



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO

LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS
COLABORADORES DE UNA CADENA HOTELERA DE LA
CIUDAD DE CAJAMARCA, 2018

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autora:

Bachiller. Paredes Ruiz, Claudia Iveth

Asesora:

Dra. Obando Peralta, Ena Cecilia

Cajamarca – Perú

2019

Resumen

El protagonismo que ha tomado la persona dentro de la organización durante las últimas décadas, ha incentivado un gran número de investigaciones basadas en cómo atraer, mantener, motivar y retener a los mejores colaboradores, a fin que sigan contribuyendo con los objetivos de la organización; la presente investigación tiene como objetivo conocer si existe incidencia entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una Cadena Hotelera en la ciudad de Cajamarca.

Enfocada en conocer la relación de ambas variables, se realizó una revisión de la conceptualización de la satisfacción laboral basada en la Teoría de los dos factores de Herzberg, simultáneamente fue estudiado el compromiso organizacional a partir de la Teoría presentada por Meyer y Allen, identificando sus antecedentes y consecuencias.

Esto permitió identificar los factores y variables que predicen los comportamientos, para ello fueron encuestados los 58 colaboradores que trabajan en las diversas áreas de la Cadena Hotelera, considerando la variable satisfacción laboral con sus dos factores (intrínsecos y extrínsecos) y la variable compromiso organizacional en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y continuo).

Los resultados indican que existe una correlación positiva entre la satisfacción y el compromiso organizacional; se obtuvo un R de Pearson = 0.783 lo que determinó que existe una relación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los colaboradores de una Cadena Hotelera en la Ciudad de Cajamarca; por lo que se aceptó la hipótesis planteada.

Finalmente, tras los resultados obtenidos se propuso un plan de mejora enfocado en los factores intrínsecos con la finalidad de optimizar la satisfacción laboral e incentivando el compromiso de continuidad.

Abstract

The protagonism that the person has taken within the organization during the last decades, has stimulated a great number of investigations based on how to attract, maintain, motivate and retain the best collaborators, in order to continue contributing with the objectives of the organization; The present investigation aims to know if there is an incidence between job satisfaction and organizational commitment in a Hotel Chain in the city of Cajamarca.

Focusing on knowing the relationship of both variables, a review of the conceptualization of job satisfaction based on Herzberg's Theory of two factors was carried out. At the same time, the organizational commitment was studied based on the Theory presented by Meyer and Allen, identifying their Background and consequences.

This allowed us to identify the factors and variables that predict the behaviors, for which the 58 employees working in the different areas of the Hotel Chain were surveyed, considering the variable job satisfaction with its two factors (intrinsic and extrinsic) and the variable organizational commitment in its three dimensions (affective, normative and continuous).

The results indicate that there is a positive correlation between satisfaction and organizational commitment; an R of Pearson = 0.783 was obtained which determined that there is a positive relationship between job satisfaction and organizational commitment of the collaborators of a Hotel Chain in the City of Cajamarca; for which the hypothesis was accepted.

Finally, after the results obtained, an improvement plan was proposed focusing on the intrinsic factors in order to optimize job satisfaction and encouraging continuity commitment.

Dedicatoria

A mi ángel, que cuidó de mí mientras estaba en la tierra
y que ahora guía mis pasos desde el cielo.

A ti que fuiste mi refugio en los días más oscuros,
y mi compañía en los días más felices.

A ti por siempre mi corazón.

Infinitas gracias Corinita.

Agradecimientos

A mi asesora, Dra. Ena Obando por su paciencia, dedicación y disposición durante elaboración de la presente investigación.

A cada uno de los docentes que con sus conocimientos y orientación fueron motivación e impulso para concluir esta etapa profesional.

Claudia Iveth Paredes Ruiz

Tabla de contenidos

I.	INTRODUCCIÓN	1
I.1.	Realidad problemática	1
I.2.	Pregunta de investigación	3
I.3.	Objetivos de la investigación.....	3
I.4.	Justificación de la investigación	3
I.5.	Alcance de la investigación	4
II.	MARCO TEÓRICO.....	4
II.1.	Antecedentes	4
II.2.	Bases Teóricas	7
II.3.	Definición de Términos Básicos.....	26
III.	HIPÓTESIS	28
III.1.	Declaración de hipótesis	28
III.2.	Operacionalización de variables.....	28
III.3.	Propuesta de solución	32
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	38
V.	RESULTADOS	41
VI.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	70
VI.1.	Discusión	70
VI.2.	Conclusiones.....	73
VII.	Bibliografía	74

Índice de tablas y figuras

Figura 1 Factores Intrínsecos o Motivacionales	15
Figura 2 Factores Extrínsecos o Condiciones laborales	16
Figura 3 Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizacional.....	25
Figura 4 Factores Intrínsecos	41
Figura 5 Factores Extrínsecos	42
Figura 6 Me gusta el trabajo que realizo	43
Figura 7 Aporto nuevas ideas y/o sugerencias en función del mejoramiento de mi área	44
Figura 8 Realizo trabajos que ayudan al crecimiento de la organización.....	44
Figura 9 Tengo la capacidad necesaria para realizar mis labores	45
Figura 10 Realizo mis funciones de manera eficiente.....	45
Figura 11 La cadena reconoce cuando realizo un buen trabajo en el tiempo adecuado ..	46
Figura 12 Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato	46
Figura 13 Recibo capacitaciones que me permitan mejorar mi trabajo	47
Figura 14 La empresa me da la oportunidad de ascender.....	47
Figura 15 El ambiente donde trabajo es confortable.....	48
Figura 16 La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.....	48
Figura 17 Cuento con materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo adecuado	49
Figura 18 En relación al trabajo que realizo, considero que mi remuneración es adecuada	49
Figura 19 Mi remuneración está alineada a los niveles de pago del mercado	50
Figura 20 Cuanto mejor sea mi desempeño mejor será mi remuneración	50
Figura 21 Mi jefe directo me brinda apoyo para superar los obstáculos diarios en el trabajo.....	51
Figura 22 La comunicación y coordinación con tu superior es constante.....	51
Figura 23 Mi horario de trabajo es agradable.....	52
Figura 24 Los procedimientos establecidos son aplicables en el día a día	52
Figura 25 La empresa promueve un equilibrio entre mi vida profesional y personal	53
Figura 26 Considerando el momento actual de la empresa, los objetivos, estrategias y direccionamiento son los correctos	53
Figura 27 Se siente seguro con su trabajo.....	54
Figura 28 Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo	54
Figura 29 Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	55
Figura 30 Nivel de compromiso	55
Figura 31 Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.....	56
Figura 32 Contribuyo continuamente con ideas para mejora de la organización.....	56
Figura 33 Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo	57
Figura 34 : Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad	57
Figura 35 Considero que mis objetivos personales están alineados a los objetivos de la empresa.....	58
Figura 36 Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella	58
Figura 37 Esta empresa tiene un gran significado para mí	59
Figura 38 Me siento seguro de ofrecer mejoras a la organización	59
Figura 39 Estoy contento por cómo la empresa me valora	60

Figura 40 Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas	60
Figura 41 Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.....	61
Figura 42 Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo	61
Figura 43 Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía es porque otra empresa no podía igualar el sueldo y beneficios que tengo aquí	62
Figura 44 Ahora mismo sería duro para mi dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo	63
Figura 45 Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.....	63
Figura 46 Demasiadas cosas en la vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.....	64
Figura 47 Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa	65
Figura 48 La empresa donde trabajo merece mi lealtad	65
Figura 49 Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.....	66
Figura 50 Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto	66
Figura 51 Una de las principales razones por las que continuo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de pertenecer a ella.....	67
Figura 52 Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.....	67
Figura 53 Creo que le debo mucho a esta empresa	68
Tabla 1 Las tres dimensiones del Compromiso Organizacional en relación a otros elementos.....	22
Tabla 2: Matriz de Operacionalización	28
Tabla 3 Presupuesto	36
Tabla 4 Cronograma de desembolso	37
Tabla 5: Matriz de Consistencia.....	81

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

El escenario existente en el mundo empresarial ha puesto al descubierto la necesidad de que las organizaciones sean cada día más competitivas. Durante las últimas décadas, se ha venido reconociendo a las personas como el principio de competitividad más importante, de tal forma que hoy día se habla de capital y talento humano, haciendo referencia al papel fundamental que desempeña el individuo en la organización.

Las organizaciones se desarrollan en un ambiente altamente competitivo, la globalización, la interculturalidad, la apertura de mercado y las distintas formas de distribución de la información, han permitido que el cliente interno tenga la oportunidad de evaluar cada uno de los factores que intervienen en su desarrollo profesional

Dentro de los principales factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores, tenemos a la satisfacción y el compromiso organizacional, que tienen mucho que ver con la calidad de vida, dentro y fuera de la organización, pues para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar e intrínsecamente gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Debemos mencionar que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. (Chiavenato, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo.

En este sentido, las organizaciones se ven en la necesidad de implantar buenas prácticas laborales que generen un ambiente que permita la participación de los colaboradores, logrando que cada uno desde su posición contribuya con el logro de los objetivos organizacionales, para conseguir ello, es de vital importancia que el colaborador se sienta identificado y transmita esto en cada una de las funciones que realiza, generando un comportamiento positivo.

El reporte del Great Place to Work 2017, señala que la cadena hotelera Marriott ha logrado consagrarse como la mejor empresa para trabajar en el Perú, al obtener el primer puesto de su categoría en el prestigioso ranking, gracias al alto nivel de satisfacción de sus asociados y sus excelentes políticas laborales, cabe mencionar que en esta categoría con grandes empresas

reconocidas; tras la obtención de este galardón, la Directora de Recursos Humanos, Andrea Guerra, señala que la base para que la compañía se mantenga en los primeros lugares, son los esfuerzos que realiza enfocándose en el desarrollo y gestión de talento dentro de la organización. Siendo un factor clave el establecer planes de sucesión y líneas de carrera como parte de la gestión del talento. Marriott Perú además recibió un premio especial como empresa con mejores prácticas de capacitación y desarrollo. (Villar, 2017)

La calidad en el sector servicios tiene unas de sus principales bases en la satisfacción laboral de los empleados que trabajan en el mismo, ya que su dedicación, esfuerzo y compromiso es, a su vez, fundamental para la satisfacción del cliente. Esta identificación es más intensa, en el sector turístico, donde perfectamente se podría aplicar la filosofía del doble "corazón", es decir llegar a la satisfacción del cliente a través de la satisfacción de los trabajadores. Esta afirmación, tiene su aplicación más real y directa en la hostelería, por su fuerte componente de contacto empleado/cliente. (Gonzalez, 2013)

Según Margarita Álvarez, directora de marketing y comunicación de Adecco, en la VII Encuesta Adecco sobre Felicidad en el trabajo, realizada entre más de 3, 500 trabajadores españoles, concluye entre otras cosas que más de la mitad de los colaboradores piensa que esta cuestión de la satisfacción laboral "no es una moda pasajera, que es importante y ha llegado a las empresas para quedarse". Lo más importante para ser feliz en el trabajo es disfrutar de un buen ambiente laboral, basado en relaciones personales fluidas y compañerismo, En segundo lugar está la flexibilidad horaria que ayuda a los trabajadores a conciliar su vida personal con la profesional a la tercera plaza asciende la posibilidad de contar con un buen jefe o líder para ser feliz en el trabajo. (Diario Gestión, 2017)

El sector hotelero pertenece a un rubro dinámico y demandante de personal calificado para desarrollar los procesos establecidos, y aportar mejoras a la organización, en la ciudad de Cajamarca existen tres hoteles con Categoría Cuatro Estrellas, dentro de los cuales las buenas prácticas laborales han ido aplicándose paulatinamente, pero ¿cuán satisfechos se sienten los colaboradores?, ¿cuánto aportan a la organización?, ¿se sienten realmente comprometidos con su trabajo?, podemos observar en una Cadena Hotelera el servicio que los colaboradores brindan a sus clientes, ¿será éste el reflejo de su satisfacción?, existen diversos estudios sobre la satisfacción del cliente interno y como ésta se ve reflejada en la satisfacción del cliente externo; partiendo de este punto, la propuesta es determinar los factores que contribuyen a la satisfacción laboral, y el nivel de compromiso de los colaboradores; puesto que existe un alto nivel de desinterés y desapego con las actividades realizadas por la empresa; tomando en consideración lo descrito anteriormente y haciendo referencia a la importancia que ha obtenido el capital humano dentro de las organizaciones, se deben desarrollar acciones que permitan mejorar la satisfacción laboral y así influir en el desempeño de los colaboradores con las competencias requeridas, generando planes de sucesión ; tomando como base las empresas de servicio, enfocadas a la satisfacción laboral y cómo esta influye en compromiso organizacional dentro

una cadena hotelera; alcanzando un mayor valor agregado dentro del entorno en el que se desarrollan.

I.2. Pregunta de investigación

¿En qué medida la satisfacción laboral incide en el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca, 2018?

I.3. Objetivos de la investigación

II.2.1. Objetivo general:

Determinar en qué medida la satisfacción laboral incide en el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca, 2018.

II.2.2. Objetivos específicos

- Medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca en el año 2018
- Medir el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca, 2018
- Determinar la correlación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca, 2018

I.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica: La presente investigación encuentra su justificación teórica en la aplicación de la Teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen y en la Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg en la Cadena Hotelera de la ciudad de Cajamarca.

Justificación práctica: La presente investigación encuentra su justificación en aportar la información necesaria al Departamento de Recursos Humanos a fin de solucionar el problema que presenta la cadena hotelera con el compromiso organizacional de sus colaboradores analizando su relación con la satisfacción laboral percibida.

I.5. Alcance de la investigación

Considerando la importancia que tiene el capital humano en una empresa de servicios, el estudio se centra en dos variables: la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, dado que cada uno de ellos es la imagen que se pretende proyectar, el alcance de la presente investigación se enfoca en las empresas de rubro hotelero, específicamente de la ciudad de Cajamarca, teniendo en cuenta que el estudio se realizó a los colaboradores de las distintas áreas de una Cadena Hotelera con Categoría 4 estrellas; por consiguiente este aporte servirá de apoyo y guía a las empresas del sector con características afines a la organización estudiada.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

En el artículo Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los Juzgados de Granada, de (Zurita Alcaraz, 2014), publicado por el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Granada, España, plantea como objetivo analizar la relación entre las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral, esperando, como hipótesis de partida, una correlación positiva entre ambas variables, tal y como han venido demostrando estudios previos. En la investigación se demuestra la correlación positiva entre ambas variables, el autor llega a la conclusión que a una mayor satisfacción laboral, los colaboradores se muestran más comprometidos con el logro de objetivos de la organización, mejorando incluso el clima laboral.

El antecedente contribuye a validar la relación entre la satisfacción que perciben los colaboradores, con el compromiso que requieren las organizaciones, tal como se pretende demostrar en la presente investigación.

En el artículo Nivel de Relación Del Compromiso Organizacional, Comunicación Organizacional y La Satisfacción Del Trabajo: Evidencia Desde México, de (Ocon, Ramirez, & Flores, 2017) publicada por la Revista Internacional de Administración y Finanzas IBFR, de México; tiene como objetivo principal Relacionar el compromiso organizacional con la comunicación organizacional y la satisfacción laboral con el personal del hotel. La investigación concluye en que teniendo en consideración que el turismo es una importante fuente de desarrollo y de empleos a nivel mundial. En caso concreto de México es el décimo a nivel mundial en captación de turistas, por ello las organizaciones del sector turístico se están enfrentando, desde hace ya algún tiempo, a cambios sin precedentes en un entorno cada vez más amplio. En este entorno resulta indudable que el factor humano en los servicios turísticos es un elemento diferenciador que juega un papel

fundamental en la consecución de las metas y objetivos de la organización. Las empresas hoteleras no acedaran a estándares competitivos de clase mundial si su personal no se encuentra comprometido y satisfecho y el principal vehículo para llegar a estas actitudes es la forma en que se comunica la organización con la persona.

El antecedente refuerza la importancia que tienen la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en las empresas del sector hotelero, validando el fin de la presente investigación.

En la investigación «La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú», de (Cainicela & Pazos, 2016), publicada por la Universidad del Pacífico, de Lima – Perú, plantea como problema de investigación ¿Existe relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú? En la investigación se demuestra la importancia de implantar dentro de las políticas de mejora continua y metas organizacionales un plan de acción enfocado al factor humano, específicamente en la satisfacción laboral; señala además la importancia que tiene el compromiso laboral con el desempeño que muestran los colaboradores en la realización de sus funciones, por lo que otro factor vital es elaborar un plan de capacitaciones para las diversas áreas.

El antecedente contribuye a validar la importancia que tiene el talento humano potenciando capacidades para generar compromiso, tal como se pretende demostrar en la investigación.

En el estudio de investigación Satisfacción y Compromiso Organizacional de los trabajadores de un Hospital de Salud Mental, de (Portilla, 2017), publicado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Lima – Perú, tiene como objetivo principal establecer la relación entre el compromiso organizacional como consecuencia de la satisfacción laboral; determinando que existe una relación significativamente positiva entre ambas variables, Determinando la importancia que ha ido adquiriendo la satisfacción que perciben los colaboradores tanto en al ambiente donde realizan sus funciones como las condiciones en las que se desarrollan, señala también la gran importancia que toma el componente afectivo para lograr conquistar el compromiso de los colaboradores, generando una mayor productividad, y contribuyendo al logro de objetivos de las organizaciones.

Dicho estudio contribuye con la hipótesis de la presente investigación, relacionando positivamente el compromiso organizacional y la satisfacción en una empresa de servicios.

En la investigación titulada Relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores del Área de Operaciones – Agencia Central Cajamarca del Banco de Crédito del Perú, 2016, de (Perez & Vásquez, 2016), publicada por la Universidad Privada del Norte, Cajamarca – Perú, tiene como problema de investigación ¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores del área de operaciones – Agencia Central Cajamarca del Banco de Crédito del Perú en el segundo cuatrimestre del año 2016?. Donde se concluye que la satisfacción laboral es un elemento fundamental en el desempeño de cada uno de los colaboradores; proponiendo actividades de integración y sensibilización que permitan elevar la satisfacción laboral, menciona también la importancia de la relación entre jefaturas y subordinados, proponiendo una comunicación horizontal que propicie un ambiente de confianza el cual generará un compromiso con la organización y con los objetivos propuestos.

El antecedente en mención contribuye a reforzar la importancia de la satisfacción de los en una organización de servicios, en un ámbito local; tal como se pretende validar con la presente investigación.

En la investigación denominada El Clima Laboral y su Relación con el Desempeño Laboral en las Empresas Hoteleras de Cuatro estrellas en la Provincia de Cajamarca Periodo 2014, de (Orosco & Chávez, 2014), publicada por la Universidad Privada del Norte, Cajamarca + Perú, plantea el problema de investigación ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas hoteleras de cuatro estrellas en la Provincia de Cajamarca?, determinando que la satisfacción laboral es un factor determinante para que los colaboradores se sientan identificados con la organización, proponiendo se refuercen características, como la comunicación y mejora en las condiciones laborales para lograr un mejor desempeño, debido al entorno competitivo en el que se desarrolla el sector hotelero.

El antecedente contribuye a reforzar la importancia de la satisfacción para el logro de objetivos de una empresa hotelera, tal como se pretende demostrar en la presente tesis.

II.2. Bases Teóricas

II.2.3. Administración de Recursos Humanos

Las organizaciones han evolucionado de manera impresionante en el último siglo, y el cambio es un factor que no puede ser graduado, al contrario, irá siempre delante de las personas al igual que la incertidumbre que conlleva el dinamismo del mundo actual. De esta manera es necesario ser flexible para poder hacer frente a los cambios que se avecinan. Los cambios acelerados y la apertura de mercado, han ocasionado que las empresas se conformen por una gran diversidad cultural, y al ser las personas las que hacen una compañía, se deben reconocer y respetar las diferencias que existen de manera que se pueda aprovechar las fortalezas que todos poseen, conllevando al logro eficaz de los objetivos es común.

