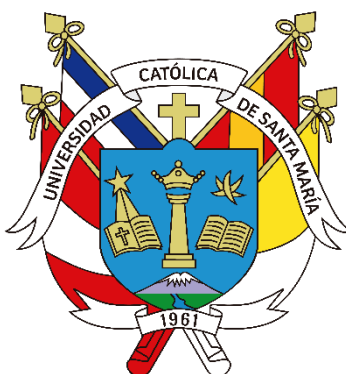


Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



Políticas de recursos humanos y su relación con el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución. Arequipa, 2025.

Tesis presentada por la Bachiller:

Ibañez Alarcon, Ana Gabriela

ORCID: 0009-0005-5595-6485

para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesor (a):

Mg. Rivero Fernandez, Renzo Rimaneth

ORCID: 0000-0002-9295-9790

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 06 de Agosto del 2025

Dictamen: 014612-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 014612, presentado por:

2019701562 - IBAÑEZ ALARCON ANA GABRIELA

Titulado:

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN. AREQUIPA, 2025.

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR**



**42267952 - TRILLO ESPINOZA VERONICA MARGARITA
DICTAMINADOR**



**41745725 - BERRIOS FERNANDEZ ERICK PERCY
DICTAMINADOR**



Políticas de recursos humanos y su relación con el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución. Arequipa, 2025.

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	4%
2	riaa.uaem.mx:8080 Fuente de Internet	4%
3	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	2%
6	methaodos.org Fuente de Internet	2%
7	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%

Dedicatoria

A mi familia, por ser mi fuerza en cada paso.

A mi mamá Kelly, por su amor incondicional y su resiliencia, que me inspira cada día.

A mi papá Carlos, por su apoyo y confianza.

A mi hermano Gustavo, por su compañía y su forma única de ser.

Y a Florencia, por acompañarme con amor, lealtad y esa alegría que siempre sabe encontrarme.



Agradecimientos

Gracias a mi familia por estar conmigo siempre y apoyarme.

Por acompañarme con cariño en este proceso, por su paciencia, su presencia constante y todo lo que hicieron para que yo pudiera llegar hasta aquí.

Gracias por estar en los momentos tranquilos y en los difíciles, por darme ánimos y hacerme sentir respaldada.

Por las conversaciones, las risas y el cariño con el que me acompañaron cada día.

Este logro también es suyo.



RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue analizar la relación entre las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. Para lograr este objetivo, se aplicó un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional, lo que permitió no solo identificar las características de las variables involucradas, sino también determinar la relación existente entre ellas. El diseño de la investigación fue no experimental, básico y de corte transversal, lo que implica que no se manipularon las variables, sino que se observaron en su contexto natural mediante la recolección de datos en un solo momento temporal.

La técnica utilizada para recabar los datos fue la encuesta, a través de un cuestionario estructurado, el cual constó de dos secciones principales: una para medir las políticas de recursos humanos, dividida en cuatro dimensiones, y otra para medir el compromiso organizacional normativo, estructurada en cuatro dimensiones. La muestra estuvo compuesta por 109 colaboradores seleccionados mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple.

Entre los resultados más relevantes, se encontró una relación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.563$, $p=0.000$) entre el compromiso organizacional normativo y la capacitación profesional. También se identificó una relación significativa, positiva y alta ($r=0.695$, $p=0.000$) entre el compromiso organizacional normativo y la retribución. Finalmente, se concluyó que existe una relación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.575$, $p=0.000$) entre las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de la empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025.

Palabras clave: políticas de recursos humanos, compromiso organizacional normativo, retribución.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the relationship between human resources policies and the normative organizational commitment of the employees of a transportation and distribution company in Arequipa in 2025. To achieve this objective, a quantitative approach was applied, with a correlational scope, which allowed not only to identify the characteristics of the variables involved, but also to determine the relationship between them. The research design was non-experimental, basic and cross-sectional, which implies that the variables were not manipulated, but were observed in their natural context through data collection at a single point in time.

The technique used to collect data was the survey, through a structured questionnaire, which consisted of two main sections: one to measure human resources policies, divided into four dimensions, and another to measure normative organizational commitment, structured into four dimensions. The sample consisted of 109 employees selected by simple random probability sampling.

Among the most relevant results, a significant, positive and moderate relationship with a high tendency ($r=0.563$, $p=0.000$) was found between normative organizational commitment and professional training. A significant, positive and high relationship ($r=0.695$, $p=0.000$) was also identified between normative organizational commitment and compensation. Finally, it was concluded that there is a significant, positive and moderate relationship with a high tendency ($r=0.575$, $p=0.000$) between human resources policies and the normative organizational commitment of the employees of the transportation and distribution company in Arequipa to 2025.

Key words: human resources policies, normative organizational commitment, compensation.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	4
1.1 Descripción del Problema	4
1.1.1 Campo, área y línea	6
1.1.2 Tipo de problema	6
1.1.3 Variables	7
1.1.4 Interrogantes básicas	10
1.2 Justificación	10
1.2.1 Justificación teórica	10
1.2.2 Justificación metodológica	11
1.2.3 Justificación económico o empresarial	11
1.2.4 Justificación social	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo general	12

1.3.2	Objetivos específicos	12
1.4	Marco teórico	12
1.5	Hipótesis.....	38
CAPÍTULO II		39
2.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	40
2.1	Técnicas e instrumentos	40
2.2	Estructuras de los instrumentos.....	40
2.3	Campo de verificación	40
2.3.1	Ámbito.....	40
2.3.2	Temporalidad	40
2.3.3	Unidades de estudio.....	41
2.4	Estrategia de recolección de datos.....	41
CAPÍTULO III.....		43
3.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.1	Análisis de los resultados descriptivos	44
3.1.1	Datos de control.....	44
3.1.2	Ítems de la variable “Política de recursos humanos”	46
3.1.3	Ítems De la variable “Compromiso organizacional normativo”	62
3.2	Análisis de los resultados inferenciales	82
3.2.1	Prueba de normalidad	82
3.2.2	Contrastación de hipótesis.....	84

DISCUSIÓN.....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	914
5.1 Conclusiones.....	94
5.2 Recomendaciones.....	96
REFERENCIAS.....	98
ANEXOS.....	105



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	7
Tabla 2 Matriz de consistencia	8
Tabla 3 Diferencias entre compromiso afectivo, de continuidad y normativo.....	27
Tabla 4 Edad	44
Tabla 5 Antigüedad laboral	44
Tabla 6 Número de viajes que realiza por semana	45
Tabla 7 Mayormente la ruta en su operación es	46
Tabla 8 Mi jefe me informa regularmente de la misión, objetivos, y responsabilidades de mi actual puesto de trabajo.....	46
Tabla 9 Mi jefe cumple lo previamente acordado.....	47
Tabla 10 Mi jefe me ha informado en el trabajo qué conductas y acciones se consideran adecuadas.	48
Tabla 11 Mi jefe atiende y escucha toda propuesta o sugerencia que se le haga e intenta que se lleve a efecto.	49
Tabla 12 Mi jefe trata a los empleados con respeto, justicia y profesionalismo en todo momento.....	50
Tabla 13 La empresa anima a quienes trabajamos en ella a que se propongan mejoras que favorezcan el rendimiento y el clima laboral.....	51
Tabla 14 Recibo información acerca de los planes a futuro de la empresa.....	52
Tabla 15 Si como consecuencia de una propuesta se obtiene mejoría, se premia.....	53
Tabla 16 La información (comunicación) fluye habitualmente por lo que no puede considerarse un hecho excepcional.....	54
Tabla 17 Mis "herramientas" de trabajo son apropiadas	55

Tabla 18 La dirección de la organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo.....	56
Tabla 19 Se trabaja con planificación, evitando que la obsolescencia tecnológica afecte a mi trabajo.	57
Tabla 20 Recibo formación técnica adecuada.	58
Tabla 21 Mi salario es justo y competitivo en comparación con lo que ofrecen otras empresas del mismo sector para trabajos similares.	59
Tabla 22 La relación entre lo que apporto a la organización y lo que recibo de ella me parece correcta.....	60
Tabla 23 Mi retribución es adecuada en comparación con la que reciben mis colegas de trabajo.....	61
Tabla 24 Es un empleado que realiza su trabajo de acuerdo con las normas y políticas de la empresa.....	62
Tabla 25 Cumple puntualidad en los horarios y días de trabajo establecidos por la empresa.....	63
Tabla 26 Cumple en tiempo y modales las actividades que le sean asignadas.	64
Tabla 27 Puede perder su trabajo si no cumple con su trabajo bajo los lineamientos y normas establecidas por la empresa.....	65
Tabla 28 Es un empleado que no quiere defraudar la confianza que la empresa tiene depositada en su trabajo.....	66
Tabla 29 A pesar de tener otros compromisos, es un empleado que termina primero su trabajo.	67
Tabla 30 Nunca deja un trabajo pendiente o inconcluso.	68
Tabla 31 A pesar del cansancio o malestar físico que pueda tener, es importante que termine primero su trabajo.....	69

Tabla 32 Encuentra la manera de hacer un buen trabajo incluso en condiciones desfavorables.	70
Tabla 33 No vuelve tranquilo a su casa si deja trabajo pendiente o inacabado.....	71
Tabla 34 Continúa trabajando en la empresa como una forma de corresponder a lo que ésta le ha brindado.....	72
Tabla 35 Cree que la empresa le ha recompensado por el trabajo y esfuerzo realizado.....	73
Tabla 36 Es un empleado que percibe equilibrio en la relación con la empresa.	74
Tabla 37 Espera que la empresa corresponda en el futuro por el trabajo y esfuerzo realizado.....	75
Tabla 38 Es un trabajador que hace un esfuerzo extra en su trabajo como forma de corresponder a la empresa por lo que le ha dado.	76
Tabla 39 La empresa sólo le ha aportado los beneficios que ha obtenido en base a su esfuerzo y trabajo.....	77
Tabla 40 Continúa trabajando en la empresa como una forma de demostrar su lealtad.	78
Tabla 41 Es un empleado que agradece a la empresa todo lo que le ha aportado y por eso sigue trabajando por ella.	79
Tabla 42 Es un empleado que hace su trabajo lo mejor posible porque le interesa dar lo mejor de sí.....	80
Tabla 43 El agradecimiento a la empresa requiere que usted siga dando lo mejor, incluso un extra de lo que te piden.	81
Tabla 44 Prueba de normalidad de datos	82
Tabla 45 Matriz de correlaciones	84
Tabla 46 Políticas de recursos humanos - Compromiso organizacional normativo.....	86

Tabla 47 Estilo de dirección - Compromiso organizacional normativo.....	87
Tabla 48 Comunicación corporativa y reconocimiento -	
Compromiso organizacional normativo	88
Tabla 49 Capacitación profesional - Compromiso organizacional normativo.....	89
Tabla 50 Retribución - Compromiso organizacional normativo.....	90



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Edad.....	44
Figura 2 Antigüedad laboral.....	45
Figura 3 Número de viajes que realiza por semana	45
Figura 4 Mayormente la ruta en su operación es.....	46
Figura 5 Mi jefe me informa regularmente de la misión, objetivos, y responsabilidades de mi actual puesto de trabajo.	47
Figura 6 Mi jefe cumple lo previamente acordado.....	48
Figura 7 Mi jefe me ha informado en el trabajo qué conductas y acciones se consideran adecuadas.	49
Figura 8 Mi jefe atiende y escucha toda propuesta o sugerencia que se le haga e intenta que se lleve a efecto.	50
Figura 9 Mi jefe trata a los empleados con respeto, justicia y profesionalismo en todo momento.....	51
Figura 10 La empresa anima a quienes trabajamos en ella a que se propongan mejoras que favorezcan el rendimiento y el clima laboral.....	52
Figura 11 Recibo información acerca de los planes a futuro de la empresa.	53
Figura 12 Si como consecuencia de una propuesta se obtiene mejoría, se premia.	54
Figura 13 La información (comunicación) fluye habitualmente por lo que no puede considerarse un hecho excepcional.....	55
Figura 14 Mis "herramientas" de trabajo son apropiadas.....	56
Figura 15 La dirección de la organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo.....	57
Figura 16 Se trabaja con planificación, evitando que la obsolescencia tecnológica afecte a mi trabajo.	58

Figura 17 Recibo formación técnica adecuada.	59
Figura 18 Mi salario es justo y competitivo en comparación con lo que ofrecen otras empresas del mismo sector para trabajos similares.	60
Figura 19 La relación entre lo que apporto a la organización y lo que recibo de ella me parece correcta.	61
Figura 20 Mi retribución es adecuada en comparación con la que reciben mis colegas de trabajo.	62
Figura 21 Es un empleado que realiza su trabajo de acuerdo con las normas y políticas de la empresa.	63
Figura 22 Cumple puntualidad en los horarios y días de trabajo establecidos por la empresa.	64
Figura 23 Cumple en tiempo y modales las actividades que le sean asignadas.	65
Figura 24 Puede perder su trabajo si no cumple con su trabajo bajo los lineamientos y normas establecidas por la empresa.	66
Figura 25 Es un empleado que no quiere defraudar la confianza que la empresa tiene depositada en su trabajo.	67
Figura 26 A pesar de tener otros compromisos, es un empleado que termina primero su trabajo.	68
Figura 27 Nunca deja un trabajo pendiente o inconcluso.	69
Figura 28 A pesar del cansancio o malestar físico que pueda tener, es importante que termine primero su trabajo.	70
Figura 29 Encuentra la manera de hacer un buen trabajo incluso en condiciones desfavorables.	71
Figura 30 No vuelve tranquilo a su casa si deja trabajo pendiente o inacabado.	72

Figura 31 Continúa trabajando en la empresa como una forma de corresponder a lo que ésta le ha brindado.....	73
Figura 32 Cree que la empresa le ha recompensado por el trabajo y esfuerzo realizado.....	74
Figura 33 Es un empleado que percibe equilibrio en la relación con la empresa.....	75
Figura 34 Espera que la empresa corresponda en el futuro por el trabajo y esfuerzo realizado.....	76
Figura 35 Es un trabajador que hace un esfuerzo extra en su trabajo como forma de corresponder a la empresa por lo que le ha dado.	77
Figura 36 La empresa sólo le ha aportado los beneficios que ha obtenido en base a su esfuerzo y trabajo.....	78
Figura 37 Continúa trabajando en la empresa como una forma de demostrar su lealtad.....	79
Figura 38 Es un empleado que agradece a la empresa todo lo que le ha aportado y por eso sigue trabajando por ella.	80
Figura 39 Es un empleado que hace su trabajo lo mejor posible porque le interesa dar lo mejor de sí.....	81
Figura 40 El agradecimiento a la empresa requiere que usted siga dando lo mejor, incluso un extra de lo que te piden.	82

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el estudio de las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo, ya que la empresa de transporte y distribución de productos de consumo masivo enfrenta un reto debido a la proximidad de jubilación de sus conductores, quienes constituyen una parte significativa de su fuerza laboral. Se proyecta que, en los próximos 10 años, muchos empleados alcanzarán la edad de jubilación, lo que afectará la continuidad operativa. Este relevo generacional, sumado a una alta rotación de personal, requiere implementar políticas de recursos humanos sólidas que fomenten el compromiso organizacional normativo y la retención del talento joven. La falta de estrategias claras para abordar este cambio puede generar costos operativos elevados y disminuir la productividad. Es fundamental investigar cómo las políticas de RR.HH. influyen en el compromiso organizacional en la empresa, específicamente en Arequipa, para 2025.

