



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis del compromiso organizacional en una Empresa
de Seguridad ubicada en Lima**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Lucero Victoria Sánchez Estrella

Revisor(es):
Dr. Julio César Hernández Pajares

Lima, agosto de 2020



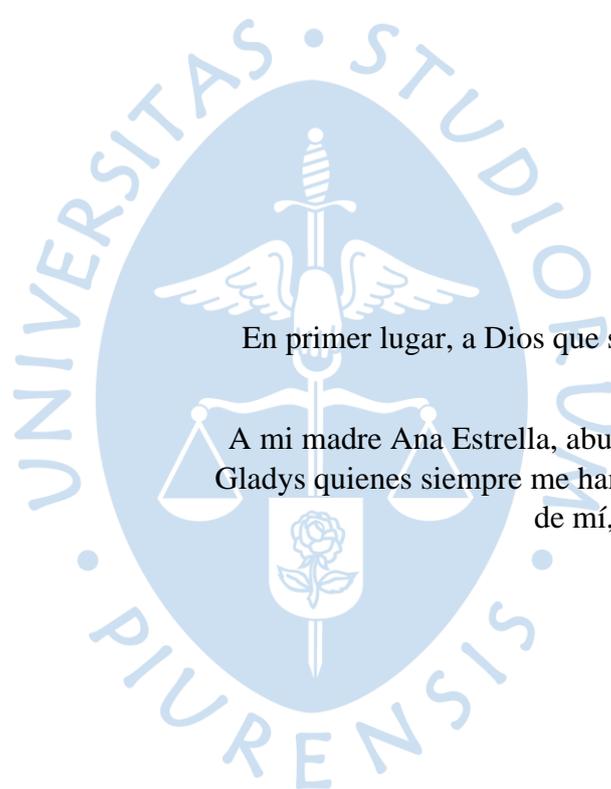


A todo el equipo de Gestión y Desarrollo humanos que participo activamente en la ejecución del proyecto: Sally Duimovich, Elsy López, Joselyn Bell y Merly Quispe; sobre todo a Jessica Baldoceca quién siempre confió en mí y en mis ideas, por más disruptivas que fueran.

“De vez en cuando, pequeños éxitos sorprendentes me animaban, otras veces me abatía ante la desesperación, a causa de accidentes y fracasos motivados por la inexperiencia”

Marie Salomea Sklodowska Curie





En primer lugar, a Dios que siempre me ha cuidado y bendecido.

A mi madre Ana Estrella, abuelita Victoria Cama y tía Gladys quienes siempre me han alentado a dar lo mejor de mí, en servicio a los demás.



Resumen Analítico-Informativo

Análisis del compromiso organizacional en una Empresa de Seguridad ubicada en Lima.

Lucero Sánchez Estrella.

Revisor: Dr. Julio Hernández Pajares.

Trabajo de suficiencia profesional.

Licenciada en Administración de Empresas.

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, agosto 2020

Palabras claves: Desarrollo Humano / Recursos Humanos / Compromiso Organizacional / Cultura organizacional / Empresas prestadoras de servicio / Empresas familiares

Introducción: El presente trabajo tiene como objetivo analizar el comportamiento el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores en una Empresa de Seguridad en Lima; ya que, obtener una alta tendencia de esta variable; se asocia con una mayor productividad, reducción de conflictos laborales, aumento de la reputación, disminución de la rotación voluntaria anticipada, entre otros.

Metodología: Se aplicó un enfoque cuantitativo de diseño no experimental-transversal de nivel relacional descriptivo. Asimismo, la muestra comprende una población de 166 colaboradores pertenecientes a la empresa de seguridad en estudio, resultantes de un muestreo no probabilístico, a los cuales se le aplicó la encuesta de Compromiso Organizacional de Mayer y Allen; en donde, se segmentó a la población según sexo, generación, antigüedad, categoría, división y cliente asignado para realizar el respectivo análisis.

Resultados: Se obtuvo que un 83.73% de la población alcanza puntajes por encima de la media con respecto a la variable de compromiso organizacional, posicionando a la media de la población en una categoría Media Alta de Compromiso Afectivo alcanzado un puntaje de 33.04. Siendo la categoría ocupacional administrativa la que alcanzó mayores puntajes de compromiso organizacional en la empresa con una media de 40.25, 35.00 y 42.75, con referencia al compromiso afectivo, normativo y de continuidad, respectivamente.

Conclusiones: Se concluyó que las variables relacionadas al contexto laboral del colaborador, como: Antigüedad, categoría y división, fueron las que permitieron realizar un análisis significativo del compromiso organizacional en la empresa; validando que el colaborador que se encuentra en una organización con una cultura organización formal orientada a las personas, existe un mayor nivel de compromiso y logró de resultados.

Fecha de elaboración del resumen: Mayo, 2020



Analytical-Informative Summary

Análisis del compromiso organizacional en una Empresa de Seguridad ubicada en Lima.

Lucero Sánchez Estrella.

Revisor: Dr. Julio Hernández Pajares.

Trabajo de suficiencia profesional.

Licenciado en Administración de Empresas.

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, agosto 2020

Keyword: Human Development / Human Resources / Organizational Commitment / Organizational culture / Service providers / Family businesses

Introduction: The present work aims to analyze the behavior of the level of organizational commitment of employees in a Security Company in Lima; since, obtain a high tendency of this variable; it is associated with higher productivity, reduction of labor disputes, increased reputation, decreased early voluntary turnover, among others.

Methodology: A quantitative approach of non-experimental-transversal design of descriptive relational level was applied. Likewise, the sample includes a population of 166 collaborators belonging to the security company under study, resulting from a non-probabilistic sampling, to which the Mayer and Allen Organizational Commitment survey was applied; where, the population was segmented according to sex, generation, seniority, category, division and assigned client to carry out the respective analysis.

Results: It was obtained that 83.73% of the population reaches scores above the average with respect to the organizational commitment variable, positioning the average of the population in a Medium-High Affective Commitment category, reaching a score of 33.04. Being the administrative occupational category the one that achieved the highest organizational commitment scores in the company with an average of 40.25, 35.00 and 42.75, with reference to affective, normative and continuity commitment, respectively.

Conclusions: It was concluded that the variables related to the employee's work context, such as: Seniority, category and division, were those that allowed a significant analysis of the organizational commitment in the company; validating that the collaborator who is in an organization with a formal organizational culture oriented to people, exists a higher level of commitment and achieved results.

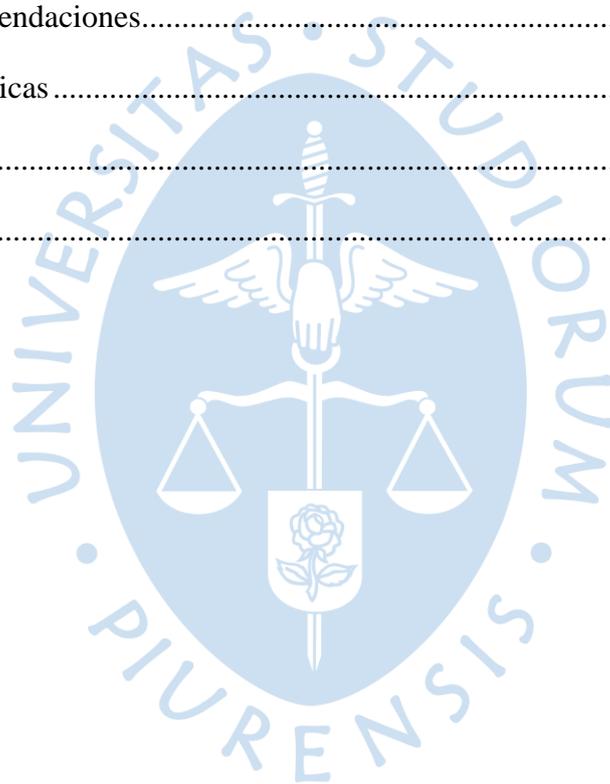
Summary date: May, 2020



Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos Generales de la Organización	3
1.1 Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación.....	3
1.1.2. Actividad	3
1.1.3. Misión y visión de la empresa	4
1.1.4. Organización.....	4
1.2 Descripción de la experiencia.....	6
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	6
1.2.2. Propósito del puesto.....	7
1.2.3. Proceso que es objeto del informe.....	7
1.2.4. Resultados concreto logrados	8
1.3 Importancia y justificación del trabajo	8
Capítulo 2 Fundamentación teórica del tema.....	11
2.1 Marco histórico.....	11
2.1.1. Compromiso Organizacional.....	11
2.2 Antecedentes relacionados con el tema	13
2.2.1. Investigaciones Nacionales.....	13
2.2.2. Investigaciones Internacionales.....	15
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia	17
3.1 Alcance del trabajo	17
3.2 Formulación de preguntas de investigación	17
3.3 Objetivo del estudio.....	18

3.3.1. Objetivo general	18
3.3.2. Objetivo específico	18
3.4 Diseño metodológico	19
3.4.1. Población y muestra.....	19
3.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5 Análisis de resultados	28
3.6 Desarrollo de la experiencia	36
Conclusiones y recomendaciones.....	39
Referencias bibliográficas	43
Apéndices	45
Anexos.....	47



Índice de gráficos

Gráfico 1: Porcentaje de colaboradores por Categoría en Lima	4
Gráfico 2: Divisiones por naturaleza del tipo de servicio prestado a clientes	5
Gráfico 3: Organigrama del área de Gestión y desarrollo humano.....	7
Gráfico 4: Dimensiones del Compromiso organizacional según sexo	30
Gráfico 5: Dimensiones del Compromiso organizacional según generación	30
Gráfico 6: Dimensiones del Compromiso organizacional según antigüedad	32





Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de colaboradores según sexo	20
Tabla 2: Distribución de colaboradores según generación.....	20
Tabla 3: Distribución de colaboradores según antigüedad.....	21
Tabla 4: Distribución de colaboradores según categoría	21
Tabla 5: Distribución de colaboradores según área	22
Tabla 6: Distribución de colaboradores según cliente asignado	22
Tabla 7: Distribución de ítems según factores	24
Tabla 8: Coeficientes de confiabilidad por el método de consistencia Interna	26
Tabla 9: Matriz de coeficiente de correlación Inter-test y Test-total.	27
Tabla 10: Tabla de conversión de puntajes directos a puntajes escalares y categorías del cuestionario de compromiso organizacional	27
Tabla 11: Medidas estadísticas del Compromiso organizacional	28
Tabla 12: Medidas estadísticas de las dimensiones del Compromiso Organizacional	29



Introducción

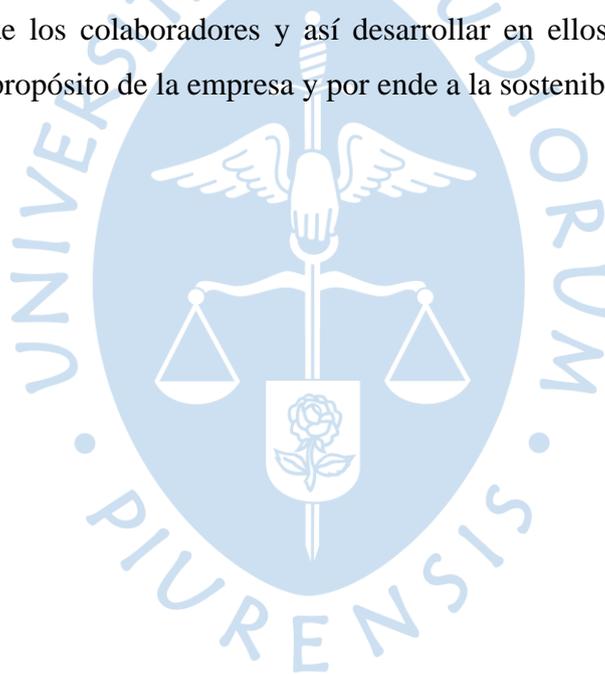
Hoy en día, en las organizaciones existe una fuerte preocupación por fortalecer los vínculos con los miembros que la forman, buscando generar y promover la identificación de sus colaboradores durante su permanencia o vínculo laboral con ésta; ahora bien, esta vinculación existente entre los colaboradores y la organización se ha estudiado en estas últimas décadas orientadas al estudio del compromiso organizacional, tal y como lo hicieron en su momento Porter, Mowday y Steers (1982) definiéndolo como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo en una determinada organización”. Múltiples estudios comprueban que el capital humano representa un factor significativo al momento de agregar valor a la estrategia de la organización, ya que, provee de la ventaja competitiva necesaria para la sostenibilidad de la organización en el tiempo; considerando que otros factores que podrían influir en el logro de ello, son sustituibles por la competencia.

