sobre el Compromiso Organizacional, la Satisfacción Profesional y la Intención de Rotar para los colaboradores de primera línea en la industria hotelera



Fuente: Kang, H., Gatling, A., y Kim J. (2015). Research model. [Modelo de investigación]. [Figura 2].

Karatepe, y Kilic (2005) y Kang, et al. (2015) nos presentan hallazgos que a futuro nos motivan a ampliar el análisis correlacional de los constructos Soporte de Superiores y Compromiso Organizacional, incluyendo otras variables como satisfacción laboral e intención de rotar respectivamente mencionadas por estos autores. Ello nos posiciona en continuar una búsqueda más exhaustiva de los efectos moderadores que estos posean con respecto a otras variables que enriquezcan el planteamiento de mejores prácticas en el soporte de superiores y la investigación de los motivos que puedan retener al colaborador a través del compromiso organizacional.

## **CAPÍTULO V      METODOLOGÍA**

### **5.1 Tipo de investigación**

Según Dankle (1986), existen cuatro tipos de investigación: exploratorios, descriptivas, correlacionales y explicativas; para la presente tesis los tipos de investigación que estamos utilizando son: descriptivo, debido a que se detalla las variables soporte de superiores y compromiso organizacional en un momento determinado, en este caso se especifica propiedades importantes de colaboradores frente a determinada situación. El otro tipo de investigación es correlacional, ya que con el fin de responder a la pregunta de investigación se asociaran ambas variables (soporte de superiores y compromiso organizacional), de tal manera que pueda identificarse la relación que existe entre ambas.

### **5.2 Diseño del estudio**

Según Hernández, Fernández, y Baptista 2010, la investigación es “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”, además, según los autores mencionados existen dos tipos de diseños: investigación experimental y no experimental, para el caso del presente estudio se aplica la investigación no experimental, al respecto la investigación no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista 2010, “es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables”.

Según Campell y Stanley (1966), la investigación no experimental se divide a su vez en dos tipos: transversal y diseños longitudinales; para el presente estudio utilizaremos el tipo transversal, que a su vez se divide en descriptivo y correlacional / causal y la longitudinal.

El diseño transversal correlacional según Hernández, Fernández, & Baptista (2010), describen las relaciones existente entre dos o más variables en determinado momento. Este tipo de diseño puede limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden analizar relaciones de causalidad.

Enfoque de la investigación: es importante definir el enfoque que se utilizará para el estudio, teniendo para ello tres posibilidades: enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo y enfoque mixto. El enfoque que utilizaremos es el cuantitativo, debido a

que se realiza un análisis numérico de las variables objeto de estudio de la presente investigación.

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas. Además de que parte de la concepción de que existan dos realidades: la del entorno del investigador y la constituida por las creencias de éste; por ende, fija como objetivo lograr que las creencias del investigador se acerquen a la realidad del ambiente. Este enfoque nos permitirá plantear la relación entre las dos variables (soporte de superiores y compromiso organizacional) con el fin de obtener conclusiones precisas y a partir de ello presentar recomendaciones.

### **5.3 Población**

La población está conformada por los colaboradores que laboran en áreas operativas de una empresa del rubro plástico, se consideró realizar la investigación con los colaboradores de áreas operativas ya que, a diferencia de aquellos que laboran en áreas administrativas, es más complicado brindar facilidades para pedir permisos de ausencia, licencias ya que se encuentran realizando labores en procesos que requieren de su presencia física. Asimismo, debido a que una gran cantidad de colaboradores se encuentra asignada a un solo gestor, es más complicado tener espacios de comunicación personal, así como retroalimentación de su desempeño y apoyo en la validación de opciones de desarrollo personal. Esta empresa está dedicada a la fabricación y comercialización de tubos de PVC. Las áreas que participaron en esta investigación son: Inyección, Extrusión, Mezcla, Molino, Calidad, Mantenimiento y Logística. La cantidad total de colaboradores pertenecientes a estas áreas es de 150.

### **5.4 Muestra**

El total de participantes del estudio fue de 128 colaboradores de las áreas productivas de la empresa del rubro plástico, la muestra fue compuesta por 127 varones y 1 mujer, quienes representan a todos los colaboradores presentes en la

empresa el día de la recopilación de la información, pertenecientes a las áreas operativas mencionadas en el presente estudio.

**Área de labores:** el personal operativo se encuentra distribuido en 6 áreas. Ver Tabla V-1.

**Tabla V-1 Dotación de personal por cada área operativa**

Área	Cantidad colaboradores	Core del negocio / soporte
Inyección	28	99 colaboradores que pertenecen a las áreas core del negocio
Extrusión	51	
Mezcla	17	
Molino	3	
Calidad	8	29 colaboradores que pertenecen a las áreas de soporte
Mantenimiento	8	
Logística	13	
<b>Total</b>	<b>128</b>	

Elaboración propia

**Antigüedad en la organización:** la mayoría de colaboradores se encuentran en los rangos de 1 a 5 años de antigüedad laborando en la empresa. Ver Tabla V-2.

**Tabla V-2 Dotación de personal por rango de años de trabajo**

Antigüedad	Cantidad de colaboradores
Menos de 1 año	24
Entre 1 y 5 años	41
Entre 5 y 10 años	23
Entre 10 y 20 años	30
Más de 20 años	10
<b>Total</b>	<b>128</b>

Elaboración propia

**Edad de los colaboradores:** la mayoría de los colaboradores se encuentran entre las edades de 19 a 40 años de edad. Ver Tabla V-3.

**Tabla V-3 Dotación de personal por rango de edad**

Edad	Cantidad de colaboradores
Entre 19 y 30 años	37
Entre 31 y 40 años	42
Entre 41 y 50 años	30
Entre 51 y 65 años	19
<b>Total</b>	<b>128</b>

Fuente: Elaboración propia

**Grado de estudios:** la mayoría de los colaboradores tiene grado de instrucción secundaria. Ver Tabla V-4.

**Tabla V-4 Dotación de personal por grado de estudios**

Grado de estudios	Cantidad de colaboradores
Secundaria	103
Técnico	25
Total	128

Fuente: Elaboración propia

### 5.5 Instrumento a emplearse

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de la presente investigación fueron dos:

- A) Soporte de superiores de Shinn (1989), fue seleccionada ya que la constitución de sus ítems abarcó en su amplitud el concepto de Soporte de Superiores de Bhanthumnavian (2003, citado en Choo, and Aizzat, 2015), el cual también fue seleccionado para el desarrollo de la presente investigación.
- B) Compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997), nos permite identificar el tipo y medir el grado de compromiso, según las dimensiones afectivo, continuo y normativa, de los colaboradores que pertenecen a la organización.

En ambos casos los resultados fueron calificados sobre la base de una escala Likert de cinco puntos, los cuales permitían expresar en términos de frecuencia la ocurrencia de los aspectos indicados y fluctúan desde muy en desacuerdo (1) para el menor valor, hasta muy de acuerdo (5) para la mayor valoración.

El instrumento para medir de compromiso organizacional consta de 26 ítems, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla V-5 Inventario de las Escalas de Compromiso Organizacional**

Dimensión	No. De Ítems	No. De afirmaciones
Afectiva	16	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Normativa	4	17, 18, 19, 20
Continua	6	21, 22, 23, 24, 25, 26

Fuente: Elaboración propia

Este instrumento fue tomado de la investigación de Córdoba, para la elaboración del instrumento basado en la operativización del constructo compromiso organización

de Meyer y Allen (1997); asimismo, utilizo algunos ítems del instrumento de Matos y Moreno (2004), cuya confiabilidad fue de 0.8043.

La escala de soporte de superiores de Shinn, cuenta con un coeficiente de alpha de 0.83 y fue tomada de la investigación realizada por Thomas y Ganster (1995): *Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: a Control Perspective*. Esta escala fue adaptada al español de la versión de Shinn (1989).

Se realizó la traducción de la escala al español por parte de un traductor y luego se realizó una nueva traducción de español a inglés. Después una persona bilingüe en inglés y español evaluó la equivalencia del contenido de cada ítem. En esa adaptación se realizaron algunos cambios para ajustar los ítems a las expresiones usadas en el idioma español.

### ***5.5.1 Recopilación de información***

Para la recopilación de información, se aplicaron ambos instrumentos a los colaboradores de las áreas operativas de la empresa. Los grupos de colaboradores según guardias, constaron de entre 20 y 30 personas. La aplicación de la encuesta estuvo a cargo de 3 integrantes del grupo de tesis quienes acompañaron el proceso. La recopilación de la información se desarrolló en las oficinas de la empresa. Los participantes fueron informados de que el tratamiento de la información era confidencial y que sería usada únicamente con fines del presente estudio, debido a ello las encuestas fueron anónimas.

### ***5.5.2 Técnicas para el procedimiento y análisis de datos***

Para el análisis descriptivo se usó como medida de tendencia central a la media (M) y como medida de variabilidad a la desviación estándar (DE). Lo anterior se justifica al ser las medidas de asimetría menores a 1.5. Es así que las distribuciones no se consideran alejadas de distribuciones simétricas (Kline, 2011). Por lo tanto, las anteriores medidas se consideran pertinentes para la descripción de la distribución de datos estudiada. En cuanto al grado de correlación, esta se obtiene mediante el coeficiente de Pearson ( $r$ ). Además, como estadístico para la estimación de la consistencia interna se usó el coeficiente alpha de Crombach ( $\alpha$ ).

Para el análisis inferencial del análisis de correlación entre variables se usó el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ). Además, se consideró la propiedad de robustez de las pruebas paramétricas con respecto a ligeras desviaciones del supuesto de distribución normal. También, para el análisis de comparación de grupos se usaron los estadísticos  $t$  de Student ( $t$ ) y de Anova ( $F$ ) para dos y más de dos grupos, respectivamente. De la misma forma, también se considera la robustez de estos estadísticos paramétricos.