A nivel internacional, el compromiso organizacional en el sector transporte enfrenta retos derivados de las condiciones laborales, como largas jornadas, horarios inflexibles y trabajo por turnos, que afectan la salud y bienestar de los trabajadores y dificultan la conciliación trabajo-familia. Además, la baja remuneración, la precariedad de las condiciones laborales y la falta de equidad de género agravan la situación. Aunque ha aumentado la presencia femenina en el sector, persisten estereotipos de género y desigualdades salariales. Estas condiciones impactan negativamente en la motivación, satisfacción laboral y sentido de pertenencia (Slavic & Jiménez, 2023). A nivel nacional, los problemas que afectan el compromiso organizacional incluyen la alta rotación de personal, la falta de incentivos y de horarios flexibles, y un elevado nivel de insatisfacción laboral. Además, la deficiente comunicación entre jefes y empleados genera una sensación de escaso reconocimiento. Estos problemas subrayan la necesidad de mejorar la gestión del talento, siendo el liderazgo transformacional una solución propuesta (Cornejo, 2022).

Las políticas de recursos humanos (RR.HH.) son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad organizacional, ya que alinean la gestión del talento con los objetivos estratégicos, mejorando el desempeño y contribuyendo a la productividad y eficiencia (Burbano et al., 2022). Estas políticas impactan positivamente en el clima laboral y la satisfacción de los empleados, promoviendo su bienestar mediante programas de capacitación y desarrollo profesional, lo que reduce la rotación de personal (Cumbicos et al., 2023). Además, favorecen el desarrollo del talento humano al identificar necesidades de capacitación y ofrecer oportunidades de crecimiento, fortaleciendo las capacidades organizacionales. En entornos cambiantes, las políticas de RR.HH. también impulsan la innovación y flexibilidad (Zuñiga-Collazos et al., 2023).

El compromiso organizacional normativo, por su parte, es clave para el éxito empresarial, ya que genera lealtad al crear un sentido de obligación moral en los empleados, lo que reduce la rotación y los costos asociados (Chiang et al., 2016). Este compromiso mejora el clima laboral, fortalece las relaciones laborales y aumenta la satisfacción, contribuyendo al desempeño organizacional y a la adaptación a nuevas políticas o estructuras (Ortiz-Guillén et al., 2023; Betanzos-Díaz et al., 2017).

La estructura de la investigación está compuesta por tres capítulos:

Capítulo I: Planteamiento teórico, que incluye la descripción del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, las justificaciones, el marco teórico y la hipótesis.

Capítulo II: Planteamiento operacional, que presenta la metodología del estudio, la población, la muestra, las fuentes de información, las técnicas y los instrumentos utilizados.

Capítulo III: Resultados de la investigación, que detalla los resultados descriptivos (datos de control, ítems de ambas variables) y los resultados del análisis inferencial.

Por último, se concluye con las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1 Descripción del problema

Las políticas de recursos humanos (RR.HH.) son esenciales para el éxito y sostenibilidad organizacional, ya que alinean la gestión del talento con los objetivos estratégicos, lo que mejora el desempeño y agrega valor al contribuir a la productividad y eficiencia (Burbano et al., 2022). Estas políticas también impactan positivamente en el clima laboral y la satisfacción de los empleados, promoviendo su bienestar mediante programas de capacitación y desarrollo profesional, lo que fortalece la lealtad y reduce la rotación de personal (Cumbicos et al., 2023). Además, favorecen el desarrollo del talento humano al identificar necesidades de capacitación y brindar oportunidades de crecimiento, fortaleciendo las capacidades organizacionales. Finalmente, en entornos dinámicos, las políticas de RR.HH. facilitan la adaptación a cambios externos, impulsando prácticas que fomenten la innovación y flexibilidad en los equipos (Zuñiga-Collazos et al., 2023).

Por otro lado, el compromiso organizacional normativo es clave para el éxito empresarial, ya que fomenta la lealtad al crear un sentido de obligación moral en los empleados, reduciendo la rotación y costos asociados (Chiang et al., 2016). Este tipo de compromiso mejora el clima laboral, promoviendo relaciones sólidas, trabajo en equipo y mejor comunicación, lo que aumenta la satisfacción y el bienestar general (Ortiz-Guillén et al., 2023). Además, impulsa el desempeño organizacional, ya que los empleados comprometidos se esfuerzan más por alcanzar los objetivos, incrementando productividad y eficiencia. Asimismo, este compromiso facilita la adaptación a nuevas políticas o estructuras, contribuyendo a la evolución del negocio de manera más efectiva (Betanzos-Díaz et al., 2017).

A nivel internacional, el compromiso organizacional en trabajadores del sector transporte enfrenta desafíos significativos debido a las condiciones laborales propias del rubro, como largas jornadas, horarios inflexibles y trabajo por turnos, que afectan su salud, bienestar

y conciliación trabajo-familia. Además, factores como la baja remuneración, la precariedad en las condiciones laborales y la falta de equidad de género agravan la problemática. Aunque a nivel internacional el número de mujeres en el sector ha aumentado, persisten estereotipos de género y desigualdades salariales. Estas condiciones no solo influyen negativamente en la calidad de vida de los trabajadores, sino también en su motivación, satisfacción laboral y sentido de pertenencia hacia la organización (Slavic & Jiménez, 2023).

A nivel nacional, se identifican varios problemas que afectan el compromiso organizacional, como la alta rotación de personal y la falta de compromiso de los empleados. Esto se debe a la ausencia de incentivos que fortalezcan los lazos entre la empresa y los trabajadores, la falta de horarios flexibles, y el elevado nivel de insatisfacción laboral. También se menciona la deficiente comunicación entre los jefes y el personal, lo que provoca una sensación de escaso reconocimiento al talento humano. Estos problemas evidencian la necesidad de mejorar la gestión del talento, proponiendo el liderazgo transformacional como una posible solución (Cornejo, 2022).

La empresa de estudio se dedicada al transporte y distribución de productos de consumo masivo, la cual pertenece a uno de los conglomerados más importantes del país en la industria alimentaria y de bebidas. Actualmente, la empresa enfrenta un desafío significativo relacionado con la gestión de su fuerza laboral, ya que la mayoría de sus conductores se encuentra en edades cercanas a la jubilación. En los próximos 10 años, se prevé que una proporción considerable de estos empleados alcance una edad en la que ya no podrán continuar desempeñando sus funciones con la misma eficiencia, generando un impacto en la continuidad operativa de la flota.

Este relevo generacional, agravado por una alta rotación de personal, requiere que el nuevo personal que se incorpore a la empresa perciba políticas de RR.HH. sólidas y efectivas, las cuales podrían ser fundamentales para fortalecer el compromiso organizacional normativo

de estos empleados, asegurando su permanencia en la organización y promoviendo un ambiente laboral estable.

Sin embargo, la falta de estrategias claras para abordar la transición generacional y la retención del talento joven puede estar afectando negativamente el compromiso de los trabajadores, lo que resulta en mayores costos operativos y una disminución en la productividad. Por lo tanto, es esencial investigar la relación entre las políticas de RR.HH. y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de la empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025.

1.1.1 Campo, Área y Línea

Campo: Ciencias Administrativas.

Área: Administración.

Línea: Gestión del talento humano.

1.1.2 Tipo de problema

La investigación es de tipo básica, ya que busca generar nuevos conocimientos y ampliar la comprensión teórica sobre la relación entre las políticas de RR.HH. y el compromiso organizacional normativo, sin tener como objetivo directo la aplicación inmediata de los resultados. Sigue un diseño no experimental, lo que implica que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan en su contexto natural para analizar sus relaciones. Además, el estudio tiene un enfoque cuantitativo, caracterizado por la recopilación y análisis de datos numéricos mediante instrumentos estructurados, permitiendo obtener resultados medibles y objetivos. Es de corte transversal, lo que significa que los datos se recolectan en un único momento en el tiempo, proporcionando una instantánea de la situación. Finalmente, su alcance es correlacional, ya que tiene como propósito principal determinar la relación existente entre las políticas de RR.HH. y el compromiso organizacional normativo, sin establecer causalidad directa entre las variables (Hernández et al., 2014).

1.1.3 Variables

1.1.3.1 Análisis de Variables:

- VARIABLE INDEPENDIENTE:

Políticas de recursos humanos.

- VARIABLE DEPENDIENTE:

Compromiso organizacional normativo.

1.1.3.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
Variable Independiente Políticas de recursos humanos	Estilo de dirección	Nivel de comunicación sobre objetivos y responsabilidades	Cuestionario de artículo académico proveniente de revista indexada desarrollado por Ávila y Pascual (2019)
		Grado de cumplimiento de compromisos del jefe	
		Nivel de apertura a sugerencias y propuestas	
		Grado de respeto, justicia y profesionalismo en el trato	
	Comunicación corporativa y reconocimiento	Grado de motivación para proponer mejoras	
		Nivel de acceso a información sobre planes futuros	
		Grado de reconocimiento por propuestas exitosas	
		Nivel de fluidez en la comunicación corporativa	
		Nivel de adecuación de las herramientas de trabajo	
		Grado de motivación generada por la dirección	
Capacitación profesional	Nivel de planificación para evitar obsolescencia tecnológica		
	Grado de adecuación de la formación técnica recibida		
	Retribución	Nivel de competitividad salarial	
Grado de equidad entre aportes y recompensas recibidas			
Nivel de adecuación de la retribución respecto a los colegas			
Variable Dependiente Compromiso organizacional normativo	Cumplimiento	Nivel de cumplimiento de normas y políticas Grado de puntualidad en horarios y días de trabajo Nivel de cumplimiento en tiempo y modales	Cuestionario de artículo académico proveniente de revista indexada desarrollado por

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
		Grado de conciencia sobre las consecuencias de no cumplir con las normas	Betanzos-Díaz et al. (2017)
		Nivel de compromiso con la confianza depositada por la empresa	
	Responsabilidad	Nivel de compromiso para terminar el trabajo a pesar de otros compromisos	
		Grado de responsabilidad en evitar trabajos pendientes	
		Nivel de responsabilidad a pesar del cansancio	
	Reciprocidad	Capacidad para realizar un buen trabajo en condiciones desfavorables	
		Grado de preocupación por dejar trabajo pendiente	
		Nivel de compromiso en corresponder al aporte de la empresa	
	Lealtad	Grado de satisfacción por las recompensas recibidas de la empresa	
		Percepción del equilibrio en la relación con la empresa	
		Expectativa de reciprocidad futura por el esfuerzo realizado	
		Esfuerzo adicional como respuesta a lo que la empresa ha brindado	
		Percepción de beneficios proporcionados por la empresa según el esfuerzo realizado	
		Nivel de lealtad expresada a través del trabajo continuo	
		Grado de agradecimiento hacia la empresa por sus aportes	
		Nivel de compromiso en dar lo mejor de sí en el trabajo	
		Grado de esfuerzo adicional como muestra de lealtad	

Nota. Adaptación propia basada en la investigación, 2025.

1.1.3.3 Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Interrogante general: ¿Cómo se relacionan las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025?	Objetivo general: Establecer la relación entre las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y	Hipótesis general: Dado que, las políticas de recursos humanos consisten en un conjunto de directrices y estrategias diseñadas para gestionar de	Variable independiente Políticas de recursos humanos Dimensiones • Estilo de dirección • Comunicación corporativa y reconocimiento.	Tipo de investigación: Básica Enfoque: Cuantitativo Alcance: Correlacional

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Interrogantes específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025? • ¿Cuál es la relación entre la comunicación corporativa y reconocimiento con el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025? • ¿Cuál es la relación entre la capacitación profesional y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025? • ¿Cuál es la relación entre la retribución y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025? 	<p>distribución en Arequipa al 2025.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la relación entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. • Determinar la relación entre la comunicación corporativa y reconocimiento con el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. • Establecer relación entre la capacitación profesional y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. • Precisar la relación entre la retribución y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. 	<p>manera efectiva el talento humano dentro de una organización. Es probable que pueda existir una relación significativa entre las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación profesional • Retribución <p>Variable dependiente</p> <p>Compromiso organizacional normativo</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento • Responsabilidad • Reciprocidad • Lealtad 	<p>Diseño: No experimental de corte transversal</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Muestra: 109 conductores</p>

Nota. Adaptación propia basada en la investigación, 2025.

1.1.4 Interrogantes básicas

1.1.4.1 Interrogante general

¿Cómo se relacionan las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025?

1.1.4.2 Interrogantes específicas

- ¿Cuál es la relación entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación corporativa y reconocimiento con el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la capacitación profesional y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la retribución y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025?

1.2 Justificación

1.2.1 Justificación teórica

Esta investigación aporta conocimientos a los académicos y a la literatura existente que analiza cómo las políticas de RR.HH. diseñadas estratégicamente pueden relacionarse con el compromiso del colaborador. De igual manera, este estudio ayuda a comprender las variables analizadas en el sector de transporte y distribución el cual no ha sido ampliamente investigado.

1.2.2 Justificación metodológica

La investigación se sustenta metodológicamente debido a los métodos para la recolección y análisis de datos que recopilados, por un lado, la recolección de información se hará con la aplicación de cuestionarios de artículos académicos los cuales tienen la confiabilidad y validez para ser aplicados, asimismo, para analizar los datos se hace uso de la estadística descriptiva e inferencial que permite llegar a resultados objetivos.

1.2.3 Justificación Económico o Empresarial

El presente estudio aborda problemas reales que afectan a la empresa, como la transición de colaboradores hacia la jubilación y la alta rotación de personal. Su objetivo es identificar cómo las políticas de RR.HH. influyen en el compromiso de los empleados, especialmente en un contexto marcado por el envejecimiento de la fuerza laboral. A través de este análisis, se busca comprender cómo estas políticas pueden contribuir a la creación de un entorno organizacional más estable y sostenible, mejorando el compromiso de los colaboradores actuales y facilitando la integración de los nuevos empleados, lo que, a su vez, tendrá un impacto directo en la productividad y eficiencia operativa de la empresa.