Es así, como se puede afirmar que lograr generar una mayor eficacia solo será posible contando con un capital humano comprometido (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001), pudiéndose lograr poniendo enfoque a las condiciones ofrecidas por la organización durante la permanencia del colaborador, tales como: una cultura organizacional definida, valores desarrollados, políticas comunicadas, canales de comunicación establecidos y formalizados, planes de desarrollo humanos permanentes, entre otros. De esta manera, el compromiso organizacional se constituye como un factor clave que debe estar alineado a los principios, los valores, la misión y objetivos de la organización. Sin embargo, actualmente existe una crisis en referencia a esta variable en las organizaciones, tal y como lo muestra un estudio de Deloitte en donde “El 87% de los líderes de Recursos Humanos y de Negocio a nivel mundial considera que la falta de compromiso (engagement) de los colaboradores es el principal problema que afrontan las compañías.” (Gestión, 2015)

Por ende, para que una organización genere sostenibilidad en el tiempo no solo le bastará contar con la mejor infraestructura, producto o las más altas ganancias del sector; porque aquellas condiciones no se encuentran respaldadas en la verdadera fuerza que sostiene a una organización: el capital humano, que la compone en su capacidad, en su conocimiento, en cómo se integran, su grado de compromiso personal; y su cultura organizacional, que contiene a este

capital humano en la organización y finalmente influye en como éste agrega valor a la empresa; esta afirmación se logra a corroborar, luego que a raíz de una serie de experimentos como el de Western Electric, se van analizando símbolos presentes en las organizaciones que permiten alcanzar una comprensión completa de diversos aspectos de éstas, donde posteriormente Schwartz y Davis, afirman en 1981 que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”.

Por ello, en este contexto es importante estudiar la importancia del impacto que tiene el estudio del compromiso de los colaboradores en las organizaciones, ya que, se lograra construir la hoja de ruta necesaria para poder influir significativamente en los resultados obtenidos por la empresa a través de los colaboradores y así desarrollar en ellos, métodos, estrategias y sistemas alineados al propósito de la empresa y por ende a la sostenibilidad de la misma.



Capítulo 1

Aspectos Generales de la Organización

1.1 Descripción de la empresa

La presente investigación se encuentra basada en una empresa, la cual laboré en el periodo de 2018 al 2019; por ende, se mantendrá en reserva información significativa que pueda alterar la confidencialidad de la misma, denominándola en adelante como “La empresa”.

La empresa, se constituyó en el año 2011, con capital peruano del tipo sociedad anónima cerrada, desde sus inicios se puede catalogar como un emprendimiento familiar; ya que, sus fundadores son hermanos y emprendieron ésta empresa brindando servicios de seguridad solo para una empresa; sin embargo, en la actualidad ya cuentan con una amplia cartera de clientes que la conforman distintas empresas del sector retail e industrial, tales como: Ripley, Oechsle, Plaza Veá, Vivanda, Topi Top, Industrias San Miguel, Dinet, entre otros.

1.1.1. Ubicación

La empresa cuenta con presencia a Nivel Nacional, sin embargo, su central administrativa y centro de operaciones se encuentra ubicada en el distrito de Ate en la ciudad de Lima, teniendo a su vez, dos bases centrales ubicadas en los departamentos de La Libertad y Arequipa.

1.1.2. Actividad

La principal actividad económica de la empresa se centra en prestar servicios de investigación y seguridad, principalmente a grandes empresas del sector retail e industrial del Grupo Intercorp, entre otras; buscando satisfacer las necesidades que cada cliente requiere en lo que respecta a *Safety* (seguridad operacional) y *Security* (seguridad patrimonial).

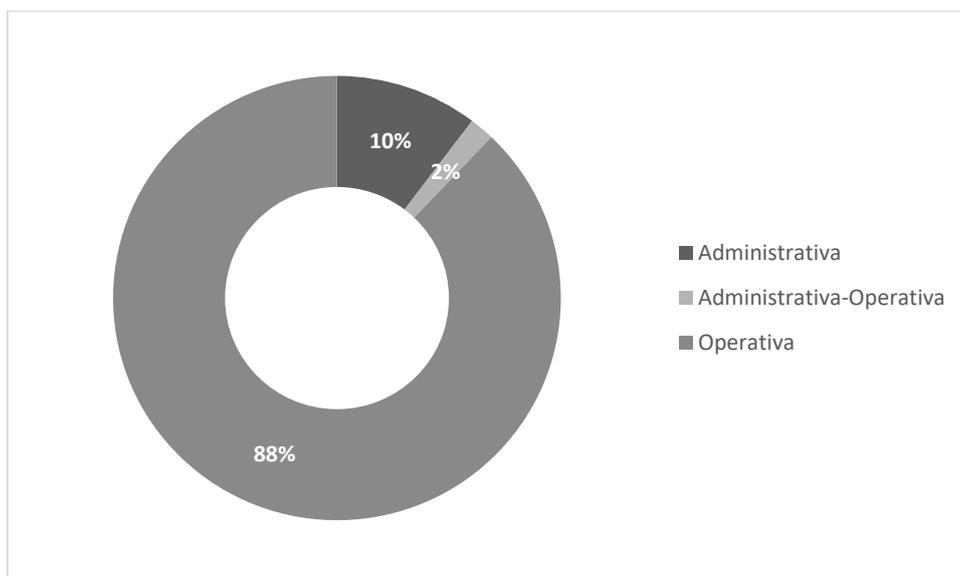
1.1.3. Misión y visión de la empresa

- a. Misión: “Brindar soluciones innovadoras en la gestión de riesgos de seguridad de nuestros clientes, a través de un servicio diferenciado, adaptado a sus necesidades con el mejor capital humano”.
- b. Visión: “Ser reconocidos como la empresa líder en Perú en brindar soluciones innovadoras en la gestión de riesgos de seguridad”.

1.1.4. Organización

El presente estudio se basa en una empresa familiar, que en la actualidad tiene presencia no solo en Lima, sino también en distintas provincias del Perú, la cual comprende de una gerencia general y tres gerencias funcionales: Operaciones, Administración, Comercial & Finanzas y Desarrollo Humano. Adicionalmente, cuenta con tres categorías según tipo de relación con las operaciones de la empresa: Área administrativa, área administrativa-operativa y operaciones; siendo la categoría administrativa la que brinda soporte a los colaboradores que conforman la categoría administrativa-operativa, y ésta a su vez brinda soporte directo a los colaboradores operativos que se encuentran destacados en las sedes de los distintos clientes de todo el Perú.

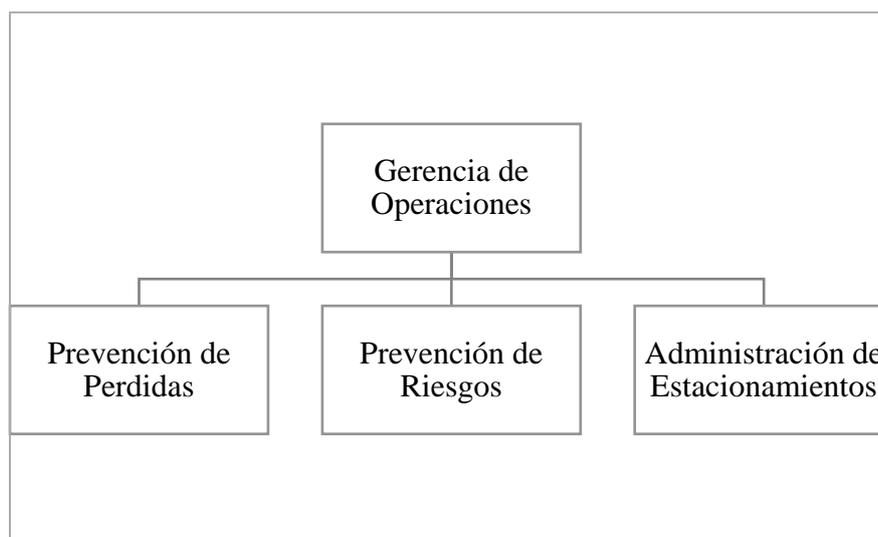
Gráfico 1: Porcentaje de colaboradores por Categoría en Lima



Fuente: Elaboración Propia

Otro dato relevante para entender la organización de la empresa es como se dividen las operaciones según naturaleza de la función que se realizará de acuerdo al cliente asignado; ya que, ésta organización determina las condiciones laborales que tendrá el colaborador asignado, o como también lo denominaremos “agente”. Es así, como tenemos a los siguientes tipos de divisiones: Prevención de pérdidas, orientado a clientes del sector retail en donde la función principal es la prevención y disminución de pérdidas de productos que se comercializan en la empresa; Prevención de riesgos, centrado principalmente en el sector industrial para prevenir y disminuir los riesgos referentes a la seguridad de los colaboradores en las sedes donde son asignados; y Administración de estacionamientos, división orientada a la gestión de los estacionamientos de las empresas a los que son asignados.

Gráfico 2: Divisiones por naturaleza del tipo de servicio prestado a clientes



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la unidad de la empresa, se puede observar que la comunicación y soporte entre las diferentes categorías presentan dificultades al momento de la resolución de problemas y la toma de decisiones, sobre todo a nivel operativo; así como, falta de identificación por parte de los colaboradores hacia el cumplimiento de sus funciones al momento de seguir los procedimientos establecidos. Si tenemos en cuenta que casi el 88.00% de los colaboradores de la empresa pertenecen a la categoría operativa si se toma importante el comportamiento de éstos en las sedes destacadas,

como: Comunicación poco asertiva por parte de los agentes operativos hacia los clientes usuarios en las sedes a los que son destacados; así como, incidencias relacionados al perjuicio del patrimonio de éste, omitir con culpa o dolo en la realización de actividades necesarias para la prevención de riesgos de seguridad o como también quedarse dormido durante la jornada laboral.