Para facilitar el análisis de las puntuaciones en las variables de estudio se estandarizan estas a una escala común con un rango de valores de 0 a 100 puntos. Esto se realiza mediante una transformación lineal que mantiene equivalente los resultados de correlación y comparación de grupos, pero que permite analizar los resultados entre dimensiones y variables totales.

Se calcularán los tamaños del efecto, de acuerdo con las indicaciones del Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA, 2010). Es así que como medida del tamaño del efecto de la correlación de las variables de estudio se consideró la magnitud del coeficiente de correlación, dado que el cuadrado de esta medida se interpreta como la variabilidad compartida en las puntuaciones que se explica por la asociación entre las variables. En la valoración de los tamaños del efecto en estos análisis se considera los criterios de Cohen (1988), el que plantea valores referenciales para efecto pequeño, moderado y grande, los que corresponden a .10, .30 y .50, respectivamente.

En el análisis del tamaño del efecto para los análisis de comparación de grupos independientes se usó la formulación de tamaño del efecto de Cohen (1988), el cual es una medida estandarizada que compara las medias de los grupos con respecto a la desviación estándar ponderada. Se considerará la propuesta de este autor quien plantea valores límite para efecto pequeño, mediano y grande, los que corresponden a 0.20, 0.50 y 0.80 respectivamente. Para la comparación de más de dos grupos independientes se usará el estadístico de eta cuadrado ( $\eta^2$ ). La valoración de esta última medida del tamaño del efecto corresponde a pequeño, moderado y grande en los valores de .010, .059 y .138.

Para los análisis descriptivos e inferenciales se utilizó el software IBM SPSS Statistics (versión 24). Para el cálculo de los tamaños del efecto  $d$  se usó el software de hoja de cálculo Microsoft Excel 2016.

## **CAPÍTULO VI INTERPRETACION ESTADISTICA Y ANALISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos de las 128 encuestas aplicadas a los colaboradores que realizan labores operativas de las áreas de logística, mantenimiento, calidad, inyección, extrusión y mezcla. Asimismo, presentamos los principales hallazgos en base a las encuestas aplicadas.

### **6.1 Análisis psicométrico**

#### **6.1.1 Análisis de validez**

Con respecto al análisis de validez, esta se refiere al grado en el que la evidencia acumulada da soporte a las interpretaciones de las puntuaciones del test para un propósito específico (AERA, APA, NCME, 1999). Es así que esta se obtiene del análisis de la relación entre los contenidos del test, el constructo que se pretende medir y las inferencias que se hagan a partir de las puntuaciones en los instrumentos.

Una de las formas de validez es la que se obtiene a partir de la evidencia basada en el contenido, la que incluye el análisis empírico y lógico de la adecuación en que los contenidos del test representan el dominio y la relevancia del contenido de las interpretaciones que se proponen de las puntuaciones del test. Este tipo de evidencia puede también obtenerse del juicio de expertos sobre la relación entre las partes del test y el constructo (AERA, APA y NCME, 1999).

Es así que para el análisis de la relevancia del dominio definido en la evaluación de evidencia basado en el contenido se evaluó el grado en el que cada ítem del test se relaciona y mide un dominio definido. Para la presente investigación se utilizó con el criterio de jueces o expertos, cuyas apreciaciones se evalúan con el coeficiente V de Aiken, el que permite un análisis de la significancia estadística (Escrura, 1988). Para la

Para el análisis de evidencia de validez basada en el contenido en las dimensiones afectiva, normativa y continua se contó con la colaboración de ocho que evaluaron cada uno de los 35 ítems inicialmente propuestos. Las escalas preliminares fueron sometidas a la opinión de 8 profesionales expertos en el área laboral y que son conocidos por tener un amplio dominio del tema de elaboración de escalas. El procedimiento consistió en un análisis de contenido de cada uno de los ítems con el

propósito de apreciar el grado de representatividad respecto del universo y del contenido del cual forma parte. La validación lógica se realizó en base a los supuestos que guiaron la elección de los ítems con algunas especificaciones dadas con base al marco conceptual que se tomaría en cuenta para la investigación. La interrogante guía a este tipo de validación fue: ¿Evalúa o no este ítem el constructo propuesto? En todos estos ítems se obtuvo  $V = 1$  ( $p = .032$ ). Es así que se consideró en su totalidad a la escala inicial propuesta. Correspondiente al estudio de la evidencia de validez basada en el contenido en la escala de Soporte de superiores, se obtuvo en seis ítems  $V = 1$  ( $p = .032$ ). No se consideraron cuatro ítems 29, 32 y 35, ya que no fueron considerados por los jueces principalmente estos de calificación inversa ( $V = .60$ ).

Esta validación permitió la selección de ítems propuestos para los constructos de estudio de la presente investigación. Posterior a ello se efectuó una aplicación piloto a quince colaboradores de la empresa. Para ello se seleccionó una muestra de colaboradores con características similares a la muestra objetivo (colaboradores de áreas productivas). Esto se hizo con el fin de evaluar el poder discriminativo de los ítems; así se validaron los ítems que formarían parte de las escalas finales.

### ***6.1.2 Análisis de confiabilidad***

Para el análisis de la confiabilidad de las mediciones de la presente investigación se consideró un enfoque de análisis de consistencia interna. Es así que el número de ítems considerados y los correspondientes coeficientes de consistencia interna alfa son los que se muestran en la Tabla 1. Se observa que los mayores valores del coeficiente alpha corresponden a Compromiso organizacional ( $\alpha = .88$ ), Afectiva ( $\alpha = .85$ ) y Soporte de superiores ( $\alpha = .75$ ). El coeficiente de consistencia interna menor corresponde a Normativa ( $\alpha = .64$ ).

Con respecto a las medidas descriptivas, inicialmente se determinó el valor absoluto del coeficiente de asimetría, los que se observan con valores menores a 1.5. Es así que se considera a las distribuciones de datos como distribuciones sin sesgos pronunciados por asimetría. Esto permite la representación de estas mediante la media, como medida de tendencia central, y la desviación estándar, como medida de variabilidad, tal como se observa en la Tabla VI-1

**Tabla VI-1 Descriptivos y coeficientes de consistencia interna de las dimensiones de Compromiso organizacional y Soporte de superiores (N=128)**

Medición	Núm. ítems	M	DE	A	Rango		Asimetría
					Mínimo	Máximo	
Compromiso Organizacional	25	60.6	13.2	.88	12.9	94	-0.7
Afectiva	16	67.1	14.4	.85	3.6	97	-1.2
Normativa	4	59.0	17.3	.64	0.0	100	-0.5
Continua	6	62.3	15.9	.68	4.2	100	-0.8
Soporte de Superiores	6	54.2	20.7	.79	0.0	100	-0.4

Elaboración propia

Respecto a la tabla VI-1 análisis de confiabilidad y en base al análisis de la información se interpreta que los instrumentos empleados para conocer la existencia de una relación entre soporte de superiores y compromiso organizacional se determina que este es confiable, válido y objetivo.

## 6.2 Análisis correlacional

En el análisis de la relación entre soporte de superiores y compromiso organizacional se tiene una correlación de  $r = .45$ ,  $p < .001$ , correspondiente a un tamaño moderado (Cohen, 1988) y siendo este resultado estadísticamente significativo.

En cuanto a las dimensiones de Compromiso organizacional, se tiene que las mayores corresponden a Afectiva ( $r = .40$ ,  $p < .001$ ) y Continua ( $r = .41$ ,  $p < .001$ ) y la menor con Normativa ( $r = .33$ ,  $p < .001$ ), siendo estas correlaciones también de un tamaño moderado (Cohen, 1998). Estos resultados, además de las intercorrelaciones de la primera escala, se pueden observar en la Tabla VI-2

**Tabla VI-2 Coeficientes de correlación entre Compromiso organizacional y sus dimensiones con Soporte de superiores (N=128)**

Variables	1	2	3	4	5
1. Compromiso Organizacional	—				
2. Afectiva	.81***	—			
3. Normativa	.83***	.45***	—		
4. Continua	.89***	.64***	.60***	—	
5. Soporte de superiores	.45***	.40***	.33***	.41***	—

\*\*\*  $p < .001$ . Elaboración propia

### 6.3 Análisis de comparación de grupos

En el análisis de la diferencia de compromiso organizacional con sus dimensiones y soporte de superiores, según el cargo, se tiene una diferencia de tamaño pequeña,  $d = 0.29$ , en la dimensión Afectiva, correspondiendo la mayor puntuación al grupo de posiciones de soporte ( $M = 70.2$ ,  $DE = 9.7$ ) en comparación del de posiciones en core de negocios ( $M = 66.1$ ,  $DE = 15.5$ ), siendo esta diferencia estadísticamente no significativa,  $t(126) = 1.39$ ,  $p = .168$ . Lo anterior con respecto a los demás análisis de diferencias se puede visualizar en la Tabla VI-3 .