1.2.4 Justificación social

Esta investigación tiene una fuerte justificación social, ya que busca generar mejoras en las condiciones laborales, promoviendo la estabilidad, el bienestar y la integración de los colaboradores, lo que repercute positivamente en la comunidad laboral y en la sostenibilidad social de la empresa a largo plazo. Además, al fortalecer el compromiso organizacional, se fomenta una cultura organizacional más sólida y resiliente, que no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la imagen de la empresa ante la sociedad. Asimismo, contribuye a la creación de un entorno laboral más equitativo, en el que los empleados se sienten valorados y motivados, lo que redundará en una mayor productividad y una mejor calidad de vida laboral.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

Establecer la relación entre las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Conocer la relación entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025.
- Determinar la relación entre la comunicación corporativa y reconocimiento con el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025.
- Establecer relación entre la capacitación profesional y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025.
- Precisar la relación entre la retribución y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 *Políticas de recursos humanos*

Las políticas de recursos humanos pueden entenderse, en primer lugar, como un conjunto planificado de estrategias, prácticas y lineamientos orientados a la gestión eficaz del capital humano dentro de las organizaciones, tal como lo plantea Lacombe y Chu (2008), con el propósito de armonizar los objetivos organizacionales con las condiciones internas y externas. En esta línea, Gratton y Truss (2003) amplían esta visión al proponer un enfoque

tridimensional que destaca la necesidad de una alineación vertical entre las políticas de personas y la estrategia del negocio, una coherencia horizontal entre las distintas áreas de recursos humanos, y una implementación efectiva en la práctica cotidiana, lo cual exige un compromiso tangible por parte de los directivos. Asimismo, autores como Fiuza (2008) subrayan que dichas políticas deben abarcar dimensiones operativas fundamentales como el reclutamiento, la formación, la evaluación del desempeño, la remuneración y las condiciones laborales, estructuradas como un sistema coherente.

Por otra parte, desde una perspectiva ética y socialmente responsable, el panel de expertos citado en el estudio de Tinti et al. (2017) definen las políticas de RRHH como acciones que integran valores humanos, sociales y laborales, orientadas no solo a optimizar el desempeño organizacional, sino también a fomentar el bienestar integral de los trabajadores. Estas políticas incluyen prácticas como la conciliación entre la vida personal y laboral, la equidad de género, la diversidad, la seguridad y salud en el trabajo, y el fomento del diálogo social. Por tanto, todas estas definiciones convergen en que las políticas de recursos humanos no solo deben ser técnicamente eficaces y estratégicamente alineadas, sino también éticamente fundamentadas y sensibles al entorno social.

Las políticas de RR.HH. constituyen un conjunto detallado de directrices que una organización utiliza para gestionar a su personal y definir su capital humano. Estas políticas, desarrolladas por el área de RR. HH., abarcan aspectos como el reclutamiento, contratación, remuneración, formación y terminación laboral, con el objetivo de garantizar la equidad, coherencia y alineación con los valores de la organización. Además de armonizar los procesos laborales con los objetivos estratégicos, estas normas son esenciales para fomentar un ambiente laboral seguro y ético, en línea con la misión de la organización y cumpliendo con la normativa vigente (Neal et al., 2023).

Las políticas de Recursos Humanos constituyen un conjunto de normas formales y estratégicas que orientan la manera en que una organización gestiona a su personal y administra su capital humano. Generalmente diseñadas por el área de RR.HH., estas políticas abarcan múltiples aspectos, desde el reclutamiento y selección, hasta la remuneración, la capacitación, el desarrollo de carrera y, en su caso, la desvinculación laboral. Su función esencial es promover la consistencia, la equidad y la fidelidad a los principios y valores que conforman la cultura organizacional (Morena, 2023).

Las políticas de Recursos Humanos brindan múltiples beneficios esenciales para el adecuado desempeño de una organización. Entre los más relevantes se encuentra el establecimiento de criterios definidos, coherentes y racionales para gestionar asuntos relacionados con el personal, lo que facilita decisiones justas y transparentes. Además de estructurar y uniformar los procedimientos internos, estas políticas fortalecen el contrato psicológico, entendido como ese acuerdo implícito de expectativas recíprocas entre empleador y empleado. Cuando su implementación es adecuada, las políticas de RR.HH. impulsan de manera notable el desarrollo de una cultura organizacional positiva, basada en la confianza, el respeto mutuo y un alto nivel de compromiso (Quispe de la Cruz & Rosas Bravo, 2024).

No obstante, el Chartered Institute for Personnel Development [CIPD] (2019) señala que una implementación inadecuada o una interpretación errónea de las políticas de Recursos Humanos puede acarrear efectos adversos para la organización. Lejos de promover la armonía, podrían provocar desorientación, desmotivación o incluso desencadenar conflictos internos, impactando negativamente tanto en el ambiente laboral como en el desempeño global. Por esta razón, resulta crucial que las políticas de RR.HH. no solo estén formalmente establecidas, sino que además se encuentren alineadas con los valores y metas institucionales, y que su comunicación y aplicación se realicen de manera coherente y con sensibilidad.

En la misma dirección, Armstrong (2009) argumenta que las políticas de Recursos Humanos no solo organizan las operaciones internas del departamento, sino que también encarnan los valores esenciales de la organización, impactando directamente en la promoción de un trato justo y equitativo hacia los colaboradores. Al establecer de manera explícita los principios que rigen la gestión del personal, se minimiza la brecha entre las expectativas creadas por la empresa y la experiencia real de los empleados. Asimismo, la adopción de políticas enfocadas en el desarrollo del talento genera un ambiente de trabajo propicio para el crecimiento personal y profesional. De acuerdo con Aurore (2023), este tipo de cultura organizacional positiva incide directamente en el desempeño general de la empresa, ya que fomenta en los trabajadores un sentido de valoración, motivación y compromiso hacia las metas compartidas.

1.4.2 Dimensiones de políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos, entendidas como los lineamientos que guían la gestión del talento humano en una organización, pueden analizarse a través de distintas dimensiones que reflejan sus áreas clave de intervención. Entre las más relevantes se encuentran el estilo de dirección, la información y comunicación interna, la capacitación profesional y la retribución. Estas dimensiones constituyen pilares estructurales que determinan el impacto de la política de RRHH sobre el desempeño, el clima organizacional y la motivación de los empleados (Demo et al., 2012).

1.4.2.1 Estilo de dirección

El estilo de dirección hace referencia al conjunto de comportamientos, valores y métodos con los cuales los líderes ejercen su rol dentro de la organización. Esta dimensión es importante, ya que influye directamente en la cultura organizacional, el nivel de compromiso de los colaboradores y la forma en que se aplican las políticas internas (Gratton & Truss, 2003). Un estilo autoritario y jerárquico tenderá a reforzar estructuras rígidas de control, mientras que

un estilo participativo y transformacional promueve la autonomía, la creatividad y la colaboración (Bass & Avolio, 1994). Desde la perspectiva de recursos humanos, establecer políticas que fomenten un liderazgo ético, inclusivo y orientado al desarrollo de las personas es clave para consolidar climas laborales saludables y sostenibles (Lacombe & Chu, 2008).

1.4.2.2 Información y comunicación

La información y comunicación organizacional representa otra dimensión crítica de las políticas de RRHH, en tanto define los canales, formatos y mecanismos mediante los cuales fluye el conocimiento dentro de la empresa. Una política efectiva en este ámbito garantiza la transparencia, el acceso equitativo a la información y la posibilidad de retroalimentación constante entre niveles jerárquicos (Dessler, 2000). Además, la comunicación organizacional bien estructurada no solo fortalece la cohesión interna, sino que también minimiza conflictos, reduce la incertidumbre y mejora la toma de decisiones (Lepak et al., 2006). Desde una óptica estratégica, las organizaciones que promueven una comunicación bidireccional y abierta desarrollan mayor confianza y compromiso entre sus trabajadores (Demo et al., 2012).

1.4.2.3 Capacitación profesional

La capacitación profesional comprende todas aquellas acciones formativas planificadas que buscan dotar a los trabajadores de conocimientos, habilidades y competencias necesarias para su desarrollo y desempeño eficaz en el puesto de trabajo (Devanna et al., 1984). Esta dimensión no debe limitarse a programas técnicos, sino que debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización y con las trayectorias individuales de carrera (Wright & McMahan, 1992). Políticas de RRHH orientadas a la formación continua no solo mejoran la productividad, sino que también elevan la empleabilidad, el sentido de propósito y la satisfacción laboral del personal. En contextos de cambio tecnológico acelerado, la capacitación adquiere una importancia aún mayor como instrumento de adaptación organizacional (Demo et al., 2012).

1.4.2.4 Retribución

La retribución o compensación se refiere a las políticas que regulan los sistemas de salario, incentivos, beneficios sociales y reconocimientos dentro de la organización. Esta dimensión tiene un impacto directo sobre la atracción, retención y motivación del talento (Dessler, 2000). Sin embargo, más allá del componente económico, la retribución incluye aspectos simbólicos, como el reconocimiento y la equidad percibida por los empleados (Gratton & Truss, 2003). Según Demo et al. (2012), los sistemas retributivos deben diseñarse bajo principios de transparencia, equidad interna y competitividad externa para ser efectivos. De este modo, las políticas de compensación se convierten en herramientas clave para generar compromiso y alineación con los objetivos organizacionales.

1.4.3 *Diferencia entre políticas, prácticas y estrategias de recursos humanos*

En el ámbito de la gestión de personas, los conceptos de estrategia, política y práctica suelen confundirse o emplearse como sinónimos, aunque cada uno cumple una función distinta dentro de la arquitectura de recursos humanos. Esta diferenciación es esencial para comprender cómo se articula la planificación, regulación e implementación de la gestión del talento humano (Lepak et al., 2004).

En primer lugar, la estrategia de recursos humanos constituye el nivel más general y abarcador. Se refiere a la formulación de un marco directivo que guía la gestión del personal en alineación con los objetivos organizacionales de largo plazo (Devanna et al., 1984). Esta estrategia responde a preguntas clave como qué tipo de personas se necesita atraer, retener y desarrollar, y de qué manera estas contribuirán a la ventaja competitiva sostenida (Wright & McMahan, 1992). Así, la estrategia de RRHH representa la visión organizacional sobre el capital humano y establece un rumbo común para todas las decisiones relativas a las personas.

Por otro lado, las políticas de recursos humanos traducen dicha estrategia en directrices normativas generales que orientan la toma de decisiones en áreas específicas de gestión, como

la selección, la formación o la compensación (Gratton & Truss, 2003). Según estos autores, las políticas forman parte de la "estrategia de personas" y garantizan tanto la coherencia interna entre áreas de RRHH (alineación horizontal) como la congruencia con la estrategia del negocio (alineación vertical). De acuerdo con Demo et al. (2012), una política de RRHH puede definirse como el conjunto de normas y principios que estructuran y regulan la gestión del talento humano, asegurando consistencia, equidad y dirección. Por ejemplo, una política de equidad puede establecer el compromiso institucional con la igualdad de oportunidades en todos los procesos, sin precisar aún cómo se llevará a cabo en la práctica.

Finalmente, las prácticas de recursos humanos representan la dimensión operativa y concreta del sistema. Estas prácticas comprenden los procedimientos, actividades y herramientas implementadas cotidianamente por el área de RRHH para materializar las políticas y alcanzar los objetivos estratégicos (Lepak et al., 2006). Según Demo y Rozzett (2012), las prácticas incluyen acciones específicas como programas de capacitación, evaluaciones de desempeño, esquemas de compensación, procesos de inducción o protocolos de seguridad laboral. En esta misma línea, Dessler (2000) subraya que las prácticas constituyen el vehículo visible mediante el cual se manifiestan las políticas y se ejecuta la estrategia de recursos humanos.

En síntesis, como afirman Lacombe y Chu (2008), mientras que la estrategia de RRHH define el "qué" y el "para qué", las políticas establecen el "cómo general" y las prácticas ejecutan el "cómo específico". La diferenciación entre estos niveles permite no solo estructurar adecuadamente la gestión del capital humano, sino también identificar los puntos críticos para su monitoreo, evaluación y mejora continua (Gratton & Truss, 2003).

1.4.4 Políticas como herramienta de ventaja competitiva

En el marco de la gestión estratégica del talento humano, las políticas de recursos humanos han evolucionado de ser instrumentos administrativos secundarios a convertirse en

herramientas estratégicas fundamentales para la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Esta transformación conceptual se apoya en la visión contemporánea de que los recursos humanos —cuando están adecuadamente gestionados— constituyen uno de los activos más valiosos, únicos y difíciles de replicar que posee una organización (Barney, 1991; Wright et al., 2001). De esta manera, las políticas de RRHH trascienden su función normativa o reglamentaria para posicionarse como ejes estructurales que conectan el diseño organizacional con la ejecución de la estrategia corporativa.

Una política de RRHH, entendida como el conjunto de principios rectores que orientan la toma de decisiones sobre personas, permite traducir la visión estratégica de la empresa en acciones concretas y coherentes en ámbitos como la selección, el desarrollo, la evaluación y la retribución. Según Boxall y Purcell (2011), las políticas de RRHH, cuando están bien formuladas y alineadas con los objetivos de negocio, se convierten en un sistema articulado de prácticas que favorecen el rendimiento organizacional sostenido. En este sentido, la política no actúa de forma aislada, sino como parte de un sistema mayor, en el que sus distintas dimensiones deben estar alineadas de forma horizontal (coherencia entre prácticas) y vertical (coherencia con la estrategia del negocio).

La relación entre políticas de RRHH y ventaja competitiva se comprende mejor a la luz de la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBV), propuesta por Barney (1991). Según este enfoque, una organización puede obtener una ventaja competitiva sostenible si posee recursos que sean valiosos, raros, inimitables y organizativamente explotables (criterios VRIO). En este contexto, las políticas de RRHH tienen el potencial de generar esos recursos intangibles a través de rutinas organizativas, sistemas de gestión del conocimiento, desarrollo de competencias críticas, y construcción de culturas organizacionales distintivas (Wright et al., 1994). Por ejemplo, una política que fomente el liderazgo distribuido, el

aprendizaje organizacional y la movilidad interna puede resultar en capacidades únicas de innovación y adaptación al entorno, difíciles de replicar por la competencia.

Una vía concreta a través de la cual las políticas generan ventaja competitiva es la implementación de los llamados sistemas de alto desempeño (High Performance Work Systems, HPWS). Estos sistemas integran prácticas avanzadas de RRHH, como selección rigurosa, capacitación intensiva, evaluaciones orientadas al desarrollo, retribuciones variables y empoderamiento del personal (Lepak et al., 2006). La evidencia empírica ha demostrado que la interacción sinérgica de estas prácticas, enmarcadas en políticas coherentes, tiene un efecto positivo sobre indicadores clave como la productividad, la retención del talento, la innovación, la calidad del servicio y la rentabilidad (Boxall & Purcell, 2011; Wright et al., 2001). Así, las políticas no solo determinan "cómo se hacen las cosas", sino que también configuran las capacidades organizativas desde la raíz.