Las organizaciones humanas actuales no son las mismas que ayer, al ser la fuerza laboral muy diversa, denota que los colaboradores llevan a su trabajo una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas. De allí la necesidad de contar con un departamento que se dedique netamente al principal recurso de cada organización, enfocado al cumplimiento de los objetivos; con cuatro funciones básicas: 1) empleo, 2) capacitación y desarrollo, 3) motivación y 4) mantenimiento. (Chiavenato, 2009)



Las actividades del área de recursos humanos no existen de manera aislada; al contrario, se ven significativamente influenciadas por los factores externos, entre ellos, la legislación, los sindicatos, la globalización y el ambiente en el que cada persona se desarrolla.

- **Contratación de personal:**

Cada organización desarrolla un perfil de puestos, donde se identifican las habilidades, conocimientos y aptitudes específicas que deben poseer los aspirantes para lograr un buen desempeño.

En el proceso de reclutamiento y selección del personal se deben identificar qué candidatos a cubrir el puesto cumplen con los lineamientos requeridos para la ejecución de las labores; tras la selección de los empleados competentes y luego de incorporarlos a la organización, llega el momento en que el área se encarga y presta atención al proceso de capacitación y desarrollo. (Chiavenato, 2009)

- **Capacitación y desarrollo:**

Los colaboradores necesitan adaptarse a su nuevo ambiente; y se considera que la socialización es un medio para lograrlo; se inicia de manera informal en las últimas etapas de contratación, sin embargo, continúa muchos meses después del inicio de labores; durante este periodo es de vital importancia orientar al nuevo colaborador para que conozca las reglas, las normas y las metas de la organización, departamento y puesto de trabajo.

Cada organización como Marriott Corporation, necesita contar con personal bien adaptado, capacitado y con experiencia para que desempeñe las actividades. Los puestos en las organizaciones dinámicas de hoy en día se han vuelto más complejos, ha aumentado la importancia de capacitarlos; los cambios vertiginosos que enfrentamos día a día obligan a los empleados a actualizar o cambiar sus habilidades con frecuencia. (De Cenzo & Stephen, 2005)

La capacitación es una experiencia de aprendizaje que se ejecuta con el fin de mejorar las habilidades para la realización de las tareas diarias, ayudando a los colaboradores a maximizar su potencial; intentando alcanzar la meta de contar con colaboradores competentes y adaptados, que se encuentren actualizados en las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar con éxito sus funciones. (Robbins, 2017)

- **Motivación:**

La motivación es uno de los procesos más importantes, pero es probablemente el aspecto menos tratado por el área. Al tener en consideración la complejidad de la conducta humana debemos tener en mente que la motivación es un proceso multifacético que tiene implicancia en los colaboradores, para el desarrollo de los procesos administrativos y los objetivos organizacionales; pues no es sólo lo que se muestra sino todo un conjunto de aspectos que rodean el puesto de trabajo. (Chiavenato, 2007)

El objetivo fundamental a alcanzar mediante la motivación es contar con colaboradores capaces y adaptados, que cuenten con la habilidad, el conocimiento y disposición para realizar su trabajo.

- **Mantenimiento:**

Esta fase nos permite retener a los colaboradores productivos, la falta de lealtad identificada en grandes organizaciones se dice es consecuencia de los cambios en los que se han visto inmersas; tales como nuevas adquisiciones, recortes de personal, así como las nuevas y cambiantes necesidades familiares y el incremento de la competitividad; es fácil notar la importancia del compromiso de los colaboradores; para lograr ello se debe brindar un ambiente de trabajo seguro y sano, en la que el cuidado y preocupación por el personal sea el principal compromiso. (Chiavenato, 2009)

El enfoque de los recursos humanos se relaciona con el crecimiento y desarrollo de las personas, hacia niveles más altos de competencia, creatividad y realización personal, dado que las personas son el recurso principal de toda organización y sociedad. El enfoque debe basarse en el apoyo, ayudando a que los colaboradores se conviertan en mejores personal, después de lo cual intentan crear un ambiente en el que puedan aportar el máximo de su capacidad; se considera que la satisfacción en el trabajo también es un resultado directo al aprovechar al máximo las capacidades.

Comportamiento Organizacional

Por definición las organizaciones requieren que las personas trabajen juntas y se comuniquen frecuentemente, sin embargo, cada persona es un mundo, lleno de emociones, percepciones y sentimientos, que son expresados a través de las actitudes.

- Actitudes; son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes forman un conjunto mental que afecta la manera de ver algo, teniendo efectos en la manera de ver y juzgar el entorno laboral. Son muchos los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo y están bajo control de los administradores, también es cierto que las personas difieren en su disposición personal cuando se integra a una empresa, algunos son optimistas, alegres y corteses, en cuyo caso se dice que tienen una actitud positiva. Otras son en general pesimistas, irritables e incluso ásperas, y se dice que la suya es una actitud negativa. (Chiavenato, 2009)

II.2.4. Satisfacción Laboral

“La satisfacción de los empleados no es un lujo; es una base para el crecimiento”

George M. C. Fisher

a. Definición

Existen muchas definiciones sobre la satisfacción laboral, sin embargo la mayoría de autores coinciden en que es la actitud positiva que muestran los colaboradores frente a la función que realizan, y es el resultante de diversos factores que intervienen en el desempeño.

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables sobre la base del cual los colaboradores consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. La persona es un todo, por lo que también existen factores externos que influyen en la satisfacción del colaborador dentro de su ambiente de trabajo. (Alles, 2009)

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y creencias que determinan la manera en la que el colaborador o grupo humano percibe subjetivamente el ambiente donde se desempeña, lo cual influye en el cumplimiento de sus actividades, por consiguiente si percibe un ambiente favorable y tiene actitudes positivas, mejorará su desempeño (Newstrom, 2011).

El identificar los factores que determinan la satisfacción en cualquier organización es de vital importancia, ya que permite conocer las necesidades y qué es lo que esperan los colaboradores por parte de la organización. Esto permitirá trabajar un plan de acción

sobre los factores que sean primordiales para lograr un buen ambiente laboral (Palma, 2004)

La satisfacción laboral es el sentimiento positivo sobre un puesto de trabajo, que es el resultado de una evaluación de los factores que intervienen; es también el involucramiento que tienen los colaboradores en el trabajo, nos permite medir el nivel en el que cada uno de los colaboradores se identifica psicológicamente con la función que realiza, siendo el grado en el que se considera que influye el colaborador en su entorno laboral, la importancia que tiene su puesto y la autonomía que percibe para tomar sus propias decisiones. (Robbins, 2017)

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. Así pues, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos periodos, de igual modo la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. no obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento. los gerentes no pueden establecer hoy las condiciones que llevan a que la satisfacción sea alta y luego descuidarlas, ya que las necesidades de los empleados suelen fluctuar repentinamente. Es de vital importancia que se preste atención a las actitudes de los trabajadores semana tras semana mes tras mes año tras año. (De Cenzo & Stephen, 2005)

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo. Asimismo el trabajo es parte importante de la vida de muchas personas, de modo que la satisfacción en el influye en su satisfacción general con la vida. el resultado es que existe un efecto de cascada que ocurre en ambas direcciones entre la satisfacción en el trabajo y en la vida. Así pues se requiere que los gerentes no sólo observen el trabajo y el ambiente laboral inmediato sino también las actitudes de sus empleados hacia otros sectores de la vida

b. Características que influyen en la satisfacción laboral

Las razones que producen la satisfacción en los colaboradores pueden ser muy diversas, partiendo del enunciado que cada individuo es un mundo diferente, sin embargo los

autores coinciden en que los siguientes factores influyen en la percepción de satisfacción de cada uno.

- Condiciones laborales

Son aquellos factores generales que impactan de manera cotidiana a las labores de los individuos. Los gerentes, juegan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores, pues se han realizado estudios en Hong Kong e Israel, que demuestran que las facultades que les otorgan los líderes a sus subordinados genera una mayor satisfacción laboral. La capacitación, variedad, independencia y retroalimentación tienen una relación directa con la satisfacción que experimentan los colaboradores. (Robbins, 2017)

Al ser en su mayoría factores de naturaleza intrínseca, son determinantes al momento de evaluar la satisfacción ya que cada colaborador le otorga un valor distinto.

- Personalidad

Otro de los factores que tiene una relación directa con la satisfacción que experimenta cada colaborador es la creencia que tiene cada colaborador en sí mismo, tanto de la valía interna cómo la capacidad básica. Siendo así se ha demostrado que las personas con una autoevaluación elevada y un gran compromiso en la carrera suelen tener un mayor grado de satisfacción. (Robbins, 2017)

- Salario

Es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Para muchas personas el salario que perciben está estrechamente relacionado con la satisfacción y la felicidad no sólo en el ámbito laboral si no en términos generales; comprobándose que efectivamente el dinero motiva a los colaboradores; sin embargo lo que nos motiva no necesariamente es lo mismo que nos causa felicidad. (Robbins, 2017)

- Responsabilidad social corporativa

El compromiso que asume una organización con la responsabilidad social corporativa, es decir, cuando toma acciones autorreguladas para beneficiar a la sociedad o al ambiente, yendo más allá de lo que exige la ley, gran cantidad de colaboradores se sienten comprometidos con el fin, y esto genera una mayor satisfacción laboral, especialmente en la generación milenians; quienes buscan principalmente tres aspectos en un empleador: las personas, el planeta y las utilidades. Determinándose que cuanto más se alinean los valores del colaborador con los de la organización mayor será la satisfacción que experimenten. (Robbins, 2017)

c. Efectos de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se fortalece cuando se aplican las buenas prácticas de los Recursos Humanos, implantando programas que fomenten la participación de las personas. Debemos tener en cuenta también que la satisfacción es dinámica, y puede declinar más ligeramente de lo que se desarrolla o fortalece, por lo que se determina que la satisfacción tiene una relación directa con el comportamiento de las personas en el trabajo, por ello es importante realizar planes de acción y mediciones que nos permitan determinar el comportamiento de nuestros colaboradores. (Alles, 2009, pág. 62)

Existen muchos estudios que han concluido en que la satisfacción laboral genera un mejor desempeño, mayor productividad y eficiencia en las organizaciones, incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes, hace que los colaboradores perciban una mejor calidad de vida, por lo contrario; la insatisfacción laboral genera comportamientos de salida y de negligencia, conductas contraproducentes para la organización, ausentismo, e incremento en la rotación del personal. (Robbins, 2017)

Las actitudes son factores de predicción razonable satisfactorios del comportamiento. Aportan indicios acerca de las intenciones de comportamiento de un empleado o su inclinación a actuar de cierta manera, las actitudes positivas en el trabajo ayudan a predecir comportamientos constructivos, y las negativas, a prepararse para los indeseables.

Cuando el colaborador está insatisfecho con su trabajo, no se dedica a él, es bajo su compromiso con la compañía y tiene un estado de ánimo muy negativo, ellos suele estar acompañado con una amplia variedad de consecuencias. Los colaboradores insatisfechos pueden caer en el retraimiento psicológico, retraimiento físico, e incluso actos de agresión. Por otra parte los empleados satisfechos suelen brindar servicio al cliente más allá de su deber, tienen un expediente laboral impecable y buscan activamente la excelencia en todas las áreas de su trabajo.

Es por ello que las organizaciones se preocupan cada día más por la satisfacción de sus colaboradores, y por su bienestar en general; porque se valora a cada uno de los miembros del equipo, porque cada uno desde su posición o cargo aporta directamente al logro de objetivos de la empresa; teniendo en cuenta que en el caso de las empresas de servicio los colaboradores tienen un contacto directo con el cliente, es de vital importancia que se transmita la satisfacción, generando confianza y lealtad.

d. Teorías de la satisfacción laboral

Se han planteado diversas teorías que pretenden explicar la satisfacción laboral y lo que ésta ocasiona en el comportamiento de los colaboradores; sin embargo la presente investigación se fundamenta en la Teoría Bifactorial de Herzberg.

Partiendo del hecho de que es vital la actitud de cada colaborador frente a su puesto de trabajo, pues bien podría determinar el éxito o el fracaso, Frederick Herzberg plantea la teoría que existen dos tipos de factores que nos permiten medir la satisfacción de un colaborador; los factores intrínsecos y los factores extrínsecos. (Chiavenato, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

El nivel de satisfacción laboral será evaluado en función al cumplimiento de las expectativas de los colaboradores en función a la percepción que tienen sobre las labores que realizan así como las condiciones en las que ejecutan sus labores, para ello consideraremos las siguientes dimensiones de acuerdo a los factores de Herzberg.

Figura 1 Factores Intrínsecos o Motivacionales



Fuente: Chiavenato (2009)

- Progreso

Implica una mejora y desarrollo tanto personal como profesional, el aprovechar los recursos y herramientas brindados por la organización permitirá a cada colaborador destacar en las funciones que realiza, consiguiendo un crecimiento.

Los ascensos en las organizaciones son gran fuente de motivación para los colaboradores, se sienten valorados y esto conlleva a un incremento en el nivel de identificación que sienta para con la compañía. (De Cenzo & Stephen, 2005)

- Reconocimiento

Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, pues nunca dejamos de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes. (Chiavenato, 2009)

Un trabajo estimulante, el valor que percibe el colaborador por las funciones que realiza son sin duda alguna factores que nos permiten evaluar el nivel de satisfacción que experimenta cada persona.

- **Responsabilidad**
Surge de la capacidad del ser humano de reconocer, llevando a cabo las delegaciones con conciencia y libertad, siendo la capacidad y el cumplimiento hacia las obligaciones que se generan en la organización, tomando las decisiones de manera consciente y asumiendo las consecuencias que se conciban. (De Cenzo & Stephen, 2005)
Permite realizar las funciones de manera eficiente, en la medida que se consideren oportunas, dirigidos en todo momento por los lineamientos que rigen la organización.
- **Logro**
Todo individuo tiene un impulso que lo motiva a sobresalir, por tener éxito en un conjunto de estándares, para ello es necesario el recibir capacitaciones que permitan afianzar sus habilidades, se debe tener en cuenta cuánto es que la persona se siente a gusto con las labores que realiza, y los aportes que genera a favor de la compañía. (Chiavenato, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

Figura 2 Factores Extrínsecos o Condiciones laborales



Fuente: Chiavenato (2009)

- Salario

Los colaboradores a menudo hacen una comparación sobre el salario que perciben y las funciones que desarrollan en su puesto de trabajo; de la misma manera comparan sus sueldos con los sueldos de otros miembros de la organización que laboren en puestos similares. Es ahí que cuando perciben que si su sueldo es igual a la de otro colaborador perciben la situación como equitativa y no se genera tensión. Por el otro lado, si perciben que la relación nos es equitativa se genera tensión. “Las percepciones de los empleados acerca de la equidad o inequidad de pago pueden tener fuertes efectos en su motivación para el comportamiento y la productividad en el trabajo”. (Bohlander & Snell, 1999)

- Supervisión

Los líderes son los encargados de facilitar el proceso de comunicación, compartiendo conocimientos, puntos de vista e incluyendo las opiniones de los colaboradores en las decisiones a tomar, contribuyendo a la integración e identificación con la organización; una de las habilidades que debe desarrollar un líder es la solución de conflictos; pues día a día se presentarán oportunidades de mejora.

“El líder debe adquirir poder y ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que puedo repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía”. (Chiavenato, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009, pág. 348)

- Políticas de la empresa

Cada organización establece una serie de procedimientos, normas y estrategias que son aplicadas en el día a día; éstas están orientadas principalmente al logro de objetivos; plasmando el comportamiento que se espera de cada uno de los colaboradores; y las lineamientos que se deben seguir. (Chiavenato, 2009)

- Seguridad laboral

La seguridad de empleo implica la percepción de estabilidad en una sola empresa. Históricamente, este tipo de seguridad dependía de que un empleado hiciera un buen trabajo y se mantuviera alejado de los problemas. Sin embargo tras el desarrollo y cambios que experimentamos día a día se considera el derecho que tiene todo colaborador de permanecer en su empleo, de no haber realizado ningún

tipo de faltas es su trabajo. Así como es un derecho de un colaborador, al mismo tiempo, es un deber para el empleador; ya que es una responsabilidad que tienen las organizaciones de asegurarse que los despidos habrán de hacerse en circunstancias justificadas. (Chiavenato, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

- Relaciones con los demás

La comunicación tanto en la sociedad como en un entorno laboral es imprescindible para poder sobrevivir, nadie puede vivir aislado; El éxito de una organización depende en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre los colaboradores, es por esto la importancia del trabajo en equipo, ya que todos enfocan su esfuerzo en lograr las metas establecidas. (Chiavenato, 2007)

- Condiciones físicas de trabajo

Las organizaciones deben encontrarse en la capacidad de ofrecer a sus colaboradores un buen ambiente de trabajo, dígame en el ámbito psicológico, como comfortable ambiente físico; es indispensable que para el desarrollo de sus funciones cuenten con las herramientas necesarias para realizar su trabajo a cabalidad, lo cual genera indiscutiblemente repercusión en el logro de metas de la organización.

“Al hablar de las condiciones ambientales de trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto” (Chiavenato, 2007)

La Teoría de la Discrepancia, enunciada por Locke, sostiene que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo que deriva de la percepción y valor que el colaborador le da a su trabajo viéndolo como un medio para lograr las metas organizacionales, es subjetiva y al ser satisfecha resulta placentera para cada individuo. (Chiang & Nuñez, 2010)

La Teoría del Ajuste en el Trabajo, propuesta por Dawis, señala que el ajuste del trabajo no es un hecho estático, determinando que mientras mayor sea el vínculo de las habilidades del colaborador (conocimiento, aptitudes y destrezas) con lo requerido por la organización, mayor será el nivel de satisfacción laboral que experimente el colaborador; siendo más probable que mejore su desempeño; siendo este un indicador

predictivo del tiempo de permanencia que decida cumplir en su puesto de trabajo. (Pinazzo, 1997)

La Teoría de los Eventos Situacionales fue propuesta por Quarstein, McAfee, y Glassman, quienes señalan que las características que el colaborador evalúa antes de ingresar a un empleo, el salario, las condiciones, línea de carrera, jefe inmediato, y los eventos son aquellos que el colaborador no evalúo, y éstos de presentan tras su incorporación a las organizaciones; de acuerdo a lo planteado, la combinación de eventos y características situacionales puedes ser un predictor de la satisfacción global. (Chiang & Nuñez, 2010)

II.2.5. Compromiso Organizacional

Hoy en día las organizaciones están reconociendo la importancia de contar con una fuerza de trabajo altamente comprometida. Para lograr esto están utilizando cada vez más equipos de trabajo auto dirigidos, permitiendo así una mayor participación del colaborador y autorizando así a los colaboradores a tomar decisiones.

a. Definición

Las organizaciones durante las últimas décadas se han interesado por conocer cuáles son los vínculos entre sus colaboradores y sus objetivos; siendo el compromiso organizacional el factor más significativo al momento de medir la lealtad y la vinculación de los colaboradores hacia la organización; existen varios enfoques y modelos que pretenden definir el compromiso organizacional, coincidiendo la mayoría de autores en que es la identificación psicológica con la empresa en la que laboran; siendo visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva del contexto en el que los colaboradores realizan sus funciones; tomando en cuenta la motivación intrínseca como un factor determinante.

El compromiso organizacional es un estado en el que el colaborador se identifica con una organización y sus objetivos, queriendo seguir siendo partícipe de éstos; siendo un factor pronosticador de cuan satisfecho puede encontrarse cada persona con las labores que realiza. (Robbins, 2017, pág. 72)

Hace referencia al nivel en el que un colaborador se siente identificado con la organización en la que labora y con las metas, además de su deseo de permanecer en la organización, las investigaciones demuestran que los colaboradores con un alto nivel

de compromiso en el trabajo, en líneas generales poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación. (Amorós, 2007)

Según Mowday (1998) “hay una fuerte creencia que el compromiso es un importante concepto con considerable relevancia para los empleados y la organización”. Para los empleados, representa una relación positiva que puede dar, acotadamente, más sentido a su vida; y para la organización, representa una oportunidad para mejorar su performance.