**Tabla VI-3 Diferencias en las dimensiones de Compromiso organizacional y Soporte de superiores según el cargo**

	Posiciones en core de negocio (n=97)		Posiciones de soporte (n=31)		$t(126)$	$P$	$d$
	$M$	$DE$	$M$	$DE$			
Compromiso organizacional	62.5	14.8	63.7	7.0	0.44	.661	0.09
Afectiva	66.1	15.5	70.2	9.7	1.39	.168	0.29
Normativa	58.9	18.6	59.2	12.3	0.09	.925	0.02
Continua	62.5	17.2	61.7	11.1	0.24	.811	0.05
Soporte de superiores	54.5	20.8	53.3	20.8	0.28	.778	0.06

Elaboración propia

En el análisis de las diferencias según los años de experiencia laboral se tiene diferencia pequeña en Compromiso organizacional,  $F(4,123) = 0.82$ ,  $p = .512$ ,  $\eta^2 = .026$ , correspondiendo la mayor puntuación al grupo de más de 20 años ( $M = 65.3$ ,  $DE = 9.4$ ). En cuanto a las dimensiones de la variable anterior, se tiene una diferencia moderada en Normativa  $F(4,123) = 2.11$ ,  $p = .083$ ,  $\eta^2 = .064$ , correspondiendo las mayores puntuaciones en los grupos de 10 a 20 años ( $M = 65.6$ ,  $DE = 18.2$ ) y de más de 20 años ( $M = 61.9$ ,  $DE = 9.1$ ). En las otras dos dimensiones se tienen diferencias pequeñas en Afectiva,  $\eta^2 = .031$ , y Continua,  $\eta^2 = .022$ , dándose en ambas la mayor puntuación en el grupo de más de 20 años, tal como se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla VI-4 Diferencias en las dimensiones de Compromiso organizacional y Soporte de superiores según el tiempo de experiencia**

Mediciones	De 5 a										F	p	$\eta^2$
	De 0 a 1 año		De 1 a 5 años		De 5 a 10 años		De 10 a 20 años		De más 20 años				
	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE			
Compromiso organizacional	62.8	8.9	63.9	10.9	58.4	17.9	63.8	16.1	65.3	9.4	0.82	.51	.026
Afectiva	68.4	9.5	69.4	11.4	64.1	16.3	64.2	19.6	70.4	12.8	0.98	.41	.031
Normativa	55.5	13.6	58.6	15.8	53.8	22.3	65.6	18.2	61.9	9.1	2.11	.08	.064
Continua	64.6	12.5	63.7	14.1	57.8	19.8	61.5	18.2	63.7	13.3	0.70	.59	.022
Soporte de superiores	51.7	22.3	53.6	19.2	57.1	23.6	55.3	22.2	53.2	13.2	0.23	.92	.007

Elaboración propia

En el análisis de las diferencias según el área se tiene que en compromiso organizacional y sus dimensiones las diferencias corresponden a un tamaño del efecto trivial ( $\eta^2 < .010$ ). En soporte de superiores se tiene diferencias pequeñas,  $\eta^2 = .012$ , correspondiendo las mayores puntuaciones a los grupos de Inyección y Extrusión ( $M = 55.4$ ,  $DE = 20.1$ ) y Mezcla y Molino ( $M = 55.6$ ,  $DE = 22.3$ ) tal como se puede observar en la Tabla VI-5.

**Tabla VI-5 Diferencias en las dimensiones de Compromiso organizacional y Soporte de superiores según el área**

Dimensiones	Inyección y Extrusión (n=79)		Mezcla y Molino (n=20)		Calidad y Mantenimiento (n=16)		Logística (n=13)		F(3,125)	p	$\eta^2$
	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE			
Compromiso organizacional	62.1	15.2	64.3	12.7	64.4	8.4	62.7	5.5	0.23	.87	.006
Afectiva	66.2	15.8	67.6	14.7	70.2	10.3	68.2	8.4	0.39	.75	.009
Normativa	57.8	19.3	61.1	16.2	61.7	12.0	59.1	11.0	0.36	.78	.009
Continua	62.3	17.1	64.1	17.3	61.2	13.4	60.9	8.1	0.14	.93	.003
Soporte de superiores	55.4	20.1	55.6	22.3	50.0	18.3	50.2	25.8	0.49	.68	.018

Elaboración propia

Respecto a los resultados obtenidos de la Tabla 5 se puede interpretar que las variables compromiso organizacional y soporte de superiores presentan similares niveles entre colaboradores de distintas áreas (inyección - extracción, mezcla - molino, calidad - mantenimiento y logística). Lo cual puede interpretarse como una percepción independiente de sesgos de área para cada variable, en la que prima la visión global de la variable.

#### **6.4 Análisis de los datos**

Los resultados del análisis correlacional de las variables soporte de superiores y compromiso organizacional obtenidos en esta investigación demuestran que existe una relación significativa positiva entre ambas variables. Es de gran importancia, entender que ambas variables son recursos que pueden ser trabajadas conjuntamente para obtener por ejemplo la permanencia o fidelización de los colaboradores a través de un mejor contacto con ellos por medio del apoyo de sus superiores.

Los hallazgos son consistentes con otras investigaciones, como por ejemplo mencionan los autores Kidd, and Smewing (2001), quienes resaltaron que cuando los colaboradores veían a sus superiores brindándoles empoderamiento para la realización de sus labores y con ello, feedback y el planteamiento de nuevos objetivos, se sentían más comprometidos con la organización; asimismo los autores Choo, and Aizzat (2015) concluyeron que el soporte de superiores desarrollado desde los niveles instrumental y emocional, el primero similar al hallazgo anteriormente explicado y el segundo capaz de disminuir el impacto del estrés propio del desarrollo de las labores, influye en el mejoramiento del compromiso organizacional.

En este mismo análisis, es factible observar la correlación del soporte de superiores y las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y continuo), donde se muestra que la correlación con el compromiso continuo es el más elevado. Este resultado evidencia que los colaboradores perciben un alto grado de soporte del superior en su crecimiento profesional y la obtención del aprendizaje que requieren para el mismo, ello eleva los costes asociados de abandonar la organización ya que este proceso lleva un tiempo más después de la adaptación en su puesto y la generación de confianza con su superior, que el colaborador no estaría dispuesto a empezar nuevamente en otra empresa. Entonces, se infiere que los supervisores cumplen un rol influyente en la percepción del ambiente laboral de sus colaboradores

(Wadhwa, 2012) y una participación significativa en la toma de decisiones de los mismos (Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007). En función a la consistencia con otros hallazgos que refieran a soporte de superiores y compromiso continuo, no contamos con investigaciones que presenten una correlación significativa.

Consecutivamente, se muestra que la correlación con el compromiso afectivo es la siguiente más elevada, es decir existe un involucramiento emocional por parte de los colaboradores con la organización a través del soporte de superiores ya que consideran que pueden contar con su jefe inmediato cuando lo necesiten para tratar asuntos profesionales y personales. Ésta es una evaluación positiva de los colaboradores quienes sienten que forman parte de una familia por la preocupación hacia ellos y tienen un gran significado personal que los motiva a continuar en la organización. Estos hallazgos son consistentes con las evidencias obtenidas por los autores Kang et al. (2015); Karatepe, and Kilic (2005); Meyer, and Allen, (1997), Rhoades, et al. (2001), quienes resaltaron que el soporte de superiores está significativamente relacionado con el compromiso afectivo organizacional, y solo parcialmente con los del autor Övgü Çakmak-Otluoğlu (2012), cuyos resultados demuestran la importancia del soporte del superior en el compromiso afectivo y normativo. Esta última dimensión, compromiso normativo, obtuvo una correlación menor pero significativa en esta investigación, por lo que presenta consistencia con los autores Eisenberger et al. (2002), quienes resaltaron que los colaboradores pueden sentirse obligados a retribuir y pueden comprometerse más normativamente con sus organizaciones a cambio del soporte de superior. Este resultado evidencia que los colaboradores sienten que la empresa ha mejorado su vida a través de la satisfacción de políticas y prácticas de gestión que el superior hizo efectivo en el momento que lo requerían y ello generó un sentido de gratitud que los obliga a permanecer en la organización.

Según las investigaciones revisadas para el presente documento, se observa que las correlaciones entre el soporte de superiores y el compromiso organizacional afectivo y normativo cuentan con similitud de resultados con los hallazgos obtenidos, salvo la correlación soporte de superiores y compromiso organizacional continuo que está presente y con mayor grado de significancia a diferencia de otros hallazgos ya que Perú posee un alto puntaje en la Evitación de la Incertidumbre según Hofstede (2017), es decir a la mayoría de los peruanos sienten la necesidad de

estructurar su vida a través de reglas y/o sistemas legales asimismo les cuesta tomar riesgos. Es entonces que, cuando los peruanos se adaptan al ambiente laboral de la organización y mantienen una relación de confianza con su superior, esta sinergia genera oportunidades de aprendizaje, reconocimiento por desempeño y/o crecimiento profesional. Dado ello, no están dispuestos a abandonar su estabilidad laboral y los logros que a la larga han obtenido en base a su esfuerzo en el trabajo, les resulta riesgoso iniciar este mismo proceso en otra empresa que a futuro es incierto si obtendrán las mismas oportunidades o beneficios con los que ya cuentan en el presente.

Como un estudio complementario al análisis correlacional, se desarrolló el análisis de comparación de tres grupos. Los hallazgos se presentan a continuación:

El análisis del primer grupo “Diferencias en las dimensiones de Soporte de Superiores y Compromiso Organizacional según el cargo”, evidencia que el Compromiso Afectivo en los grupos que ocupan posiciones de negocio y de soporte, tiene una diferencia de tamaño pequeña mientras que el resto de variables cuentan con una diferencia de tamaño trivial. Este resultado se debe al nivel de estrés laboral que experimentan los grupos al ocuparse de la resolución de los problemas y la interacción con las diferentes áreas de la empresa (Kim et al., 2009a) según las exigencias de su cargo, ello se evidencia en el volumen de trabajo que poseen los colaboradores con una posición de negocio pues al ser su labor operativa y presencial sobrepasaron su horario normal de trabajo hasta no cumplir las metas de producción o servicio estipuladas si existe ausentismo y/o rotación de personal. Esto llevará al colaborador a sacrificar tiempo con su familia y minimizar su disposición de apoyar a otras áreas cuando experimenten situaciones similares a futuro. Si el colaborador no consigue el apoyo esperado para el logro de sus resultados, debilita su sentido de pertenencia en la organización, impactando desfavorablemente en su compromiso afectivo con la organización. Por lo que debe considerarse que los colaboradores que logran mayores niveles de satisfacción en sus clientes directos, tienden a ser enérgicos y dedicados en su trabajo, es decir exhiben una mezcla de actitudes y comportamientos a favor del compromiso organizacional (Harter et al., 2002; Salanova et al., 2005; Schaufeli, & Bakker, 2004).