Además, el impacto estratégico de las políticas de RRHH se manifiesta en su capacidad para modular el comportamiento organizacional de forma sistemática y alineada. Una organización que cuenta con políticas de recursos humanos claras, inclusivas, meritocráticas y orientadas al desarrollo profesional tiende a generar climas laborales positivos, confianza organizacional y sentido de pertenencia (Wright et al., 1994). Esto no solo mejora el rendimiento individual, sino que construye una cultura organizacional sólida que puede actuar como barrera de entrada para los competidores y como motor interno de innovación.

Por último, se debe destacar que la formulación de políticas estratégicas de RRHH requiere una visión integradora y de largo plazo, donde la dirección de personas no se limite a ejecutar funciones operativas, sino que participe activamente en el diseño de la estrategia corporativa. Esta perspectiva exige un rol activo del área de RRHH como socio estratégico del negocio, capaz de diagnosticar, anticipar y co-construir capacidades humanas alineadas con los desafíos organizacionales futuros (Lepak et al., 2006). En este marco, las políticas dejan de ser

instrumentos estáticos para convertirse en palancas dinámicas de transformación organizacional, generadoras de diferenciación competitiva y sostenibilidad.

Por lo tanto, cuando las políticas de recursos humanos se diseñan con un enfoque sistémico, se alinean estratégicamente y se ejecutan con coherencia, pueden constituirse en una auténtica fuente de ventaja competitiva sostenible. Su papel va mucho más allá de la gestión operativa de personas: se convierten en el puente que articula cultura, capacidades y resultados, posicionando al capital humano como el principal activo estratégico de la organización (Barney, 1991; Wright et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011).

1.4.5 Rol de la alta dirección y del área de RRHH en la formulación de políticas

La formulación de políticas de recursos humanos no puede entenderse como una tarea exclusiva del departamento de RRHH, sino como un proceso estratégico que exige la participación activa y coordinada de la alta dirección y de los líderes funcionales. En este sentido, tanto la alta dirección como el área de recursos humanos cumplen roles complementarios y decisivos en el diseño, alineación e implementación de las políticas que configuran la gestión del capital humano en una organización (Boxall & Purcell, 2011; Ulrich et al., 2009).

- El papel de la alta dirección: visión, coherencia y legitimidad

La alta dirección desempeña un rol central en la direccionalidad estratégica de las políticas de RRHH. Como responsables de definir la misión, visión y objetivos de la organización, los altos ejecutivos tienen la responsabilidad de garantizar que las políticas de gestión de personas estén alineadas con el proyecto organizacional a largo plazo (Ulrich et al., 2009). Según Wright et al. (2001), es precisamente desde la cúspide jerárquica donde se deben identificar las capacidades humanas críticas para el éxito competitivo, y por tanto, se debe orientar la formulación de políticas que favorezcan su desarrollo, retención y alineación con los fines estratégicos.

Además, el compromiso visible de la alta dirección otorga legitimidad interna a las políticas, facilitando su aceptación y su implementación transversal. Cuando los líderes senior participan activamente en el proceso de diseño —por ejemplo, aportando criterios de negocio, aprobando recursos o visibilizando públicamente las políticas—, estas tienden a tener mayor impacto y coherencia organizacional (Ulrich et al., 2009). Por el contrario, cuando las políticas de RRHH se perciben como iniciativas aisladas del staff técnico, desconectadas del discurso estratégico, su eficacia y sostenibilidad suelen verse comprometidas (Boxall & Purcell, 2011).

- El rol del área de RRHH: diseño técnico, articulación e implementación

Por su parte, el departamento de recursos humanos es el actor técnico y articulador por excelencia en la formulación de políticas. Su responsabilidad principal es traducir los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección en directrices, procesos y sistemas operativos coherentes, técnicamente viables y culturalmente apropiados para la organización (Lepak et al., 2006). Esto requiere competencias avanzadas en diagnóstico organizacional, análisis de tendencias laborales, legislación vigente, gestión del cambio y diseño de sistemas de gestión del talento.

Además, el área de RRHH cumple un rol clave como puente entre la estrategia y la operación, ya que se encarga de coordinar con las distintas áreas funcionales para adaptar las políticas a las realidades específicas de cada unidad o territorio. Como señalan Ulrich et al. (2009), el profesional de RRHH contemporáneo debe actuar como un “estratega funcional” y como un “arquitecto organizacional”, diseñando políticas que generen capacidades distintivas y fomenten una cultura alineada al valor.

Asimismo, RRHH tiene la responsabilidad de establecer los mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora continua de las políticas formuladas. Esto implica definir indicadores clave, recoger retroalimentación de los empleados, monitorear el impacto real de

las políticas sobre el clima laboral y el desempeño, y realizar los ajustes necesarios para garantizar su vigencia y efectividad (Wright et al., 1994).

- Colaboración estratégica: un enfoque compartido

En la práctica, la formulación efectiva de políticas de RRHH requiere una colaboración estratégica constante entre la alta dirección y el área de recursos humanos. Mientras los directivos proporcionan el marco estratégico y los recursos necesarios, RRHH aporta la experticia técnica, el diseño funcional y la sensibilidad organizacional. Esta colaboración debe basarse en una relación de confianza mutua, con una comunicación fluida y con mecanismos formales e informales de trabajo conjunto (Gratton & Truss, 2003).

Cuando esta sinergia está ausente, es común observar políticas incoherentes, poco aplicables o desconectadas de las prioridades del negocio. En cambio, cuando ambas partes asumen su rol de forma proactiva, se generan políticas sólidas, integradas y capaces de traducir los valores organizacionales en prácticas cotidianas que impactan directamente en la productividad, el compromiso y la competitividad de la empresa (Barney, 1991; Ulrich et al., 2009).

1.4.6 Enfoque de stakeholders

El desarrollo de la perspectiva de stakeholders supone la transformación de la relación bilateral, tradicionalmente establecida entre empresa, accionistas y/o propietarios, en otra multilateral, que incorpora a todos los actores implicados en el proceso de desarrollo y gestión organizativa: empleados, sindicatos, clientes, proveedores, administraciones públicas, inversores, medios de comunicación, competidores, comunidad local, etc. (Parmar et al., 2010).

Ante la multitud de partes implicadas en las actividades organizativas, autores como el propio Freeman, plantean la necesidad de que las organizaciones diferencien y prioricen a la hora de atender las demandas provenientes de estos grupos, en función de su vinculación con la empresa en dos categorías (Parmar et al., 2010):

- Grupos primarios, si poseen un contrato formal con la organización, y resultan imprescindibles para su buen funcionamiento (propietarios, accionistas, empleados, sindicatos, clientes, proveedores, etc.),
- Grupos secundarios, si a pesar de no estar directamente involucrados en sus actividades económicas, no teniendo relación contractual con la misma, pudieran ejercer algún tipo de influencia significativa sobre la misma (ciudadanos, competidores, comunidad local, Gobierno, Administraciones Públicas, etc.).

1.4.7 Compromiso organizacional normativo

Molm (2010) define el compromiso organizacional normativo como una expresión de lealtad y reciprocidad, estrechamente vinculada al comportamiento ético. Por su parte, Wiener (1982) sostiene que este tipo de compromiso refleja no solo la reciprocidad entre el empleado y la organización, sino también las creencias normativas subjetivas sobre la conducta, las cuales resultan de diversos procesos de influencia social presentes en el entorno empresarial.

El compromiso organizacional normativo se entiende como una fuerza psicológica que impulsa al individuo a mantenerse en la organización, no por necesidad ni deseo, sino porque siente que es lo correcto (Gonzalez, 2016; Meyer & Allen, 1991). A diferencia del compromiso afectivo o de continuidad, el compromiso normativo se fundamenta en un sentido de obligación moral o deber internalizado, el cual se expresa en comportamientos que buscan aportar valor a la organización (Meyer & Parfyonova, 2010; McAllister & Ferris, 2016).

Según Liu et al. (2018), este tipo de compromiso se activa en contextos donde existe un intercambio social organizacional fuerte, generando una percepción de obligación moral no recíproca que induce al trabajador a permanecer en la organización incluso cuando no hay beneficios tangibles inmediatos. Esto se diferencia de los vínculos basados en reciprocidad

(como el compromiso afectivo), ya que aquí predomina una lógica ética: “es lo correcto quedarse” (Liu et al., 2018; Rest, 1994).

Además, investigaciones recientes han demostrado que la congruencia de valores entre individuo y organización predice significativamente niveles altos de compromiso normativo (Yao & Wang, 2008; Amos & Weathington, 2008). Cuando las personas perciben que sus valores personales coinciden con los predominantes en su organización, se fortalece el sentido de deber y lealtad hacia ella. Este ajuste valoral no solo genera afecto positivo, sino que activa la norma de reciprocidad moral, una especie de deuda simbólica que impulsa al individuo a “devolver” lo recibido (Molm, 2010; Liu et al., 2018).

En contextos culturales como el latinoamericano, Betanzos-Díaz et al. (2017) identifican dos factores clave del compromiso normativo: lealtad-reciprocidad y cumplimiento-responsabilidad, lo cual confirma que el componente moral es transversal, pero también sensible a la cultura y los valores laborales dominantes.

Asimismo, estudios aplicados en el ámbito laboral como el de Liu et al. (2018), muestran que un fuerte compromiso normativo reduce significativamente la intención de rotación, ya que los empleados comprometidos normativamente consideran que abandonar la organización sería “moralmente incorrecto”. Por lo tanto, este tipo de compromiso ha demostrado ser un predictor eficaz de comportamientos prosociales organizacionales como la ciudadanía organizacional o la donación voluntaria. Esto se debe a que, al sentirse moralmente vinculados a la organización, los individuos tienden a actuar en beneficio de ella, incluso en ausencia de incentivos directos.

1.4.8 Diferencias entre compromiso afectivo, de continuidad y normativo

El compromiso organizacional ha sido conceptualizado tradicionalmente como un constructo multidimensional que describe el vínculo psicológico que une al individuo con la organización (Meyer & Allen, 1991). El modelo más influyente en la literatura es el propuesto

por Meyer y Allen (1991), quienes plantean tres componentes distintos pero interrelacionados: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Cada uno de ellos representa una razón diferente por la cual los empleados permanecen en una organización: por deseo, por necesidad o por deber.

- Compromiso afectivo: “quiero quedarme”

El compromiso afectivo se refiere al apego emocional del trabajador hacia la organización. Los empleados que presentan altos niveles de compromiso afectivo desean permanecer porque se identifican con los valores organizacionales, sienten orgullo de pertenecer a la institución y experimentan satisfacción laboral (Meyer & Allen, 1991). Este tipo de compromiso ha sido asociado con mayores niveles de motivación intrínseca, desempeño extra-rol, y comportamientos de ciudadanía organizacional (Allen & Meyer, 1996; Gonzalez, 2016).

En términos de consecuencias organizacionales, el compromiso afectivo ha mostrado ser el predictor más sólido de resultados positivos como baja intención de rotación, mejor adaptación al cambio y mayor disposición a invertir esfuerzo voluntario en el logro de objetivos organizacionales (McAllister & Ferris, 2016).

- Compromiso de continuidad: “necesito quedarme”

El compromiso de continuidad se basa en el cálculo de los costos asociados a dejar la organización. El empleado permanece no porque lo desee o lo sienta como un deber moral, sino porque percibe que abandonar la organización implicaría perder inversiones realizadas, beneficios adquiridos o porque considera que no hay alternativas mejores en el mercado laboral (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1991).

Este tipo de compromiso tiene una naturaleza instrumental, y si bien puede contribuir a la retención, no necesariamente promueve comportamientos productivos o proactivos. De

hecho, se ha observado que empleados con alto compromiso de continuidad tienden a mostrar un desempeño más pasivo o incluso conductas de conservación (Liu et al., 2018).

- Compromiso normativo: “debo quedarme”

El compromiso normativo, por su parte, está basado en un sentido de obligación moral. El trabajador permanece en la organización no tanto por deseo o necesidad, sino porque cree que es lo correcto. Esta percepción puede derivar de normas sociales interiorizadas, de una formación ética orientada al deber, o de un sentimiento de gratitud hacia la organización por beneficios pasados, como capacitación, estabilidad laboral o apoyo en momentos críticos (Wiener, 1982; Meyer & Parfyonova, 2010).

A diferencia del compromiso afectivo, el normativo no requiere un fuerte apego emocional, y a diferencia del de continuidad, no se basa en el miedo a perder algo. Es una forma de lealtad ética que puede sostener relaciones laborales estables incluso en contextos difíciles, ya que el empleado actúa guiado por principios internalizados (Betanzos-Díaz et al., 2017).

Una síntesis clara de las diferencias puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 3
Diferencias entre compromiso afectivo, de continuidad y normativo

Dimensión	Base psicológica	Lógica interna	Frase clave	Implicaciones clave
Afectivo	Apego emocional	Identificación	“Quiero quedarme”	Alta motivación, ciudadanía organizacional
Continuidad	Costo-beneficio	Interés calculado	“Necesito quedarme”	Retención pasiva, menor implicación
Normativo	Obligación moral	Deber ético	“Debo quedarme”	Lealtad, responsabilidad ética

Nota. Adaptación propia basada en la investigación de Allen y Meyer (1996).

Como indican Liu et al. (2018), aunque las tres formas de compromiso pueden coexistir en distintos grados en un mismo individuo, sus consecuencias para la organización son distintas. Mientras el compromiso afectivo y normativo tienden a predecir comportamientos

voluntarios positivos, el compromiso de continuidad suele asociarse con una presencia física sin implicación emocional o moral.

1.4.9 Modelo de las “dos caras” de Meyer y Parfyonova (2010): deuda vs. deber

El compromiso organizacional normativo ha sido tradicionalmente definido como la obligación moral percibida de permanecer en una organización, como resultado de normas sociales internalizadas. No obstante, esta conceptualización fue objeto de críticas debido a su aparente solapamiento con el compromiso afectivo, especialmente en contextos donde el trabajador expresa lealtad y sentido de pertenencia que podrían confundirse con un "deber" ético (Wiener, 1982; Meyer & Allen, 1991).

En respuesta a estas ambigüedades conceptuales, Meyer y Parfyonova (2010) propusieron una reformulación teórica del compromiso normativo, identificando dos dimensiones psicológicas distintas que coexisten dentro de este constructo: la obligación por deuda (indebted obligation) y el deber moral internalizado (moral duty). Este modelo de las "dos caras" no solo amplía la comprensión del compromiso normativo, sino que permite abordar empíricamente sus efectos diferenciados en la conducta organizacional.