Según Mayer y Allen (1998) que divide el concepto global de compromiso en dimensiones o componentes, a fin de estudiar mejor la variable en un rubro tan complejo y dinámico como es la minería. Estas dimensiones son el compromiso normativo, el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad. Cada una es independiente y está orientada a explicar el cómo y el porqué de la generación de un vínculo psicológico entre los trabajadores y su centro laboral.

b. Características del compromiso organizacional

El compromiso organizacional, fue estudiado con más profundidad por medio de su asociación con, el absentismo, la performance en el trabajo (Allen y Meyer, 1991) y las obligaciones del empleado (Meyer y Herscovitch, 2001), indicando su importancia para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Las líneas de investigación, los antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional son presentados en la secuencia.

Según Meyer y Allen (1998), el compromiso organizacional presenta tres componentes o dimensiones compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, que corresponden al deseo, la necesidad y el deber de permanecer en la organización. Los trabajadores con un alto nivel de compromiso afectivo frente a su organización sentirán deseos de esforzarse para obtener un buen desempeño y permanecer en la empresa.

- Compromiso afectivo

Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización. Toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. Basado principalmente en la voluntad del colaborador de querer estar y se parte de. (Gonzalez, 2013)

- Compromiso continuo

Fundamentado principalmente en la necesidad, revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización, es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. (Portilla, 2017)

Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Está relacionado con los costes de salida de la organización y es construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas. (Zurita Alcaraz, 2014)

Se considera como un nivel de compromiso muy bajo, basado en lo que perdería el colaborador si no se comprometiera, llamado también compromiso alienante.

- Compromiso normativo

Fundamentado en el deber, consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la organización para la que actualmente labora, se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas), conducente a un sentido del obligación de proporcionar una correspondencia. (González & Guillén, 2008)

Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante

Llamado también, compromiso moral, se fundamenta principalmente en el establecimiento de un vínculo e interiorizar, los valores, objetivos, misión y visión de la organización, se considera una consecución del compromiso afectivo y en muchos casos se produce un solapamiento, pues no tienen por qué ser excluyentes entre sí. (Frías Castro, 2014)

Tabla 1 Las tres dimensiones del Compromiso Organizacional en relación a otros elementos

Tipo de Compromiso	Características	El individuo	Tipo de Contrato Psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe	"tiene" que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (Coste de oportunidad ligado a la pertenencia)	Aceptación o sometimiento a los valores de la empresa	Desempeño al mínimo Absentismo Rotación o intención de abandono
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría	"quiere" estar en la organización	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre los valores personales y los de la organización	Aceptación al cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	"determinado" a contribuir a los fines de la organización, desarrollando lealtad Deber moral	Relacional (fidelización) (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas Prescriptor de la organización

Fuente: (González & Guillén, 2008)

c. Teoría del compromiso organizacional

Los modelos de compromiso han propiciado la elaboración de diferentes instrumentos de medida, basándose en su gran mayoría en el compromiso afectivo; los más relevantes han sido considerados:

El cuestionario de Compromiso Organizacional (Porter, 1974) es la escala más representativa para medir el compromiso afectivo; en este instrumento aparece la naturaleza multifactorial del constructo; creencia en y aceptación de las metas y valores de la organización, predisposición a ejercer considerable esfuerzo por el bien de la organización y fuerte deseo de pertenencia. (Alfaro & Vecino, 1999)

El cuestionario de Compromiso Organizacional de Hrebiniak y Alutto, 1972; parte del concepto de compromiso como la utilidad percibida de la permanencia en la organización (compromiso instrumental o de continuidad); manifestándose como una falta de voluntad de cambiar de organización, considerando los beneficios que se obtienen; la escala presentada por estos autores mostró una fiabilidad adecuada. (Medina Tornero, 2000)

El modelo de Allen y Meyer será descrito conforme los siguientes aspectos: los antecedentes del modelo, las consecuencias y, por último, la encuesta utilizada para su elaboración.

Los antecedentes del compromiso

Los antecedentes con consideradas todas las acciones desplegadas por la organización por medio de prácticas o políticas y características del individuo que pueden influenciar en el aumento o la disminución del compromiso.

Meyer y Allen (1997) señalan como antecedentes del compromiso organizacional: a) las experiencias del empleado con el resultado del trabajo, con las relaciones de trabajo, con su participación en la organización, con los beneficios recibidos y la justicia; b) la descripción de la función relacionada a cuestiones de ambigüedad, conflictos y sobre carga de trabajo; y c) los contratos psicológicos compuestos por relaciones de cambios económicos y sociales.

La investigación desarrollada en el año 2002 por Meyer, muestra que los antecedentes que tienen correlación con los componentes de compromiso organizacional son:

- Variables demográficas: en general tienen una correlación muy baja en relación a los componentes, la excepción se encuentra en la edad y en el nivel jerárquico de la organización que posee una correlación positiva.
- Experiencias en el trabajo: una correlación fuerte con el componente afectivo.
- Alternativas y variables de inversión: presentan relaciones con el componente afectivo y normativo, a pesar de contrariar algunos estudios que encontraron también resultados con el componente instrumental.

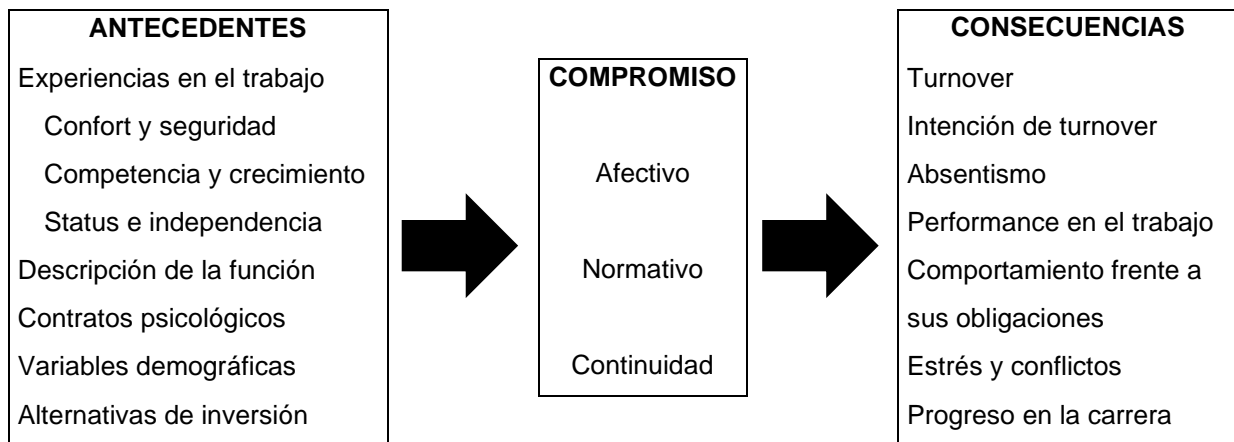
Los autores Meyer, Irving y Allen (1998) identificaron una fuerte relación de las experiencias agradables en el trabajo con el compromiso afectivo y normativo. Las variables que describen las experiencias en el trabajo están divididas en tres grupos: a) confort y seguridad; b) competencia y crecimiento; y, c) estatus e independencia.

Las consecuencias del compromiso

Son los resultados esperados de colaboradores comprometidos reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que tienen una relación directa o indirecta en la performance organizacional. Las consecuencias citadas por Meyer y Allen (1997) están asociadas: la preservación del empleo, reflejada por reducción de turnover o intenciones de turnover; al comportamiento productivo, por medio de asiduidad, desempeño y ciudadanía; al bienestar del empleado, manifestada por la salud física y psicológica, y; por el ascenso en la carrera.

- Turnover o intención turnover: una correlación negativa con los tres componentes (afectivo, instrumental y normativo).
- Absentismo: tiene correlación negativa con el componente afectivo.
- Performance en el trabajo: tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación negativa con el componente instrumental.
- Comportamiento del empleado frente a sus obligaciones y derechos: tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación próxima a cero en el componente instrumental.
- Estrés y conflictos en la relación familia/trabajo: El componente afectivo tiene una correlación negativa con los dos, en contrapartida el componente instrumental tiene correlación positiva con ellos. Con el componente normativo la correlación fue próxima de cero.

Figura 3 Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizacional



Fuente: Mayer y Allen (1997)

Para el presente estudio se empleará un enfoque multidimensional porque consideramos relevante analizar el compromiso a través de sus tres dimensiones. Además se considera que cada trabajador podría desarrollar en un mayor o menor nivel cualquiera de los tres tipos de compromiso. Se justifica el uso del modelo de los tres componentes de Allen y Meyer en función de las recomendaciones de varios autores, de las validaciones hechas y de la buena adherencia.

Los psicólogos han estudiado muchas actitudes laborales, pero las más estudiadas son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, los meta-análisis indican que los empleados satisfechos tienden a estar comprometidos con una organización y es mayor la probabilidad de que los empleados satisfechos y comprometidos asistan a trabajar, permanezcan en la organización, lleguen a tiempo, hagan bien su trabajo y demuestren conductas útiles para la organización que los empleados que no están satisfechos o comprometidos

II.3. Definición de Términos Básicos

- **Actitudes**
Son los sentimientos y creencias que determinan la manera que los colaboradores perciben su entorno. (Newstrom, 2011)
- **Ausentismo**
Tiene una relación negativa con la satisfacción laboral, también la hay con la rotación en los puestos de trabajo. (Chiavenato, 2007)
- **Capacitación y desarrollo**
La capacitación es una experiencia de aprendizaje que se ejecuta con el fin de mejorar las habilidades para la realización de las tareas diarias, ayudando a los colaboradores a maximizar su potencial. (Robbins, 2017)
- **Comportamiento organizacional**
Actitudes que toman los colaboradores dentro de la organización teniendo como resultado el rendimiento, la satisfacción, el desarrollo, etc. (Newstrom, 2011)
- **Compromiso afectivo**
Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización. (Meyer y Allen, 1998)
- **Compromiso de continuidad**
Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización. (Meyer y Allen, 1998)
- **Compromiso normativo**
Consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la organización para la que actualmente labora, revela los sentimientos de obligación del colaborador. (Meyer y Allen, 1998)
- **Compromiso organizacional**
El compromiso organizacional es el sentido de pertenencia de cada colaborador, basado en el compromiso afectivo, continuo y normativo (Meyer y Allen, 1998)
- **Condiciones laborales**
Son aquellos factores generales que impactan de manera cotidiana a las labores de los individuos (Robbins, 2017)

- **Desempeño**
Herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. (Chiavenato, 2009)
- **Factores extrínsecos**
Son aquellos factores referidos a las propias condiciones laborales como la remuneración, las políticas de la organización, su entorno físico y la seguridad ocupacional. (Chiavenato, 2009)
- **Factores intrínsecos**
Funcionan como motivadores y se refieren a la realización exitosa de la tarea en la organización, el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el progreso. (Chiavenato, 2009)
- **Logro**
Todo individuo tiene un impulso que lo motiva a sobresalir, por tener éxito en un conjunto de estándares. (Chiavenato, 2009)
- **Motivación**
Es un proceso multifacético que tiene implicancia en los colaboradores, para el desarrollo de los procesos administrativos y los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007)
- **Productividad**
La productividad es una relación entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción. Depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas. (Chiavenato, 2009)
- **Progreso**
Implica una mejora y desarrollo tanto personal como profesional, el aprovechar los recursos y herramientas brindados por la organización permitirá a cada colaborador destacar en las funciones que realiza, consiguiendo un crecimiento. (De Cenzo & Stephen, 2005)
- **Satisfacción laboral**
Sentimiento positivo del puesto de trabajo, que resulta de una evaluación de las características de éste. (Robbins, 2017)

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

La satisfacción laboral incide positiva y significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca, 2018

III.2. Operacionalización de variables

Tabla 2: Matriz de Operacionalización

Variable	Tipo de Variable (cuantitativa o cualitativa)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems	Unidad de Medida	Valor
Satisfacción laboral	Cuantitativa	Según Robbins (2017) define la satisfacción laboral, cómo el sentimiento positivo del puesto de trabajo, que resulta de una evaluación de las características de éste.	Robbins (2017) señala la Teoría bifactorial que propone que la satisfacción laboral es causada por: factores intrínsecos y extrínsecos	Factores Intrínsecos	Funcionan como motivadores y se refieren a la realización exitosa de la tarea en la organización, el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el progreso	Logro	Me gusta el trabajo que realizo	Nivel	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo
							Aporto nuevas ideas y/o sugerencias en función del mejoramiento de mi área	Nivel	
							Realizo trabajos que ayudan al crecimiento de la organización	Nivel	
							Tengo la capacidad necesaria para realizar mis labores	Nivel	
						Responsabilidad	Realizo mis funciones de manera eficiente	Nivel	
							Reconocimiento	La cadena reconoce cuando realizo un buen trabajo en el tiempo adecuado	
						Progreso		Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato	
							Recibo capacitaciones que me permitan mejorar mi trabajo	Nivel	
La empresa me da la oportunidad de ascender	Nivel								

Variable	Tipo de Variable (cuantitativa o cualitativa)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems	Unidad de Medida	Valor
Satisfacción laboral	Cuantitativa	Según Robbins (2017) define la satisfacción laboral, cómo el sentimiento positivo del puesto de trabajo, que resulta de una evaluación de las características de éste.	Robbins (2017) señala la Teoría bifactorial que propone que la satisfacción laboral es causada por: factores intrínsecos y extrínsecos	Factores extrínsecos	Son aquellos factores referidos a las propias condiciones laborales como la remuneración, las políticas de la organización, su entorno físico y la seguridad ocupacional.	Condiciones físicas	El ambiente donde trabajo es confortable	Nivel	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo
							La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	Nivel	
							Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar un trabajo adecuado	Nivel	
						Salario	En relación al trabajo que realizo, considero que mi remuneración es adecuada	Nivel	
							Mi remuneración está alineada a los niveles de pago del mercado	Nivel	
							Cuanto mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración	Nivel	
						Supervisión	Mi jefe directo me brinda apoyo para superar los obstáculos diarios en el trabajo.	Nivel	
							La comunicación y coordinación con tu superior es constante	Nivel	
						Políticas de la empresa	Mi horario de trabajo es agradable	Nivel	
							Los procedimientos establecidos son aplicables en el día a día	Nivel	
							La empresa promueve un equilibrio entre mi vida profesional y personal	Nivel	
							Considerando el momento actual de la empresa, los objetivos, estrategias y direccionamiento son los correctos	Nivel	
						Seguridad	Se siente seguro con su trabajo	Nivel	
						Relaciones con compañeros	Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo	Nivel	
							Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	Nivel	

Variable	Tipo de Variable (cuant. o cual.)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems	Unidad de Medida	Valor
Compromiso organizacional	Cuantitativa	Según Meyer y Allen es un estado a través del cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.	El compromiso organizacional es el sentido de pertenencia de cada colaborador, basado en el compromiso afectivo, continuo y normativo	Compromiso afectivo	Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.	Nivel de sentimiento de pertenencia	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa	Nivel	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo
							Contribuyo continuamente con ideas para la mejora de la organización	Nivel	
							Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo	Nivel	
						Nivel de identificación	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad	Nivel	
							Considero que mis objetivos personales están alineados a los objetivos de la empresa	Nivel	
							Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.	Nivel	
						Nivel de integración emocional	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	Nivel	
							Me siento seguro de ofrecer mejoras a la organización	Nivel	
							Estoy contento por cómo la empresa me valora	Nivel	
							Me siento como parte de una familia en esta empresa.	Nivel	
							Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	Nivel	
						Nivel de permanencia	Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable	Nivel	
							Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	Nivel	

Variable	Tipo de Variable (cuant. o cual.)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems	Unidad de Medida	Valor
Compromiso organizacional	Cuantitativa	Según Meyer y Allen es un estado a través del cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.	El compromiso organizacional es el sentido de pertenencia de cada colaborador, basado en el compromiso afectivo, continuo y normativo	Compromiso continuo	Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización.	Nivel de interés económico	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y beneficios que tengo aquí	Nivel	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo
						Nivel de opciones laborales	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	Nivel	
							Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.	Nivel	
							Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.	Nivel	
							Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	Nivel	
				Compromiso normativo	Consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la organización para la que actualmente labora, revela los sentimientos de obligación del colaborador	Nivel de lealtad	La empresa donde trabajo merece mi lealtad	Nivel	
							Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado	Nivel	
							Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto	Nivel	
						Nivel de obligación personal	Una de las principales razones por las que continuo trabajando en esta compañía es porque siento las obligaciones morales de pertenecer en ella	Nivel	
							Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	Nivel	
Creo que le debo mucho a esta empresa	Nivel								

III.3. Propuesta de solución

Los resultados obtenidos en la investigación han demostrado que existe una correlación positiva entre las variables satisfacción laboral y compromiso laboral, además de ello se obtuvieron resultados sobre factores intrínsecos y extrínsecos. En ese sentido se ha planteado la presente propuesta como plan de acción que podría ser aplicada en la cadena hotelera.

1. ANTECEDENTES

La investigación tuvo como objetivo general determinar en qué medida la satisfacción laboral incide en el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca en el 2018. Para ello se tuvo que analizar ambas variables por separado, es decir medir el nivel de satisfacción y medir el compromiso organizacional. A partir de los resultados obtenidos se determinó la correlación entre ellos, obteniendo como resultado que presentan una correlación positiva. Esto nos indicaría que si la satisfacción de los colaboradores aumenta incide de manera positiva en el compromiso laboral y si disminuye tendría un efecto negativo. Para esto también se han detectado factores intrínsecos y extrínsecos que podrían influir en la variable satisfacción laboral. Para ello se propondrá un plan de acción que permita potenciar la variable que se indica y con ello mejorar el compromiso laboral.

2. OBJETIVO GENERAL

Optimizar los factores intrínsecos de la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca en el año 2018.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar procesos que pueden ser mejorados para aumentar la satisfacción laboral.
- Proponer puntos de mejora sobre los factores intrínsecos que influyen en la satisfacción laboral, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la cadena hotelera.

4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos se han podido identificar algunos puntos o procesos que a mi parecer podrían ser mejorados y potenciados para que así la satisfacción laboral aumente y con ello el compromiso laboral.

Los pilares en los que se basará la presente propuesta son los siguientes:

- Reconocimiento, teniendo en cuenta la lealtad de los colaboradores y su empeño en la labor diaria, así como recompensas o incentivos en propuestas de mejora por parte de ellos hacia la empresa. Reconocer el esfuerzo teniendo en cuenta los objetivos de la empresa. Así también tener en cuenta el tiempo de servicio y el empeño en el puesto encargado.
- Capacitación: Enfocada en programas básicos y generales que involucrarían al sector hotelero, así como también específicas para cada una de las áreas con las que cuenta la cadena hotelera, que permita potenciar las capacidades y las competencias de los colaboradores.
- Remuneración: que esté acorde con el mercado y otorgar incentivos a las buenas prácticas o aportes para mejorar a nivel general las labores diarias en la cadena hotelera.
- Línea de carrera: la organización deberá brindar oportunidades de crecimiento profesional o rotación de puestos.