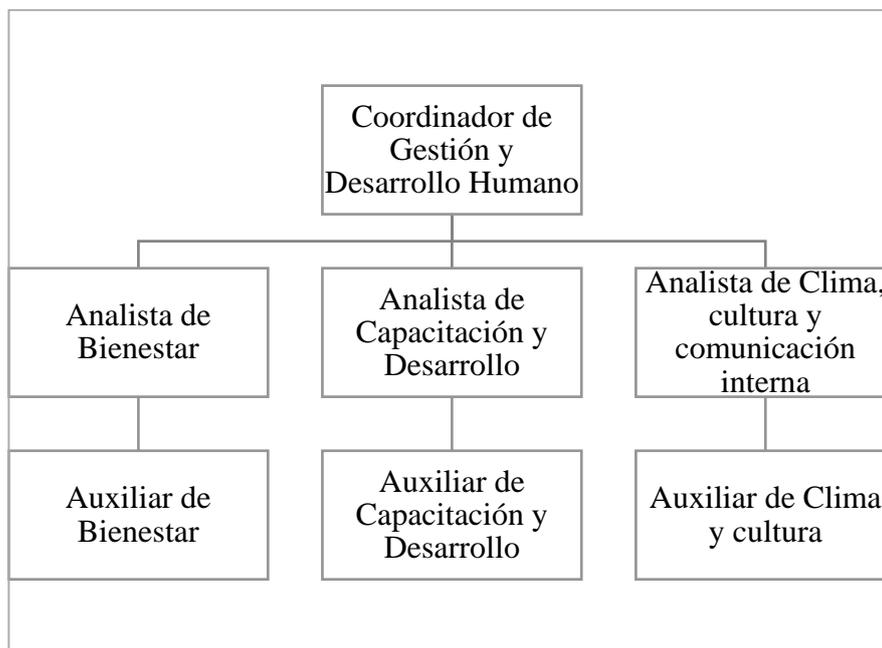
En consecuencia, se indago en información documentada por la empresa relacionada a diversos indicadores obteniendo los siguientes resultados, tales como un alto índice de tardanzas, el cual se encuentra por sobre el 50% en lo que fue el año 2017; así también, un incumplimiento de las capacitaciones proporcionadas por la empresa del 90% en las unidades operativas; asimismo, las encuestas de satisfacción de los colaboradores que se retiran voluntariamente se encuentran por debajo del 50% y si nos detenemos en los dos factores derivados sobre los cuales ahondaremos en la investigación como lo es la rotación voluntaria y el abandono laboral, tenemos que en el 2017 alcanzó el índice de 167% y 40% respectivamente, resultado bastante similar a lo acumulado al mes de Noviembre de 2018, el cual está alcanzando el 162% y 38% respectivamente.

Es por ello, que en el marco del presente trabajo se pretenderá buscar soluciones efectivas relacionadas al compromiso organizacional y el rol importante que constituye contar con una adecuada cultura organizacional que permite afianzar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

1.2 Descripción de la experiencia

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

Es en el año 2018 donde me incorporo a la empresa familiar de primera generación Grupo Odisea S.A.C., específicamente en la gerencia de Gestión y Desarrollo humano, en la posición de Coordinador de Desarrollo humano, donde me desempeñé por más de un año. Cabe mencionar que el área como tal se tuvo que implementar y organizar casi en su totalidad, dado el enfoque orientado a las buenas prácticas laborales que se le quiso dar. Es así como el área que comenzó contemplando solo 3 colaboradores creció hasta ser un total de 6 colaboradores.

Gráfico 3: Organigrama del área de Gestión y desarrollo humano

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. Propósito del puesto

El puesto nació como iniciativa de la Gerencia de gestión y desarrollo humano, en la búsqueda de posicionar y formalizar la cultura de la empresa, que ya contaba con 7 años de creación, para así poder agregar valor a la organización y llegar de mejor manera a los colaboradores.

Es así como la misión del puesto fue en su momento: “Velar por el cumplimiento de las políticas, procedimientos y leyes establecidas, asegurando el correcto diseño, desarrollo, implementación, seguimiento y control de los procesos, programas y procedimientos de la Gestión de Desarrollo Humano de la organización”.

1.2.3. Proceso que es objeto del informe

El proceso del que fue objeto el presente trabajo fue el de experiencia del colaborador, desde aquí se aplicaron las estrategias del área de cultura. Este proceso inicia desde el momento que el colaborador fue preseleccionado, hasta su retiro de la empresa.

1.2.4. Resultados concreto logrados

Desde el momento en el que fui contratada la empresa tenía dos metas por alcanzar tanto en corto como a largo plazo: Obtener la certificación ABE, que es expedida por la Cámara de comercio de Lima (AMCHAM), y obtener la certificación como mejor empresa donde trabajar, la cual es entregada por GPTW Perú.

Por ello el año 2018 se implementaron diversos programas que permitieran ir logrando alcanzar las metas antes mencionadas, desde distintos frentes como: Compensaciones, capacitación, desarrollo, bienestar, cultura, marketing y operaciones.

Finalmente, es así como se logró mejorar diversos indicadores como: Índice de Rotación voluntaria dentro de los tres primeros meses, índice de satisfacción laboral, índice de quejas de atención al colaborador, cantidad de colaboradores reconocidos alcanzados efectivamente, entre otros; pero sin duda el mayor logro obtenido fue el de alcanzar la certificación ABE con vigencia para los años 2019 y 2020, el cual marco los cimientos para futuros logros en la organización.

1.3 Importancia y justificación del trabajo

Se considera conveniente realizar la presente investigación porque busca aportar a una de las muchas problemáticas a las que se enfrentan las empresas que prestan servicios en el Perú hoy en día, como lo es la influencia de la formalización y comunicación de la cultura organizacional en el compromiso organizacional de los colaboradores, la cual es una de las variables poco estudiadas hoy en día en la línea de la Administración de Empresas pero que, sin embargo, cobra protagonismo en la búsqueda de la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Así también, se busca que el presente estudio ayude a que directivos y ejecutivos de distintas organizaciones busquen generar un valor agregado a la gestión de la empresa, considerando los impactos positivos que genera contar con una cultura organizacional formal, sobre todo en empresas familiares de primera generación, en su impacto positivo sobre el compromiso organizacional.

En la actualidad, en el Perú existe poca bibliografía que abarque el compromiso organizacional en empresas privadas prestadoras de servicio familiares de primera generación, por lo que en el contexto explicado se busca llenar el vacío existente en cuanto a este conocimiento, permitiendo generar un soporte para futuros estudios.

Finalmente, es así como se considera viable la presente investigación para una empresa que presta servicios de seguridad que tiene las características descritas con anterioridad.





Capítulo 2

Fundamentación teórica del tema

2.1 Marco histórico

2.1.1. Compromiso Organizacional

Es muy probable que la mayoría se encuentre familiarizado y hasta utilice el término compromiso bastante seguido; sin embargo, este término recientemente ha sido introducido en el estudio de las organizaciones entre finales de la década de los 70 y principios de los 80, pudiéndolo definir como la fuerza que une a un individuo a una entidad o curso de acción (Meyer & Herscovitch, 2001). De esta forma, los colaboradores más comprometidos sienten pasión al realizar sus funciones porque sienten que su trabajo es importante y significativo, así también, generan una conexión profunda con la empresa donde laboran. Un estudio reciente de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humanos, EAE Business School y ESAN Graduate School of Business, trascendió que uno de los retos más relevantes que tienen las empresas es lograr el compromiso y la vinculación de las nuevas generaciones (millennials y centennials), buscando crear sistemas que sustituyan la “retención” por una estrategia de “compromiso” (Llacer, 2019)

Es durante la década de los 90 que el compromiso se fue consolidando a través de teorías cada vez más consistentes, llegando a reconocerse que es un constructo que posee diferentes dimensiones (Meyer & Allen, 1991), tales como: Compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad; sin embargo, el concepto fue considerado ambiguo entre algunos investigadores o su aplicación no la encontraron de útil aplicación en las organizaciones. Por otro lado, en la década del 2000, se han ido abriendo nuevas líneas de investigación (Bergman, 2006; Luchak & Gellatly, 2007) que permiten comprender las consecuencias directamente relacionadas al compromiso afectivo para con otras variables tales como el desempeño en el trabajo, la intención de abandonar la empresa y el absentismo laboral. En la actualidad, el compromiso afectivo ha cobrado mayor relevancia en distintos estudios

relacionados a sentido de pertenencia en las organizaciones (Dávila & Jiménez, 2014), siendo este un mejor predictor en las organizaciones.

Ahora bien, al centrarnos en la definición del compromiso organizacional, podemos decir que es la vinculación de los empleados con su organización, la cual existe entre sus miembros cuando las personas se identifican con ella, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes (Dominguez, Ramírez, & García, 2013). Estos autores mencionan los componentes del compromiso organizacional como afectivos, normativos y calculados, con base en los trabajos efectuados por Allen y Meyer, pero también definen el compromiso, en término de actitudes, como el fuerte deseo de seguir perteneciendo a la organización y hacer el esfuerzo para beneficiarla, reconociendo y aceptando sus valores y metas organizacionales.

Es así como, el presente trabajo se basará en los sustentos teóricos de Allen y Meyer (1990); ya que, en términos generales se podría afirmar que sigue teniendo vigencia para llevar a cabo distintos estudios en distintas organizaciones. La visión de Meyer y Allen indica que los individuos de una organización se vinculan a esta desde tres dimensiones:

El componente afectivo, es aquel vínculo afectivo que tiene el colaborador al sentirse identificado con la organización que lo hace experimentar una unión emocional con ella. Así tenemos, que en el colaborador se da un sentimiento de placer al permanecer en la organización; es decir, lo hace porque quiere hacerlo, se siente orgullo de permanecer a esta. Es precisamente, este constructo del que más estudios se encuentra; así como, el que se considera más útil de estudiar en distintas organizaciones (Meyer & Allen, 1991).

El componente de continuidad, encuentra al individuo en un estado psicológico muy diferente con el que se asocia al componente afectivo (Luchak & Gellatly, 2007). Meyer y Allen (1991) lo describieron como el costo que

genera la creencia basada en la creencia de que salir de la organización le genera un alto costo y demandaría un alto sacrificio personal, o por lo menos un costo mayor del que representaría mantenerse en ella, siendo sus alternativas limitadas o inexistentes al salir de ésta. Es así como, se puede deducir que los colaboradores realizan el esfuerzo mínimo necesario para seguir quedándose en la organización.

El componente normativo, se puede entender como el sacrificio personal que pueden realizar por el bien de la empresa los colaboradores, esto a consecuencia de las presiones normativas internalizadas que los empuja a actuar de tal manera para poder cumplir con los objetivos e intereses de la organización (Wiener, 1982). Por su lado, Allen y Meyer (1990) concluyeron que existe un compromiso normativo porque los colaboradores permanecen en una organización creyendo que es lo correcto y de forma más general, la entendieron como la mentalidad de la obligación que tienen con respecto a seguir un curso de acción relevante para lograr un objetivo particular en la organización. (Meyer & Herscovitch, 2011).

Finalmente, cabe mencionar que las dimensiones de los compromisos mencionados se relación entre sí, al depender de las experiencias y estados mentales de cada individuo, así también, viéndose afectado por el contexto en el que se encuentra el individuo (Meyer & Allen, 1991).

2.2 Antecedentes relacionados con el tema

2.2.1. Investigaciones Nacionales

Flores, G., (2016) en su tesis titulada “Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de San Martín” para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, en donde el objetivo de la investigación fue Determinar la relación entre la Gestión del talento humano y el Compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de San Martín. La autora uso un enfoque cuantitativo, aplicando el método hipotético deductivo y siendo un tipo de investigación sustantiva, teniendo un diseño no experimental,

descriptivo, correlacional y transversal. Participaron 117 trabajadores como muestra, de los 166 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín que componen el total de la población, quienes respondieron a dos instrumentos: Encuesta de Gestión del Talento Humano (2016) construcción de la misma autora para la variable Gestión del Talento Humano y la Encuesta de Compromiso Organizacional (2016) construcción de la misma autora, para la variable Compromiso Organizacional; en donde cabe mencionar que ambos instrumentos son confiables para su uso. Finalmente, a través de la presente investigación se pudo corroborar la correlación fuerte entre las variables Compromiso Organizacional y Gestión del Talento Humano, con cada una de sus dimensiones: Procesos para integrar personas, Procesos para organizar a las personas, Procesos para recompensar a las personas, Procesos para desarrollar a las personas, Procesos para retener a las personas y los Procesos para auditar a las personas.