El análisis del segundo grupo “Diferencias en las dimensiones de Soporte de Superiores y Compromiso Organizacional según tiempo de experiencia”, evidencia

que el Compromiso Normativo tiene una diferencia de tamaño moderada entre los grupos comparados mientras que el Compromiso Organizacional y sus otras dos dimensiones tienen una diferencia de tamaño pequeña. Este resultado puede explicarse porque los colaboradores que cuentan con más tiempo laborando en una empresa tienden a generar lealtad hacia la organización o un sentido del deber permanecer allí porque les brindaron la oportunidad de adquirir una mejor posición o un puesto de trabajo que anhelaron alcanzar, u otras contribuciones que apoyaron en gran medida a su vida laboral (Arias, 2003). Ello se evidencia en la satisfacción de las políticas y prácticas de gestión de las organizaciones que los colaboradores han experimentado en el transcurso de su vida laboral y han brindado alivio en momentos complicados como inconvenientes familiares, económicos, entre otros; por lo que consideran que trabajar allí ha mejorado su vida, se sienten agradecidos y capaces de retribuirlo mediante un trabajo dedicado, en comparación con aquellos que aún no han experimentado ese apoyo por no haber presentado inconveniente alguno en el corto o mediano plazo que han laborado, y en su lugar han estado enfocados en recibir un salario justo o una participación justa de las ganancias de la empresa. Sin duda, este tipo de preocupación por el bienestar del colaborador, incrementa su satisfacción laboral a lo largo del tiempo (Weber, & Ladkin, 2011), y siendo este significativamente relacionado con el compromiso organizacional de los colaboradores (Low, Cravens, Grant, & Moncrief, 2001).

El último análisis de grupo “Diferencias en las dimensiones de Soporte de Superiores y Compromiso Organizacional según el área”, evidencia que el Soporte de Superiores tiene una diferencia de tamaño pequeña en los grupos de comparación mientras que el Compromiso Organizacional y sus tres dimensiones presentan una diferencia de tamaño trivial. Este resultado puede atribuirse a que los superiores de cada una de las áreas de estudio, unos más que otros, no hayan tenido éxito en comunicarse bien con sus colaboradores (Burke et al., 1992), y que en base a ello, los colaboradores hayan desarrollado puntos de vista sobre el grado en que los supervisores valoran sus contribuciones y cuidan de su bienestar (Kottke y Sharafinski, 1988). Ello se evidencia en la opinión que poseen los colaboradores de cada área acerca de su superior, entre los comentarios más resaltantes destacan que pueden contar con el jefe cuando lo necesiten para solicitar un consejo o sugerencia, el jefe siempre deja en claro lo que espera del trabajo de sus colaboradores, no se sienten

apoyados por el jefe cuando deciden asumir desafíos, el jefe no siempre actúa conforme a lo que dice y no reciben evaluaciones sinceras por parte del jefe. De toda la información revisada, se puede deducir que existe una percepción de apoyo por parte de los superiores, sin embargo el liderazgo es percibido como incoherente y parcializado. Los superiores deben construir y fortalecer una relación solidaria con sus colaboradores, basada en una comunicación directa y continua, que les proporcione la información y retroalimentación requeridas para el desarrollo de sus labores, asimismo, mostrando consideración personal a sus necesidades que impactará en su bienestar dentro de la empresa. En consecuencia, los supervisores pueden ser una fuente de apoyo emocional, informativo y social asimismo son individuos claves para evitar los factores de estrés laboral en la organización (Himle, Jayaratne y Thyness, 1989).

En resumen, estos hallazgos sirven de estímulo para implementar prácticas estratégicas que mejoren el soporte de superiores, como proporcionar capacitación y recursos a los jefes de área para que puedan apoyar a sus colaboradores a enfrentar situaciones difíciles en el trabajo, asimismo dichos jefes aprendan a delegar funciones de acuerdo a las habilidades de sus colaboradores y a guiarlos para mejorar su desempeño laboral, a asegurar que las acciones son consistentes con las palabras y a mostrar respeto hacia los colaboradores. Para evidenciar el resultado de las acciones mencionadas, el jefe debe estar sujeto a una evaluación de desempeño que debe ser realizada por su jefe inmediato y sus colaboradores para obtener un diagnóstico general, identificar oportunidades de mejora y establecer planes de acción, asimismo es de gran importancia considerar este input en el Talent Review para que el jefe participe en futuras promociones o cambios de posición superior. Todo ello con el propósito de maximizar la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar y retener a los talentos, al sugerir cómo minimizar los comportamientos y las actitudes indeseables de los superiores que podrían afectar desfavorablemente al compromiso organizacional de los colaboradores.

## CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

### 7.1 Conclusiones

En base al análisis de la información el equipo de tesis concluye lo siguiente:

Del objetivo general: “Establecer la relación entre soporte de los superiores y compromiso organizacional en una empresa”, se concluye que existe una relación significativa positiva entre los constructos mencionados. Es decir el soporte de superiores visto como la preocupación del supervisor en conocer las expectativas del colaborador, demostrar con el ejemplo, diseñar en conjunto, dar feedback, reconocer y agradecer los logros de los colaboradores contribuyen a fomentar el compromiso organizacional.

El soporte de superiores presenta una relación significativa con las 03 (tres) dimensiones de compromiso organizacional: continuo, afectivo y normativo.

- La dimensión continua, se entiende como los costes percibidos por el colaborador, asociados a dejar la organización, es así que los colaboradores perciben que el costo de partida es significativo, a su vez esta dimensión se relaciona directamente con el soporte de superiores.
- La dimensión afectiva involucra las emociones de los colaboradores respecto a su satisfacción de expectativas y necesidades con el trabajo, así, esta se relaciona con el soporte que muestran los superiores en sus interacciones del día a día.
- La dimensión normativa hace referencia al deber moral o gratitud que siente el colaborador de permanecer en la organización y que debe de responder de manera recíproca; así, se evidencia una relación significativa aunque menor a la presentada con las dimensiones afectiva y de continuidad.

## ANEXOS

### Anexo 1 Escala Soporte de Superiores

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi superior inmediato cambiaba de horarios (horas, horas extras, vacaciones) para incluir / acomodar mis responsabilidades familiares.					
Mi superior inmediato escuchaba mis problemas.					
Mi superior inmediato era crítico de mis esfuerzos al combinar el trabajo y la familia.					
Mi superior inmediato llevaba a cabo tareas o funciones adicionales para acomodar mis responsabilidades familiares.					
Mi superior inmediato compartía ideas o consejos.					
Mi superior inmediato tenía a mis responsabilidades familiares en contra mía.					
Mi superior inmediato me ayudaba a determinar cómo resolver un problema.					
Mi superior inmediato era comprensivo o solidario					
Mi superior inmediato se mostraba renuente /resistente a mis necesidades como padre trabajador.					

**Anexo 2 Escala de compromiso organizacional, de Allen y Meyer**

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi equipo de trabajo es como parte de mi familia					
Realizo mi trabajo de la manera más efectiva sin que esto signifique un costo mayor para la organización					
Me siento emocionalmente vinculado con esta organización					
Mis metas se alinean perfectamente a las de la organización					
Siento que todos esperan un buen desempeño de mi parte					
Realmente siento los problemas de la organización como propios					
Siento una compenetración del 100% con mi grupo de trabajo					
Mis proyectos personales y mi crecimiento están alineados a los de la organización					

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Este trabajo es para mi algo mas que una obligación, es el centro de mi vida					
Mi trabajo debe cumplir con las expectativas de mis superiores y por ende de la organización					
Siento que mientras en menos costos incurra la organización yo me podría beneficiar más.					
Siempre trato de hacer algo más que las tareas inherentes a mi trabajo					
Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal					
Siento que mi trabajo se adapta a mis competencias					
Siempre había esperado un trabajo como el que tengo ahora					
Estoy conciente de las pocas alternativas que hay en el mercado laboral, por eso permanezco en esta organización					
Sería muy difícil para mi en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara					
Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte					
Aunque fuera ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a esta organización					
Al demostrar al profesional que hay en mi podría cambiar mi situación de empleado temporal					
Me sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento					
Esta organización merece mucho mas de mi, gracias a la gente con la que comparto					
Si sigo esforzándome en mi trabajo podría quedarme en esta organización					
No renunciaría a esta organización porque me siento obligado con la gente en ella					

## Anexo 3 Empresa Peruana del Sector Industrial

### A. Actividad Empresarial

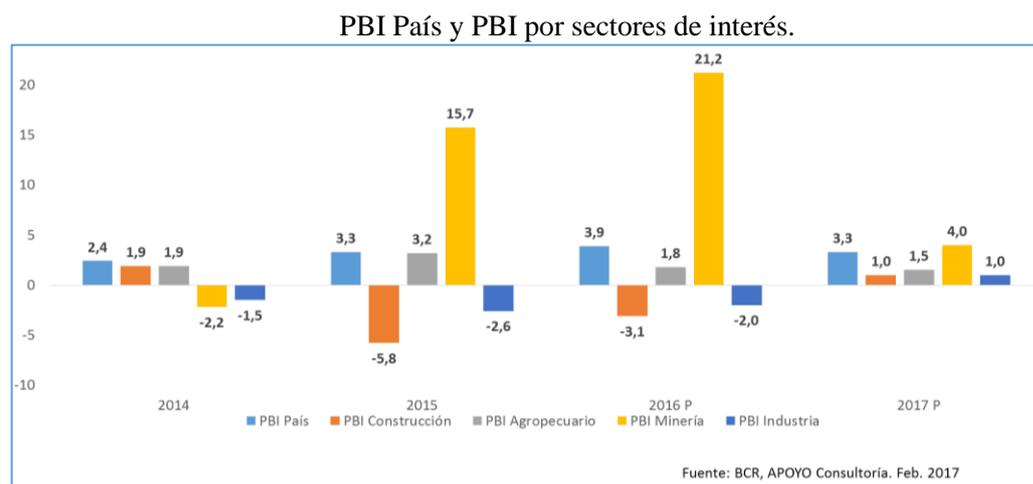
La evolución de las necesidades de las personas ha cambiado en las últimas décadas, esto debido a que la globalización ha hecho que las personas dejen los campos para vivir en las ciudades. Así, se evidencia la migración de las poblaciones de diversas provincias del Perú a la capital; mismo efecto que ha sucedido en la mayoría de los países en el mundo. Por ejemplo, en China, los campesinos han migrado masivamente del campo a las ciudades, haciendo que la demanda de bienes y servicios propios de las urbes se incremente. Este efecto se ha visto reflejado en el incremento de la demanda de construcciones a nivel global, por ende, el sector de plásticos (tubos) ha seguido esta misma tendencia.