A través de estos pilares lo que se buscará es que los colaboradores aumenten su satisfacción laboral, con lo que se sentirán valorados y reconocidos, que cuentan con la capacitación adecuada para que realicen sus labores de manera efectiva, sientan que la empresa valora su esfuerzo y los recompense, así como contar con el apoyo de sus jefes inmediatos. También que sientan que son escuchados y que sientan la libertad de expresarse con sus compañeros y jefes, así como también tendrían la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la cadena hotelera, lo cual los motivará para ser mejores día a día

5. ACTIVIDADES A REALIZAR

5. ACTIVIDADES A REALIZAR						Cronograma 2018						
VARIABLE	PROPUESTA	METODOLOGIA	TIEMPO	PARTICIPANTES	META	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Reconocimiento	Propuesta de reconocimiento	Reconocimiento constante: reconocimiento como mejor empleado del mes	1 vez al mes	Todo el personal	Motivación para los colaboradores para que se esfuercen de manera constante							
		Ser claro y específico: Ser específico con los reconocimientos indicando el porqué del reconocimiento	1 vez al mes	Todo el personal	Los empleados conocen que deben hacer para ser reconocidos							
		Alinear reconocimientos con valores de la empresa: Tener en cuenta los valores de la empresa y premiar al personal que los practica constantemente	4 veces al año - 1 por trimestre	Todo el personal	Identificación con la empresa, crear lazos de vinculación							
		Retroalimentación: investigación acerca de lo que les interesa a los empleados para que los premios sean motivantes.	1 vez al año	Todo el personal	Conocer que motiva a los empleados para que ellos se esfuercen por ser reconocidos							
		Usar tecnología: para hacer saber a los empleados que son importantes para la empresa, utilizar correos, mensajes, presentaciones.	Constante	Todo el personal	utilizar herramientas y estar en constante comunicación con los colaboradores							
		Fomentar participación: que todo el personal reconozca los esfuerzos de sus compañeros en reuniones	1 vez al mes	Todo el personal	Mejorar relaciones interpersonales							
		Presupuesto no es una limitante: organizar pequeñas pero significativas reuniones donde se felicite a los colaboradores y se exprese que son valiosos para la empresa	4 veces al año - 1 por trimestre	Todo el personal	Colaboradores se sienten parte importante para la institución							

VARIABLE	PROPUESTA	METODOLOGIA	TIEMPO	PARTICIPANTES	META	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Progreso	A través de fomentar y potenciar las etapas profesionales	Incorporación: Identificar habilidades y competencias	Cuando se incorpore personal nuevo	Personal nuevo	Identificar y aprovechar las habilidades y competencias y que los colaboradores se sientan a gusto con sus actividades							
		Crecimiento: Asensos, reconocimientos, seguridad	1 vez al año	Todo el personal	Motivación para los colaboradores para que se esfuercen de manera constante							
		Madurez: potenciar habilidades y competencias	1 vez al año	Todo el personal	Desarrollar habilidades y competencias y fidelizar a colaboradores							
		Maestría: Mayor comprensión y acompañamiento con el personal mayor	Constante	Todo el personal	Todo el personal sienta identificación con la empresa							

Tabla 3 Presupuesto

Descripción	U. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total S/
Capacitaciones				S/. 4,000.00
Charlas de inteligencia emocional	servicio	1	800	800
Charla de habilidades blandas	servicio	1	800	800
Capacitación en competencias profesionales para mejorar el desempeño del personal	servicio	1	1400	1400
Taller relaciones humanas	servicio	1	1000	1000
Materiales y equipos				S/. 1,000.00
Alquiler proyector multimedia	unidad	4	150	600
Material de trabajo	unidad	4	100	400
Premios y reconocimientos				S/. 1,500.00
Bono de reconocimiento como empleado del mes	cantidad	7	150	1050
Bono de reconocimiento por práctica de valores	cantidad	3	150	450
Reuniones laborales				S/. 3,000.00
Bocaditos para reunión mensual de reconocimiento	cantidad	7	190	1320
Torta mensual para reunión	cantidad	7	80	560
Obsequio para cumpleaños del mes	cantidad	7	160	1120
Otros				S/. 2,000.00
Ambientación de salas de reuniones	cantidad	11	120	1320
Certificados, impresiones y otros	cantidad	10	68	680
Inversión Total				S/. 11,500.00

Tabla 4 Cronograma de desembolso

Descripción	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total S/
Capacitaciones								S/. 4,000.00
Charlas de inteligencia emocional	800	-	-	-	-	-	-	800
Charla de habilidades blandas	-	-	-	-	800	-	-	800
Capacitación en competencias profesionales para mejorar el desempeño del personal	-	-	1400	-	-	-	-	1400
Taller relaciones humanas	-	-	-	-	-	-	1000	1000
Materiales y equipos								S/. 1,000.00
Alquiler proyector multimedia	150	-	150	-	150	-	150	600
Material de trabajo	100	-	100	-	100	-	100	400
Premios y reconocimientos								S/. 1,500.00
Bono de reconocimiento como empleado del mes	150	150	150	150	150	150	150	1050
Bono de reconocimiento por práctica de valores	150	-	-	150	-	-	150	450
Reuniones laborales								S/. 3,000.00
Bocaditos para reunión mensual de reconocimiento	190	190	190	190	190	190	180	1320
Torta mensual para reunión	80	80	80	80	80	80	80	560
Obsequio para cumpleaños del mes	160	160	160	160	160	160	160	1120
Otros								S/. 2,000.00
Ambientación de salas de reuniones	240	240	120	240	120	240	120	1320
Certificados, impresiones y otros	136	68	68	68	136	68	136	680
Desembolso mensual	2156	888	2418	1038	1886	888	2226	S/. 11,500.00

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

- Enfoque: Cuantitativo

Se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías con la finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

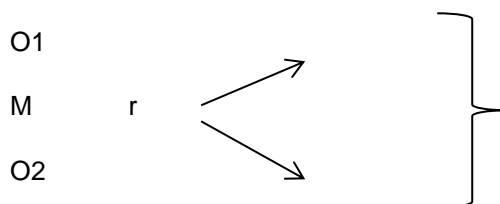
- Diseño de la Investigación: No experimental Correlacional / Transversal/transaccional

La presente es una investigación no experimental dado que se ejecutó sin manejar intencionadamente las variables; no se alteró la variable independiente para percibir su consecuencia sobre la variable dependiente. La variable independiente sucedió sin tener control directo sobre ella. Es transversal, las variables se analizaron en un solo momento; con la intención fue describir a las variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado.

- Tipo de Investigación según su fin: Aplicada

- Nivel de investigación:

El presente estudio de investigación fue de tipo correlacional cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

O1 Satisfacción laboral

M Colaboradores de una Cadena Hotelera de la Ciudad de Cajamarca

O2 Compromiso laboral

r Relación

- Método: Análisis -Síntesis; Deductivo –Inductivo

Es deductivo e inductivo. El primero es debido a que se partió de las leyes o teorías, para terminar en la hipótesis, la misma que fue sometida a un procedimiento inductivo (de datos a hacer una generalización).

- **Unidad de Análisis:**
Colaborador de la Cadena de Hoteles de la Ciudad de Cajamarca
- **Población y muestra:**
La población estuvo conformada por los 58 colaboradores de la Cadena Hotelera de la Ciudad de Cajamarca 2018. Se trabajó con toda la población considerando la importancia de la generalización de los resultados. No siempre se utiliza una muestra (Hernández, Fernández; Baptista, 2010).
- **Marco Muestral:**
Relación de colaboradores proporcionada por el área de RRHH de la Cadena Hotelera de la Ciudad de Cajamarca
- **Técnicas:**
Se utilizó la encuesta como mecanismo para la recolección de datos, la misma que fue diseñada a través de un Cuestionario para cada una de las variables, la medición se hizo mediante una escala de Likert de cinco puntos: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y Totalmente de acuerdo. El instrumento estuvo validado de dos maneras: la primera orientada a la Confiabilidad, a través del indicador denominado Alfa de Cronbach, para medir el nivel de consistencia interna. Los resultados se aprecian en la siguiente tabla:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.935	48

Los resultados obtenidos teniendo en cuenta el índice de correlación del Alfa de Cronbach son igual a 0.935; se considera que la confiabilidad del instrumento es muy alta según la escala de valoración.

La segunda manera de medición se hizo a través de la Validez del instrumento, siendo sometido a la revisión de tres expertos en el área (Hernández et al., 2014). El resultado es positivo y el instrumento ha sido validado correctamente (revisar anexos)

- **Procedimiento de análisis de datos**

Para el análisis se utilizó el software SPSS en su versión 22 1 (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), a través de dos pruebas estadísticas: D de Somers y Correlación Bivariada de Pearson.

Ambas pruebas y ambas variables pueden tomar un valor entre +1 y -1. Al ser una investigación orientada a las ciencias sociales, se utilizó un nivel de significancia del 95% de seguridad, con un 5% en contra.

El instrumento fue validado a través del mismo software SPSS 22, mediante el coeficiente Alpha de Cronbach.

El software Excel 2016 también fue utilizado para comparación y procesamiento de datos. Gráficos estadísticos fueron generados a través de SPSS 22 y el propio Excel. Microsoft Word fue usado como procesador de textos.

El instrumento utilizado cuenta con 48 preguntas, siendo 24 orientadas a la satisfacción laboral y 24 a la variable compromiso organizacional.

Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos:

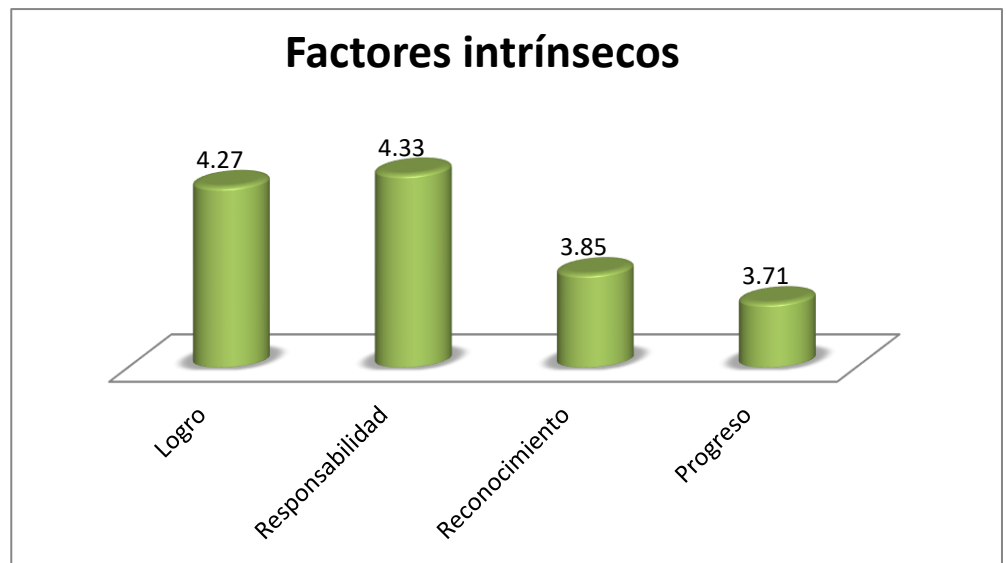
- Totalmente en desacuerdo, con un valor de 1.
- En desacuerdo, con un valor de 2.
- Indeciso, con un valor de 3.
- De acuerdo, con un valor de 4.
- Totalmente de acuerdo, con un valor de 5.

No se ha convertido la escala de Likert en otro tipo de escala valorativa, pues se considera que, con cinco valores, se adapta correctamente a la situación que se está evaluando.

V. RESULTADOS

Resultado 1 del objetivo específico 1: Medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca en el año 2018.

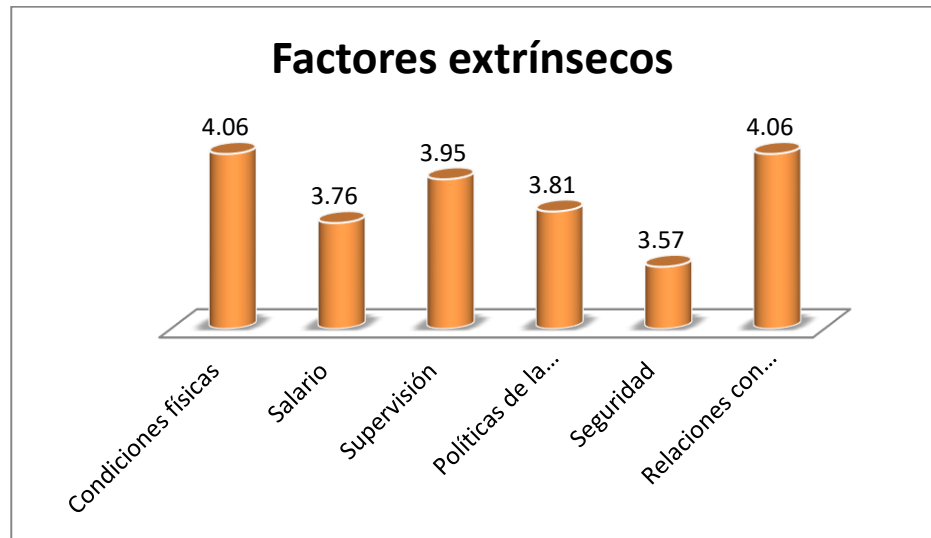
Figura 4 Factores Intrínsecos



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: Como factores intrínsecos que se obtuvieron de los resultados de la encuesta aplicada, observamos que el de mayor relevancia es de responsabilidad con 4.27 y el de menor valor obtenido, pero no menos importante, el de progreso con 3.71. Es decir que los trabajadores ven como su motivación personal ser responsables.

Figura 5 Factores Extrínsecos

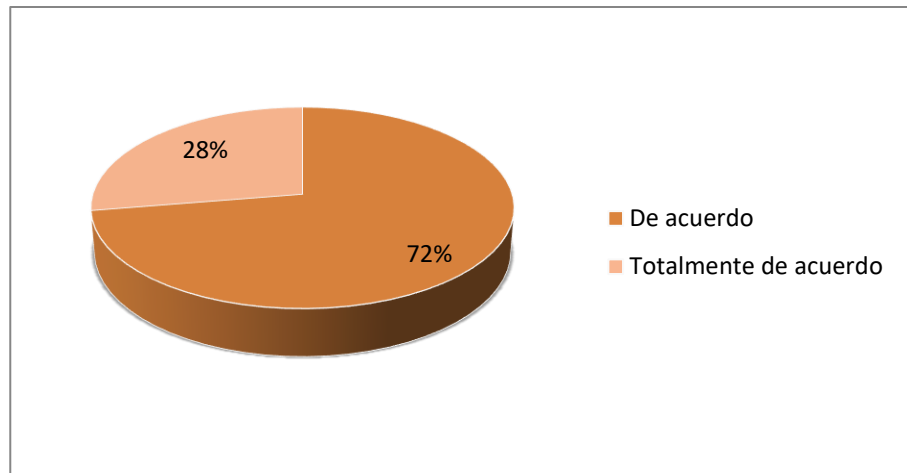


Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: Como factores extrínsecos que se obtuvieron de los resultados de la encuesta aplicada, observamos que los factores con mayor incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores son las condiciones físicas y las relaciones con sus compañeros (4.06), y el factor con menor relevancia es el de seguridad. Lo que quiere decir que los trabajadores se sienten motivados si tienen adecuadas condiciones físicas para poder realizar sus labores con comodidad, así mismo también se motivan si tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, evitando o solucionando de manera adecuada las diferencias que puedan existir y sobre todo valorando el trabajo en equipo. Los directivos de la cadena hotelera deben enfatizar los factores que tienen mayor incidencia en sus trabajadores.

1. Resultados de los indicadores de la variable satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca en el año 2018.

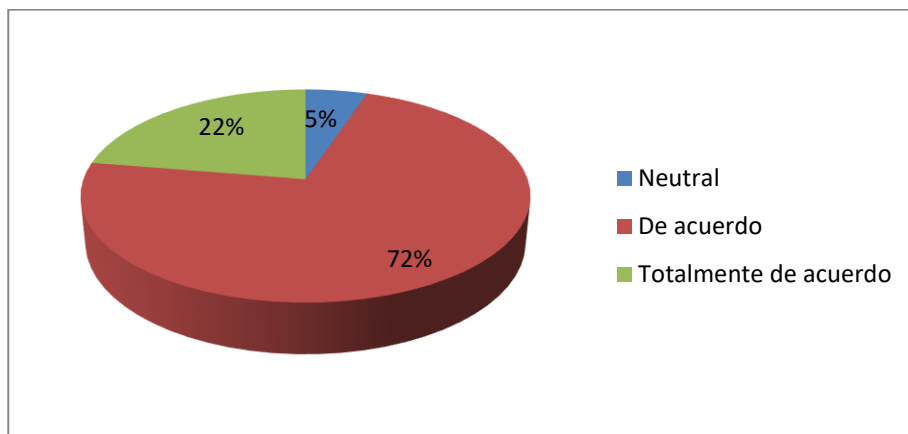
Figura 6 Me gusta el trabajo que realizo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: Se observa que el 72% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con el trabajo que realiza, el 28% se encuentra totalmente de acuerdo, no se evidencia casos en que a algún colaborador no le guste su trabajo.

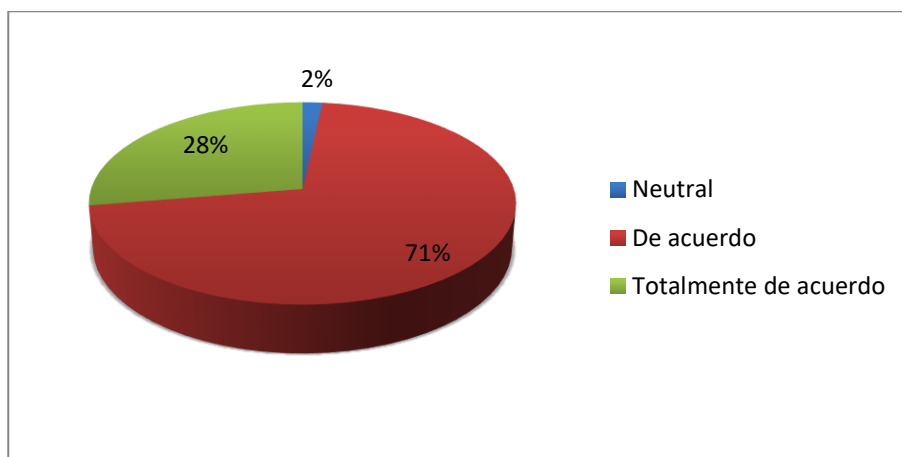
Figura 7 Aporto nuevas ideas y/o sugerencias en función del mejoramiento de mi área



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 72% aporta nuevas ideas o sugerencias para el mejoramiento de su área para la que labora, el 5% muestra una posición neutral, por lo que se asume que no aporta pero tampoco pone trabas a los aportes de los demás. También se observa que no hay posiciones en desacuerdo.

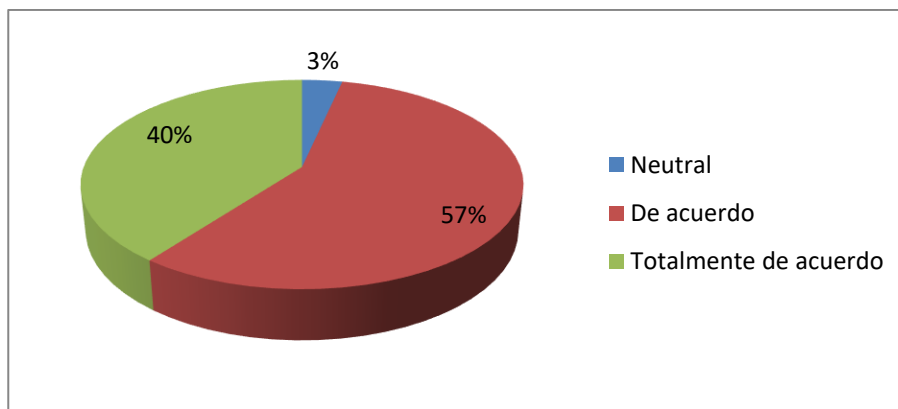
Figura 8 Realizo trabajos que ayudan al crecimiento de la organización



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 71% de los indica que el trabajo que realiza ayudan al crecimiento de la organización, el 28% está más convencido mostrándose totalmente de acuerdo y el 2% en posición neutral.