García, K. (2017) en su Tesis titulada “Compromiso Organizacional en una empresa que brinda servicios de Seguridad Integral a una Universidad privada de Lima” para optar por el grado académico de Licenciada en Psicología de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, que tuvo como finalidad determinar la existencia de un nivel de organizacional de los colaboradores de una empresa que brinda servicios de seguridad integral a una universidad privada. La muestra considero colaboradores nuevos y antiguos, estando conformada por 141 agentes de seguridad encuestados aleatoriamente. Esta investigación tomo como referencia la postura de Allen y Meyer, usando como instrumento el Cuestionario del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1997). En los resultados, se obtuvo que el 38,3% de la población total mantiene un nivel alto de compromiso organizacional, el cual es equivalente a 54 agentes de seguridad. Cabe resaltar, que el presente estudio recomendó dados los resultados obtenidos la implementación de un programa de intervención basado en talleres, con la finalidad de generar reforzar y fomentar el compromiso en los colaboradores.

2.2.2. Investigaciones Internacionales

Frías, P. (2014) en su tesis titulada “Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y” para optar grado de Magister en gestión de personas y dinámica organizacional en la Universidad de Chile, la cual tuvo como finalidad identificar y describir los principales componentes que llevan a los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación Y a permanecer más tiempo en las organizaciones. El contexto de la presente investigación se llevó a cabo en una ONG, Enseña Chile, la cual presenta un alto índice de rotación a través de un cuestionario de Gallup (2002), las cuales contienen 12 preguntas medidas en escala de Likert. Los resultados, reflejaron que la percepción de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera afectará positivamente la retención de jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo.

Aladana, J. (2013) en su tesis titulada “Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo” para optar por el grado académico de Licenciada en Psicología en la Universidad Rafael Landívar, que tuvo como objetivo determinar si existe diferencia significativa en el grado de compromiso organizacional de acuerdo al sexo, según los 6 indicadores siguientes: Conocimiento y cumplimiento de la misión y objetivos, práctica de los valores institucionales, disposición a la adopción y generación de cambios, diligencia para lograr aprendizaje institucional, frustración con respecto a la empresa y por ultimo Orgullo institucional. La muestra abarcó 70 colaboradores de la institución bancaria entre hombres y mujeres, el estudio uso como instrumento un cuestionario de Compromiso laboral, compuesto por 32 ítems. En los resultados no se presentó diferencia significativa entre hombres y mujeres.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Alcance del trabajo

El desarrollo del presente estudio se ha realizado en el Perú, específicamente en la ciudad de Lima, el departamento en donde la empresa presta servicios de seguridad a distintos clientes y tiene la mayor cantidad de colaboradores, con un total de 470 colaboradores. Cabe mencionar que para realizar la presente investigación se estará tomando como referencia el año 2018; ya que, este es el año en que se empezó a ejecutar una serie de cambios organizacionales, como lo es la incorporación de un Modelo Gestión de Recursos Humanos que incorpora el área de Desarrollo Humano, donde se contemplan la creación del sub área de Cultura, buscando agregar valor a la organización.

Es en este contexto, en donde se vio la relevancia de poder profundizar y medir el impacto que puede generar la intervención de diversas estrategias desde el frente del área de Gestión humana en la organización de la empresa, productividad, rotación de los colaboradores, compromiso con la empresa y en sí misma la cultura de la empresa; Sin embargo, para efectos de este estudio concretamente nos centraremos en la relación entre el Compromiso Organizacional de los colaboradores hacia la empresa según variables representativas que los conforman a estos.

Finalmente, con base en lo anterior, el presente trabajo de investigación se delimita en la teoría científica de las variables de estudio: Compromiso organizacional; estudiándose dentro del enfoque de la postura sostenida por Mayer y Allen.

3.2 Formulación de preguntas de investigación

La pregunta general del trabajo, según lo descrito anteriormente será:

¿Cuál es la relación entre el compromiso organizacional y los colaboradores en una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Lima según sexo, generación, antigüedad, categoría, división y cliente asignado?

La pregunta general de la investigación será desarrollada a través de las siguientes formulaciones de preguntas específicas:

¿Cuál es la relación entre el compromiso afectivo y los colaboradores en una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Lima según sexo, generación, antigüedad, categoría, división y cliente asignado?

¿Cuál es la relación entre el compromiso normativo y los colaboradores en una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Lima según sexo, generación, antigüedad, categoría, división y cliente asignado?

¿Cuál es la relación entre el compromiso de continuidad y los colaboradores en una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Lima según sexo, generación, antigüedad, categoría, división y cliente asignado?

3.3 Objetivo del estudio

3.3.1. Objetivo general

Analizar el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Lima según sexo, generación, antigüedad, categoría, división y cliente asignado.

3.3.2. Objetivo específico

Analizar las variables de sexo, edad, antigüedad, categoría, división y cliente asignado de los colaboradores de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Lima.

Analizar el nivel de las dimensiones del compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad) de los colaboradores de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Lima.

Describir y analizar la relación del grado de las dimensiones del compromiso organizacional de acuerdo a las variables de sexo, generación, antigüedad, categoría, división y cliente asignado.

Contribuir a generar planes de acción orientados a fortalecer la gestión de las personas en la organización.

3.4 Diseño metodológico

El enfoque que recibió el presente trabajo es Cuantitativo, dado que se apoya en datos cuantificables, los cuales resultarán del cuestionario aplicado a la muestra y que posteriormente serán analizados. A su vez, es un trabajo de nivel relacional descriptivo; ya que, se relacionará a cada una de las variables del compromiso con variables categóricas del perfil de los colaboradores. El diseño seleccionado es no experimental de corte trasversal porque la recolección de los datos se realizó en un momento específico del tiempo, siendo el 2018 el año de referencia (Hernandez & Baptista, 2010).

3.4.1. Población y muestra

La población se conformó por 438 colaboradores activos en Lima Metropolitana y dado que la presente investigación no considerará al total de los colaboradores, se determinó que sea probabilística por motivos metodológicos; siendo así que, solo conformarán parte del estudio un total de 166 colaboradores activos de más de un mes de permanecía de las distintas áreas de la empresa, data resultante luego de aplicar la siguiente fórmula para una población finita, como la de la investigación:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z α = Nivel de confianza

p = Probabilidad de que ocurra el evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento

d = error

Ahora bien, la muestra ha estado conformada por mujeres y hombres, esta distribución nos ha permitido describir a la población que se presenta a continuación:

Tabla 1: Distribución de colaboradores según sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Femenino	57	21	57
Masculino	109	79	166
Total	166	100	

Fuente: Elaboración propia

Así también, sabemos que las edades se encuentran clasificadas por generaciones según el año en que nacieron, adquiriendo ciertas características según el contexto que les ha correspondido afrontar; tenemos la siguiente clasificación: Baby Boomers, rango de edad de 47 años a más; Generación X, rango de edad de 36 a 47 años; Generación Y, rango de edad de 24 a 36 años y Generación Z, de 23 años a menos. (Gestión, 2020)

La información previa nos ha permitido describir a la población que se presenta según la siguiente distribución, a continuación:

Tabla 2: Distribución de colaboradores según generación

Generación	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Baby Boomers	5	3	3
Generación X	42	25	47
Generación Y	107	64	154
Generación Z	12	7	166
Total	166	100	

Fuente: Elaboración propia

Un dato relevante del sector, es el alto índice de rotación que los caracteriza dentro de los primeros meses dentro de la empresa, por ello se

considera importante tomar en cuenta la variable antigüedad, del cual presentamos la siguiente distribución:

Tabla 3: Distribución de colaboradores según antigüedad

Generación	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
0 a 3 meses	87	52	87
4 a 6 meses	28	17	115
7 a 12 meses	20	12	135
Más de 1 año	31	19	166
Total	166	100	

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, al ser una empresa prestadora de servicios se puede apreciar que la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en la categoría operativa, la cual es representada por los agentes de prevención destinados a las sedes de los clientes, los restantes trabajan directamente para la empresa de seguridad en estudio. Así, se aprecia la distribución que se muestra a continuación:

Tabla 4: Distribución de colaboradores según categoría

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Administrativa	4	2	4
Administrativa operativa	4	2	8
Operativa	158	96	166
Total	166	100	

Fuente: Elaboración propia

Otro variable relevante, es la referente al tipo de servicio que realiza o la división a la que pertenezca; ya que, este aspecto determina las características del entorno, carga laboral entre otras características relevantes. A continuación, veremos la distribución que se genera en nuestra muestra:

Tabla 5: Distribución de colaboradores según área

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Control Estacionamiento	4	2	4
Sede Central	6	4	10
Prevención de Pérdidas	148	89	158
Prevención de Riesgos	8	5	166
Total	166	100	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la última variable importante a analizar para este estudio es la referente a los clientes en donde son asignados los colaboradores; ya que, cada organización se caracteriza por una forma especial de organizarse, a lo que denominamos cultura en aspectos generales.

Tabla 6: Distribución de colaboradores según cliente asignado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Cineplanet	8	5	8
Dinet	3	2	11
Vivanda	9	5	20
Odisea	6	4	26
Oechsle	72	43	98
Plaza Vea	40	24	138
Ripley	8	5	146
San Sebastián	1	1	147
Industrias San Miguel	4	2	151
Topitop	15	9	166
Total	166	100	

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El presente trabajo recurrirá al uso de una técnica directa al recolectar la información requerida a través del empleo de un cuestionario que nos permitirá obtener datos numéricos exactos de nuestra variable de estudio; así mismo, se utilizaron medios electrónicos debido a la naturaleza del trabajo de los colaboradores, los cuales comprenden: Colaboradores dispersos en distintos

puntos de Lima, dependiendo del cliente al que se encuentre asignado; horarios rotativos de 12 horas en su mayoría; funciones que requieren atención y concentración; entre otros. Dado el contexto previamente explicado, se recurrió a un equipo de trabajo (previamente capacitado en el correcto desarrollo del proceso) que permitiera lograr el objetivo de concluir la aplicación de las encuestas en el plazo de dos semanas.

Es por ello, el presente trabajo se apoyó de la plataforma que brinda Google Forms, siempre siguiendo una guía en donde se brindan las pautas del uso y manipulación del cuestionario en tablets, asignadas. En donde, no solo contenía el instrumento del estudio; sino también, un documento de consentimiento informado, para que los trabajadores evaluados conozcan la naturaleza de su participación en el estudio, así como otro de compromiso de confidencialidad y protección de datos. Así también, se añadió una sección que contemplaba las variables de las que son sujetas de estudio y nos permitieran analizar la información del presente trabajo.

Finalmente, este trabajo uso como instrumento de recolección de datos el Cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer y Allen que consta de 21 items, en esacala Likert. Cuestionario que fue validado psicométricamente por Vicuña y Rengifo (2001).

3.4.2.1. **Ficha técnica de Compromiso organizacional**

Nombre del cuestionario: Cuestionario de Compromiso Organizacional.

Autor propuesto: Allen y Meyer (1990) y Meyer, Allen y Smith (1993).

Año: 1993

Revisión Psicométrica: Vicuña y Rengifo (2001).