En Latinoamérica se ha venido viviendo el boom de la construcción; este crecimiento ha sido identificado como una oportunidad por diversas compañías del rubro.

La empresa pertenece a un grupo multinacional de origen brasileño, que actúa en el sector de tubos, conexiones y accesorios termoplásticos (PVC, PP y PE). El grupo es líder en Brasil y en América del Sur, se posiciona entre las mayores empresas del mundo en el sector. El grupo está presente en más de 40 países, cuenta en su planilla con 8.000 empleados y 24 fábricas, de los cuales 10 están en Brasil y 14 en el exterior. La expansión internacional, la creación de nuevos negocios y nuevos productos son las formas encontradas por la Empresa para mantener su crecimiento constante. Es así que el Grupo vio en el Perú una estratégica oportunidad de negocio.

Al ser entonces la industria de los plásticos, correlacional con el crecimiento globalizado de los países, con la construcción, los indicadores con los que se relaciona son los indicadores de producto bruto interno (PBI) e indicadores del sector construcción/infraestructura.

En el Perú el PBI se mantiene ligeramente estable los últimos años, aunque este último ha tenido una pequeña contracción. Sin embargo, sectorialmente la situación es más radical, el sector Construcción y Minero tuvieron un crecimiento considerable el año pasado, sin embargo, actualmente también presentan una disminución. Obviamente, el sector de tubos está directamente correlacionado con estos sectores.



**Elaboración:** Propia

### B. Perfil y descripción de la empresa

La empresa se dedica a la fabricación y comercialización de tubos, conexiones y accesorios termoplásticos (PVC, PP y PE); proporciona las mejores soluciones en productos y

servicios para los mercados prediales y de infraestructura. Los productos de la empresa son usados para la instalación de canalizaciones eléctricas, telecomunicaciones, abastecimiento de agua, gas, riego, fluidos a presión, desagüe y sistemas de drenaje y alcantarillado. La gestión comercial se realiza a través de la venta directa, así como a través de distribuidores y Home center.

La empresa se encuentra ubicada en la zona industrial de Lurín, distrito de Lima. Las ventajas competitivas de la Empresa son las siguientes: Valorización de las personas, Conocimiento e innovación, Relacionamiento y capacitación y Sustentabilidad.

*Valorización de las personas:* está en el ADN de la Empresa, la búsqueda constante del desarrollo humano, profesional y la calidad de vida de los colaboradores. La empresa está hace 12 años entre las mejores empresas para trabajar en Brasil

*Conocimiento e innovación:* aliando espíritu emprendedor e inversiones en investigación y tecnología, el Grupo ofrece las líneas más completas e innovadoras del mercado en el que actúa. El 15% de los ingresos, proviene de la facturación de productos lanzados en los últimos 5 años que han provenido de investigaciones en laboratorio de innovación y desarrollo de nuevos productos.

*Relacionamiento y capacitación:* con la visión pionera de invertir en programas de entrenamiento y en la formación de los socios (revendedores y profesionales), la Empresa se volvió referencia en capacitación para el segmento de construcción; así cuenta con más de 130 mil profesionales capacitados por año y 500 mil horas de entrenamiento por año. Además, cerca de 350 mil profesionales se relacionan con Tigre, a través de programas de relacionamiento

*Sustentabilidad:* la Empresa introdujo el plástico en la construcción civil brasileña, un avance que trajo una serie de beneficios para la sociedad debido a que el PVC consume apenas 0,3% del petróleo extraído en el mundo, además es 100% reciclable y puede durar hasta 100 años. El PVC es el plástico con menor presencia, en peso, en el desperdicio urbano, con apenas 0,7% (representa 4,7% del total de plásticos descartados)

#### **a. Misión**

La misión de la empresa es la siguiente:

*“Somos una empresa que opera en los mercados de tubos, conexiones y accesorios de PVC, CPVC y polioleofinas; proporcionamos las mejores soluciones en productos y servicios para los mercados predial y de infraestructura, con alta calidad y a los mejores precios, contribuyendo así a sustentar el hábitat humano y propiciando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.”*

#### **b. Visión**

La visión de la empresa es:

*“Ser la empresa líder del mercado de tubos y conexiones en Perú; proporcionamos las mejores soluciones en productos y servicios para los mercados predial y de infraestructura, con alta calidad y a los mejores precios, contribuyendo así a sustentar el hábitat humano y propiciando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.”*

#### **c. Valores**

La empresa tiene como principales valores la confianza, la Integridad, la innovación, el relacionamiento y la sostenibilidad; como se detallan a continuación:

- *Confianza: Productos referencia en el mercado de la construcción, con calidad insuperable y soluciones completas, garantizando tranquilidad en todo tipo de obra.*
- *Integridad: Una marca sólida, que actúa de forma ética, íntegra y comprometida.*

- *Innovación: Liderazgo y distinción en todos los segmentos de actuación, con una actitud creativa e inquieta, buscando siempre el desarrollo de nuevos productos y soluciones.*
- *Relacionamiento: La marca aliada de todos nuestros públicos (clientes, revendedores, profesionales de la obra y colaboradores), reconocida por construir relaciones próximas y verdaderas.*
- *Sostenibilidad: Entendimiento de su papel en el mundo y en la sociedad, a través del desarrollo y promoción de acciones sostenibles y de responsabilidad social.*

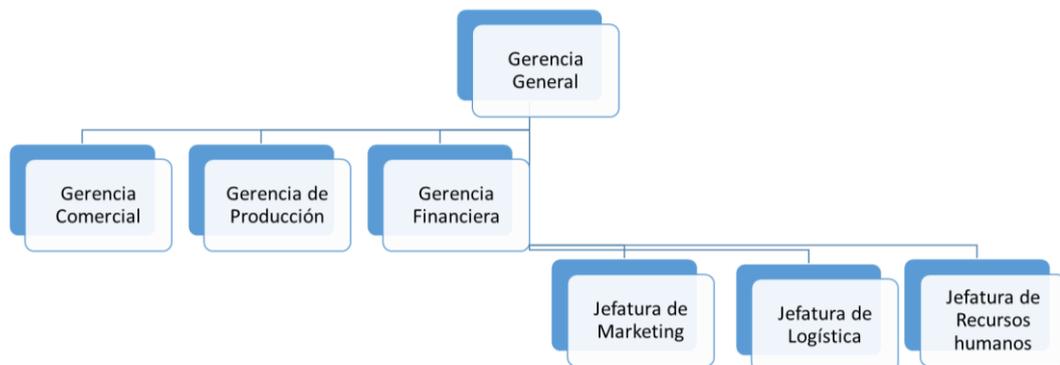
### C. Estructura organizacional

La empresa cuenta con 6 áreas de reporte directo a Gerencia General; 3 de ellas constituyen gerencias y 3 son jefaturas; todas ellas concentran áreas orientadas tanto a actividades Core del negocio como a actividades de soporte y continuidad del negocio:

- Gerencia Comercial
- Gerencia de Producción
- Gerencia Financiera
- Jefatura de Marketing
- Jefatura de Logística
- Jefatura de Recursos humanos

Cada una de las Gerencias y Jefaturas es responsable de velar por la implementación correcta de las políticas Corporativas. El foco principal del negocio en Perú es comercial

#### Organigrama de la Empresa – Reportes de Gerencia General

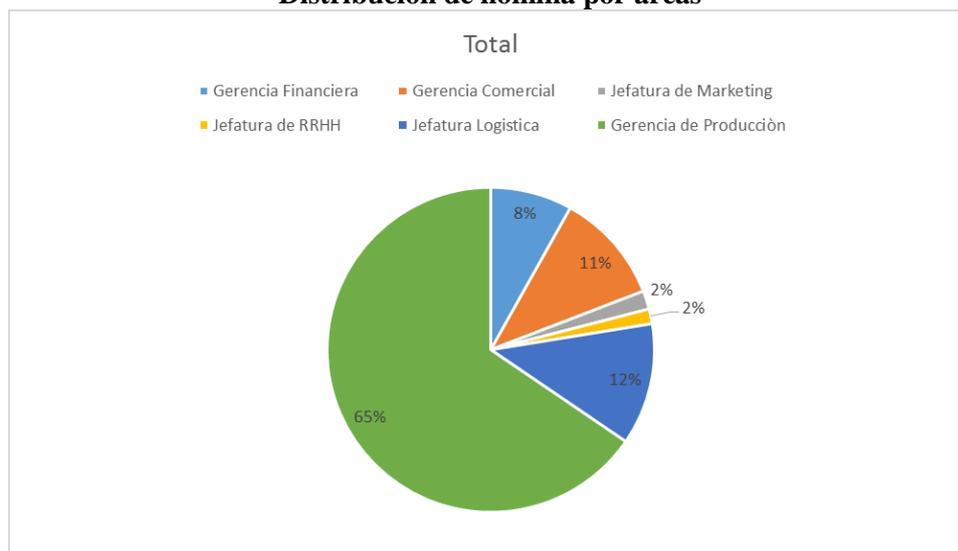


**Fuente:** Nómina de la Empresa (2017)

**Elaboración:** Propia

La empresa cuenta con 272 colaboradores, 22 de ellos pertenecen a la Gerencia Financiera, 30 a la Gerencia Comercial, 178 a la Gerencia de Producción, 5 a la Jefatura de Marketing, 33 a la Jefatura de Logística y 4 a la Jefatura de Recursos humanos.