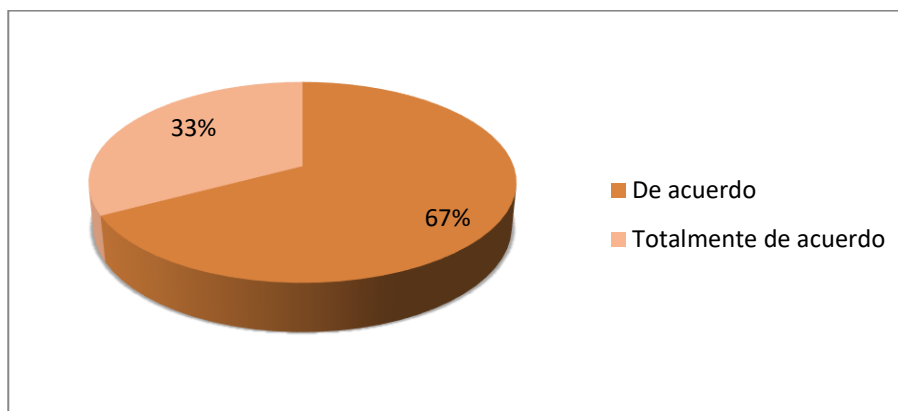
Figura 9 Tengo la capacidad necesaria para realizar mis labores



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados el 57% se muestra de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo al indicar que ellos cuentan con las capacidades para poder realizar sus labores.

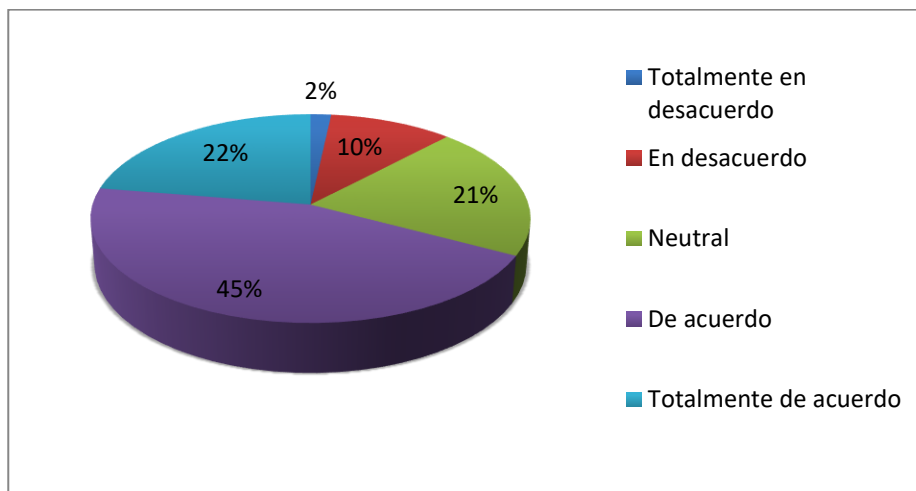
Figura 10 Realizo mis funciones de manera eficiente



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados el 67% se muestra de acuerdo con que realiza sus funciones de manera eficiente, es decir se asume que logran sus objetivos optimizando los recursos, el 33% se muestra totalmente de acuerdo con la premisa.

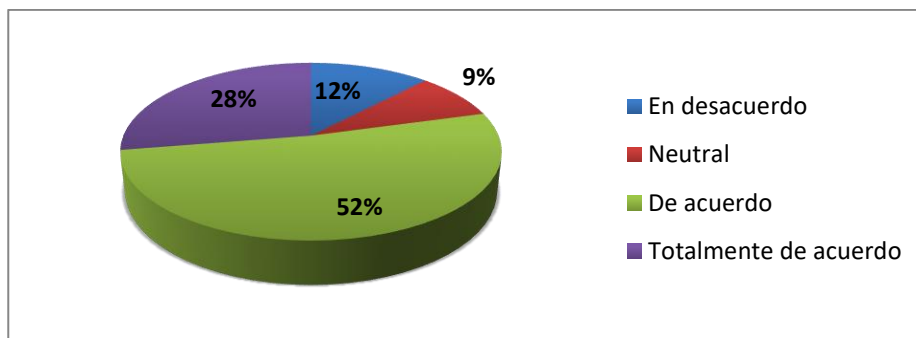
Figura 11 La cadena reconoce cuando realizo un buen trabajo en el tiempo adecuado



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados 45% indica que la cadena si reconoce cuando realiza un buen trabajo en el tiempo adecuado. El 2% muestra una posición en total desacuerdo y el 10% en desacuerdo, es decir hay colaboradores que no sienten el apoyo o el reconocimiento de la cadena cuando realizan un buen trabajo. También se observa que el 21% prefiere mostrarse neutral.

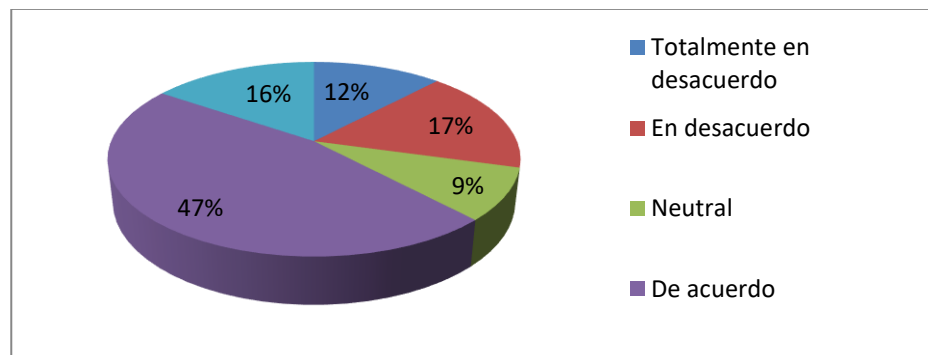
Figura 12 Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados 52% indica que su jefe inmediato valora su trabajo, el 28% está totalmente de acuerdo, solo el 12% muestra una posición en desacuerdo. Esto nos muestra que los colaboradores se sienten respaldados por su jefe inmediato dentro de cada área, pero aún así hay colaboradores que no sienten ese reconocimiento.

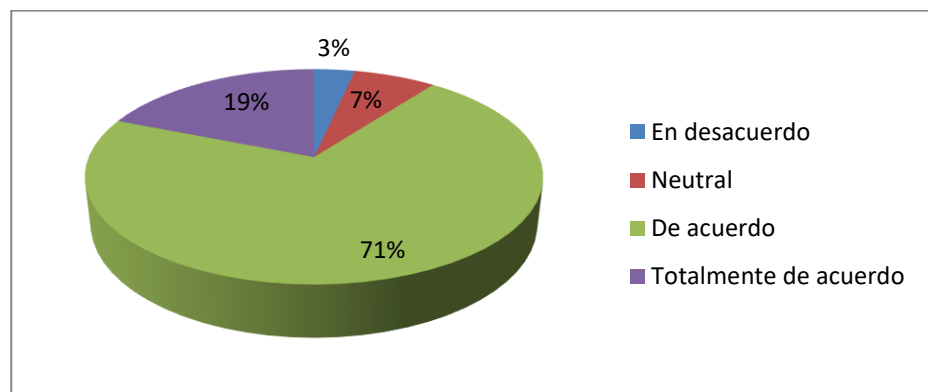
Figura 13 Recibo capacitaciones que me permitan mejorar mi trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados el 47% indica que recibe capacitaciones que permitan mejorar su trabajo, pero el 12% y el 17% se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, lo que nos muestra a primera vista que no todas las áreas reciben capacitación que les genere valor en su trabajo, o no están bien enfocadas, lo que permite que algunos colaboradores no las sientan de utilidad.

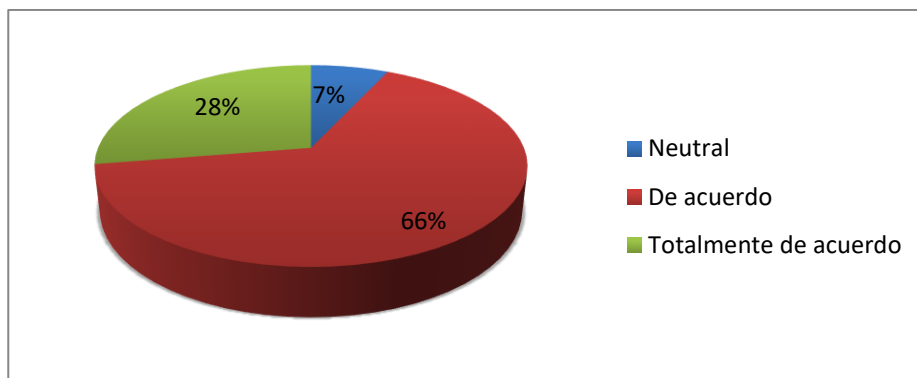
Figura 14 La empresa me da la oportunidad de ascender



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados el 71% indica que sí, efectivamente la empresa les da la oportunidad de crecer y solo el 3% se encuentra en desacuerdo, esto quiere decir que la cadena hotelera presenta planes de línea de carrera otorgando oportunidad a sus colaboradores para ser reconocidos.

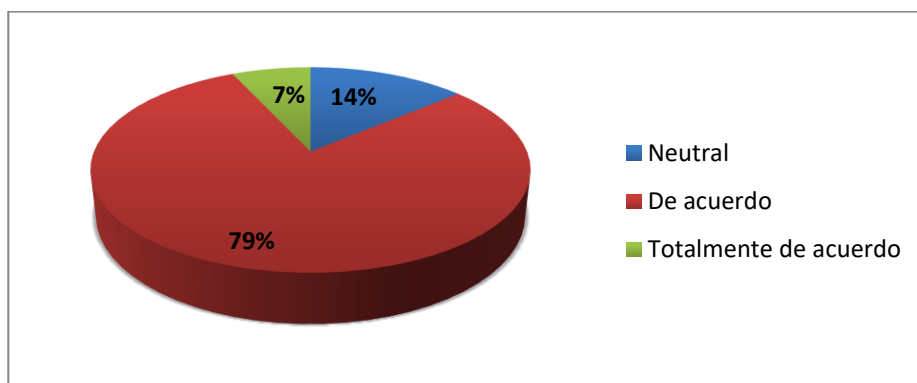
Figura 15 El ambiente donde trabajo es confortable



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados el 66% indica que el ambiente donde trabaja es confortable, el 28% se encuentra totalmente de acuerdo y el 7% neutral, quiere decir que en general el ambiente donde se labora es adecuado en terminos generales, ya que no muestra alguna posición en desacuerdo.

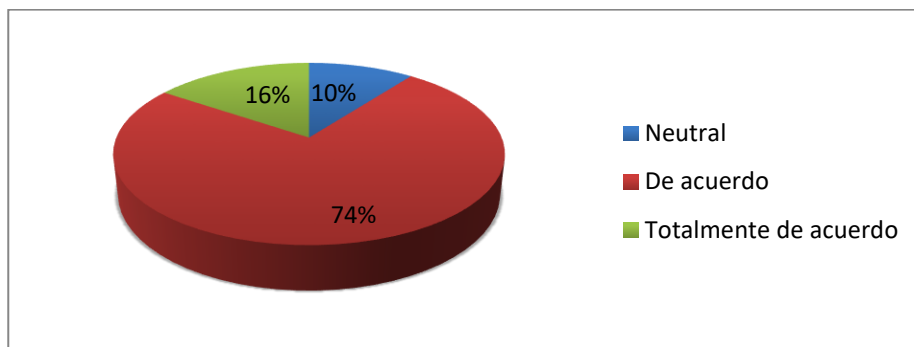
Figura 16 La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores el 79% indica que la distribución física de trabajo facilita la realización de sus labores, el 7% se muestra neutral, al analizar estos resultados podemos indicar que en general la manera como se encuentra distribuido el ambiente físico de trabajo efectivamente es la adecuada, permitiendo a los colaboradores se sientan a gusto. La cadena ha invertido de manera adecuada en el activo fijo inmueble. No se observan posiciones en desacuerdo.

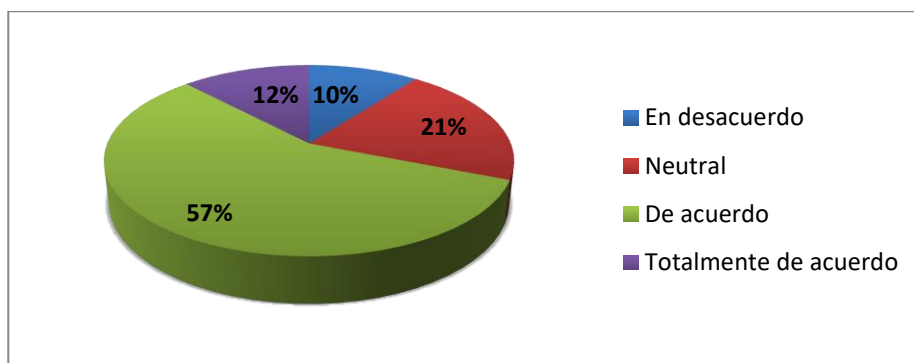
Figura 17 Cuento con materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo adecuado



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 74% indica que cuenta con materiales y equipos necesarios para realizar un trabajo adecuado, es decir que la cadena ha realizado una buena inversión para brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para sus labores diarias. No se observan posiciones en desacuerdo.

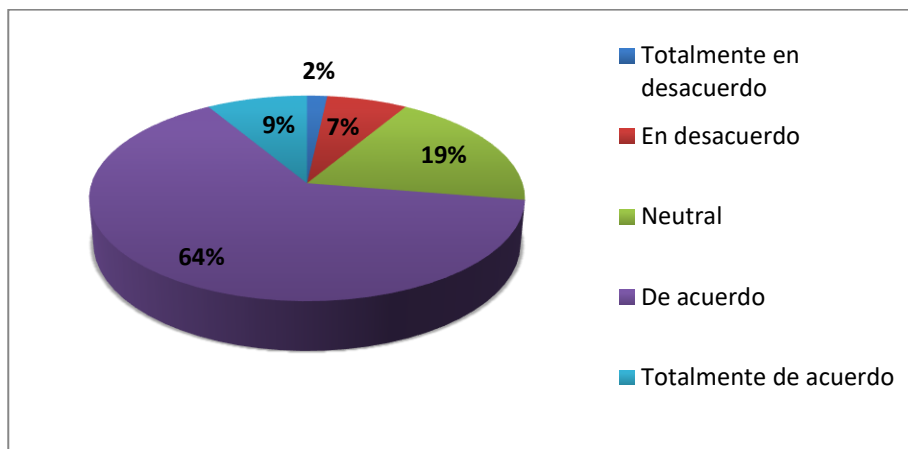
Figura 18 En relación al trabajo que realizo, considero que mi remuneración es adecuada



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 57% esta de acuerdo con la remuneración que recibe, el 21% prefiere no opinar, también se observan que el 10% se encuentra en desacuerdo, es decir no ven que la remuneración recibida es la adecuada teniendo en cuenta las labores que realiza. Solo el 12% se encuentra totalmente de acuerdo con su remuneración.

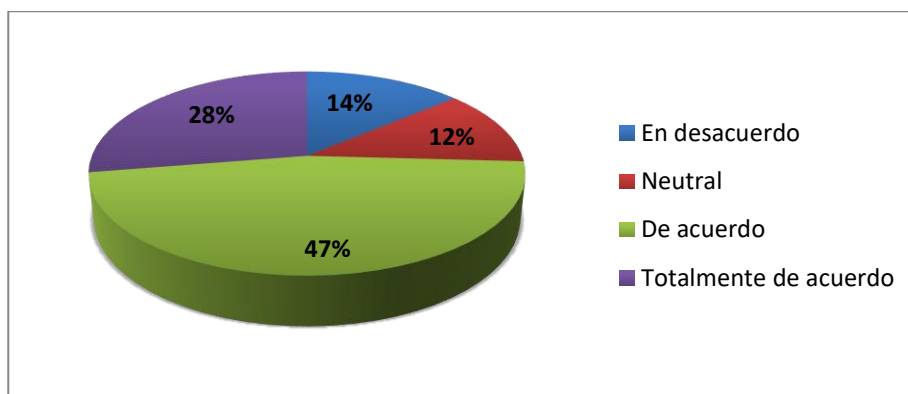
Figura 19 Mi remuneración está alineada a los niveles de pago del mercado



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 64% está de acuerdo en que su remuneración está alineada a los niveles de pago en el mercado, el 7% se encuentra en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

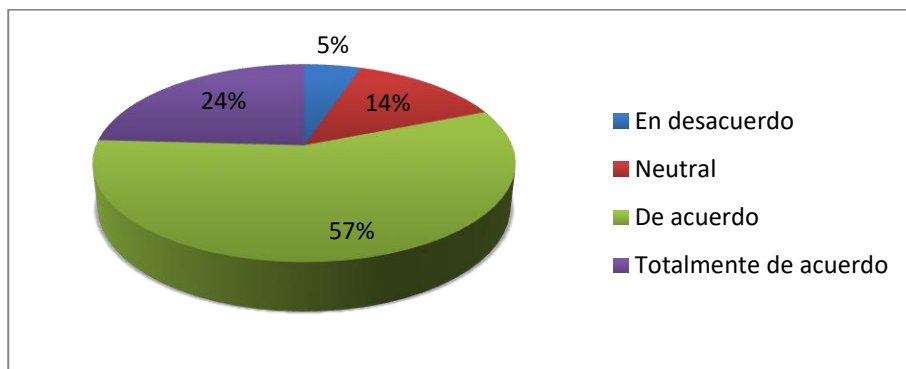
Figura 20 Cuanto mejor sea mi desempeño mejor será mi remuneración



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 47% está de acuerdo en que a mejor desempeño, mejor será su remuneración, pero también se observa que hay un sector el cual está en desacuerdo, quienes, asumimos que piensan que la remuneración percibida depende de otros factores diferentes o adicionales.

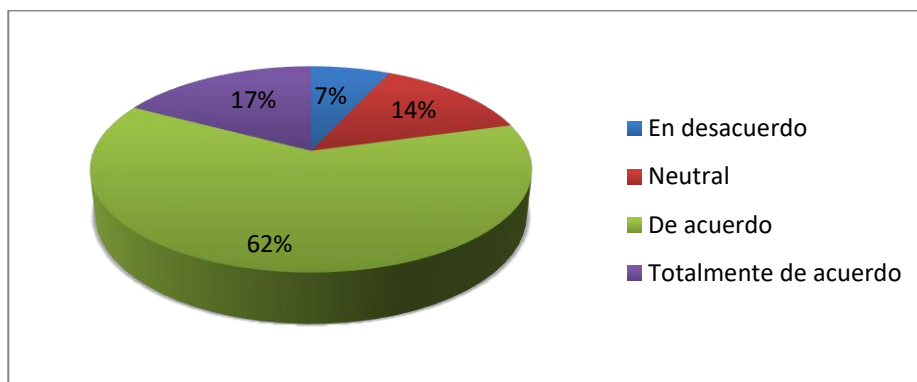
Figura 21 Mi jefe directo me brinda apoyo para superar los obstáculos diarios en el trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 57% está de acuerdo en que su jefe directo le brinda el apoyo para superar los obstáculos en el trabajo. Solo el 5% piensa lo contrario.

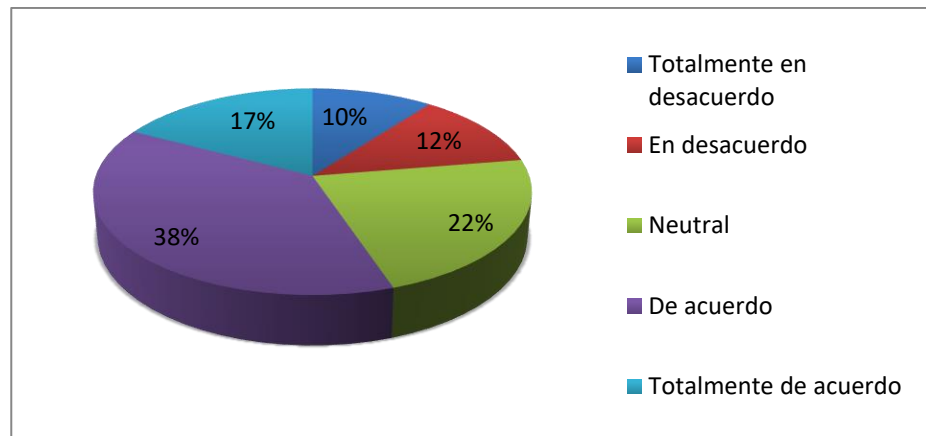
Figura 22 La comunicación y coordinación con tu superior es constante



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 62% opina que la comunicación y coordinación con su superior es constante, el 17% está totalmente de acuerdo, es decir para el 79% de los colaboradores la cadena hotelera tiene adecuados canales de comunicación. Aún así para el 7% no hay una comunicación y coordinación efectiva.