Técnica de la escala: Likert adaptada a por Vicuña y Rengifo (2007)

Seis (06) grados con la finalidad de evitar respuestas ambiguas, siendo estos grados los siguientes:

Definitivamente en desacuerdo (1)

Muy en desacuerdo (2)

En desacuerdo	(3)
De acuerdo	(4)
Muy de acuerdo	(5)
Definitivamente de acuerdo	(6)

Número de elementos:

Comprende en su versión final un total de 21 ítems, que se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 7: Distribución de ítems según factores

Factores	Ítems
Afectivo	1, 2,3,4,5,6,7
Normativo	8,9,10,11,12,13
De Continuidad	14,15,16,17,18,19,20,21

Fuente: Vicuña (2001)

Objetivo:

Medir y evalúa el Compromiso Organizacional en tres factores, para establecer cuál de ellos predomina caracterizando a los recursos humanos de la organización.

Dimensiones evaluadas:

Compromiso Afectivo, mide el nivel de la fuerza emocional de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma.

Este componente este compuesto por siete (07) Ítems, los cuales se mencionan a continuación, de acuerdo con el número de ítem en el cuestionario:

Ítem 1: Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.

Ítem 2: Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.

Ítem 3: Trabajar en esta organización significa mucho para mí.

Ítem 4: En esta organización me siento como en familia.

Ítem 5: Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.

Ítem 6: Me siento emocionalmente unido a esta organización.

Ítem 7: Me siento parte integrante de esta organización.

Compromiso Normativo, mide el nivel de sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer.

Este componente este compuesto por seis (06) Ítems, los cuales se mencionan a continuación, de acuerdo con el número de ítem en el cuestionario:

Ítem 8: Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.

Ítem 9: Creo que debo mucho a esta organización.

Ítem 10: Esta organización se merece mi lealtad.

Ítem 11: ● Siento la obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.

Ítem 12: Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.

Ítem 13: Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.

Compromiso de Continuidad, mide el nivel de las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización.

Este componente está compuesto por ocho (08) Ítems, los cuales se mencionan a continuación, de acuerdo con el número de ítem en el cuestionario:

Ítem 14: Si continuo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costes).

Ítem 15: Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo (ambos).

Ítem 16: Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo (alternativas).

Ítem 17: Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costes).

Ítem 18: En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí (costes)

Ítem 19: Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).

Ítem 20: Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costes).

Ítem 21: Continuaría en este trabajo, aunque tenga otro a la vista (alternativas).

Confiabilidad:

Utilizando la metodología de Küder Richardson (K21), el cuestionario en su conjunto presenta un alto índice de confiabilidad y por ende bajo error de medición, tal como puede verse en la siguiente tabla:

Tabla 8: Coeficientes de confiabilidad por el método de consistencia Interna

Tipo de Compromiso	K21	Decisión
Afectivo	0.96	Muy Alta
Normativo	0.93	Muy Alta
De Continuidad	0.86	Muy Alta
Test Total	0.92	Muy Alta

Fuente: Vicuña (2001)

Validez:

El análisis de regresión de cada sub-test con cada uno de los otros y con la puntuación total, habiendo encontrado que los tres sub-test son parte constitutiva

del total, encontrando así mismo, coeficientes muy significativos, tal como puede verse en la siguiente tabla:

Tabla 9: Matriz de coeficiente de correlación Inter-test y Test-total.

Compromiso	Afectivo	Normativo	De Continuidad	Test total
Afectivo	1			
Normativo	0.76*	1		
De Continuidad	-0.11	-0.01	1	
Test-total	0.75**	0.82**	0.49*	1

Fuente: Vicuña (2001)

Calificación e interpretación:

Una vez aplicado el cuestionario, se procede a efectuar las sumas de las respuestas para cada uno de los sub-test, la puntuación directa obtenida se convierte a puntaje escalar de seis grados para cada cual existe una categoría de evaluación o de diagnóstico que presentamos a continuación:

Tabla 10: Tabla de conversión de puntajes directos a puntajes escalares y categorías del cuestionario de compromiso organizacional

Puntaje Escalar	Categorías	Puntajes Directos			
		Afectivo	Normativo	Continuo	Total
6	Muy Alto	40 a 42	34 a 36	45 a 48	118 a 126
5	Alto	33 a 39	28 a 33	37 a 44	97 a 117
4	Tend. Alto	26 a 32	22 a 27	29 a 36	76 a 96
3	Tend. Bajo	19 a 25	16 a 21	21 a 28	55 a 75
2	Bajo	12 a 18	10 a 15	13 a 20	34 a 54
1	Muy Bajo	7 a 11	6 a 9	8 a 12	21 a 33

Fuente: Vicuña (2001)

3.4.2.2. Procedimiento para la recolección de datos

Con respecto a la aplicación del procedimiento de las encuestas, fue bastante ventajoso para el trabajo recurrir a medio electrónicos, tanto en la disminución de la huella ambiental dejada por los papeles como para el tiempo que nos permite disminuir al recolectar los datos, ya que Google Forms nos permite descargar la información directamente a una base de datos.

Finalmente, con los datos obtenidos se elaborará una matriz de consistencia o data para efectuar los análisis necesarios, respecto a la normalidad estadística y para la tabulación de datos se empleará el software SPSS (Statistical Product and Service Solutions) que permite el tratamiento de datos y análisis estadístico posterior.

3.5 Análisis de resultados

Ahora bien, una vez aplicado el cuestionario de Compromiso Organizacional, se procederá a analizar la información del procesamiento de datos; a continuación, se presentará las medidas estadísticas de la variable de investigación:

Tabla 11: Medidas estadísticas del Compromiso organizacional

Estadístico	Compromiso General	
N	Válido	166
Media		89.150
Mínimo		21.00
Máximo		126.00

Fuente: SPSS

Al momento de analizar el resultado obtenido de la tabla 11, se observa una media de 89.15, la cual se sitúa en una categoría con tendencia alta. Adicionalmente, se obtuvo un valor mínimo de 21.00 el cual se sitúa con tendencia muy baja y un valor máximo de 126.00 situado en una tendencia muy alta; con esto, podemos afirmar que se cuenta con al menos un colaborador con un nivel muy alto y muy bajo de compromiso con la empresa.

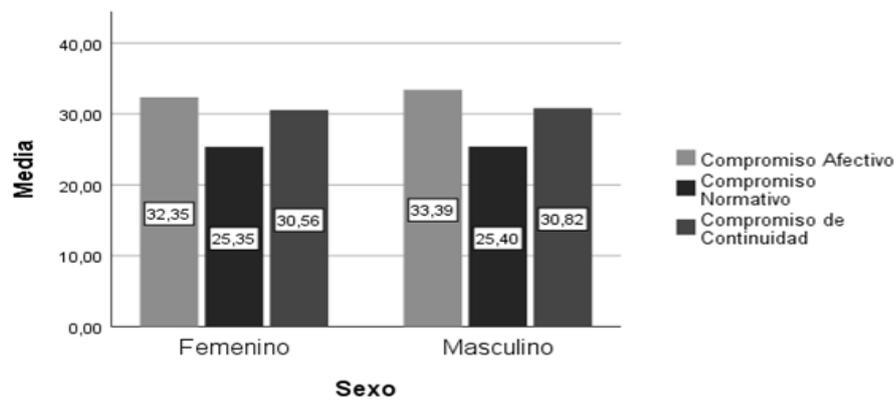
Tabla 12: Medidas estadísticas de las dimensiones del Compromiso Organizacional

Estadístico	N	Mínimo	Máximo	Media
Compromiso Afectivo	166	7.00	42.00	33.036
Compromiso Normativo	166	6.00	36.00	25.385
Compromiso de Continuidad	166	8.00	48.00	30.729
N válido	166			

Fuente: SPSS

En la tabla 12, se desprende los resultados obtenidos que el compromiso afectivo es la única dimensión que presenta una categoría alta, respecto al compromiso normativo y de continuidad, los cuales se sitúan en una categoría con tendencia alta.

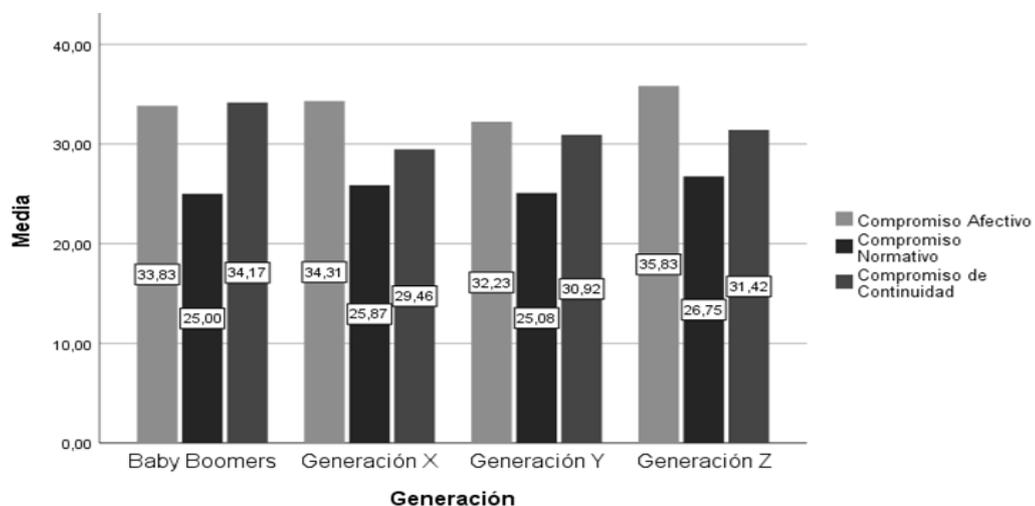
Ahora bien, que el Compromiso Afectivo obtenga una mayor puntuación con respecto al Compromiso de continuidad; además, de que se categorice como Alto es un resultado positivo a nivel de la organización; ya que, se puede afirmar del que el lazo que une a los colaboradores y la empresa es más del que se puede dar por obligación, es una conexión que tiende a ser más emocional.

Gráfico 4: Dimensiones del Compromiso organizacional según sexo

Fuente: SPSS

Al analizar los resultados del gráfico 4, se observa que en lo respecta al compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad, el sexo femenino obtuvo 32.35, 25.35 y 30.56, respectivamente; frente al sexo masculino que obtuvo 33.39, 25.40 y 30.82, respectivamente; siendo este último sexo el que presenta mejores puntajes en todas las dimensiones, sobre todo en el compromiso afectivo, distanciándose por 1.04 puntos en relación a las mujeres.

Ahora bien, cabe mencionar que la empresa se puede personificar como una empresa del sexo masculino, dado que se identifican con la figura del águila; así también, la mayor cantidad de líderes pertenecen al sexo masculino. Es decir, los resultados obtenidos al analizar la variable de estudio frente a sexo, coincide que el sexo masculino genere un mayor lazo y conexión con la organización.