- Obligación por deuda

Esta primera cara del compromiso normativo tiene su origen en la teoría de la reciprocidad social (Gouldner, 1960). Se basa en la percepción del trabajador de haber recibido algo valioso de parte de la organización —ya sea apoyo, formación, confianza, estabilidad o recompensas— lo cual genera un sentido de deuda que debe ser saldada mediante la permanencia en la empresa.

Este tipo de obligación tiene un carácter externo y contingente: el empleado actúa motivado por la presión interna de corresponder lo recibido, pero no necesariamente por una identificación genuina con los valores organizacionales. De acuerdo con Meyer y Parfyonova (2010), esta forma de compromiso puede ser funcional a corto plazo para retener personal, pero

en ausencia de refuerzos continuos o cuando desaparece la fuente de deuda, el vínculo se debilita rápidamente. En este sentido, la obligación por deuda está más cerca de una motivación extrínseca regulada por normas internalizadas, pero no completamente asumidas.

- Deber moral internalizado

En contraste, la segunda cara del compromiso normativo responde a un sentido profundo de deber ético, donde la persona ha internalizado valores organizacionales y principios de lealtad como parte de su identidad personal. No se trata de pagar una deuda, sino de cumplir con lo que considera correcto, independientemente de haber recibido o no beneficios tangibles.

Este tipo de obligación tiene una base más autónoma y se relaciona con una forma de motivación regulada de manera identificada o integrada, según la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000). Meyer y Parfyonova (2010) destacan que esta dimensión del compromiso normativo predice de forma más robusta comportamientos positivos y sostenibles como la ciudadanía organizacional, la persistencia frente a adversidades y el deseo de contribuir al propósito colectivo.

- Implicaciones del modelo dual

El valor del modelo de Meyer y Parfyonova (2010) radica en su capacidad para distinguir entre empleados que actúan por presión moral (deuda) y aquellos que actúan por convicción (deber). Esta diferenciación permite a los investigadores y profesionales de recursos humanos diagnosticar mejor el tipo de vínculo organizacional y diseñar intervenciones más precisas. Por ejemplo, en culturas organizacionales donde se enfatiza la gratitud o la deuda hacia los superiores, puede predominar la primera cara; mientras que en culturas orientadas al propósito y los valores compartidos, es más probable observar la segunda.

Además, este modelo aporta claridad teórica al debate sobre la solidez y sostenibilidad del compromiso normativo. Mientras la obligación por deuda puede derivar en lealtades

frágiles o incluso en actitudes pasivo-agresivas si no se percibe justicia organizacional, el deber moral ofrece una base más resiliente para el involucramiento genuino.

1.4.10 El papel de la norma de reciprocidad

El concepto de reciprocidad ocupa un lugar central en la explicación del comportamiento humano en contextos sociales, incluyendo el ámbito organizacional. En el marco del compromiso organizacional normativo, la reciprocidad se manifiesta como una fuerza normativa que impulsa a los empleados a corresponder beneficios recibidos con lealtad, permanencia y contribución organizacional (Molm, 2010). Esta lógica relacional explica en parte por qué los trabajadores, aunque no estén emocionalmente vinculados a la empresa ni dependan económicamente de ella, pueden sentirse moralmente obligados a continuar en sus puestos y actuar en favor de la organización (Gouldner, 1960).

- La norma moral de reciprocidad

Gouldner (1960) fue uno de los primeros en proponer que la reciprocidad constituye una norma moral universal en todas las sociedades humanas. Según este autor, dicha norma establece que las personas deben ayudar a quienes las han ayudado previamente, y que no deben dañar a quienes las han beneficiado. Esta reciprocidad no es meramente instrumental o estratégica, sino que implica un deber moral profundamente arraigado en la cultura y en los procesos de socialización desde la infancia.

Aplicado al contexto organizacional, esto significa que cuando los empleados perciben que la organización les ha otorgado recursos, apoyo, confianza o desarrollo, sienten una obligación ética de corresponder a través de su compromiso y contribución. Así, el compromiso normativo se activa como una forma internalizada de devolución simbólica, donde la permanencia y el esfuerzo no son simplemente producto de un cálculo de beneficios, sino de la necesidad de cumplir con lo que se considera justo (Gouldner, 1960).

- Reciprocidad como estructura relacional

Molm (2010) amplió la teoría de la reciprocidad con un enfoque más estructural y relacional, distinguiendo entre reciprocidad directa, reciprocidad indirecta y reciprocidad generalizada. En el contexto organizacional, estas formas se expresan en relaciones laborales complejas, donde el retorno no siempre es inmediato ni dirigido al mismo agente que ofreció el beneficio.

Molm sostiene que la reciprocidad no solo regula el intercambio, sino que genera confianza, refuerza relaciones sociales estables y legitima estructuras de autoridad. En este sentido, el compromiso normativo puede entenderse como una manifestación concreta de reciprocidad institucionalizada, en la cual los empleados permanecen en la organización porque perciben que hacerlo es una forma de honrar una deuda simbólica con la estructura que los ha acogido o respaldado.

Además, la autora enfatiza que la reciprocidad puede operar aun sin incentivos explícitos ni sanciones, lo que la hace especialmente útil en contextos donde el control formal es limitado o donde se busca fomentar un compromiso sostenible (Molm, 2010). Esta característica coincide con la conceptualización de Meyer y Parfyonova (2010), quienes identifican la “obligación por deuda” como una de las dos caras del compromiso normativo, derivada justamente de esta reciprocidad moral.

- Reciprocidad, justicia organizacional y compromiso

La activación de la norma de reciprocidad está estrechamente ligada a la percepción de justicia organizacional. Cuando los empleados perciben que han sido tratados de manera justa y que la organización ha cumplido con sus promesas, se refuerza el deseo de corresponder. Por el contrario, si se percibe una ruptura en ese contrato moral —por ejemplo, a través de prácticas injustas o trato inequitativo—, la reciprocidad puede ser sustituida por indiferencia, desafección o incluso conductas contraproducentes (Molm, 2010).

En ese sentido, la reciprocidad funciona como un mecanismo regulador del vínculo social y como una base moral que sustenta el compromiso normativo. Es decir, no se trata únicamente de cumplir con lo pactado en términos contractuales, sino de sostener una relación basada en el reconocimiento y el equilibrio moral entre lo dado y lo recibido (Molm, 2010).

1.4.11 Implicaciones organizacionales del compromiso normativo

El compromiso organizacional normativo representa una fuerza psicológica basada en la obligación moral del individuo hacia su organización (Meyer & Allen, 1991). A diferencia del compromiso afectivo, que se basa en el deseo emocional de permanecer, y del compromiso de continuidad, que responde a un cálculo racional de costos y beneficios, el compromiso normativo surge cuando el individuo cree que debe permanecer porque siente que es lo correcto (Wiener, 1982; Meyer & Parfyonova, 2010). Esta convicción ética tiene efectos prácticos que han sido documentados en investigaciones recientes, especialmente en lo que respecta a la retención del talento, la conducta prosocial y la dinámica con figuras de autoridad (Liu et al., 2018; Gardner & Pierce, 2022; McAllister & Ferris, 2016).

1.4.11.1 Retención del talento y disminución de rotación laboral

Una de las implicaciones más claras del compromiso normativo es su relación con la retención del personal y la reducción de la intención de rotación (Liu et al., 2018). Según Liu et al. (2018), los empleados con altos niveles de compromiso normativo muestran una menor intención de abandonar la organización, aun cuando las condiciones externas o internas sean adversas. Esto se debe a que estos individuos actúan guiados por un sentido de lealtad y obligación, más que por conveniencia o afecto emocional.

El estudio de Liu et al. (2018) se demostró que el compromiso normativo actúa como un moderador clave en la relación entre intercambio social organizacional y permanencia laboral, reduciendo la rotación incluso en contextos de bajo apoyo percibido. Los autores concluyen que este tipo de compromiso se convierte en un ancla moral, ofreciendo estabilidad

y continuidad en el empleo. Esta implicación tiene gran valor estratégico, ya que ayuda a reducir los costos derivados del reemplazo de personal, la pérdida de conocimiento organizacional y los períodos de reentrenamiento.

1.4.11.2 Ciudadanía organizacional y desempeño extra-rol

El compromiso normativo también se asocia positivamente con conductas de ciudadanía organizacional y desempeños extra-rol, como ayudar voluntariamente a colegas, cuidar los recursos institucionales y promover la reputación de la organización (Gardner & Pierce, 2022). Estas acciones, que no son parte del contrato laboral explícito, tienen como base una convicción de que el éxito de la organización es también una responsabilidad personal (Molm, 2010; Liu et al., 2018).

En el estudio de Gardner y Pierce (2022), se identificó que el compromiso normativo media la relación entre la congruencia de valores y el comportamiento prosocial, lo que sugiere que este tipo de compromiso se activa cuando los empleados sienten que comparten los valores de su organización. Como consecuencia, no solo se quedan, sino que además se involucran en acciones voluntarias que superan sus obligaciones contractuales. Esto convierte al compromiso normativo en un predictor importante del capital social organizacional, especialmente en contextos donde los recursos materiales son limitados o el control formal es escaso.

1.4.11.3 Climas de autoridad y supervisión

Otra dimensión relevante del compromiso normativo tiene que ver con su impacto en relaciones jerárquicas y contextos de supervisión, en donde, desde un enfoque de dinámica de redes organizacionales, argumentan que este tipo de compromiso puede actuar como un regulador conductual frente a climas autoritarios o de liderazgo abusivo. En particular, se menciona que cuando los empleados operan desde principios internalizados de responsabilidad y deber, reducen la probabilidad de adoptar actitudes defensivas o reactivas ante figuras de autoridad, incluso en entornos percibidos como tensos o verticales (McAllister & Ferris, 2016).

Esto no implica pasividad, sino una forma madura de permanencia donde el compromiso se convierte en una herramienta de estabilidad psicológica. El trabajador comprometido normativamente responde desde el deber, no desde el miedo o la emoción, lo que mitiga la escalada de conflictos y mejora la cohesión organizacional. Además, se destaca que este tipo de compromiso fortalece la legitimidad de la autoridad percibida, ya que el acatamiento de normas se da desde la convicción, no desde la imposición (McAllister & Ferris, 2016).

1.4.12 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Živković et al. (2021) analizaron el impacto del compromiso organizacional en la intención de rotación de los empleados en organizaciones logísticas dentro de la cadena de suministro alimentario. Se llevó a cabo una investigación empírica primaria con una muestra de 121 empleados de centros logísticos de 5 empresas de la cadena de suministro alimentaria en Croacia. Se emplearon las escalas de intención de rotación y compromiso organizacional. Para el análisis de regresión y el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), se utilizaron los programas SPSS 21.0 y AMOS 21.0 para examinar la relación entre estas variables. Los resultados confirmaron una fuerte, directa, significativa y negativa influencia del compromiso organizacional afectivo en la intención de rotación de los empleados, mientras que no se observó una influencia significativa del compromiso normativo. Las variables de control mejoraron el modelo, pero no tuvieron un efecto significativo en la intención de rotación. Se concluyó que la conexión emocional con la organización es clave para retener a los empleados, asimismo, la inversión de las organizaciones en fortalecer el compromiso afectivo a largo plazo requiere tiempo y habilidades interpersonales de los directivos, que a menudo pueden ser desatendidas.

Este antecedente resalta la importancia de investigar sobre el compromiso organizacional ya que se evidenció que afecta significativamente la intención de rotación, lo cual podría solucionarse con políticas de RR.HH. adecuadas.

Bahadori et al. (2021) tuvieron como objetivo examinar la relación entre el liderazgo ético y el compromiso organizacional en los bomberos. Se utilizó un diseño descriptivo-correlacional con una muestra de 200 participantes del departamento de bomberos, quienes completaron un cuestionario compuesto por datos demográficos, un cuestionario de compromiso organizacional y una escala de liderazgo ético. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre el liderazgo ético y los componentes del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo), destacando el compromiso afectivo como el más alto.

Este antecedente resulta pertinente ya que resalta la importancia del liderazgo ético en la mejora del compromiso organizacional, lo cual podría aplicarse a las políticas de RR.HH. en el contexto de la presente investigación sobre el compromiso normativo en los colaboradores de una empresa de transporte y distribución.

Antecedentes Nacionales

Talledo y Amaya (2020) investigaron la relación entre motivación y compromiso laboral en los conductores de la empresa en Trujillo, y proponer mejoras para contribuir a la gestión organizacional. Se trató de un estudio aplicado, con un diseño no experimental transversal-correlacional. La población estuvo compuesta por 389 trabajadores, y la muestra seleccionada fue de 193 trabajadores a quienes se aplicó la técnica de recolección de datos de la encuesta, utilizando cuestionarios validados científicamente. Se determinó la correlación entre motivación y compromiso laboral en los conductores, obteniendo un valor de $Rho = 0,992$. Los resultados de los niveles de motivación laboral fueron los siguientes: eficiente 64,59%,

regular 34,02% y deficiente 1,38%. En cuanto al compromiso laboral, los resultados fueron: eficiente 21,24%, regular 73,75% y deficiente 5,01%.

Esta investigación resulta relevante debido a que aborda la relación entre dos variables clave que también son fundamentales en la investigación: motivación y compromiso laboral, en el contexto de una empresa de transporte. Aunque el presente estudio se enfoca en la relación entre políticas de RR.HH. y compromiso organizacional normativo, el antecedente proporciona una base para explorar cómo la motivación influye en el compromiso de los empleados, lo que podría ofrecer una perspectiva adicional sobre el comportamiento de los colaboradores frente a las políticas de RR.HH.

La investigación realizada por Romero (2021) tuvo como objetivo explorar la relación entre la auditoría de RR.HH. y política laboral en una empresa de servicios eléctricos. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional con un diseño no experimental, utilizando una metodología hipotético-deductiva. La población del estudio estuvo compuesta por 22 empleados, aplicándose una muestra censal, además, la recopilación de datos se llevó a cabo mediante una encuesta, cuya confiabilidad fue validada a través del coeficiente alfa de Cronbach. Para el análisis de los datos, se utilizó la correlación de Spearman, que evidenció una relación significativa entre la auditoría de RR.HH. y las políticas laborales ($r = 0,98$; $p < 0,001$).

Este antecedente resulta relevante para el análisis del compromiso organizacional normativo al aportar evidencias sobre cómo una gestión más rigurosa de RR.HH. podría influir en un mayor compromiso por parte de los empleados.

Antecedentes Locales

Cornejo (2022) tuvo como objetivo principal del estudio determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa

de transportes HAGEMSA, en Arequipa, en 2022. Se trató de una investigación aplicada con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental, de corte transversal. La población estuvo conformada por los empleados de HAGEMSA, y se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario, y los datos fueron procesados con el SPSS. Los resultados mostraron que la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional fue moderadamente positiva, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.651, y una significancia de 0.000, inferior al valor de p de 0.05, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando así la existencia de una relación significativa entre ambas variables.