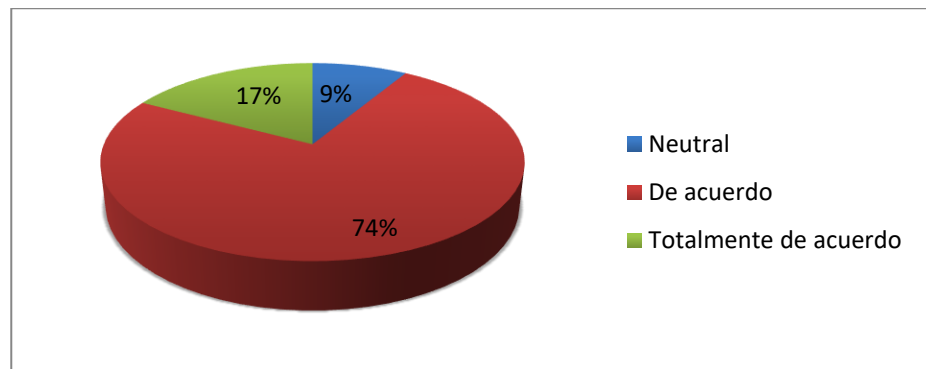
Figura 23 Mi horario de trabajo es agradable



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 38% está de acuerdo en que su horario de trabajo es adecuado, el 17% está totalmente de acuerdo, por lo que se asume que más del 50% está conforme, el 22% piensa que su horario no es el adecuado, entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

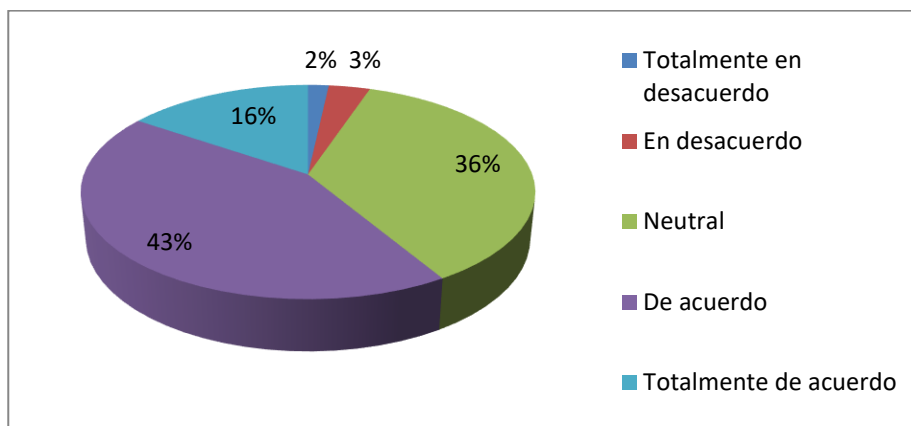
Figura 24 Los procedimientos establecidos son aplicables en el día a día



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 74% está de acuerdo en que los procedimientos establecidos son aplicables en el día a día. No se observan posiciones en desacuerdo.

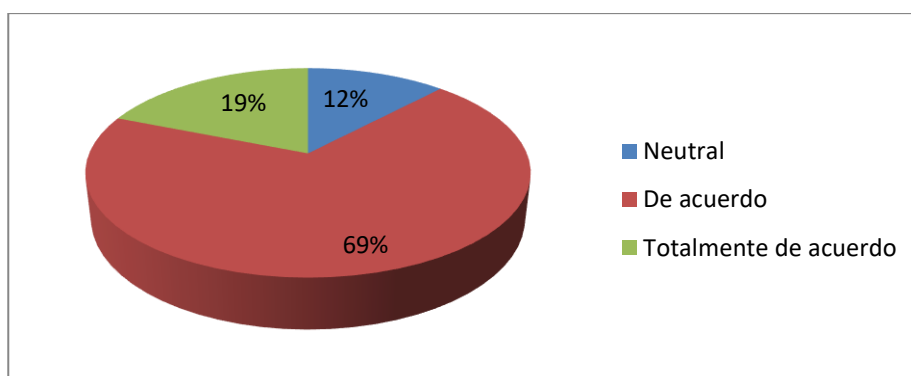
Figura 25 La empresa promueve un equilibrio entre mi vida profesional y personal



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 43% está de acuerdo en que la empresa promueve un equilibrio entre su vida personal y profesional, el 2% está totalmente en desacuerdo y el 3% en desacuerdo. En total el 5% muestra una posición contraria a la premisa.

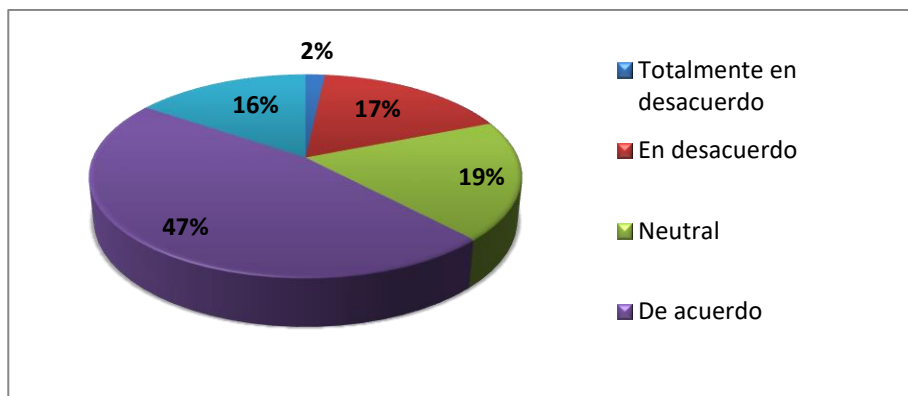
Figura 26 Considerando el momento actual de la empresa, los objetivos, estrategias y direccionamiento son los correctos



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 69% están de acuerdo en que las estrategias están de acuerdo al momento actual de la empresa. No se observa posiciones en desacuerdo.

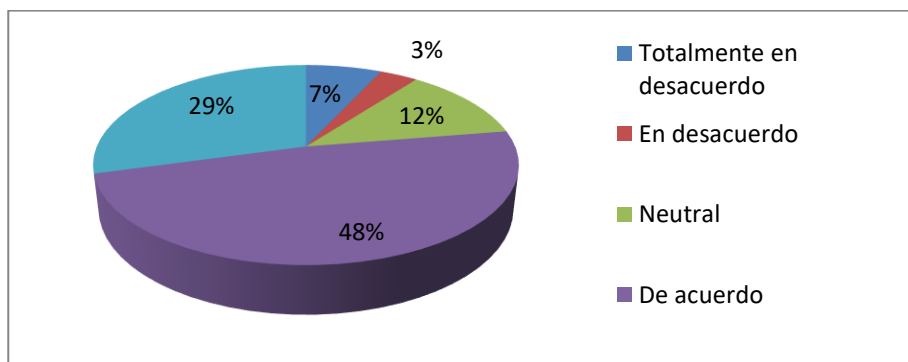
Figura 27 Se siente seguro con su trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 47% indica que se siente seguro con su trabajo, el 16% está totalmente de acuerdo, el 17% está en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo. Esto indica que casi el 20% de los colaboradores tienen alguna duda sobre su permanencia en su puesto.

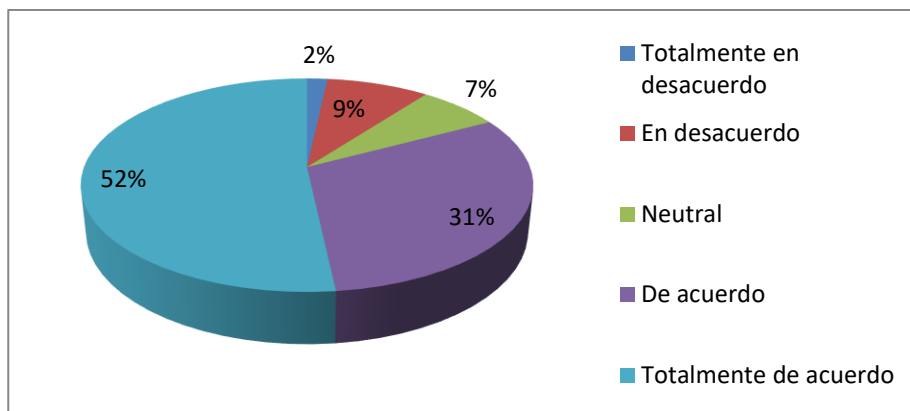
Figura 28 Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 48% indica que se muestra de acuerdo en que existe colaboración con sus compañeros de trabajo. EL 10% muestra una posición en desacuerdo (7% totalmente en desacuerdo). Esto nos muestra que en su mayoría los colaboradores sienten que existe un trabajo en equipo, aunque hay colaboradores que piensan lo contrario.

Figura 29 Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo

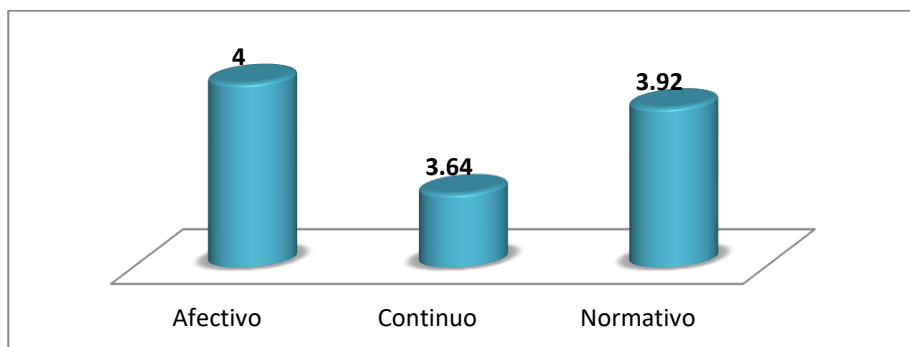


Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, se obtiene que el 52% está totalmente de acuerdo en que la relación con sus compañeros es buena, el 31% está de acuerdo, pero se observa también que el 9% está en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo, lo que nos indica que hay áreas que puedan presentar algún conflicto o que no presentan buenas relaciones, ya sea entre áreas o dentro de una sola.

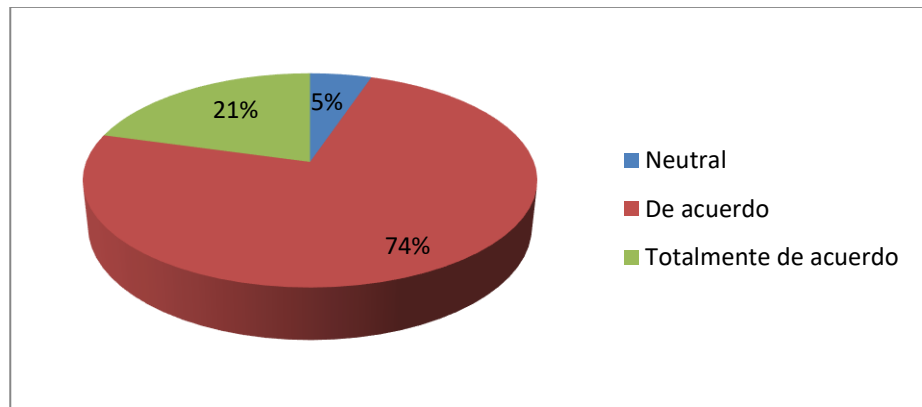
V.1. Resultado 2 del objetivo específico 2: Medir el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca en el año 2018.

Figura 30 Nivel de compromiso



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

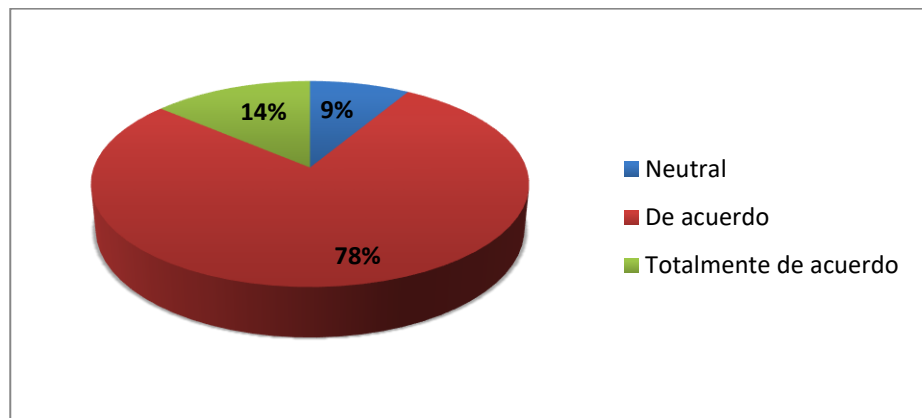
Figura 31 Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, se obtiene que el 74% está de acuerdo en que pertenece a su empresa. No se observan posiciones en desacuerdo, por lo que se asume que casi la totalidad de colaboradores se identifican con su empresa y se sienten bien en ella.

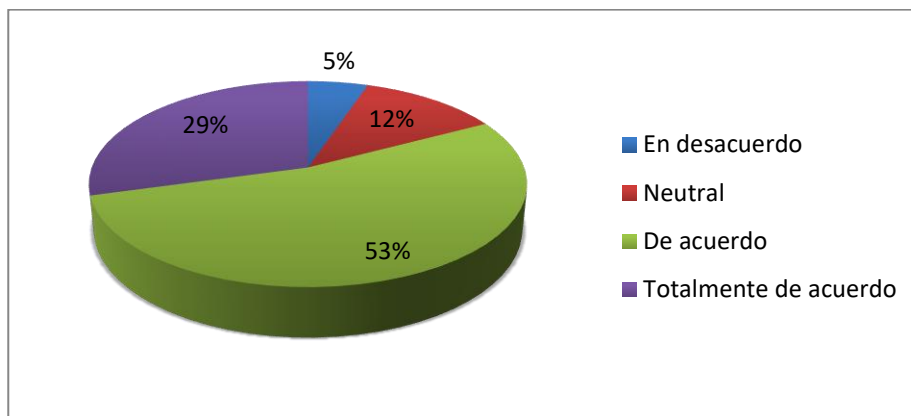
Figura 32 Contribuyo continuamente con ideas para mejora de la organización



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 78% indica que contribuye continuamente con ideas para la mejora de la organización. El 9% muestra una posición neutral. Se asume entonces que en su gran mayoría los colaboradores contribuyen en la empresa.

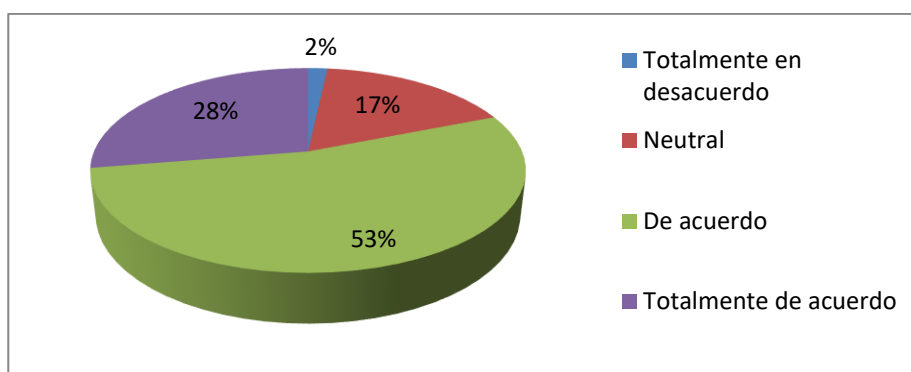
Figura 33 Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 53% están satisfechos en cómo sus jefes directos los involucran en su trabajo, el 29% está totalmente de acuerdo y solo el 5% en desacuerdo, de estos últimos se puede inferir que no hay una buena relación entre colaborador y superior o no se sienten apoyados.

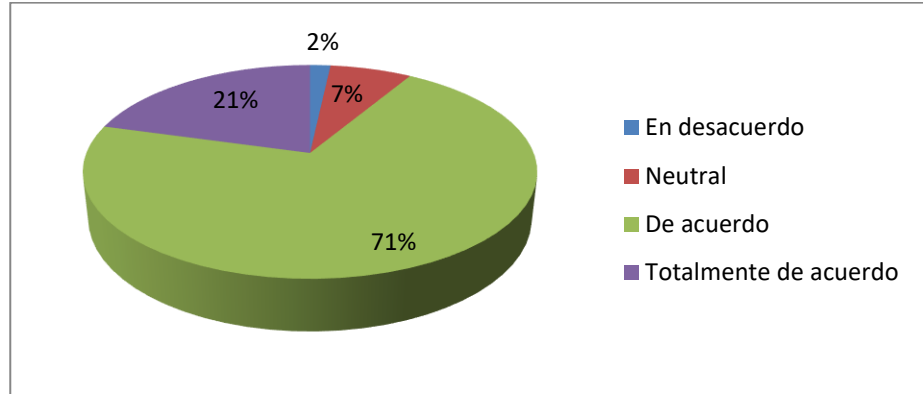
Figura 34 : Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 53% están de acuerdo en que están en el trabajo actual más por gusto que por necesidad, el 2% está en desacuerdo, es decir que se encuentra en su puesto más por necesidad.

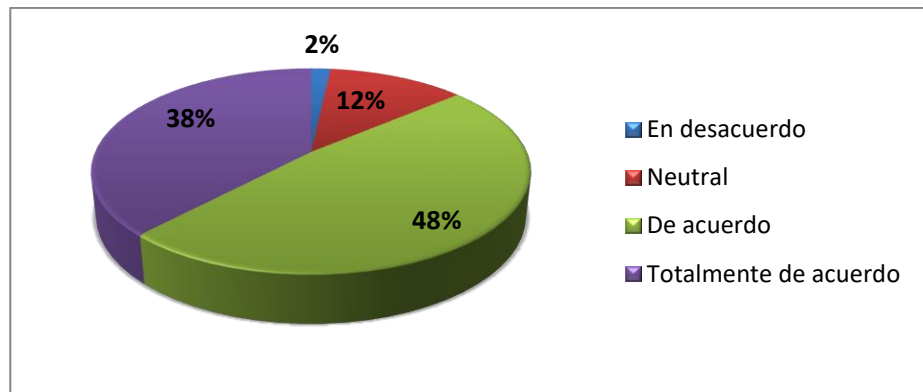
Figura 35 Considero que mis objetivos personales están alineados a los objetivos de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 71% considera que sus objetivos personales están alineados a los objetivos de la empresa. El 2% indica que está en desacuerdo.

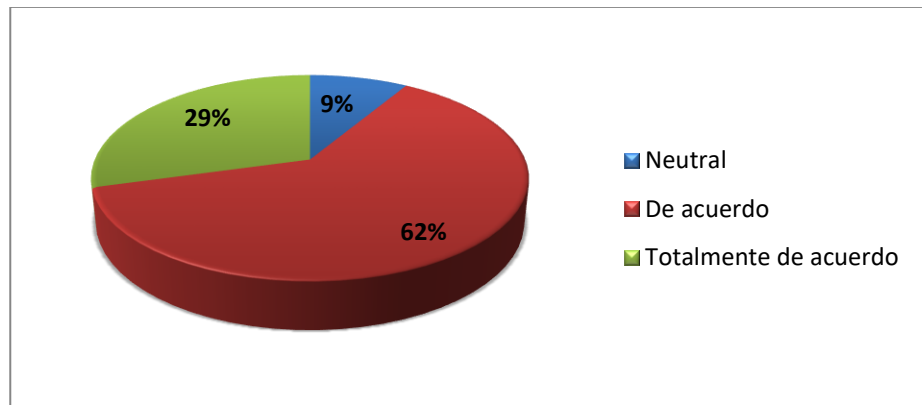
Figura 36 Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, se obtiene que el 48% disfruta hablando de la empresa para que la labora con gente que no pertenece a ella, 38% se encuentra totalmente de acuerdo y nuevamente aparece el 2% que muestra una posición en desacuerdo.