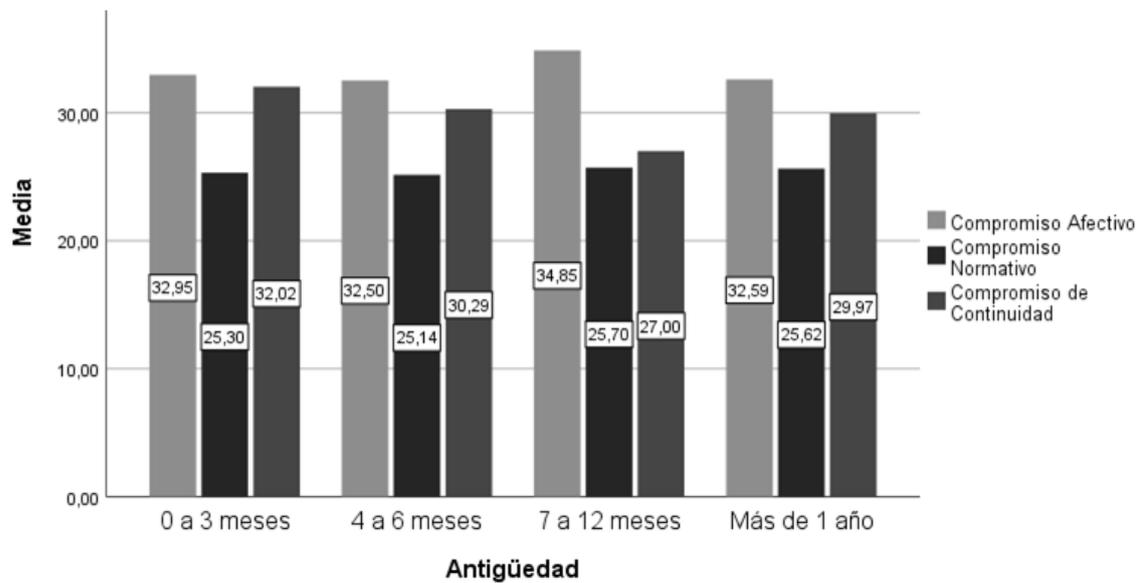
Gráfico 5: Dimensiones del Compromiso organizacional según generación

Fuente: SPSS

En el gráfico 5, se observa que en lo que respecta al compromiso afectivo la generación Z, es la que presenta mayor puntaje con 35.83; siguiéndole la generación X con 34.31; después tenemos a los Baby Boomers con 33.83; ubicándose estas 3 generaciones en la categoría alta, y finalmente a la generación Y presentando 32.33 de puntaje, ubicándose en la categoría con tendencia alta. Así también, podemos observar que hay 1.52 y 3.50 puntos de distanciamiento de la generación Z con la generación X y generación Y, respectivamente, pudiendo deberse a que la Generación Y no llega a generar lazos muy fuertes hacia una organización, dado que buscan constantemente crecer en posiciones jerárquicas, siendo más ambiciosos; a diferencia de la generación Z que se está reinsertando recientemente en el mercado laboral en un contexto de recesión económica, haciéndolos mucho más realistas en lo que respecta trabajo y remuneración y por otro lado son prácticos, volviéndolos más comprometidos (Reason Why, 2020)

Así también, se tienen los resultados del compromiso normativo en donde no se observan diferencias significativas entre la generación que presenta mayor puntaje, como lo son los de la Generación Z y los Baby Boomers, con 26.75 y 25.00 puntos, respectivamente, dando solo una diferencia de 1.75 puntos. Sin embargo, cabe mencionar que todas las generaciones siguen manteniéndose en la categoría con tendencia alta en relación a su compromiso normativo. ●

Para concluir el análisis del gráfico 5, tenemos los resultados obtenidos del compromiso de continuidad, dimensión que presenta un mayor distanciamiento entre los Baby Boomers, que obtuvieron la mayor puntuación con 34.17 puntos; frente a los 29.46 puntos obtenidos por la Generación X, presentando 4.71 puntos de diferencia. De este modo, podemos afirmar que el resultado obtenido coincide con la característica particular que presentan los Baby Boomers frente al trabajo, donde se muestran bastante comprometidos con mantenerse en la organización donde labora; ya que, es importante para ellos (RIUS, 2020). Finalmente, cabe mencionar que todas las generaciones siguen manteniéndose en la categoría con tendencia alta en relación a su compromiso de continuidad.

Gráfico 6: Dimensiones del Compromiso organizacional según antigüedad

Fuente: SPSS

Al analizar los resultados del gráfico 6, se aprecia que es el compromiso afectivo es nuevamente la dimensión que mayores puntajes obtiene sobre todo en el rango de los colaboradores que superaron los 6 meses de antigüedad, con 34.85 puntos posicionándose dentro de la categoría alta; superando a los colaboradores con antigüedad en el rango de 0 a 3 meses, más de 1 año y de 4 a 6 meses, las cuales obtuvieron 32.95, 32.59 y 32.50, respectivamente. Se estima que un colaborador a los seis meses ha recibido un mínimo de 3 capacitaciones, presenció una premiación al mejor colaborador o de una acción destacada y ha tenido la posibilidad de postular a una convocatoria de ascenso; generando que el nivel de compromiso que construya con la organización sea alto a comparación de los demás rangos de antigüedad.

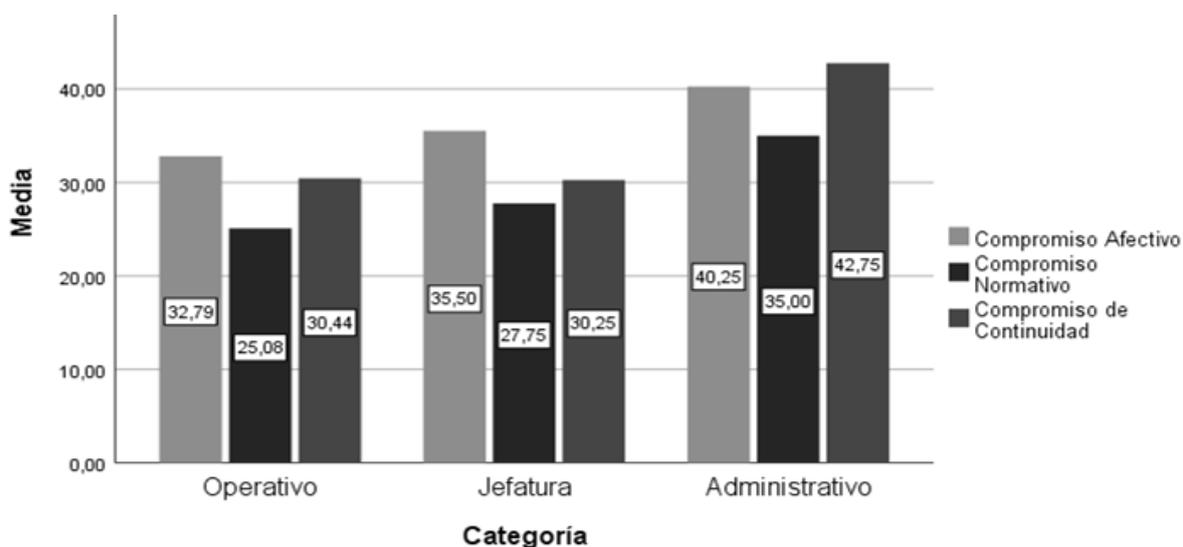
Ahora bien, si nos enfocamos en el compromiso normativo nuevamente podemos observar que no existe diferencia significativa entre los rangos de antigüedad; sin embargo, es el rango de 7 a 12 meses quienes obtuvieron el mayor puntaje, con 25.70 puntos; seguidos por el rango de mayor a 1 año, de 0 a 3 meses y finalmente de 4 a 6 meses, obteniendo 25.62, 25.30 y 25.14, respectivamente.

Con respecto al compromiso de antigüedad, podemos observar diferencias significativas, en donde son los que recientemente se han incorporado a la organización obtuvieron la puntuación más alta con 32.02 puntos, seguidos por los que se ubican en

el rango de 4 a 6 meses, más de 1 año y finalmente los de 7 a 12 meses, con 30.29, 29.97 y 27.00 respectivamente. El resultado obtenido es significativo porque nos muestra como los nuevos colaboradores muestran una fuerte relación de compromiso con la empresa de continuidad, reflejando efectivamente la necesidad de mantenerse efectivamente en la organización, tomando en cuenta que se encuentran bajo un contrato sujeto a un periodo de prueba de tres meses, y el gran coste que les generaría dejar en ese momento la organización.

Cabe resaltar el resultado de este cuadro con respecto a los colaboradores que se encuentran en el rango de 7 a 12 meses de antigüedad y la relación que se da entre las dimensiones del compromiso afectivo y el compromiso normativo, las cuales obtuvieron una puntuación de 34.85 y 27.00 puntos, respectivamente; ya que, es aquí donde se aprecia la relación no lineal existente entre estas dimensiones ubicadas en una categoría alta y con tendencia alta, respectivamente; y que, según un estudio a niveles más altos, ambas pueden conducir a resultados positivos en la organización; validando prácticas de gestión de recursos humanos, orientadas a motivar a los colaboradores tomando en cuenta las dimensiones del compromiso. (Luchak & Gellatly, 2007)

Gráfico 7: Dimensiones del Compromiso organizacional según categoría

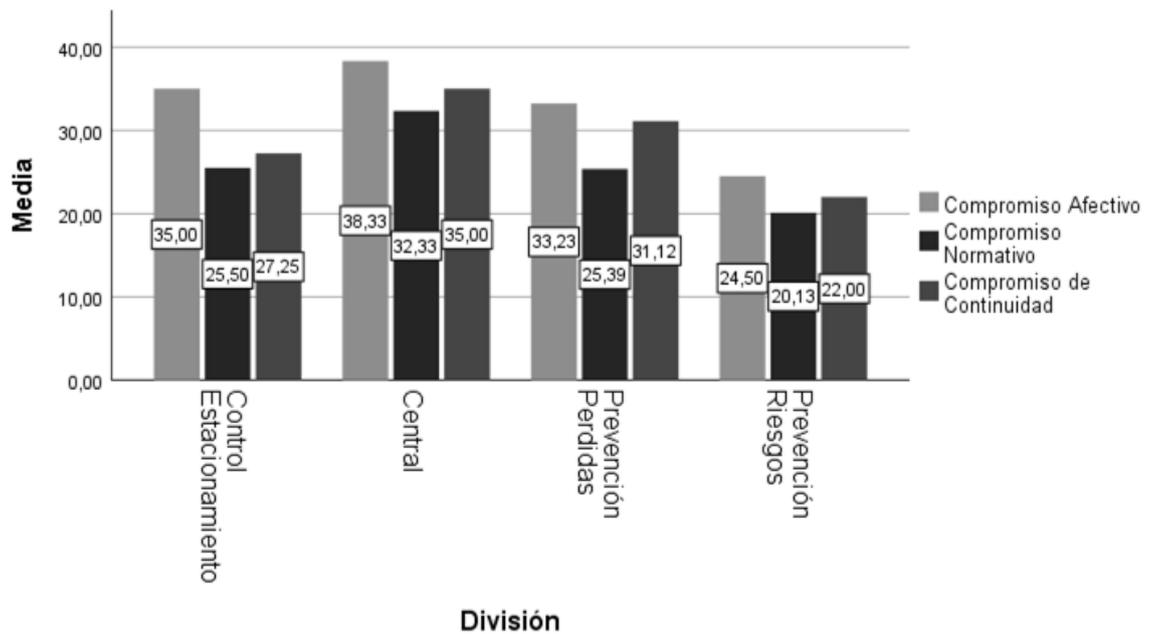


Fuente: SPSS

En el gráfico 7, se observa que los más altos puntajes obtenidos en el cuestionario pertenecen a la categoría administrativa, alcanzando un total de 118 puntos ubicándose en la categoría muy alta de la dimensión del compromiso organizacional, a

comparación de los resultados obtenidos por las jefaturas y operativos, quienes obtuvieron 93.50 y 88.31, respectivamente. Este resultado nos muestra como el nivel del compromiso organizacional se incrementa en la medida que el colaborador tenga un contacto más cercano con la organización. Siendo, la relación que la empresa establezca con el colaborador operativo, el cual se encuentra en su totalidad asignado a unidades de distintos clientes, significando un mayor reto.