### Distribución de nómina por áreas

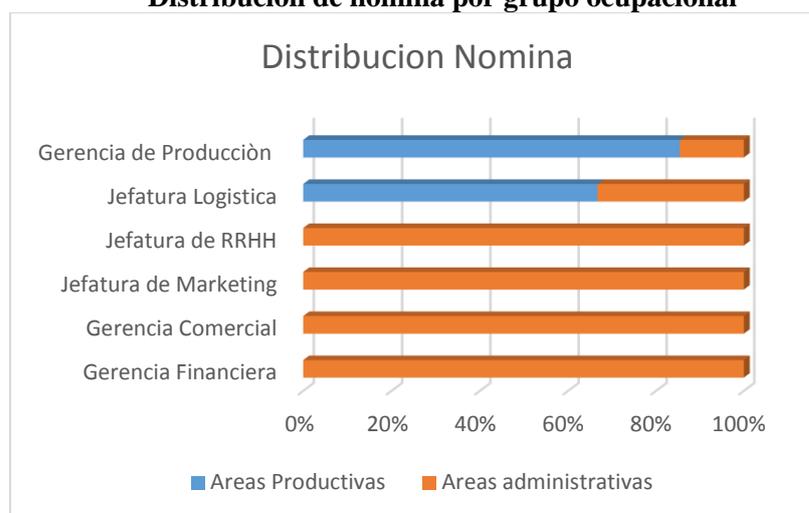


**Fuente:** Nómina de la Empresa (2017)

**Elaboración:** Propia

Del total de colaboradores, 174 pertenecen a áreas operativas y 98 pertenecen a áreas administrativas, como se muestra en el siguiente gráfico:

### Distribución de nómina por grupo ocupacional



**Fuente:** Nómina de la Empresa (2017)

**Elaboración:** Propia

### D. Sectores de actuación

El diferencial de la Empresa es inspirarse en las necesidades de quien construye y ofrecer soluciones innovadoras y eficaces en tubos y conexiones de termoplástico, con el compromiso de siempre entregar productos de la más alta calidad. Las líneas de negocio de la Empresa son:

**Domiciliario:** La empresa es uno de los principales agentes del mercado de la construcción civil de América Latina, especializada en obras en predios, focalizada en una actuación segmentada, tanto en referencia a la demanda como a los canales de comercialización. Sus soluciones exclusivas e innovadoras racionalizan la ejecución de obras de diversos perfiles y modelos, economizando en tiempo, riesgos y costos de las construcciones. La marca está

presente en millares de puntos de venta en el mercado minorista tradicional, en los home-centers, en la venta minorista especializada y también en puntos de venta de los distribuidores y las constructoras. La actuación segmentada agrega valor a los productos y servicios, además de potenciar la difusión del conocimiento en toda la cadena productiva.

**Infraestructura:** La calidad de vida depende de la calidad del lugar donde las personas viven. Depende de la disponibilidad de agua tratada, de redes colectoras y de tratamiento de desagüe. Lo más importante es que esos servicios deben estar basados en soluciones sustentables, que reduzcan pérdidas, sean fáciles de instalar y disminuyan las interferencias urbanas. Los productos de la Empresa cuentan con el reconocimiento del Sello de Conformidad otorgado por INASSA y más aún con el Sello categoría A entregado por SEDAPAL

**Industria:** Los tubos de Polietileno de Alta Densidad (HDPE por sus siglas en inglés) son fabricados en color azul según la NTP ISO 4427 desde 16 hasta 1200mm, haciendo así que la Empresa sea el mayor fabricante de este producto en el mercado peruano.

**Riego:** El futuro de la agricultura está en modelos de producción más avanzados, que permitan el control de todos los insumos, especialmente del agua. La Empresa reconoce el potencial del mercado y desarrolla soluciones para irrigación y drenaje agrícola capaces de atender las demandas de productores rurales para las diferentes culturas. Son sistemas fijos y portátiles que incorporan innovaciones tecnológicas dirigidas para el ahorro de agua y energía, aumentando la productividad del agronegocio y preservando el medio ambiente. En temas de drenaje, la Empresa ofrece una línea que permite aprovechar áreas potencialmente cultivables. Irrigar es garantizar competitividad y productividad en agricultura.

## **E. Estudios relacionados a las variables investigadas en la Empresa Peruana Del Sector Industrial**

### **a. Encuesta de Clima Organizacional 2016**

Durante el mes de Agosto del año 2016, la compañía realizó la encuesta de Clima Organizacional 2016 en las diversas unidades. La encuesta fue realizada por la consultora Fischer Consultoría & Pesquisa; y tuvo como objetivo identificar y analizar la percepción más inmediata de los colaboradores acerca de su relación con la compañía para la que trabajan. La metodología utilizada para esta investigación consistió en la aplicación de una encuesta que contaba con 67 preguntas en escala tipo Likert divididas en temas de análisis de la siguiente forma:

#### **Temas de análisis – Encuesta de Clima Organizacional 2016**



**Fuente:** Resultados consolidados Encuesta de Clima Organizacional 2016

**Elaboración:** Fisher Consultoría & Pesquisa

Todas las preguntas constaban de 5 posibilidades de respuesta según se muestra en la escala de Acuerdo:

### Escala de Acuerdo – Encuesta de Clima Organizacional 2016

#### Escala de Acuerdo

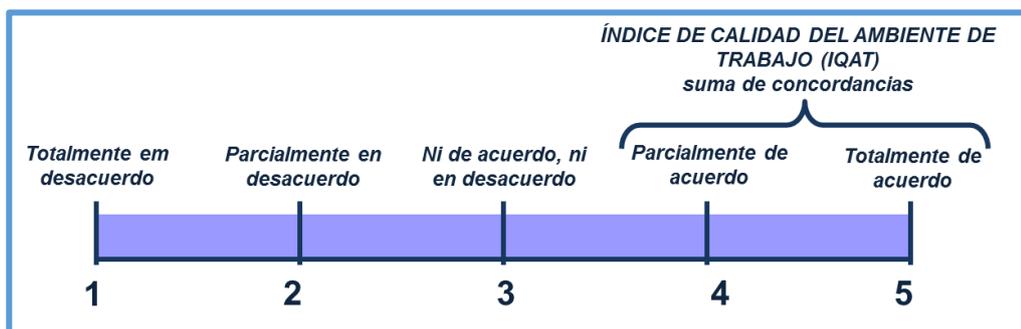
1	2	3	4	5	N	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5	N	Parcialmente en desacuerdo
1	2	3	4	5	N	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
1	2	3	4	5	N	Parcialmente de acuerdo
1	2	3	4	5	N	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	N	No sé o no quiero responder

**Fuente:** Resultados consolidados Encuesta de Clima Organizacional 2016

**Elaboración:** Fisher Consultoría & Pesquisa

De acuerdo a la metodología usada por la consultora, de la suma de las puntuaciones 4 y 5 se obtiene el IQAT Índice de Calidad del ambiente de trabajo:

#### Índice de Calidad del Ambiente trabajo IQAT – Encuesta de Clima Organizacional 2016



**Fuente:** Resultados consolidados Encuesta de Clima Organizacional 2016

**Elaboración:** Fisher Consultoría & Pesquisa

Respecto a los resultados obtenidos, es importante mencionar que para la encuesta de clima 2016 se utilizó la siguiente gama de Clasificación

## Gama de Clasificación – Encuesta de Clima Organizacional 2016

### Gama de Clasificación

#### ÁREA PRIORITARIA

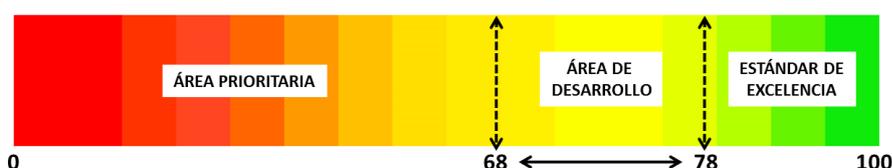
Se consideran las prioridades todos los índices que alcanzaron hasta **68%** de acuerdo positivo. *Están en esta gama, las prioridades para el Plan de Gestión Organizacional Clima.*

#### ÁREA DE DESARROLLO

Corresponde a los temas y factores de evaluación que recibieron índices con más de **68%** hasta **78%** del acuerdo. No son indicadores prioritarios, *pero vale reflexionar sobre cómo intervenir para la mejora.*

#### ESTÁNDAR DE EXCELENCIA

Se consideran los índices de excelencia aquellos factores o temas superiores a **78%**. La preocupación del director y su equipo *es mantener en ese nivel.*



**Fuente:** Resultados consolidados Encuesta de Clima Organizacional 2016

**Elaboración:** Fisher Consultoría & Pesquisa

Respecto a la participación de los colaboradores, se obtuvo un 81% el cual corresponde a un total de 274 colaboradores de las diversas áreas de la empresa:

#### Participantes – Encuesta de Clima Organizacional 2016

UNIDAD	COLABORADORES	RESPONDIENTES	PARTICIPACION	DISTRIBUCION
Peru	337	274	81%	19%

**Fuente:** Resultados consolidados Encuesta de Clima Organizacional 2016

**Elaboración:** Fisher Consultoría & Pesquisa

Respecto a los resultados de la encuesta, los cuales se muestran en el gráfico Resultados – Encuesta de Clima Organizacional 2016, se evidencia que el tema con menor puntuación es el de Satisfacción y Motivación (52,54) especialmente respecto a tema de Satisfacción con Políticas y prácticas de Gestión (47,22). Por otro lado, el tema con mayor puntaje fue el Compromiso (66,71).