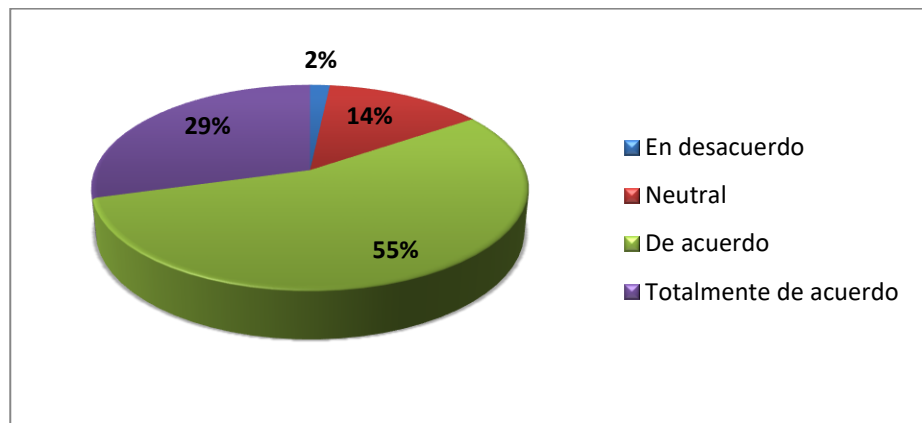
Figura 37 Esta empresa tiene un gran significado para mi



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 62% indica que la empresa tiene un gran significado. No se observa que exista algún colaborador que sienta que la empresa no significa nada para ella.

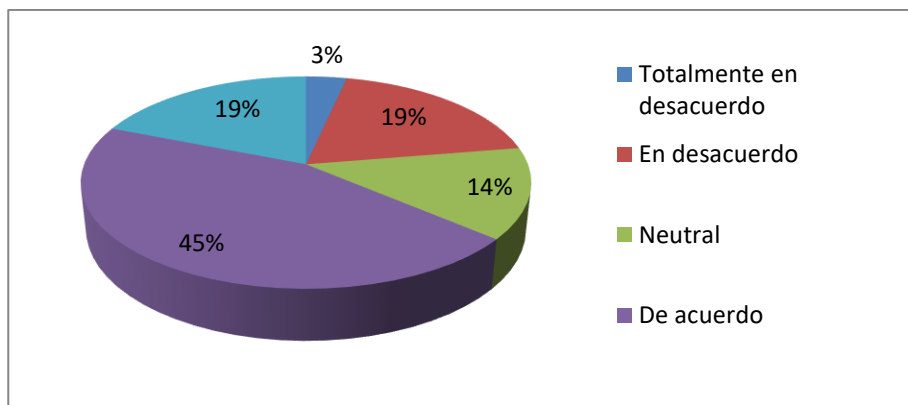
Figura 38 Me siento seguro de ofrecer mejoras a la organización



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 55% piensa que puede ofrecer mejoras a su organización, el 2% piensa que no está seguro de ofrecer mejoras para la empresa, por lo que se puede asumir que quizá ese porcentaje se encuentra desmotivado.

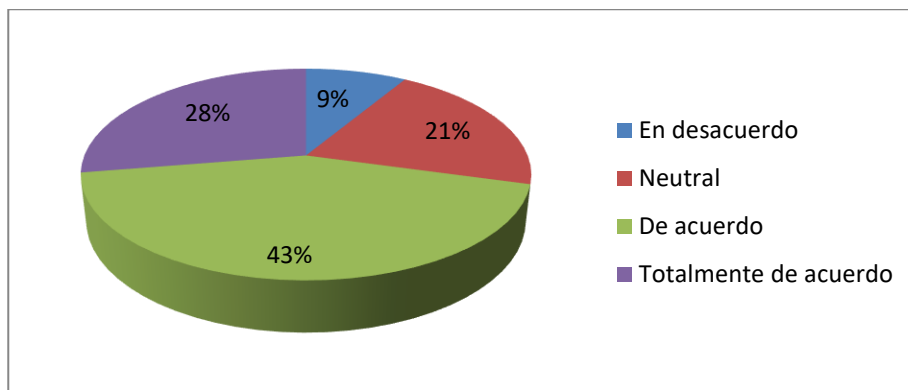
Figura 39 Estoy contento por cómo la empresa me valora



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De los 58 colaboradores encuestados, el 45% está contenta por cómo la empresa la valora, así también encontramos posiciones divididas, el 19% esta en desacuerdo pero también el 19% esta de acuerdo. Solo el 3% está en total desacuerdo es decir no está para nada contento en cómo la empresa lovalora.

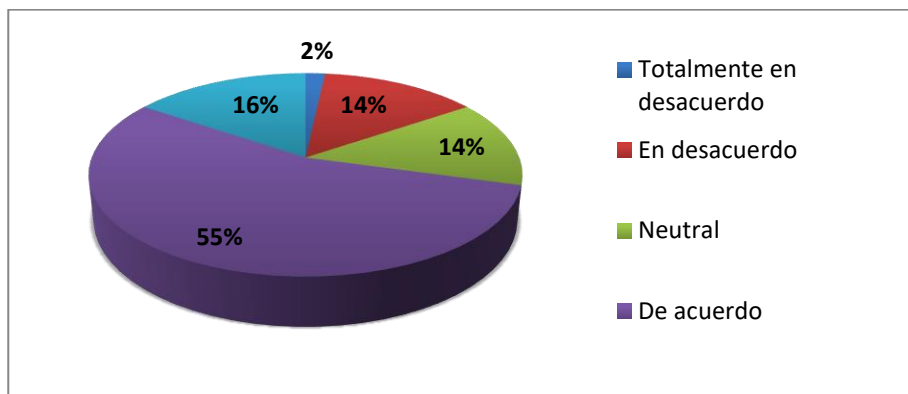
Figura 40 Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: Del total de encuestas realizadas, el 43% indica que siente que los problemas de la empresa fueran como propios, el 9% siente lo contrario. Podría hablarse de una apatía en cuanto a los problemas de la empresa.

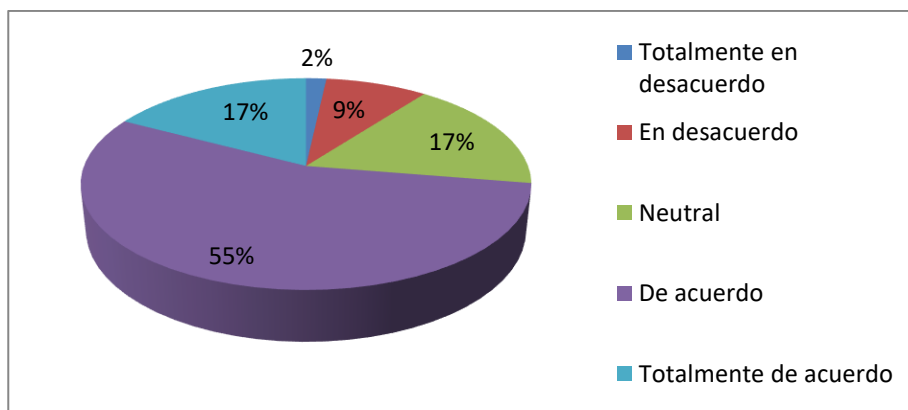
Figura 41 Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: Del total de encuestas realizadas, el 55% piensa que su trabajo es estable y se siente seguro en él, el 14% piensa que no es un trabajo estable y el 2% indica que para nada su trabajo es estable y menos que se siente seguro en él.

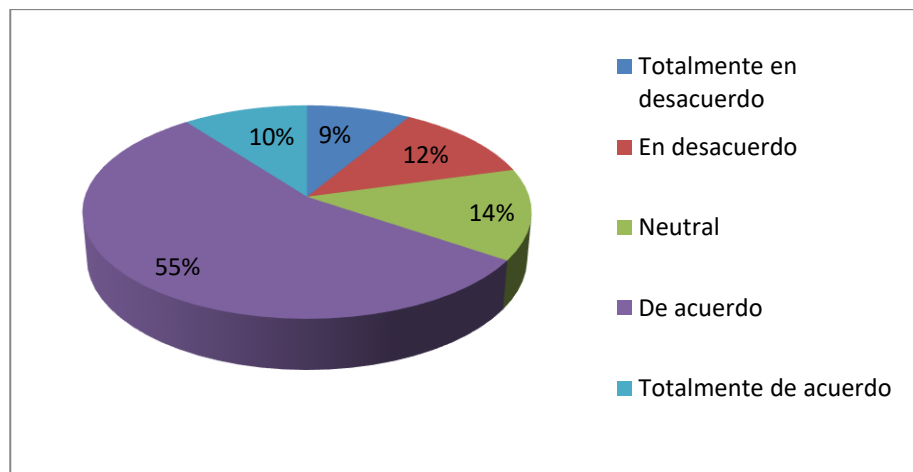
Figura 42 Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De las 58 encuestas aplicadas a los colaboradores, el 55% está de acuerdo con que sería muy feliz pasando el resto de su vida laboral en la empresa para la que labora actualmente, el 2% está en total desacuerdo. De aca podemos inferir que el 2% estaría buscando algún otro trabajo.

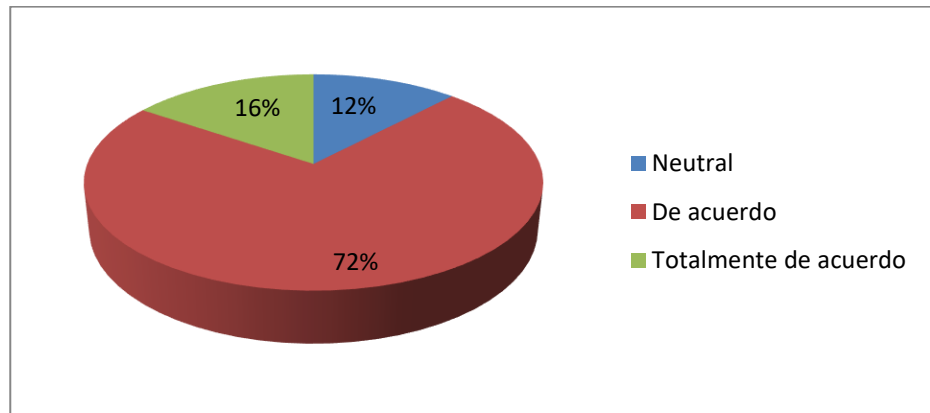
Figura 43 Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía es porque otra empresa no podía igualar el sueldo y beneficios que tengo aquí



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De las 58 encuestas aplicadas a los colaboradores, el 55% está de acuerdo con la premisa indicada, el 9% se encuentra totalmente en desacuerdo, el 12% en desacuerdo. Esto nos indicaría que la empresa otorga buenos beneficios, pero también nos indica que los colaboradores estarían dispuestos a escuchar otras propuestas que podrían mejorar las condiciones actuales.

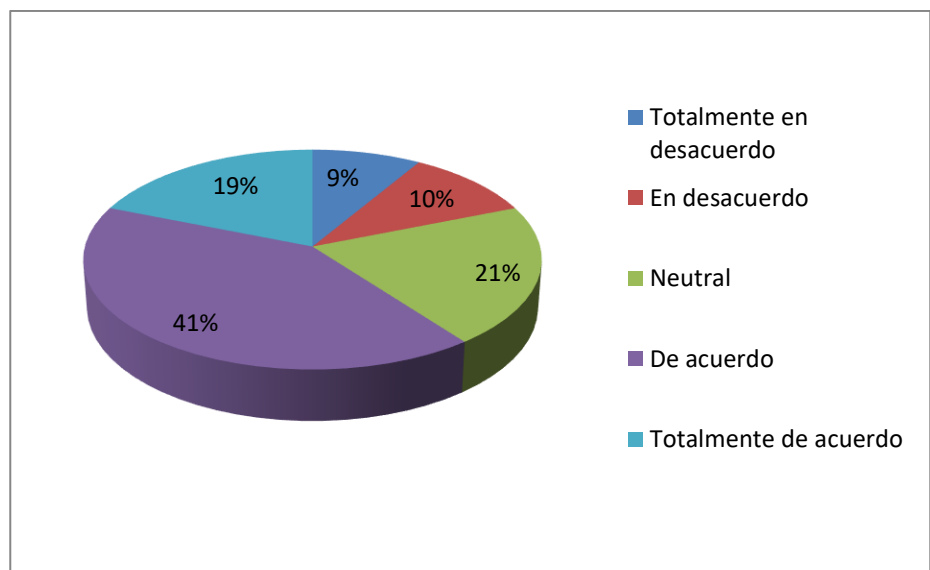
Figura 44 Ahora mismo sería duro para mi dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De las 58 encuestas aplicadas a los colaboradores, el 72% indica que sería duro dejar el trabajo actual, no se observa posiciones en desacuerdo. Esto nos indica que los colaboradores no estarían dispuestos a cambiar de empresa, incluso si quisieran hacerlo, esto quizá por que la empresa otorga buenos beneficios o por la coyuntura actual.

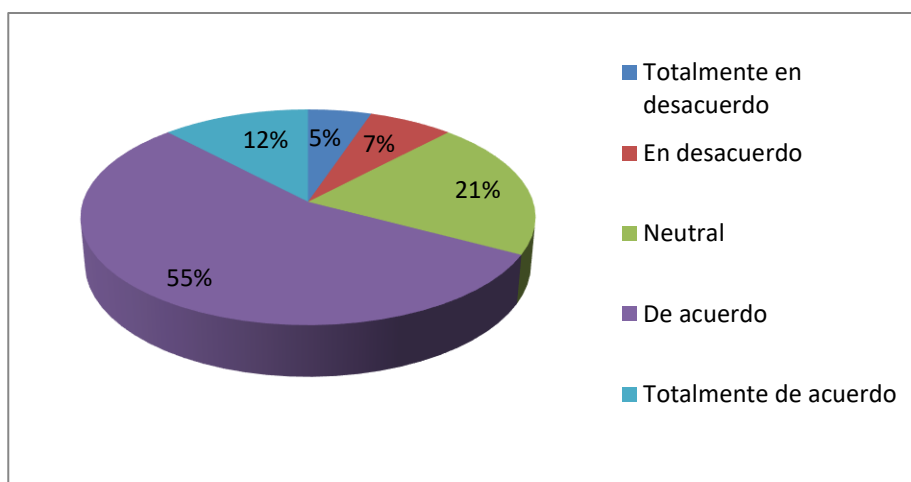
Figura 45 Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De las 58 encuestas aplicadas a los colaboradores, 41% está de acuerdo con la premisa indicada, el 10% en desacuerdo y el 9% en total desacuerdo. Copmo observamos la mayoría piensa que le sería difícil conseguir un trabajo como en que tiene actualmente, esto quiere decir que la empresa le otorga beneficios que los satisfacen.

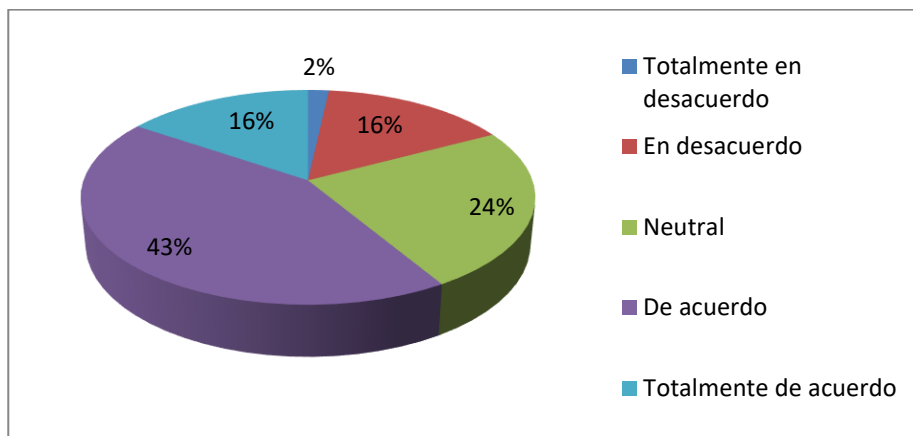
Figura 46 Demasiadas cosas en la vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De las 58 encuestas aplicadas a los colaboradores, 55% piensan que sus vidas se verían afectadas si dejan la empresa en etemomento, el 7% esta en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo, esto nos muestra una dependencia hacia el trabajo actual por parte de los colaboradores, ven en la empresa una parte importante en la vida cotidiana que le da los recursos necesarios para sus proyectos.

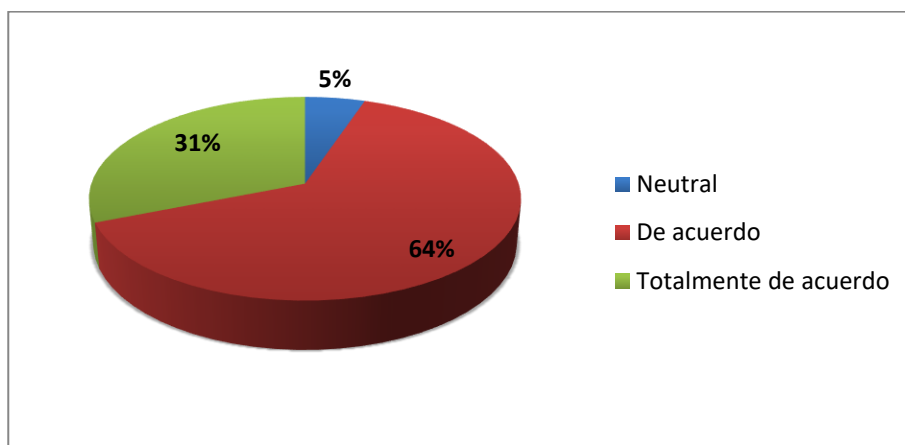
Figura 47 Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De las 58 encuestas aplicadas a los colaboradores, el 2% no cree que tenga pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, está totalmente en desacuerdo, el 43% si piensa que tendría pocas opciones.

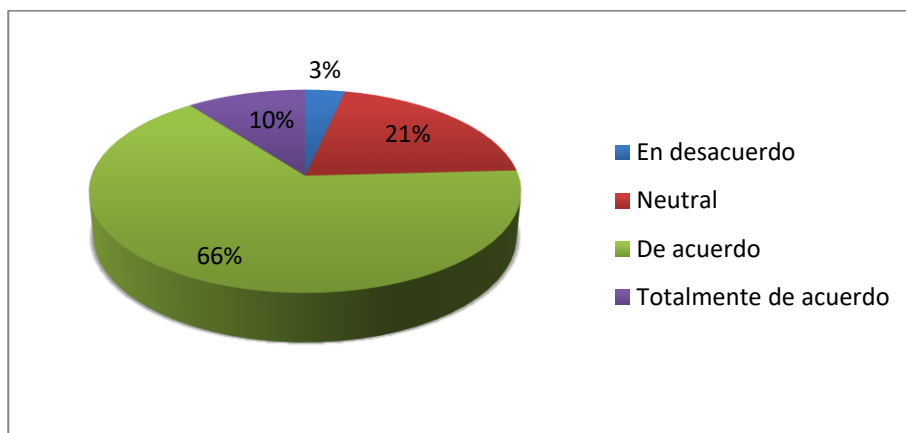
Figura 48 La empresa donde trabajo merece mi lealtad



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De las 58 encuestas aplicadas no se observan posiciones en desacuerdo, por lo que asume que el casi el total de colaboradores piensan que la empresa donde labora merece su lealtad. El 64% se encuentra de acuerdo y el 5% muestra una posición neutral.

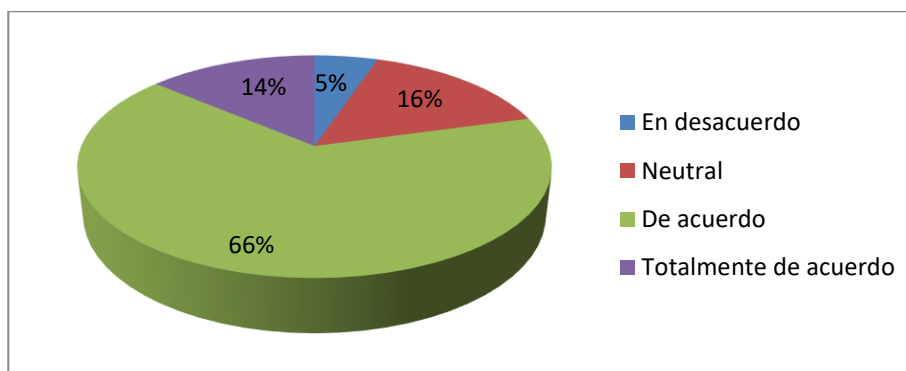
Figura 49 Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: De las 58 encuestas aplicadas, el 66% indica que sí se sentiría culpable si dejara la empresa teniendo en cuenta todo lo que esta, le ha dado. El 3% no se sentiría culpable por lo que se asume que no sentiría ningún remordimiento si dejaran la empresa.