La investigación de Cornejo es relevante, ya que aborda el tema del compromiso organizacional, el cual está vinculado a una de las políticas de RR.HH. que se analizarán en el presente estudio: el estilo de dirección o liderazgo. Este antecedente demuestra que el liderazgo puede influir en el nivel de compromiso organizacional de los empleados en el sector del transporte, lo que se relaciona estrechamente con el enfoque de la presente investigación sobre las políticas de RR.HH. y el compromiso organizacional normativo en la empresa de estudio.

Aguilar y Palma (2022) se plantearon como objetivo principal determinar la relación entre la gestión del talento humano y productividad laboral en una empresa de telecomunicaciones. Esta investigación, de tipo explicativa y con un enfoque relacional, se llevó a cabo en campo. La muestra estuvo compuesta por 52 empleados seleccionados mediante un muestreo probabilístico por conglomerados, y se emplearon dos cuestionarios: uno para medir la "Gestión del talento humano" y otro para evaluar la "Productividad". Los resultados se analizaron utilizando la prueba de Chi cuadrado, que arrojó un nivel de significancia de $p=0.005$, inferior al umbral de 0.05, lo que permitió confirmar la hipótesis de relación entre

ambas variables. En conclusión, se identificó una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano (GTH) y la productividad laboral.

Este hallazgo es relevante porque evidencia cómo la GTH influye en la productividad, aportando un marco complementario para analizar las políticas de RR.HH. y su vínculo con el compromiso organizacional normativo. Además, se sugiere que una gestión efectiva del talento humano podría reforzar el compromiso organizacional.

1.5 Hipótesis

Dado que, las políticas de recursos humanos consisten en un conjunto de directrices y estrategias diseñadas para gestionar de manera efectiva el talento humano dentro de una organización. Es probable que pueda existir una relación significativa entre las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025.



CAPÍTULO II

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 Técnicas e instrumentos

- Técnica: Encuesta.
- Instrumento: Cuestionario.

2.2 Estructuras de los Instrumentos

La estructura del cuestionario que mide las políticas de RR.HH. está comprendida por cuatro dimensiones (Ávila & Pascual, 2019):

- Estilo de dirección (5 ítems).
- Comunicación corporativa y reconocimiento (4 ítems).
- Capacitación profesional (4 ítems).
- Retribución (3 ítems).

Por otro lado, la estructura del cuestionario que mide el compromiso organizacional normativo está comprendida por cuatro dimensiones (Betanzos-Díaz et al., 2017):

- Cumplimiento (5 ítems).
- Responsabilidad (5 ítems).
- Reciprocidad (6 ítems).
- Lealtad (4 ítems).

Ambas escalas son de tipo Likert, en donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

2.3 Campo de verificación

2.3.1 *Ámbito*

Provincia de Arequipa.

2.3.2 *Temporalidad*

Desde diciembre del 2024 hasta marzo del 2025.

2.3.3 Unidades de Estudio

2.3.3.1 Población

La población está conformada por 151 conductores que operan la flota de Arequipa de la empresa de estudio.

2.3.3.2 Muestra

Se aplica un muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual es un método de selección de muestras en el que todos los elementos de una población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Asimismo, se aplica la fórmula de muestra para poblaciones finitas:

$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$	N.C. =	95%
	Z =	1.96
	e =	5%
	p =	0.5
	q =	0.5
	N =	151

n =	109
-----	-----

Donde:

NC: Nivel de confianza

Z: Parámetro

e: Error

p: Probabilidad de acierto

q: Probabilidad de desacierto

N: Población

Por lo tanto, la muestra estará conformado por 109 personas.

2.4 Estrategia de recolección de datos

La información se recogerá a través de una encuesta diseñada en Google Forms, cuyos resultados serán registrados en Microsoft Excel. Posteriormente, se realizará un análisis estadístico utilizando el programa SPSS V26. Se generarán diagramas descriptivos y tablas de frecuencia, y luego se llevará a cabo un análisis inferencial para evaluar la relación entre las

dos variables. Al finalizar el estudio, se calculará el coeficiente de correlación de Spearman o Pearson, dependiendo de los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov^a.





CAPÍTULO III

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis de los resultados descriptivos

3.1.1 Datos de control

Tabla 4

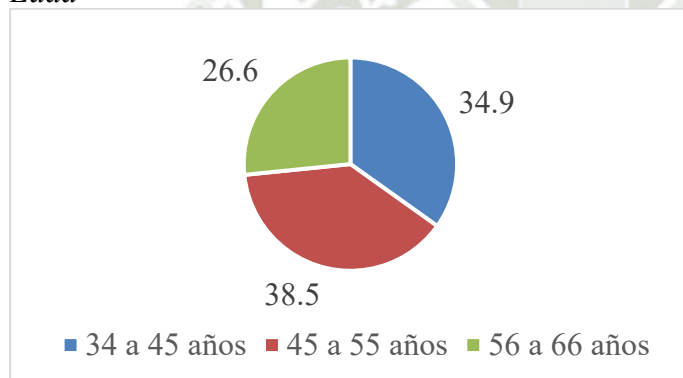
Edad

	Frecuencia	Porcentaje
34 a 45 años	38	34.9
45 a 55 años	42	38.5
56 a 66 años	29	26.6
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 1

Edad



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 34.9% de los encuestados tienen entre 34 y 45 años, el 38.5% tienen entre 45 y 55 años, el 26.6% tienen entre 56 y 66 años, y el 100% de los encuestados forman parte de estos tres grupos etarios

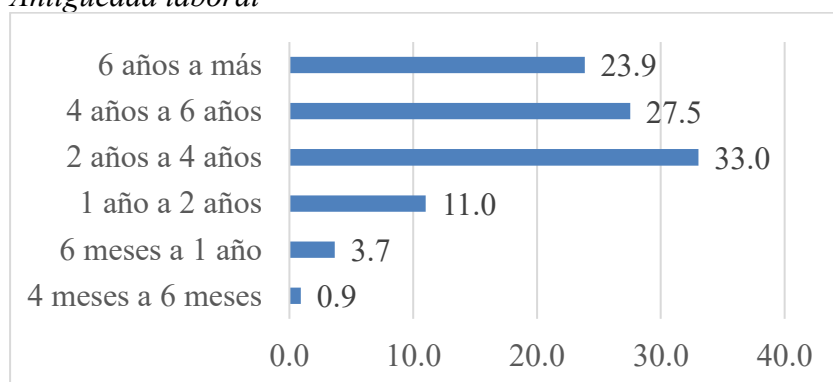
Tabla 5

Antigüedad laboral

	Frecuencia	Porcentaje
4 meses a 6 meses	1	0.9
6 meses a 1 año	4	3.7
1 año a 2 años	12	11.0
2 años a 4 años	36	33.0
4 años a 6 años	30	27.5
6 años a más	26	23.9
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 2
Antigüedad laboral



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

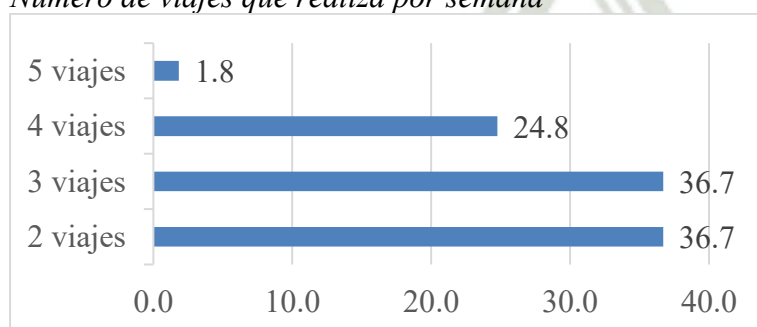
Se observa que el 33.0% de los encuestados tienen entre 2 años a 4 años, seguido por el 27.5% que se encuentra en el rango de 4 años a 6 años. Un 23.9% de los participantes tiene 6 años o más en la empresa. Por otro lado, un 11.0% tiene entre 1 año a 2 años, mientras que un 3.7% tiene entre 6 meses a 1 año y solo un 0.9% tiene entre 4 a 6 meses.

Tabla 6
Número de viajes que realiza por semana

	Frecuencia	Porcentaje
2 viajes	40	36.7
3 viajes	40	36.7
4 viajes	27	24.8
5 viajes	2	1.8
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 3
Número de viajes que realiza por semana



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 36.7% de los encuestados realiza 2 viajes por semana, seguido por otro 36.7% que realiza 3 viajes por semana. Un 24.8% de los participantes realiza 4 viajes por semana, mientras que solo un 1.8% realiza 5 viajes por semana.

Tabla 7

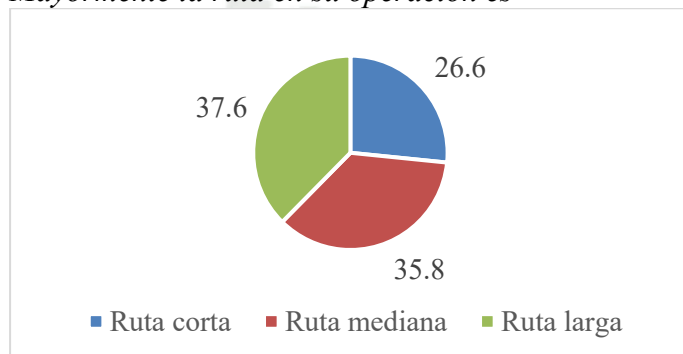
Mayormente la ruta en su operación es

	Frecuencia	Porcentaje
Ruta corta	29	26.6
Ruta mediana	39	35.8
Ruta larga	41	37.6
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 4

Mayormente la ruta en su operación es



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 37.6% de los encuestados indican que mayormente realizan rutas largas en su operación, seguido por el 35.8% que realiza rutas medianas. Un 26.6% de los participantes realiza principalmente rutas cortas.

3.1.2 Ítems de la variable “Políticas de recursos humanos”

3.1.2.1 Ítems de la dimensión estilo de dirección

Tabla 8

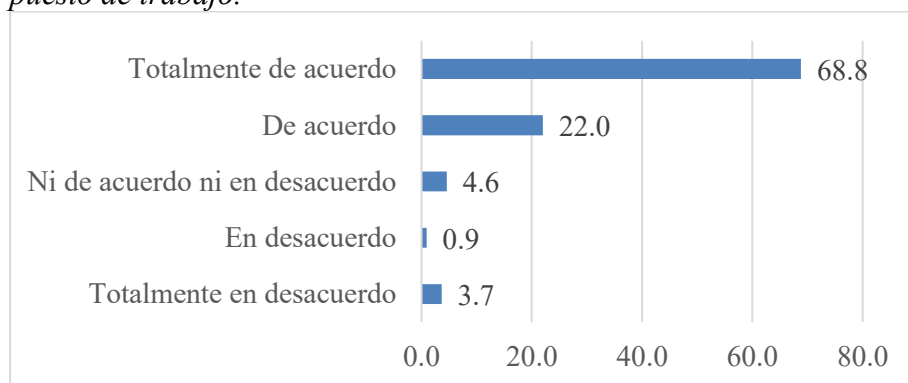
Mi jefe me informa regularmente de la misión, objetivos, y responsabilidades de mi actual puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	3.7
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4.6
De acuerdo	24	22.0
Totalmente de acuerdo	75	68.8
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 5

Mi jefe me informa regularmente de la misión, objetivos, y responsabilidades de mi actual puesto de trabajo.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

La alta proporción de empleados que están "Totalmente de acuerdo" (68.8%) con recibir información regular sobre la misión, los objetivos y las responsabilidades de su puesto podría reflejar una fuerte comunicación interna y un liderazgo claro en la empresa. Esto sugiere que los jefes tienen un enfoque proactivo para garantizar que los empleados comprendan su rol y los objetivos organizacionales, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y alineación con la visión de la empresa. Además, el bajo porcentaje de desacuerdo podría indicar que la mayoría de los empleados valoran esta comunicación como esencial para su desempeño y compromiso. Este resultado resalta la importancia de las políticas de recursos humanos orientadas a la claridad en las expectativas laborales.

Tabla 9

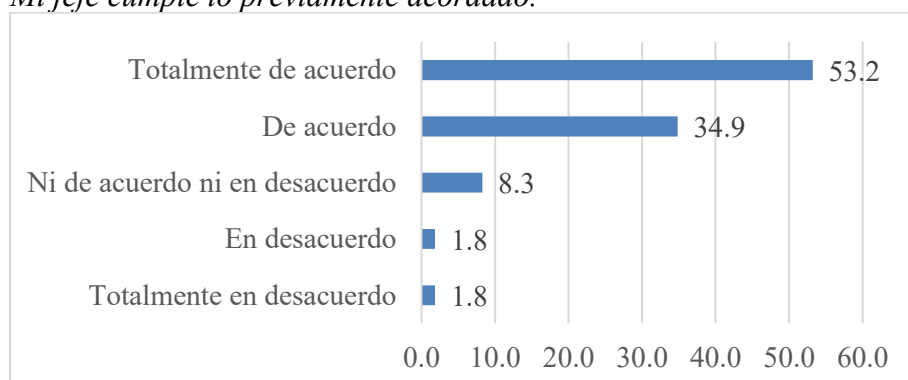
Mi jefe cumple lo previamente acordado.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1.8
En desacuerdo	2	1.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	8.3
De acuerdo	38	34.9
Totalmente de acuerdo	58	53.2
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 6

Mi jefe cumple lo previamente acordado.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que un 53.2% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" con que su jefe cumple lo previamente acordado, seguido por un 34.9% que está "De acuerdo", lo que indica que la mayoría de los empleados perciben a sus superiores como confiables y comprometidos con los acuerdos establecidos. Solo un 8.3% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 3.6% expresa desacuerdo. Este resultado sugiere que la empresa tiene un liderazgo efectivo que cumple con sus promesas, lo cual es importante para mantener la confianza, la motivación y el compromiso organizacional de los empleados. La consistencia en el cumplimiento de acuerdos refuerza una cultura organizacional basada en la fiabilidad y el respeto mutuo.