Gráfico 8: Dimensiones del Compromiso organizacional según división



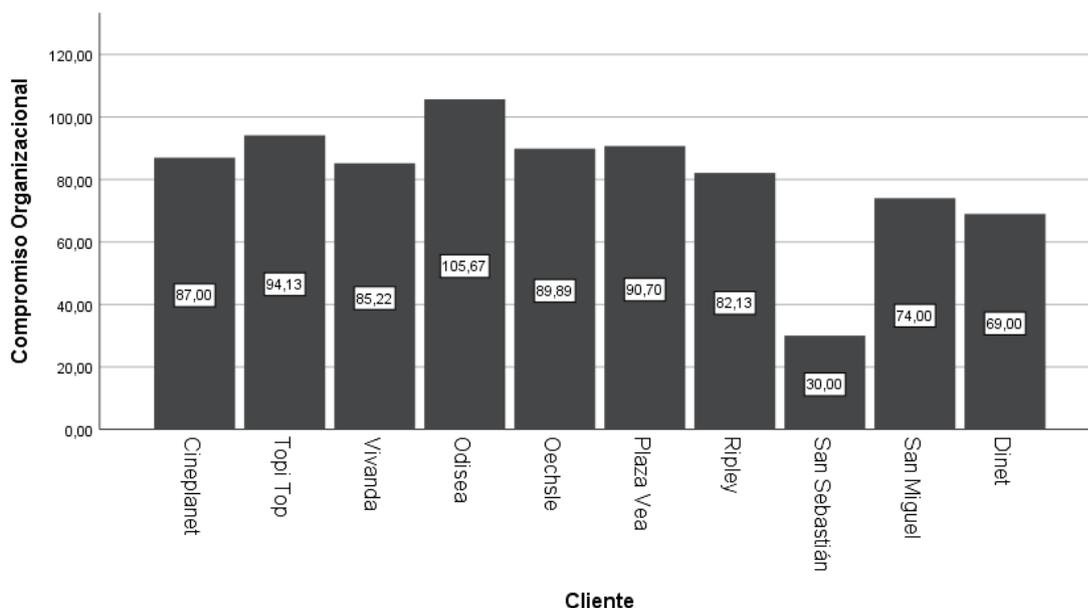
Fuente: SPSS

Al analizar los resultados del gráfico 8, se valida nuevamente como es que los colaboradores que trabajan directamente para la Empresa, ubicados en el local Central son los que obtienen puntajes más altos en cada dimensión del compromiso organizacional, obteniendo un total de 105.66 puntos, alcanzando un nivel alto. En un segundo lugar, tuneemos a los colaboradores que trabajan en la división de prevención de peridas, los cuales, son destinados a clientes del sector retail que cuentan con una cultura organizacional más fuerte y orientada al colaborador, obteniendo 89.74 de puntaje total. En la misma línea, tenemos a los colaboradores que son destinados a las playas de estacionamiento, obteniendo un total de 87.50 puntos; pero que sin embargo

son los que obtienen una mayor puntuación en el compromiso afectivo, resultado que puede explicarse dado que la mayoría de los colaboradores se encuentra en la generación Z, relación que fue explicada en el análisis del gráfico 5.

Finalmente, tenemos al observar el gráfico 8, que es la división de prevención de riesgos la que obtuvo el menor puntaje posicionándolo al extremo de los resultados con 66.63 puntos, presentando una tendencia baja respecto al compromiso organizacional de los colaboradores hacia la empresa. El resultado obtenido mantiene una estrecha relación con el tipo de empresas que componen esta división, las cuales pertenecen al sector industrial, el cual se mayormente se caracteriza por tener una cultura más rígida, orientada a las normas despersonalizando la figura de la persona, en muchos casos.

Gráfico 9: Compromiso organizacional según cliente



Fuente SPSS

Finalmente, en el gráfico 9 se observa el resultado obtenido del compromiso organizacional por cliente de donde procede el colaborador de la muestra, pudiendo entenderse como el desglose del gráfico 8; ya que, cada cliente pertenece a una división específica, donde desenvuelve determinadas funciones.

3.6 Desarrollo de la experiencia

Dado que el compromiso organizacional, es una variable que hoy en día está adquiriendo mayor importancia como constructo base de distintos comportamientos de los colaboradores en las empresas, se considera relevante su estudio; ya que, diversas investigaciones que han sido basadas en esta variable, han permitido llegar a conclusiones donde han dado validez a intervenciones realizadas por la empresa, como las prácticas de gestión humana que operan a través del compromiso, permitiendo obtener resultados eficaces para éstas.

Es por ello, que este estudio se originó buscando dar fundamento y proveer de una hoja de ruta más clara con respecto a las intervenciones realizadas por la empresa, como fue el cambio del diseño organizacional de la empresa, el cual implicó brindar mayor relevancia a la Gerencia de Desarrollo Humano y la incorporación del área de Cultura, tomando en cuenta todo lo que conllevó su creación y puesta en marcha. Es así, como este estudio se realizó casi 10 meses después, en los cuales ya se habían desarrollado distintos proyectos y estrategias orientadas a acercar la empresa al colaborador, no solo desde personificando a la empresa, sino también, generando mecanismos que permitan estar más cerca del colaborador, sobre todo de categoría operativa. Sin embargo, este estudio serviría de base para medir y corroborar específicamente la efectividad del Plan Anual de Desarrollo Humano del año 2019, el cual comprendía como proyecto una nueva toma del cuestionario utilizado, enmarcado en el Programa Anual de Cultura y Clima.

Finalmente, considero que el presente estudio significó la muestra del impacto que puede llegar a generar la concientización y formalización en el compromiso de los colaboradores con la empresa, dados los resultados positivos que se obtuvieron tanto en la reputación de la marca empleadora, disminución de la rotación en los 3 primeros meses de permanencia, mejores resultados en las encuestas de salida y por ende una mejor satisfacción por parte de los clientes por el servicio brindado por los colaboradores en las unidades a los que eran destacados. Sin embargo, como se pudo apreciar en los resultados, aún existe un fuerte trabajo que desarrollar en la división de

prevención de riesgos de la empresa, los cuales se podrán afrontar de una mejor manera dada la hoja de ruta brindado por los resultados iniciales obtenidos.





Conclusiones y recomendaciones

Aplicar la teoría del compromiso organizacional expuesta por Mayer y Allen dentro de nuestro contexto, permitió obtener información relevante que ha permitido comprender el comportamiento de las personas dentro de la organización; pudiendo corroborar como una empresa que trabaja en el fortalecimiento de su cultura, y enfocada en las personas, puede mejorar los resultados obtenidos en distintos indicadores como: Rotación, desempeño, entre otros; así también, ha permitido contar con información relevante que ayudará a redefinir y afianzar estrategias críticas para el crecimiento de la organización.

PRIMERA.- Se puede afirmar que la empresa ha logrado generar una fuerte conexión con sus colaboradores, dado que el 83.73% de la población resulta con puntajes por encima de la media, esto pudiendo deberse a la búsqueda constante de generar cercanía con sus colaboradores, a pesar de que la gran mayoría se encuentre prestando servicios en otras empresas, distintas a ésta y de distintos rubros; sin embargo, es al analizar cada dimensión en donde resulta que el vínculo básico de seguridad laboral (compromiso de continuidad), se ve superado en mayor medida por una conexión afectiva del colaborador hacia la empresa, ya que, es el compromiso afectivo el que engloba a los puntajes: Altos y muy altos; abarcando el 56.02% de la población, frente a un 22.90% de puntaje obtenido por el compromiso de continuidad.

SEGUNDA. - Se puede afirmar que las variables demográficas tales como el sexo y la edad, no tienen una influencia significativa en el compromiso de un colaborador hacia la empresa, dado que los puntajes se mantuvieron similares. Sin embargo, se recomienda considerar dentro de su perfil a un mayor número de colaboradores de la Generación Z y de la Generación X, ya que, ambas presentan una tendencia mayor a comprometerse afectivamente con la organización, en comparación con otras generaciones, lo que podría contribuir positivamente al desempeño de éstos colaboradores.

TERCERA. - Se puede afirmar que son las variables relacionadas directamente con los perfiles de trabajo las que determinan significativamente el nivel de compromiso de un individuo en la organización, dado que los puntajes obtenidos al realizar las respectivas segmentaciones tienden a variar por varios puntos porcentuales al momento del análisis. Pudiendo corroborar lo mencionado por Meyer & Morin, en donde expone la poca variación que se encontró a través de las personas pertenecientes a perfiles similares al momento de analizar la variable del compromiso organizacional, incluso en con condiciones de cambio bastante radical, lo que sugiere que el pertenecer a un mismo perfil puede deberse a contar con diferencias individuales estables y esto predecirlo al momento de la selección de los colaboradores a la organización o al momento de una promoción. (Meyer & Morin, 2016)

CUARTA. - Los resultados que se obtuvieron de los colaboradores encuestados según el tiempo de permanecía en la empresa, presentaron diferencias significativas. Es así, como se puede corroborar que el contar con un modelo de Gestión humana que contenga estrategias que permitan abordar las distintas necesidades de los colaboradores de acuerdo a su ciclo de vida en la empresa influye positivamente a alcanzar una tendencia positiva en el compromiso de los colaboradores de la empresa y, por ende, en una mayor performance en los indicadores.

QUINTA. - Al analizar el resultado que se obtuvo al segmentar a los colaboradores según categoría y división, se aprecian diferencias significativas mayores entre los segmentos por lo que se puede afirmar que es esta variable es la que nos proporciona mayores luces para comprender el comportamiento del compromiso organizacional en la empresa. Es así, como podemos apreciar como los colaboradores que trabajan directamente en la sede central, del área administrativa son los que presentan altos puntajes, disminuyendo sucesivamente con colaboradores que reciben menos influencia directa de la empresa como solo puestos diseñados para poder laborar fuera de la sede central o los mismos colaboradores destacados a las unidades de otros clientes; esto nos permite inferir que en la medida que un colaborador se encuentre más cercano a la empresa o

reciba una influencia directa del mismo podrá lograr que éste sienta niveles más elevados de compromiso.

Finalmente, en la experiencia profesional que dio origen al presente trabajo se pudo corroborar que las iniciativas enfocadas en las personas, realizadas meses previos a la toma de la encuesta, en donde se buscó revalorar la cultura de la empresa, afianzar la presencia de la empresa en las unidades de los colaboradores destacados, así como, el repotenciar los canales de comunicación permitieron en gran medida alcanzar los altos resultados obtenidos. Sin embargo, este estudio permitirá afinar las estrategias desarrolladas en la organización y así lograr mejores resultados en su performance.





Referencias bibliográficas

- Aladana, J. (Diciembre de 2013). Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo. Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Bergman, M. E. (2006). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 271-302.
- Dominguez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59 - 70.
- Flores, G. (18 de Abril de 2016). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de San Martín. Lima, Lima, Perú.
- Frías, P. (Mayo de 2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Santiago, Santiago, Chile.
- García, K. (16 de Abril de 2017). Compromiso organizacional en una empresa que brinda servicios de seguridad integral a una Universidad Privada de Lima. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1390>
- Gestión. (21 de 11 de 2015). *gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (15 de Abril de 2020). *Gestión.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/ejecutivos-baby-boomers-reducen-su-brecha-digital-ante-millennials-en-peru-noticia/?ref=gesr>
- Gómez, C. (10 de Marzo de 2020). *Researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/257008605_Paper_Cultura_Gomez_-_Rodriguez_long_version
- Hernandez, R., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Llacer, P. (2019). ¿Cómo fidelizar a los millennials? *Aptitus*, 16-17.