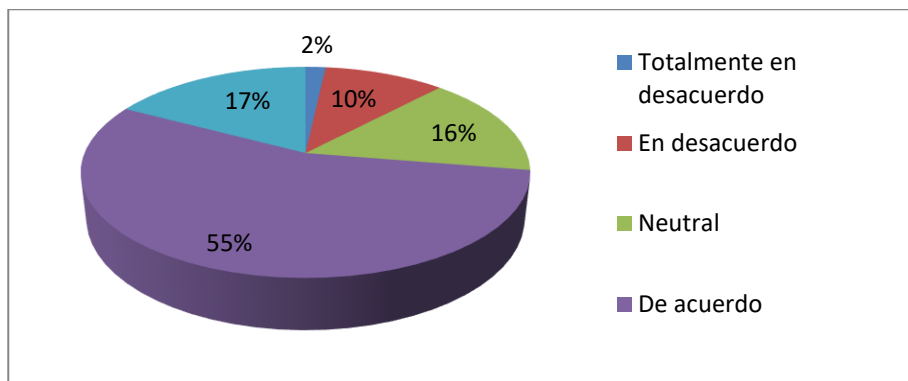
Figura 50 Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: Esta pregunta presenta una continuación de la anterior, el mismo porcentaje 66%, indica que aunque pudiera dejar la empresa por ventajas que se les ofrezca creen que no sería correcto, por lo que se asume que no aceptarían las nuevas propuestas y seguirían en su actual puesto. El 5% se encuentra en desacuerdo.

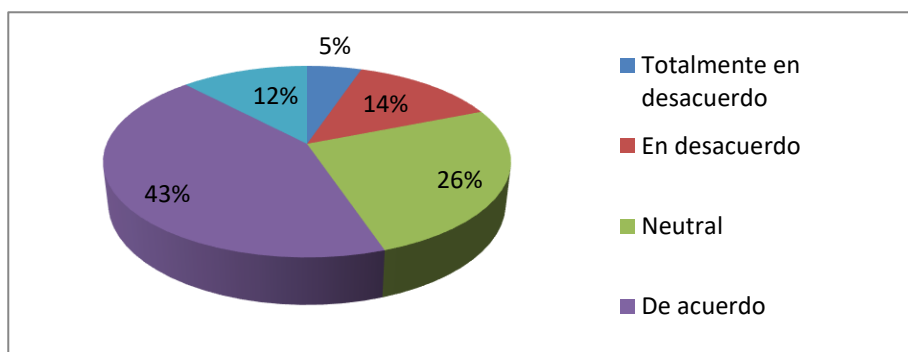
Figura 51 Una de las principales razones por las que continuo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de pertenecer a ella



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: Del total de los 58 colaboradores encuestados, el 55% indica que una de las principales razones por las que sigue en la empresa es porque siento obligación moral de pertenecer a ella. El 2% está seguro que hay otras razones por las que sigue en la empresa, el 10% piensa que hay otras razones por las que sigue en la empresa.

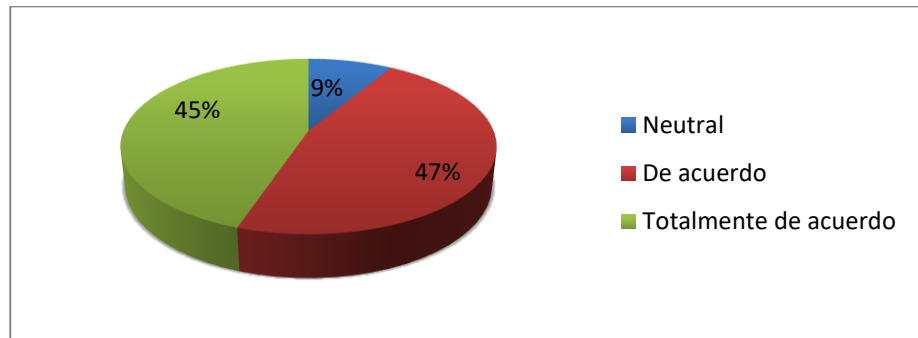
Figura 52 Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: Del total de los 58 colaboradores encuestados, 43% de los colaboradores piensa que no abandonaría la empresa porque se siente obligado con toda su gente. Al 5% no le importaría lo que piensen sus compañeros de trabajo ya que no sienten que tengan obligación con los demás colaboradores.

Figura 53 Creo que le debo mucho a esta empresa



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018

Descripción: Del total de los 58 colaboradores encuestados, el 47% indica que siente que le debe mucho a la empresa, el 45% está totalmente de acuerdo con esta premisa, no se observan posiciones en desacuerdo. Esto nos muestra que más del 90% cree que le debe mucho a la empresa para la que labora.

- V.2. Resultado 3: objetivo específico 3: Determinar la correlación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca, 2018.

A continuación se muestran las correlaciones entre la variable satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

		Satisfacción	Compromiso
Satisfacción	Correlación de Pearson	1	,783**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	58	58
Compromiso	Correlación de Pearson	,783**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La correlación entre la satisfacción y el compromiso es de 0.783, lo que nos indica una correlación positiva alta. Es positiva ya que las variaciones de una de estas variables repercute en la otra en el mismo sentido, es decir si aumenta la satisfacción laboral, aumenta el compromiso organizacional y en sentido contrario de la misma manera. El impacto que tendría una variable en la otra es alta ya que se encuentra entre los rangos de 0.7 a 0.85.

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

VI.1. Discusión

A lo largo de la investigación se ha intentado determinar los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y la correlación que existe entre ambas variables; de acuerdo a los resultados obtenidos en la medición de la satisfacción laboral se tiene un nivel de satisfacción medio; en base a lo señalado por Herzberg cada individuo tiene un impulso que lo motiva a sobresalir mediante la capacidad que se posee para cumplir con las obligaciones que se generan en su puesto de trabajo; Ocon, Ramírez y Flores (2017) determinan que sí el empleado se siente tomado en cuenta, adquirirá un mayor apego hacia la empresa; a su vez un empleado permanece en la empresa porque realiza una valoración de las aportaciones realizadas y considera que el dejar la empresa será una pérdida. Lo que se traduce en que a mayor satisfacción laboral mayor la permanencia del empleado en la empresa por las aportaciones realizadas a la misma.

Fuentes (2012) concluye en que la mayoría de los colaboradores presentan un nivel alto de satisfacción laboral y esto se debe a que son reconocidos sus esfuerzos en el trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo son favorables y las políticas de la empresa van acorde a cada colaborador. Esto se puede afirmar con los resultados obtenidos cuando los encuestados manifestaron que los factores extrínsecos favorecían a la percepción de satisfacción que se genera en la diferentes áreas; esto a su vez se sustenta con Teoría de las Necesidades de McClelland citada por Robbins (2017) que sostienen que el comportamiento de un colaborador puede deberse a la búsqueda de las necesidades de afiliación que consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. También debemos señalar que los resultados obtenidos permiten analizar los factores intrínsecos donde el reconocimiento y el progreso son los indicadores que deben afianzarse para optimizar la satisfacción percibida por los colaboradores; esto sustentado en los resultados obtenidos por Ocon, Ramírez y Flores (2017) donde se manifiesta que toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, pues nunca dejamos de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes. Reforzado con lo señalado en el estudio realizado por Caballero (2002) un trabajo estimulante, el valor que percibe el colaborador por las funciones que realiza son sin duda algunos factores que nos permiten evaluar el nivel de satisfacción que experimenta cada persona.

La investigación se centró en el enfoque multidimensional del compromiso organizacional, estudiado por Meyer y Allen (1997) quienes dividen la variable en tres dimensiones, afectivo, normativo y de continuidad. Los resultados arrojan que las variables relacionadas al compromiso organizacional se confirman con esta investigación; al tener un alto nivel de compromiso afectivo quienes muestran un mayor nivel de satisfacción; prevaleciendo ante los demás, se observa que los trabajadores de la organización reportan mayor compromiso afectivo, lo cual puede mostrar que los trabajadores priorizan la afinidad con su organización a partir de la identificación con esta, el establecimiento de un lazo emocional y el sentimiento de orgullo de pertenecer a un rubro que mueve la economía peruana y que permite ganar experiencia y tener un perfil más interesante para rubros afines.

Por otro lado, Portilla (2017) señala en la investigación realizada sobre las variables relacionadas con el compromiso organizacional, se reveló que si están correlacionadas entre si los componentes afectivo-normativo y continuo, tal como muestran también los resultados en el presente estudio. En el desarrollo de la presente se menciona que la variable afectiva desempeña un papel importante en el análisis del compromiso en los empleados, ya que hace referencia al aspecto emocional del empleado como consecuencia del compromiso por parte de la clínica, ya que se enfoca en las necesidades y expectativas que el trabajador siente. En cambio, el compromiso normativo es una dimensión que consiste en que las personas logran percibir el sentimiento de obligación moral, como una forma de comprometerse con la situación. Los resultados muestran un alto nivel en ambas variables al igual que en el estudio realizado con puntuaciones altas alcanzadas en ambos componentes.

En este entorno resulta indudable que el factor humano en los servicios turísticos es un elemento diferenciador que juega un papel fundamental en la consecución de las metas y objetivos de la organización. El estudio previo realizado por Ocon, Ramírez y Flores (2017) concluye en que las empresas hoteleras no accederán a estándares competitivos de clase mundial si su personal no se encuentra comprometido y satisfecho; afirmando que el principal vehículo para llegar a estas actitudes es la forma en que se comunica la organización con la persona. Los resultados de los análisis aplicados para este estudio se puede concluir principalmente, y de acuerdo a su objetivo general, que existe una relación positiva directa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, misma que se expresa por el coeficiente de correlación r de Pearson de 0.641, sustentado en lo señalado por Aamodt (2010) las personas que se encuentran intrínsecamente motivadas, buscarán desempeñarse de forma adecuada ya sea porque disfrutan llevar a cabo las tareas reales o porque disfrutan el reto de completar con éxito la tarea;

Zurita Alcaraz (2014) concluye que existe una relación cuantitativamente significativa entre los datos obtenidos en compromiso organizacional y satisfacción laboral, a nivel general, señalando que cada debe establecer programas que permitan optimizar la satisfacción de sus colaboradores, ya que cada uno es un universo distinto y se ven motivados por diversos factores; corroborando los resultados obtenidos mediante la escala de Person de 0.783 donde se establece una correlación positiva alta entre ambas variables, lo que también se traduce en que las personas que estén satisfechas reflejen aumentos en su compromiso afectivo, se sienten identificados con su empresa. Corroborando los resultados obtenidos en la presente investigación, donde las personas satisfechas tienen un nivel de compromiso afectivo alto, permitiendo generar un plan de acción que contribuya con retener a los mejores colaboradores; es también mencionado en el estudio realizado por Pérez y Vásquez (2016) la importancia de satisfacción laboral en el desempeño de cada uno de los colaboradores; teniendo el soporte de las jefaturas y proponiendo una comunicación fluida, siendo ésta la base para lograr generar un compromiso sólido con las organización y el logro de objetivos.

El presente estudio busca contribuir con información relevante para las empresas del sector hotelero que enfrentan cambios organizacionales: empresas con altos niveles de rotación de profesionales clave para la organización y empresas enfocadas en considerar el factor humano como elemento fundamental para conseguir esas metas. Estos resultados muestran la importancia de tener dentro de sus programas de mejora continua y metas organizacionales un plan de acción enfocado en el factor humano, específicamente en la satisfacción laboral y el compromiso. Como se ha observado, estas variables se encuentran altamente relacionadas.

VI.2. Conclusiones

- Se concluye que existe una influencia positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Cadena Hotelera en Cajamarca en el año 2018 al obtener un coeficiente $r = 0.783$ de Pearson con los resultados obtenidos aceptándose la hipótesis planteada.
- Al realizar la medición de los factores intrínsecos y extrínsecos, que determinan la satisfacción laboral se determina que los factores con menor nivel de aceptación son los factores intrínsecos con una media de 3,89; teniendo como indicadores con menor nivel de satisfacción el reconocimiento y progreso.
- Se realizó la medición del compromiso organizacional en sus tres dimensiones; obteniendo que la dimensión más alta es el compromiso afectivo con una media de 4 y la dimensión más baja es el compromiso de continuidad con una media de 3.64.
- Se realizó la correlación de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional con la prueba estadística de Pearson, obteniendo un resultado de 0.783 lo que indica una correlación positiva alta.

VII. Bibliografía

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial / organizacional*. México DF: Cengage Learning Editores SA.
- Alfaro, A., & Vecino, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 63 - 76.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*.
- Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Caballero, K. (2002). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Granada: Universidad de Granada.
- Cainicela, F., & Pazos, P. (2016). *Repositorio Universidad del Pacífico*. Recuperado el Marzo de 2018, de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiang, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D., & Stephen, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa SA.
- Diario Gestión. (08 de Noviembre de 2017). ¿Hay una burbuja de la felicidad laboral?
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas : comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson.
- Frías Castro, P. (Mayo de 2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1
- Gonzalez, F. (2013). *La calidad en la hostelería Cordobesa*. Córdoba: Universidad de Córdoba.

- González, T., & Guillén, M. (2008). Compromiso organizacional. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401 - 414.
- Medina Tornero, M. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Ocon, E., Ramirez, M., & Flores, P. (2017). NIVEL DE RELACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO: EVIDENCIA DESDE MEXICO. *IBFR*, 10(4), 81 - 89.
- Orosco, B., & Chávez, C. (2014). *El clima laboral y su relación con el desempeño laboral en las empresas hoteleras cuatro estrellas en la Provincia de Cajamarca, periodo 2014*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Palma, S. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. *Revista del Departamento de Psicología*, 49 - 59.
- Perez, M., & Vásquez, M. (2016). *Relacion entre la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores del Área de Operaciones - Agencia Central Cajamarca del Banco de Crédito del Perú, 2016*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Pinazzo, D. (1997). *EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN COMO UN PROCESO DE AJUSTE DINÁMICO AL TRABAJO*. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://www3.uji.es/~agrandio/fow/dani/dawis.htm>
- Portilla, R. (2017). *Repositorio Universidad Privada de Ciencias Aplicadas*. Recuperado el Marzo de 2018, de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621718/2/portilla_br.pdf
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Person.
- Villar, P. (24 de Junio de 2017). Great Place To Work 2017: Un análisis de las empresas que destacaron en Perú. *Diario El Comercio*.
- Zurita Alcaraz, M. (Abril de 2014). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los Juzgados de Granada. *Reidocrea*, 3(3), 17-25.

Apéndice

Análisis de Confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.935	48

Los resultados obtenidos teniendo en cuenta el índice de correlación del Alfa de Cronbach son igual a 0.935; se considera que la confiabilidad del instrumento es muy alta según la escala de valoración.

Satisfacción laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.887	24

Compromiso organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.915	24

Escala	Descripción
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar el nivel de satisfacción laboral. La encuesta **es anónima** para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta. Solo se necesita que señale el área en la cual labora.

INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Me gusta el trabajo que realizo					
2	Aporto nuevas ideas y/o sugerencias en función del mejoramiento de mi área					
3	Realizo trabajos que ayudan al crecimiento de la organización					
4	Tengo la capacidad necesaria para realizar mis labores					
5	Realizo mis funciones de manera eficiente					
6	La cadena reconoce cuando realizo un buen trabajo en el tiempo adecuado					
7	Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato					
8	Recibo capacitaciones que me permitan mejorar mi trabajo					
9	La empresa me da la oportunidad de ascender					
10	El ambiente donde trabajo es confortable					
11	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
12	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar un trabajo adecuado					
13	En relación al trabajo que realizo, considero que mi remuneración es adecuada					
14	Mi remuneración está alineada a los niveles de pago del mercado					
15	Cuánto mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración					
16	Mi jefe directo me brinda apoyo para superar los obstáculos diarios en el trabajo.					
17	La comunicación y coordinación con tu superior es constante					
18	Mi horario de trabajo es agradable					
19	Los procedimientos establecidos son aplicables en el día a día					
20	La empresa promueve un equilibrio entre mi vida profesional y personal					
21	Considerando el momento actual de la empresa, los objetivos, estrategias y direccionamiento son los correctos					
22	Se siente seguro con su trabajo					
23	Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo					
24	Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA PARA MEDIR EL COMPROMISO LABORAL DE LOS COLABORADORES

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar el nivel de compromiso de los colaboradores. La encuesta **es anónima** para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta. Solo se necesita que señale datos generales:

INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa					
2	Contribuyo continuamente con ideas para la mejora de la organización					
3	Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo					
4	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad					
5	Considero que mis objetivos personales están alineados a los objetivos de la empresa					
6	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.					
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
8	Me siento seguro de ofrecer mejoras a la organización					
9	Estoy contento por cómo la empresa me valora					
10	Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.					
12	Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable					
13	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.					
14	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y beneficios que tengo aquí					
15	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
16	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.					
18	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					
19	La empresa donde trabajo merece mi lealtad					
20	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado					
21	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto					
22	Una de las principales razones por las que continuo trabajando en esta compañía es porque siento las obligación moral de pertenecer en ella					
23	Ahora mismo no abandonaré mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.					
24	Creo que le debo mucho a esta empresa					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1 Experto: Luis Christian López Vásquez
 1.2 Especialidad: Talento Humano
 1.3 Cargo actual: Docente / Consultor
 1.4 Grado académico: Magister
 1.5 Institución: Universidad Privada del Norte
 1.6 Tipo de instrumento: Cuestionario
 1.7 Lugar y Fecha: Cajamarca, 15 de abril del 2018


II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	4	3	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	35	12				

Coefficientes de valoración porcentual: $c = \frac{47}{50}$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



Luis Christian López Vásquez
 PSICÓLOGO
 C. Pr. P. N° 28261

.....
 Firma y sello del Experto

Tabla 5: Matriz de Consistencia

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE UNA CADENA HOTELERA DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2018				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Independiente	
¿En qué medida la satisfacción laboral incide en el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca, 2018?	Determinar en qué medida la satisfacción laboral incide en el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca, 2018	La satisfacción laboral incide positiva y significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca, 2018	Satisfacción laboral	1. Enfoque Cuantitativo 2. Tipo de Investigación según su fin: Aplicada 3. Nivel de Investigación, Alcance o Profundidad del Conocimiento Causal o correlacional 4. Método: Análisis -Síntesis; Deductivo -Inductivo 5. Diseño de la Investigación: No experimental o Correlacional Transversal/transaccional
2. Problemas Específicos (opcional):	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	V. Dependiente:	
	1. Medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca en el año 2018 2. Medir el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca, 2018 3. Correlacionar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores de una cadena hotelera en la ciudad de Cajamarca, 2018		Compromiso organizacional V. Intervinientes:	6. Unidad de Análisis: Los colaboradores de la cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018 7. Población: Los 58 colaboradores de la cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018 8. Muestra: Los 58 colaboradores de la cadena hotelera de la ciudad de Cajamarca 2018 9. Marco Muestral: Relación de colaboradores proporcionada por RRRH 10. Técnicas: Encuesta 11. Instrumentos: Ficha de encuesta 12. Justificaciones Justificación teórica: La presente investigación encuentra su justificación teórica en la Teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen y en las conceptualización de satisfacción laboral de Robbins Justificación práctica: La presente investigación encuentra su justificación en ayudar a solucionar el problema que presenta la cadena hotelera con el compromiso organizacional de sus colaboradores como consecuencia de la satisfacción laboral