Tabla 10

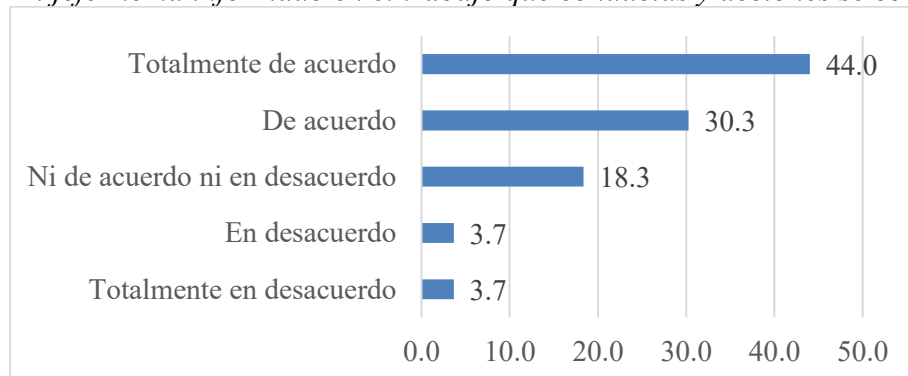
Mi jefe me ha informado en el trabajo qué conductas y acciones se consideran adecuadas.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	3.7
En desacuerdo	4	3.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	18.3
De acuerdo	33	30.3
Totalmente de acuerdo	48	44.0
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 7

Mi jefe me ha informado en el trabajo qué conductas y acciones se consideran adecuadas.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 44.0% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" con que su jefe les ha informado sobre las conductas y acciones adecuadas en el trabajo, seguido por un 30.3% que está "De acuerdo". Un 18.3% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 7.4% expresa desacuerdo. Este resultado indica que, aunque la mayoría de los empleados perciben que sus jefes comunican claramente las expectativas sobre comportamientos adecuados, existe una proporción significativa que no está completamente alineada con esta percepción. Esto sugiere que podría haber áreas de mejora en la comunicación de normas y expectativas dentro de la organización para asegurar una comprensión uniforme entre todos los empleados, lo cual es clave para el compromiso organizacional normativo.

Tabla 11

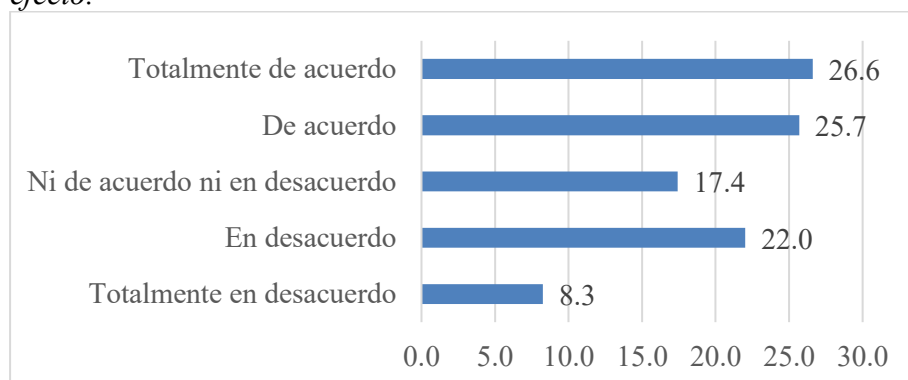
Mi jefe atiende y escucha toda propuesta o sugerencia que se le haga e intenta que se lleve a efecto.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	8.3
En desacuerdo	24	22.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	17.4
De acuerdo	28	25.7
Totalmente de acuerdo	29	26.6
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 8

Mi jefe atiende y escucha toda propuesta o sugerencia que se le haga e intenta que se lleve a efecto.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 26.6% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" con que su jefe atiende y escucha todas las propuestas o sugerencias, seguido por un 25.7% que está "De acuerdo". Un 17.4% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 30.3% expresa algún grado de desacuerdo (22.0% en desacuerdo y 8.3% totalmente en desacuerdo). Este resultado sugiere que, aunque una parte importante de los empleados percibe que sus jefes valoran y toman en cuenta sus sugerencias, existe una considerable proporción que no percibe este comportamiento de forma consistente, lo cual podría indicar áreas de oportunidad en la comunicación y receptividad del liderazgo hacia las ideas de los empleados, factor que es clave para fomentar un entorno de confianza y compromiso organizacional.

Tabla 12

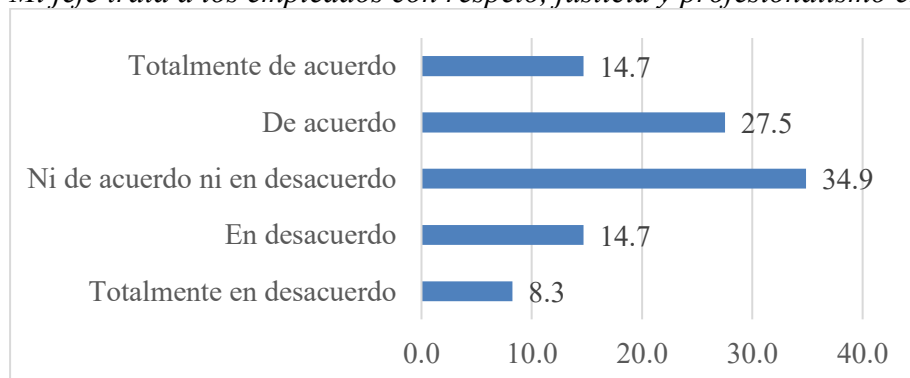
Mi jefe trata a los empleados con respeto, justicia y profesionalismo en todo momento.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	8.3
En desacuerdo	16	14.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	34.9
De acuerdo	30	27.5
Totalmente de acuerdo	16	14.7
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 9

Mi jefe trata a los empleados con respeto, justicia y profesionalismo en todo momento.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 27.5% de los encuestados están "De acuerdo" y el 14.7% está "Totalmente de acuerdo" con que su jefe trata a los empleados con respeto, justicia y profesionalismo en todo momento. Un 34.9% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 23.0% expresa algún grado de desacuerdo (14.7% en desacuerdo y 8.3% totalmente en desacuerdo). Este resultado sugiere que aunque una parte significativa de los empleados percibe un trato respetuoso y profesional por parte de sus jefes, existe una notable proporción que no lo experimenta de manera consistente, lo que podría indicar que el comportamiento de los líderes varía entre los empleados, afectando potencialmente la percepción de justicia organizacional y el compromiso con la empresa.

3.1.2.2 Ítems de la dimensión comunicación corporativa y reconocimiento

Tabla 13

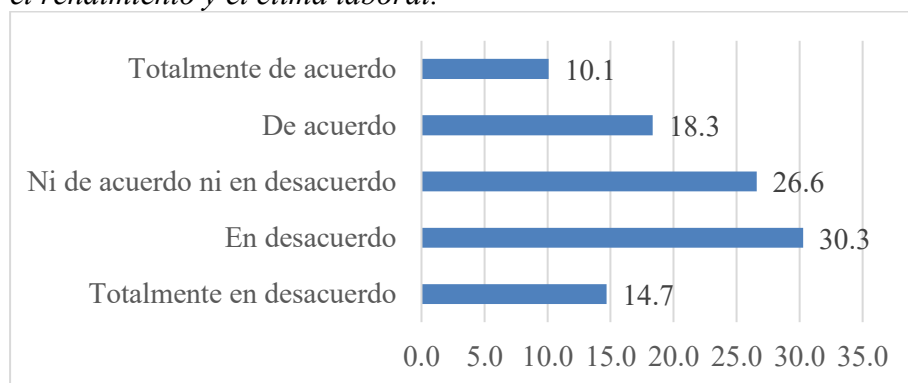
La empresa anima a quienes trabajamos en ella a que se propongan mejoras que favorezcan el rendimiento y el clima laboral.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	14.7
En desacuerdo	33	30.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	26.6
De acuerdo	20	18.3
Totalmente de acuerdo	11	10.1
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 10

La empresa anima a quienes trabajamos en ella a que se propongan mejoras que favorezcan el rendimiento y el clima laboral.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que solo el 10.1% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y el 18.3% está "De acuerdo" con que la empresa anima a los empleados a proponer mejoras para favorecer el rendimiento y el clima laboral. Un 26.6% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 44.9% expresa algún grado de desacuerdo (30.3% en desacuerdo y 14.7% totalmente en desacuerdo). Este resultado sugiere que una gran parte de los empleados percibe una falta de incentivos o apertura por parte de la empresa para fomentar la participación activa en la mejora continua, lo que podría impactar negativamente en la innovación, el compromiso organizacional y el ambiente de trabajo.

Tabla 14

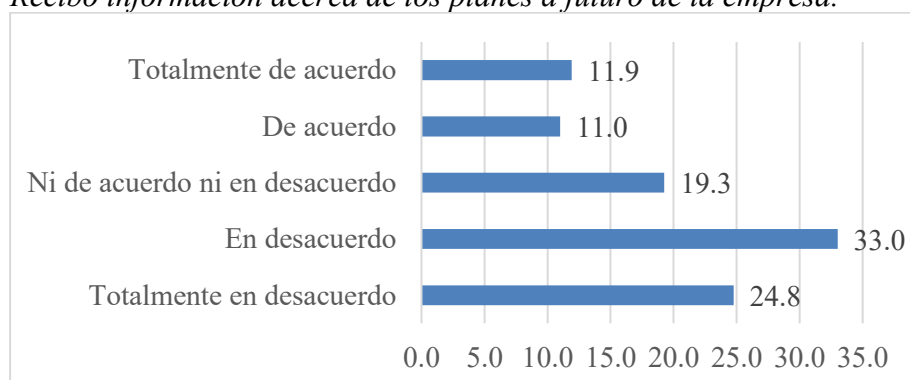
Recibo información acerca de los planes a futuro de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	24.8
En desacuerdo	36	33.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	19.3
De acuerdo	12	11.0
Totalmente de acuerdo	13	11.9
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 11

Recibo información acerca de los planes a futuro de la empresa.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que un 33.0% de los encuestados están "En desacuerdo" y un 24.8% están "Totalmente en desacuerdo" con que reciben información acerca de los planes a futuro de la empresa. Un 19.3% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 11.0% está "De acuerdo" y un 11.9% está "Totalmente de acuerdo". Este resultado indica que una gran proporción de empleados no percibe una comunicación clara y regular sobre las estrategias y planes a futuro de la empresa, lo cual podría generar incertidumbre y disminuir el compromiso organizacional, ya que los empleados podrían sentir que no están completamente alineados con la dirección futura de la empresa.

Tabla 15

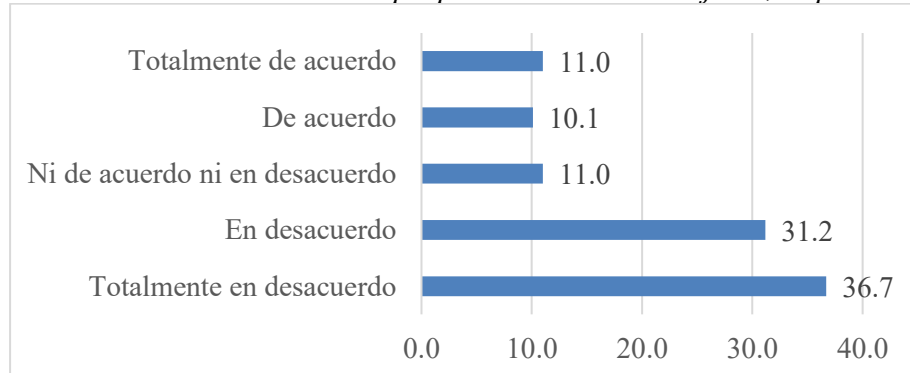
Si como consecuencia de una propuesta se obtiene mejoría, se premia.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	40	36.7
En desacuerdo	34	31.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	11.0
De acuerdo	11	10.1
Totalmente de acuerdo	12	11.0
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 12

Si como consecuencia de una propuesta se obtiene mejoría, se premia.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que un 36.7% de los encuestados están "Totalmente en desacuerdo" y un 31.2% están "En desacuerdo" con que se premie una mejoría como consecuencia de una propuesta. Un 11.0% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 10.1% está "De acuerdo" y un 11.0% está "Totalmente de acuerdo". Este resultado sugiere que una gran mayoría de los empleados no perciben que sus propuestas sean recompensadas o reconocidas cuando conducen a mejoras, lo que podría generar desmotivación y disminuir el compromiso organizacional, ya que la falta de incentivos podría restar impulso a la innovación y la participación activa en la mejora de los procesos dentro de la empresa.

Tabla 16

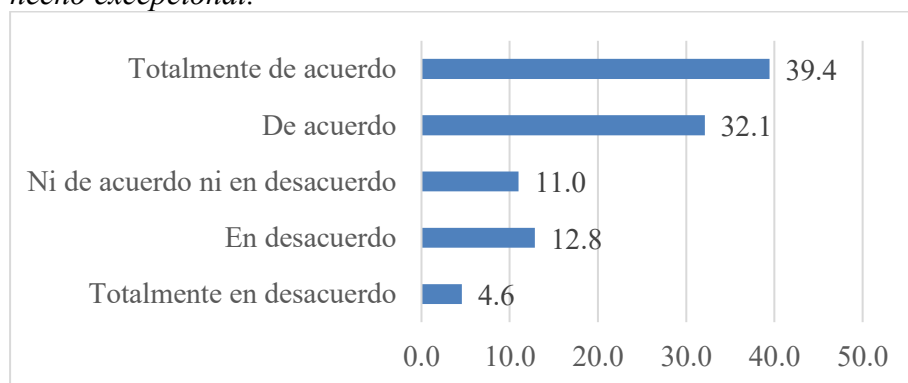
La información (comunicación) fluye habitualmente por lo que no puede considerarse un hecho excepcional.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	4.6
En desacuerdo	14	12.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	11.0
De acuerdo	35	32.1
Totalmente de acuerdo	43	39.4
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 13

La información (comunicación) fluye habitualmente por lo que no puede considerarse un hecho excepcional.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 39.4% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 32.1% están "De acuerdo" con que la información fluye habitualmente, lo que indica que la mayoría percibe una comunicación constante y regular dentro de la empresa. Un 11.0% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 17.4% expresa algún grado de desacuerdo (12.8% en desacuerdo y 4.6% totalmente en desacuerdo). Este resultado sugiere que, aunque la mayoría de los empleados percibe que la comunicación interna es fluida y habitual, existe una porción significativa que no comparte esta visión, lo cual podría señalar áreas de mejora en la eficiencia y consistencia de la comunicación dentro de la organización.