#### Resultados – Encuesta de Clima Organizacional 2016

Tema	Perú
Aprendizaje Y Desarrollo	56,44
Identidad	61,22
LIDERAZGO	61,77
Satisfacción y Motivación	52,54
Relación Interpersonal	54,48
Satisfacción y motivación para trabajar	61,75
Con Políticas y Prácticas de Gestión	47,22
Compromiso	66,71
<b>IQAT</b>	<b>56,73</b>
<b>Respondientes</b>	274
<b>Distribución %</b>	19%

**Fuente:** Resultados consolidados Encuesta de Clima Organizacional 2016

**Elaboración:** Fisher Consultoría & Pesquisa

Respecto al desglose de los componentes por cada tema, en Aprendizaje y Desarrollo, los ítems con mayor puntuación fueron: *El trabajo que realizo me permite aprender cosas nuevas* (76,58) y *Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa* (75, 78)

Por otro lado, los ítems con menor puntuación dentro de este tema fueron:

*Esta empresa oye y coloca en práctica las sugerencias de sus colaboradores* (36,36) y *Periódicamente, recibo evaluaciones sinceras de mi gestor inmediato, sobre mi desempeño* (42,46)

Respecto al tema Identidad, los ítems con mayor puntuación fueron: *Los productos y servicios de mi empresa son muy importantes para nuestra sociedad* (85,02) y *Esta empresa les entrega a sus clientes lo que promete con alta calidad* (64,48). Por otro lado, los ítems con menor puntuación fueron: *Yo recomendaría esta empresa a mis parientes y amigos, como un excelente lugar para trabajar* (52,63) y *Considero que esta empresa cumple de forma equilibrada con las necesidades de proveedores, colaboradores, clientes y accionistas* (50,61)

Respecto al tema Liderazgo, los ítems que mejor puntuaron son: *Siempre que lo necesito, puedo contar con mi gestor inmediato para asuntos personales y profesionales* (68,08), *Mi gestor inmediato conoce profundamente su área de actuación* (68,11) y *Mi gestor inmediato siempre deja en claro lo que espera de mi trabajo* (68,30). Por otro lado, los ítems con menos puntuación son: *Me siento apoyado por mi gestor inmediato cuando decido asumir nuevos desafíos* (57,14), *Mi gestor inmediato es coherente, usa "el mismo peso y la misma medida" en sus decisiones* (53,45) y *En esta empresa los gestores actúan de acuerdo con lo que dicen* (43,72). Debido a la relevancia de este tema para el presente estudio, se muestra en el gráfico Resultados Liderazgo – Encuesta de Clima Organizacional 2016 el detalle de cada uno de los ítems del tema Liderazgo:

#### Resultados Liderazgo – Encuesta de Clima Organizacional 2016

Item	Peru
Siempre que lo necesito, puedo contar con mi gestor inmediato para asuntos personales y profesionales	68,08
Mi gestor inmediato conoce profundamente su área de actuación	68,11
Siempre soy bien atendido cuando le pido orientaciones a mi gestor inmediato	64,59
Las solicitudes y orientaciones de mi gestor inmediato facilitan la realización de mi trabajo	66,17
Mi gestor inmediato siempre deja en claro lo que espera de mi trabajo	68,30
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi gestor inmediato	60,70
Mi equipo de trabajo tiene una buena relación con mi gestor inmediato	63,46
Los gestores saben demostrar cómo podemos contribuir con los objetivos de la empresa	60,24
Confío en lo que mi gestor inmediato dice	63,85
Mi equipo de trabajo considera a nuestro gestor inmediato como un líder de respeto y credibilidad	63,42
Mi gestor inmediato oye y respeta la opinión de su equipo	61,54
Me siento apoyado por mi gestor inmediato cuando decido asumir nuevos desafíos	57,14
Mi gestor inmediato es coherente, usa "el mismo peso y la misma medida" en sus decisiones	53,45
En esta empresa los gestores actúan de acuerdo con lo que dicen	43,72
<b>LIDERAZGO</b>	<b>61,77</b>

**Fuente:** Resultados consolidados Encuesta de Clima Organizacional 2016

**Elaboración:** Fisher Consultoría & Pesquisa

Respecto al tema Satisfacción y Motivación para trabajar, los ítems que mejor puntuaron son: *Me gusta el trabajo que realizo actualmente en esta empresa* (80,75) y *Siento que mi trabajo*

es importante para el éxito de esta empresa (80,53). Por otro lado, los ítems con menor puntuación son: *El volumen de trabajo permite que termine siempre mis tareas en horario normal* (51,32) y *Considero que la empresa reconoce y valora mi trabajo* (39,31)

Respecto al tema Satisfacción con la Relación interpersonal, el ítem que mejor puntuó es: *Siento que mi grupo trabaja como un verdadero equipo* (64,04). Por otro lado, los ítems con menor puntuación son: *En esta empresa, se puede confiar en los colegas de trabajo* (43,75) y *En esta empresa, las personas están siempre dispuestas a ayudarse unas a otras* (47,99)

Respecto al tema Satisfacción políticas y prácticas de gestión, los ítems que mejor puntuaron son: *En esta empresa, se trata a las personas de cualquier edad, raza, color y orientación sexual con la misma justicia y respeto* (67,42) y *Considero que trabajar en esta empresa esté mejorando mi vida* (57,03). Por otro lado, los ítems con menor puntuación son: *Soy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento* (31,70), *Lo que recibo como remuneración variable o participación en las ganancias es justo* (23,44) y *Considero justo el salario abonado por la empresa a sus colaboradores* (22,61)

Respecto al tema Compromiso, los ítems que mejor puntuaron son: *Tengo real interés por el destino de la empresa donde trabajo* (84,88) y *Esta empresa tiene un inmenso significado personal para mí* (71,83). Por otro lado, los ítems con menor puntuación son: *Me enorgullezco en decirles a parientes y amigos que trabajo en esta empresa* (62,70) y *Yo recomendaría esta empresa a mis parientes y amigos, como un excelente lugar para trabajar* (52,63). Debido a la relevancia de este tema para el presente estudio, se muestra en el gráfico Resultados Compromiso – Encuesta de Clima Organizacional 2016 el detalle de cada uno de los ítems del tema Compromiso:

#### Resultados Compromiso – Encuesta de Clima Organizacional 2016

Item	Peru
Tengo real interés por el destino de la empresa donde trabajo	84,88
Esta empresa tiene un inmenso significado personal para mí	71,83
Me enorgullezco en decirles a parientes y amigos que trabajo en esta empresa	62,70
Conozco y concuerdo con los objetivos de la empresa en la que trabajo	65,49
Creo que mis valores son muy similares a los valores defendidos por la empresa donde trabajo	63,14
Yo recomendaría esta empresa a mis parientes y amigos, como un excelente lugar para trabajar	52,63
<b>COMPROMISO</b>	<b>66,71</b>

**Fuente:** Resultados consolidados Encuesta de Clima Organizacional 2016

**Elaboración:** Fisher Consultoría & Pesquisa

De toda la información revisada en la Encuesta de Clima se puede evidenciar que existe una percepción de apoyo por parte de los superiores, sin embargo el Liderazgo es percibido como incoherente y parcializado. A pesar de ello, se mantiene un nivel de Compromiso promedio de los colaboradores, con un mayor foco en el alineamiento con los objetivos de la empresa y el significado personal de esta para ellos.

#### b. Diagnóstico de cultura organizacional

En abril del 2016 la empresa decidió contratar a Walking the Talk para apoyarla en la gestión de su cultura, hacia sus objetivos estratégicos de los siguientes 5 años. Walking the Talk sostiene respecto a la cultura:

*“... La cultura se crea en el día a día. Somos animales tribales, queremos encajar, así que buscamos señales sobre cómo debemos comportarnos y adaptamos nuestro comportamiento de acuerdo a esos mensajes.*

*En el lugar de trabajo, los mensajes que recibimos provienen de lo que vemos que otros hacen, lo que oímos decir y cómo se establece el negocio para hacer las cosas. Llamamos a estos "comportamientos", "símbolos" y "sistemas".*

*¿Dónde encajan los valores en la cultura? Bueno, los valores impulsan las conductas y las decisiones. Sus comportamientos, símbolos y sistemas son la manifestación externa de lo que realmente es valorado por su organización.” (Tomado de la Presentación de Resultados del diagnóstico Organizacional)*

Como parte de este proceso, entre junio y julio del 2016 se aplicó la investigación CCI - Culture Capability Index con el fin de hacer el diagnóstico de la cultura actual. Parte de este diagnóstico fue alimentado con la discusión del taller TAP – Target Archetype Process, que se realizó a principios de julio. La metodología se mantuvo confidencial. Para esta se definen 6 arquetipos culturales:

**Superación:** Las personas se concentran en los resultados, siguen los procesos definidos, cumplen su palabra. Espíritu vencedor.