- Luchak, A. A., & Gellatly, I. (2007). A comparison of linear and nonlinear. *Journal of Applied Psychology*, 786 - 793.
- Meyer, J., & Morin, A. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 584-612.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational. *Human Resource Management Review*, 61-98.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 299-326.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2011). Commitment in the workplace: Toward the general model. *Human Resource Management Review*, 299-326.
- Reason Why. (02 de Mayo de 2020). *Reason Why*. Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/diferencias-entre-millennials-centennials>
- RIUS, M. (02 de Mayo de 2020). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>
- Simó, P. (9 de Abril de 2008). *Estado del arte del constructo compromiso organizativo: modelo de tres componentes*. Obtenido de https://www.researchgate.net:https://www.researchgate.net/publication/33422038_Estado_del_arte_del_constructo_compromiso_organizativo_modelo_de_tres_componentes
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 418-428.

Apéndices

Apéndice A: Cuestionario de Compromiso organizacional

“CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL”

Por: Allen y Meyer (1990) y Meyer, Allen y Smith (1993).

DATOS GENERALES: Por favor, consigne los datos solicitados.

Puesto: _____ Área: Operaciones ___ Administrativo ___ Provincia: _____

Unidad: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Fecha de Ingreso: _____

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente las preguntas del cuestionario antes de contestar, no se preocupe por el tiempo.
- Marque una “X” dentro del recuadro de cada pregunta que describa mejor tu respuesta.
- No hay respuestas buenas ni malas, sólo se requiere tu opinión.



		Definitivamente En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Definitivamente De Acuerdo
1	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta empresa.						
2	Siento de verdad, que cualquier problema en esta empresa, es también mi problema.						
3	Trabajar en esta empresa significa mucho para mí.						
4	En esta empresa me siento como en familia.						
5	Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.						
6	Me siento emocionalmente unido a esta empresa.						
7	Me siento parte integrante de esta empresa.						
8	Creo que no estaría bien dejar esta empresa, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.						
9	Creo que debo mucho a esta empresa.						
10	Esta empresa se merece mi lealtad.						
11	Siento la obligación de tener que seguir trabajando para esta empresa.						
12	Me sentiría culpable si ahora dejara esta empresa.						
13	Creo que no podría dejar esta empresa porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.						
14	Si continuo en esta empresa es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (sueldo)						
15	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.						
16	Una de las desventajas de dejar esta empresa es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.						
17	Si ahora decidiera dejar esta empresa muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.						
18	En este momento, dejar esta empresa supondría un gran costo para mí.						
19	Creo que si dejara esta empresa no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.						
20	Ahora mismo, trabajo en esta empresa más porque lo necesito que porque yo quiera.						
21	Continuaría en este trabajo, aunque tenga otro a la vista.						



Anexos

Anexo 1: Tabla de datos

Encuesta	Marcac temporal	Fecha	Edad	Generación	Catego	Área	División	RangoE	Cliente	Antigüedad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	
1	2018/11/06 4:30:49 p.m. GMT-5	6-Nov-18	25	3	1	3	4	2	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	2018/10/16 12:36:32 p.m. GMT-5	16-Oct-18	25	3	1	3	4	2	8	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	
3	2018/11/14 2:45:24 p.m. GMT-5	14-Nov-18	40	2	1	3	3	4	7	1	6	6	6	6	6	6	6	1	3	6	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	
4	2018/11/14 11:46:13 a.m. GMT-5	14-Nov-18	28	3	1	3	3	2	7	1	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	
5	2018/11/19 3:26:15 p.m. GMT-5	19-Nov-18	24	3	1	3	3	1	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	1	1	1	1	2	4	
6	2018/11/13 10:45:46 a.m. GMT-5	13-Oct-18	23	4	1	3	3	1	3	3	6	6	6	5	5	4	5	3	6	3	3	6	2	3	1	1	1	1	1	1	4	
7	2018/11/14 8:51:12 a.m. GMT-5	14-Nov-18	29	3	1	3	1	2	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	3	6	3	1	3	3	1	3	1	1	1	3	2	
8	2018/11/22 3:21:33 p.m. GMT-5	22-Nov-18	38	2	2	2	2	3	4	3	5	6	6	6	6	6	6	4	3	4	6	6	6	2	4	1	2	1	1	1	3	
9	2018/11/14 8:55:12 a.m. GMT-5	14-Nov-18	23	4	1	3	1	1	5	1	6	6	4	4	5	6	5	6	4	5	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
10	2018/11/14 2:29:24 p.m. GMT-5	14-Nov-18	36	2	1	3	3	3	7	1	3	3	5	3	3	3	5	3	3	6	3	4	1	1	1	1	2	1	2	6	3	
11	2018/11/19 3:31:21 p.m. GMT-5	19-Nov-18	29	3	1	3	3	2	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	1	3	2	4	1	1	3	1	3	3	
12	2018/11/13 10:20:52 a.m. GMT-5	13-Oct-18	23	4	1	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	
13	2018/11/16 3:11:41 p.m. GMT-5	16-Nov-18	32	3	1	3	3	3	5	4	3	1	5	5	4	4	4	3	4	6	5	1	4	5	1	2	2	2	2	3	2	
14	2018/11/05 8:33:28 a.m. GMT-5	5-Nov-18	32	3	1	3	4	3	10	4	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	
15	2018/11/16 2:35:00 p.m. GMT-5	16-Nov-18	33	3	1	3	3	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	
16	2018/11/07 11:27:12 a.m. GMT-5	7-Nov-18	39	2	1	3	3	3	5	1	5	4	5	6	6	5	5	6	6	6	1	1	1	3	3	3	3	4	2	1	2	
17	2018/11/15 4:27:50 p.m. GMT-5	15-Nov-18	37	2	1	3	3	3	6	2	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	4	4	4	1	1	1	5	1	3	5	
18	2018/11/07 3:10:13 p.m. GMT-5	7-Nov-18	29	3	1	3	3	2	5	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	4	2	3	3	3	2	4	4	1	
19	2018/11/06 6:05:59 p.m. GMT-5	6-Nov-18	22	4	1	3	3	1	2	1	2	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	2	1	3	3	2	3	3	2	4	2	
20	2018/11/08 8:00:43 a.m. GMT-5	8-Nov-18	25	3	1	3	4	2	10	1	5	1	5	4	6	5	6	3	4	5	3	1	5	3	1	2	1	1	1	3	6	
21	2018/11/17 8:41:25 a.m. GMT-5	17-Nov-18	45	2	1	3	4	4	9	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	2	2	2	3	3	4	
22	2018/11/09 6:25:16 p.m. GMT-5	9-Nov-18	25	3	1	3	3	2	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	4	1	1	6	6	1	1	1	1	1	6	
23	2018/11/09 6:14:19 p.m. GMT-5	9-Nov-18	39	2	1	3	3	3	6	3	4	5	6	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5	5	4	1	3	3	1	4	2	
24	2018/11/06 12:47:45 p.m. GMT-5	6-Nov-18	40	2	1	3	3	4	5	1	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	1	6	6	1	6	6	1	2	2	2	3	6
25	2018/11/14 3:27:24 p.m. GMT-5	14-Nov-18	27	3	1	3	3	2	7	1	6	4	5	5	6	5	5	4	5	6	5	5	4	4	2	2	5	2	1	2	5	
26	2018/11/22 7:09:18 a.m. GMT-5	22-Nov-18	44	2	1	3	3	4	3	3	4	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
27	2018/11/14 5:54:01 p.m. GMT-5	14-Nov-18	24	3	1	3	3	1	6	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	1	3	2	
28	2018/11/08 5:23:02 p.m. GMT-5	8-Nov-18	35	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	
29	2018/11/22 5:59:29 p.m. GMT-6	22-Nov-18	29	3	2	1	2	2	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	6	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	2	
30	2018/11/16 3:07:18 p.m. GMT-5	16-Nov-18	38	2	1	3	3	3	5	4	6	3	6	6	6	6	6	4	5	6	6	3	4	5	4	2	5	1	1	3	3	
31	2018/11/09 6:47:51 p.m. GMT-5	9-Nov-18	25	3	1	3	3	2	6	1	2	4	5	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	4	4	3	2	3	
32	2018/11/13 8:44:28 a.m. GMT-5	13-Oct-18	29	3	1	3	3	2	3	1	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
33	2018/11/16 3:14:14 p.m. GMT-5	16-Nov-18	43	2	1	3	3	4	5	2	4	4	5	5	5	6	6	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
34	2018/11/15 8:03:07 a.m. GMT-5	15-Nov-18	42	2	1	3	3	4	6	1	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
35	2018/11/07 2:24:45 p.m. GMT-5	7-Nov-18	43	2	1	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
36	2018/11/07 1:05:49 p.m. GMT-5	7-Nov-18	35	3	1	3	3	3	5	2	4	4	5	2	5	4	5	3	4	5	4	5	4	2	5	1	3	3	2	4	5	
37	2018/10/17 5:15:11 p.m. GMT-5	17-Oct-18	25	3	1	3	3	2	2	1	1	1	2	5	3	1	1	1	1	2	1	2	3	1	2	6	4	3	1	6	3	
38	2018/11/16 3:01:43 p.m. GMT-5	16-Nov-18	34	3	1	3	3	3	5	4	2	1	6	1	6	6	6	1	6	6	1	1	1	6	6	1	1	5	1	5	1	
39	2018/11/14 5:57:36 p.m. GMT-5	14-Nov-18	28	3	1	3	3	2	6	1	1	1	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	2	4	2	5	4	2	4	3	
40	2018/11/14 6:00:06 p.m. GMT-5	14-Nov-18	48	1	1	3	3	5	6	4	3	4	4	4	1	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	
41	2018/11/16 3:16:14 p.m. GMT-5	16-Nov-18	24	3	1	3	3	1	5	1	5	4	5	5	5	5	5	1	4	5	5	1	5	5	2	2	5	1	1	1	5	
42	2018/11/08 8:37:48 a.m. GMT-5	8-Nov-18	34	3	1	3	4	3	10	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	2	4	4	2	2	5	
43	2018/11/06 1:22:58 p.m. GMT-5	6-Nov-18	36	2	1	3	3	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	2	5	4	2	5	2	2	2	5	5	3	
44	2018/11/17 7:32:28 a.m. GMT-5	17-Nov-18	34	3	1	3	4	3	9	2	3	3	4	4	4	5	5	4	4	6	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
45	2018/11/09 5:29:53 p.m. GMT-5	9-Nov-18	27	3	1	3	3	2	6	4	6	6	6	4	6	6	6	6	5	6	1	3	5	5	4	1	4	4	2	1	5	
46	2018/11/19 3:34:37 p.m. GMT-5	19-Nov-18	28	3	1	3	3	2	5	1	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
47	2018/11/14 5:52:31 p.m. GMT-5	14-Nov-18	54	1	1	3	3	5	6	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
48	2018/11/09 8:33:29 a.m. GMT-5	9-Nov-18	46	2	1	3	3	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
49	2018/11/22 7:48:38 a.m. GMT-5	22-Nov-18	24	3	1	3	3	1	6	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
50	2018/11/16 2:50:32 p.m. GMT-5	16-Nov-18	32	3	1	3	3	3	5	4	3	5	5	6	5	4	4	3	4	6	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6
51	2018/11/07 3:42:06 p.m. GMT-5	7-Nov-18	30	3	1	3	3	2	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	6	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
52	2018/11/22 7:19:33 a.m. GMT-5	22-Nov-18	37	2	1	3	3	3	6	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	5	3	4	3	4	3	3	4
53	2018/11/12 4:22:56 p.m. GMT-5	12-Oct-18	30	3	1	3	3	2	6	3	6	5	6	6	6	5	5	5	5													

Anexo 2: Perfil del autor**Lucero Sánchez Estrella**

Bachiller en Administración de empresas de la Universidad de Piura. Experiencia en empresas familiares del rubro retail, especializada en el área de Gestión y desarrollo humano, actualmente desempeñando el puesto de Jefe de Gestión y desarrollo humano en la empresa Multimarket San Fernando.