**Innovación:** Las personas se esfuerzan para inventar, para mejorar, para operar con los más altos estándares.

**Un solo equipo:** Las personas colocan el bien común por encima del individual

**Orientación a las personas:** Las personas son valoradas, incentivadas y apoyadas.

**Propósito mayor:** Las personas asumen la responsabilidad por una contribución para la sociedad más allá de sus stakeholders inmediatos

**Foco en el cliente:** el cliente es el centro de todo lo que hacemos.

De la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones respecto a la cultura de la Empresa:

*La empresa no tiene claridad respecto a que es lo que necesita cambiar de su Cultura o respecto a cuales son los aspectos culturales más importantes para su futuro. La diferencia es mínima entre lo que se ve en la cultura actual y lo que se dice como necesario para la cultura futura; Superación, Enfoque al cliente, Un solo equipo y Orientación a las personas tienen casi la misma relevancia.*

*La cultura como un todo tiene aspectos promedio; nada excelente o malo. Todos los arquetipos tienen su mayor expresión en la forma optimizada, pero nada significativo. Los resultados muestran que la Orientación a las personas es lo que presenta mejores resultados, seguido de resultados similares en Propósito Mayor, Enfoque al cliente e Innovación. Los arquetipos de Superación y Un solo equipo están un poco atrás porque presentan una expresión exagerada superior a los demás. Las 3 Cualidades Esenciales presentan resultados medianos.*

*La Orientación a las personas son y el Espíritu de equipo son aspectos fuertes de la Cultura que crean compromiso, sin embargo el mismo tiempo parecen dejar a las personas “mal acostumbradas”. Cuando presentes o ausentes, la Orientación a las personas y Espíritu de equipo son las características culturales más valoradas, junto con el propio compromiso.*

*La empresa requiere ser educada sobre el significado de las necesidades de fortalecer la superación de resultados. Mientras que el Directorio entiende que el arquetipo de la Superación "más falta de lo que está exagerado", todos los demás niveles y áreas entienden que "está más exagerado de lo que falta" (la Fuerza de Ventas / IT / TM aún más que los demás). Más encuestados consideraron Superación como el arquetipo número 1 en la cultura*

actual que como el número 1 en la cultura futura. La información de los talleres muestra que parece existir un entendimiento de que el esfuerzo es más importante que la entrega.

*El cliente parece estar más en el discurso que en el corazón.* El arquetipo Foco en el cliente fue elegido como uno de los tres arquetipos más importantes cuando las personas fueron expuestas a la lista de arquetipos. El cliente aparece muy abajo como prioridad cuando las personas respondieron espontáneamente sobre lo que se destaca en la cultura

## BIBLIOGRAFIA

- Abad, F. J., Olea, J., Ponsoda, V., & García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Síntesis.
- Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions moderating role of employment status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356–371.
- American Educational Research Association, American Psychological Association, National y Council on Measurement in Education. (1999). *Standard for Educational and Psychological Testing*. Washington, DC: American Research Association.
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. APA (6th ed.). Washington, DC
- Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Dirección Estratégica, *Revista de Negocios del ITAM*, 2(1), 21-23.
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración*, N°200.
- Arias Galicia, Varela, D, Loli, A. Quintana, M. *El Compromiso Organizacional y su Relación con Algunos Factores Demográficos y Psicológicos*. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol.6 No.2, Diciembre 200
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004), “Using the job demands-resources model to predict burnout and performance”, *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 83-104.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- BHP Billiton, (2012). Nuestra Carta de Valores en Acción. Recuperado de: <http://www.bhpbilliton.com/home/aboutus/ourcompany/Pages/Charter.aspx>
- Bhanthumnavian, 2003.
- Bozeman, D.P & Perrewé, P.L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717.
- Cantú, L. (2006). Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León. Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154696.pdf>
- Choo, L. S., & Aizzat, M. N. (2015). *Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: Is it different for men and women?* [Supervisor de apoyo y el trabajo de los empleados del hotel en Malasia: ¿Es diferente para hombres y mujeres?]. *Malasia: Gender in Management, An International Journal*, 31(1), 2-18.

- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2000): “Comportamiento Humano en el Trabajo”. México, ed. Mc. Graw Hill. Bozeman y Perrewé, (2001)
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew N. S. (2007). *Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?* [Mentoring, soporte del supervisor y apoyo organizacional percibido: ¿qué es lo más importante?]. Virginia: Leadership & Organization Development Journal, 29(3), 235-247.
- Deloitte. (2012). *Hospitality 2015: Game changers or spectators?* London, UK: Deloitte.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Escurra, L. M. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 6(1), 103–111.
- Halbesleben, 2010, citado en Choo, and Aizzat, 2015
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 268-279.
- Himle, D. P., Jayaratne, S., & Thyness, P. A. (1989). The buffering effects of four types of supervisory support on work stress. *Administration in Social Work*, 13(1), 19–34.
- Hofstede, G. (2017) *COUNTRY COMPARISON, Peru*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/peru/>
- Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). *The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees* [El Impacto del Soporte del Supervisor en el Compromiso Organizacional, Satisfacción Profesional e Intención de Rotar en Empleados de Primera Línea de un Hotel]. Las Vegas: *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14, 68–89.
- Kara, D. (2011), Organisational commitment with respect to gender variable in hospitality: a Turkish case study. *Current Issues in Tourism*, 15(3), 197-209.
- Karatepe, O. M., & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27, 255–268.
- Karatepe, O., Kilic H. (2005), Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management: Gazimagusa*
- K. Övgü Çakmak-Otluoğlu (2012), Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support, *Journal of Vocational Behavior: Istanbul*.
- Kidd J. M., & Smewing C. (2010), The role of the supervisor in career and organizational commitment.
- Kim, B., Murrmann, S.K. and Lee, G. (2009a), “Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel

- employees”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 612-619.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (T. G. Press, Ed.), *Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York.
- Kottke, J. L., & Shafranski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Loli, A. & Cuba, E. (2007). *Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincia*. *Revista IIPSI. Facultad de Psicología UNMSM*
- Loli Pineda, A. (2007). “Compromiso Organizacional de los Trabajadores de una Universidad Pública”. *Producción y Gestión*. 10 (2)
- London, M., Smither, J. W., & Adsit, D. J. (1997). Accountability: The Achilles’ heel of multisource feedback. *Group & Organization Management*, 22(2), 162–184.
- Loscocco, K.A., & Spitze, G. (1990). Working conditions, social support, and the well-being of female and male factory workers. *Journal of Health and Social Behavior*, 31(4), 313-327.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587–611.
- Lu, L., Cooper, C. L., & Lin, H. Y. (2013). *A cross-cultural examination of presenteeism and supervisory support* [Un examen intercultural del presentismo y el soporte del supervisor]. *Taiwan: Career Development International*, 18(5), 440-456.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194
- Mauno, S., Kinnunen, U. and Ruokolainen, M. (2007), “Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study”, *Journal of Vacation Behavior*, Vol. 70 No. 1, pp. 149-171.
- Meyer, J y Allen, N. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment.” *Human Resource Management Review*.
- Meyer, J y Allen, N. (1997). “Commitment in the Workplace: Theory, research and application” . EE. UU. Sage Publications.
- Mowday, R. Steers, R. y Porter, I (1979). “The measurement of organizational commitment”. *Journal of vocational behavior*, San Diego, V.14. p 224-247, 1979.
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*, México: Trillas.
- Othman, N., & Nasurdin, A.M. (2012). Social support and work engagement: a study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 1-18.
- Porter y Lawler (1965). “Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior.” *Psychological Bulletin*, 64, 23-51.

- Revista Peña, Díaz y Chávez (México 2006) *Revista Internacional Administración & Finanzas* Vol. 9, No. 5, 2016, pp. 95-105 ISSN: 1933-608X (print) ISSN: 2157-3182 (online) IBFR <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Robbins, Stephen P. (1999) “Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones” México D.F.:Pearson Education.
- Ross, L. E., & Boles, J. S. (1994). Exploring the influence of workplace relationships on work-related attitudes and behaviors in the hospitality work environment. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 155–171.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiro, J.M. (2005), “Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 6, pp. 1217-1227.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 3, pp. 293-315.
- Steven M. Elias, Rakesh Mittal, (2011), The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 19 Issue:4, pp.305-316
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., & Brymer, R. A. (2000). Customer service employees’ behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 53–77.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 342–346.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375–2398.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). *Impact of Family-Supportive Work Variables on Work - Family Conflict and Strain: A Control Perspective* [Impacto de las Variables de Soporte de la Familia en el Trabajo durante Conflicto Familia-Trabajo y Tensión: Una Perspectiva de Control]. Arkansas: American Psychological Association.
- Tourigny, L., Baba, V. V., & Lituchy, T. R. (2005). Job burnout among airline employees in Japan: A study of the buffering effects of absence and supervisory support. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 67–85.
- Wadhwa, P. (2012). The relationship between high involvement work systems, supervisory support, and organizational effectiveness: The role of employee experiences at work (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest.
- Weber, K., & Ladkin, A. (2011). Career identity and its relation to career anchors and satisfaction: The case of convention and exhibition industry professionals in Asia. *Journal of Convention Event Tourism*, 10(4), 293–308.

- Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris, and Schreurs (2007, citados en Lu et al.)
- Reporte Sectorial N° 02 (2016), Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Marzo-2016-Fabricaci%C3%B3n-de-Productos-de-Pl%C3%A1stico.pdf>)
- Transparencia Internacional, Berlín (2016) Transparencia: Perú lidera corrupción en Sudamérica y ocupa el tercer lugar en AL. Gestion.pe (online) <https://gestion.pe/politica/transparencia-peru-lidera-corrupcion-sudamerica-y-ocupa-tercer-lugar-l-2201960> (08/10/17; 13:25 h.)
- World Economic Forum, Perú (2017) Perú cae cinco ubicaciones en Índice de Competitividad Global del WEF. Gestion.pe (online) <https://gestion.pe/economia/peru-cae-cinco-ubicaciones-indice-competitividad-global-wef-2200927> (08/10/17; 11:09 h.)
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). *How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization* [¿Cómo confío en ti? La relación empleado-organización, el soporte de supervisión y la confianza del gerente medio en la organización]. Beijing: Human Resource Management, 47(1), 111–132.