3.1.2.3 Ítems de la dimensión capacitación profesional

Tabla 17

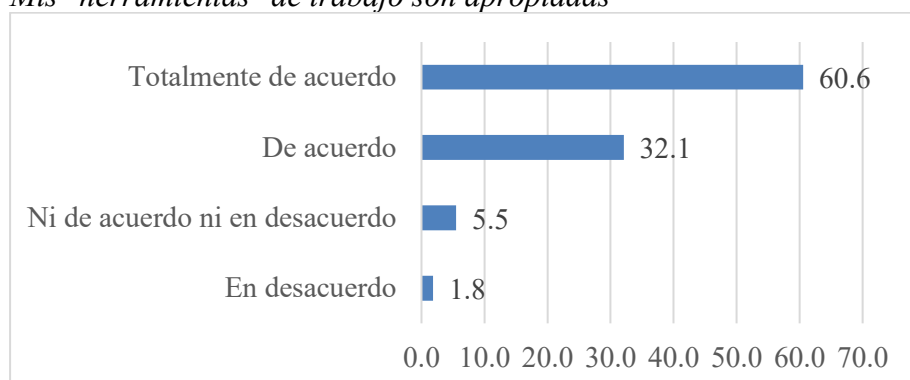
Mis "herramientas" de trabajo son apropiadas

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	1.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	5.5
De acuerdo	35	32.1
Totalmente de acuerdo	66	60.6
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 14

Mis "herramientas" de trabajo son apropiadas



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 60.6% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 32.1% están "De acuerdo" con que las herramientas de trabajo que utilizan son apropiadas. Un 5.5% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 1.8% está "En desacuerdo". Este resultado indica que la gran mayoría de los empleados considera que las herramientas proporcionadas por la empresa son adecuadas para realizar sus tareas, lo que puede contribuir a un mayor desempeño, eficiencia y satisfacción laboral. Sin embargo, el pequeño porcentaje de desacuerdo podría señalar que hay áreas de oportunidad en algunos sectores para mejorar las herramientas disponibles y garantizar que todos los empleados cuenten con los recursos necesarios para su trabajo.

Tabla 18

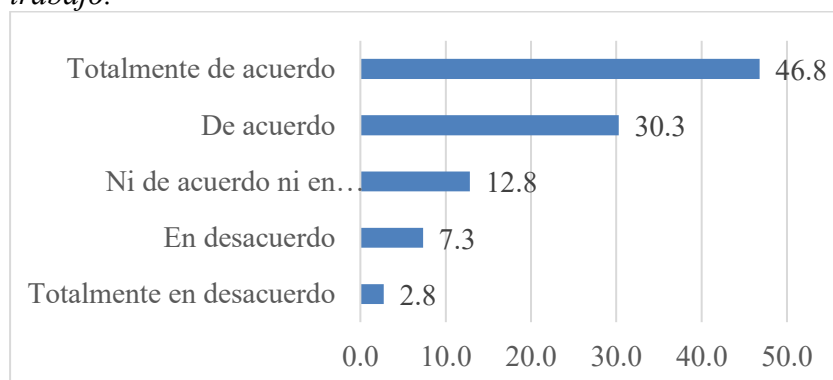
La dirección de la organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	2.8
En desacuerdo	8	7.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	12.8
De acuerdo	33	30.3
Totalmente de acuerdo	51	46.8
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 15

La dirección de la organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 46.8% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 30.3% están "De acuerdo" con que la dirección de la organización contribuye a que se sientan motivados en el desempeño de su trabajo. Un 12.8% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 10.1% expresa algún grado de desacuerdo (7.3% en desacuerdo y 2.8% totalmente en desacuerdo). Este resultado sugiere que una gran mayoría de los empleados perciben que la dirección de la organización tiene un impacto positivo en su motivación laboral, lo cual es fundamental para el compromiso organizacional. Sin embargo, la proporción de desacuerdo, aunque pequeña, podría indicar que existen áreas de mejora en cómo la dirección apoya y motiva a algunos empleados, lo que podría fortalecer aún más el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Tabla 19

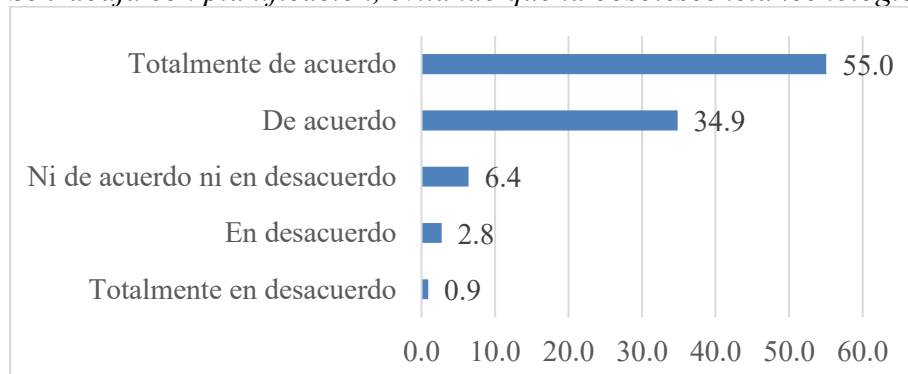
Se trabaja con planificación, evitando que la obsolescencia tecnológica afecte a mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	0.9
En desacuerdo	3	2.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	6.4
De acuerdo	38	34.9
Totalmente de acuerdo	60	55.0
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 16

Se trabaja con planificación, evitando que la obsolescencia tecnológica afecte a mi trabajo.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 55.0% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 34.9% están "De acuerdo" con que se trabaja con planificación, evitando que la obsolescencia tecnológica afecte su trabajo. Un 6.4% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 3.7% expresa algún grado de desacuerdo (2.8% en desacuerdo y 0.9% totalmente en desacuerdo). Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados perciben que la empresa toma medidas adecuadas para garantizar que la obsolescencia tecnológica no afecte su desempeño, lo que refleja una gestión proactiva y un compromiso por mantener recursos actualizados. Sin embargo, la pequeña proporción de desacuerdo podría indicar que en ciertos casos aún existen áreas donde la actualización tecnológica podría mejorarse, garantizando así un entorno laboral más eficiente y competitivo.

Tabla 20

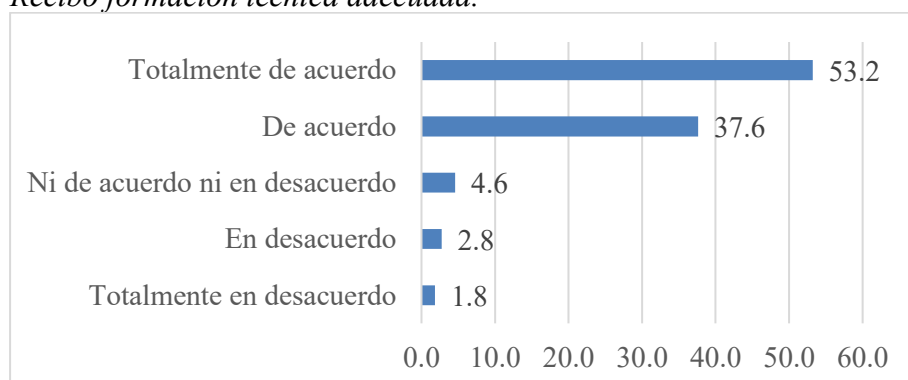
Recibo formación técnica adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1.8
En desacuerdo	3	2.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4.6
De acuerdo	41	37.6
Totalmente de acuerdo	58	53.2
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 17

Recibo formación técnica adecuada.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 53.2% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 37.6% están "De acuerdo" con que reciben formación técnica adecuada. Un 4.6% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 4.6% expresa algún grado de desacuerdo (2.8% en desacuerdo y 1.8% totalmente en desacuerdo). Este resultado indica que la gran mayoría de los empleados considera que la formación técnica proporcionada es adecuada para realizar su trabajo, lo que contribuye a su desarrollo profesional y eficiencia en el desempeño. La pequeña proporción de desacuerdo sugiere que, aunque la formación es generalmente percibida como suficiente, hay espacio para mejorar y personalizar la capacitación en algunos sectores o para ciertos empleados.

3.1.2.4 Ítems de la dimensión retribución

Tabla 21

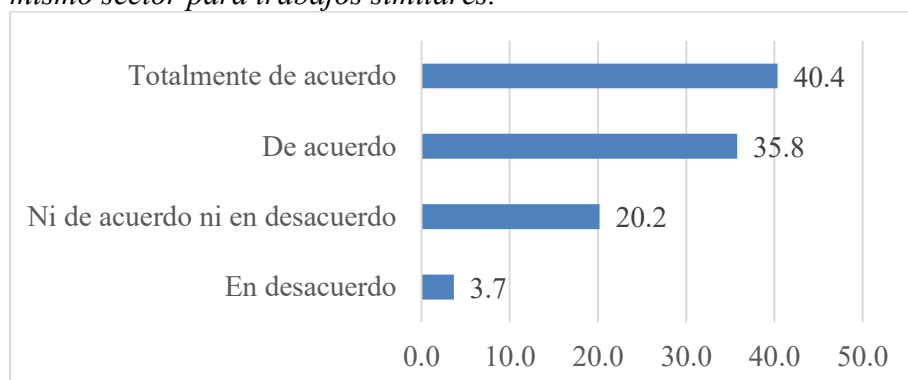
Mi salario es justo y competitivo en comparación con lo que ofrecen otras empresas del mismo sector para trabajos similares.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	3.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	20.2
De acuerdo	39	35.8
Totalmente de acuerdo	44	40.4
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 18

Mi salario es justo y competitivo en comparación con lo que ofrecen otras empresas del mismo sector para trabajos similares.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 40.4% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 35.8% están "De acuerdo" con que su salario es justo y competitivo en comparación con lo que ofrecen otras empresas del mismo sector para trabajos similares. Un 20.2% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 3.7% expresa estar "En desacuerdo". Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados perciben que su salario es competitivo y justo en relación con el mercado, lo que puede contribuir positivamente a su satisfacción y compromiso organizacional. Sin embargo, la proporción significativa de respuestas neutras podría indicar que algunos empleados no tienen suficiente información para comparar su salario o no lo perciben de manera tan clara, lo que podría generar incertidumbre sobre la equidad salarial dentro de la empresa.

Tabla 22

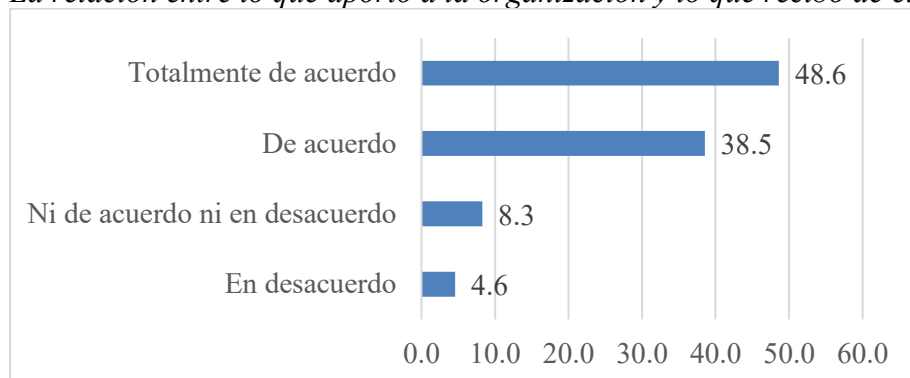
La relación entre lo que apporto a la organización y lo que recibo de ella me parece correcta.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	4.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	8.3
De acuerdo	42	38.5
Totalmente de acuerdo	53	48.6
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 19

La relación entre lo que apporto a la organización y lo que recibo de ella me parece correcta.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 48.6% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 38.5% están "De acuerdo" con que la relación entre lo que aportan a la organización y lo que reciben de ella les parece correcta. Un 8.3% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 4.6% expresa estar "En desacuerdo". Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados perciben una relación justa y equilibrada entre sus aportes y las recompensas que reciben, lo que puede contribuir positivamente a su satisfacción y motivación. La baja proporción de desacuerdo refuerza la idea de que la empresa logra mantener una percepción favorable de equidad entre los esfuerzos de los empleados y las compensaciones que reciben.

Tabla 23

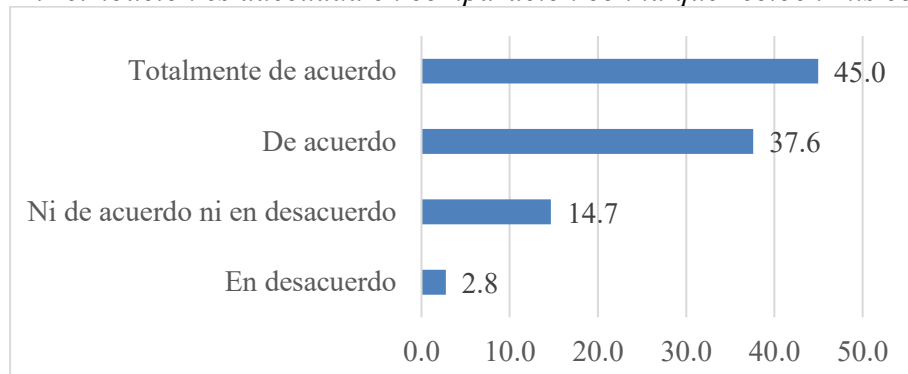
Mi retribución es adecuada en comparación con la que reciben mis colegas de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	2.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	14.7
De acuerdo	41	37.6
Totalmente de acuerdo	49	45.0
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 20

Mi retribución es adecuada en comparación con la que reciben mis colegas de trabajo



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 45.0% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 37.6% están "De acuerdo" con que su retribución es adecuada en comparación con la que reciben sus colegas de trabajo. Un 14.7% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 2.8% expresa estar "En desacuerdo". Este resultado indica que la mayoría de los empleados perciben que su retribución es justa en relación con la de sus colegas, lo que puede contribuir a una sensación de equidad y satisfacción dentro de la empresa. La baja proporción de desacuerdo sugiere que la organización está gestionando adecuadamente las expectativas salariales, aunque las respuestas neutrales podrían indicar que algunos empleados no tienen suficiente información para evaluar esta comparación.

3.1.3 Ítems de la variable "Compromiso organizacional normativo"

3.1.3.1 Ítems de la dimensión cumplimiento

Tabla 24

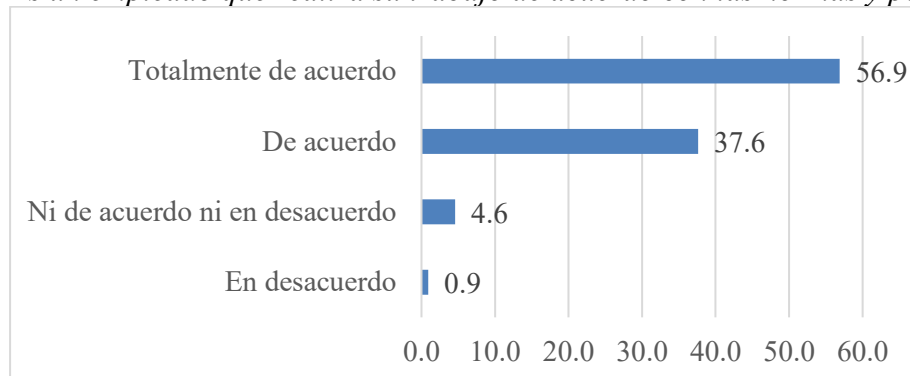
Es un empleado que realiza su trabajo de acuerdo con las normas y políticas de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4.6
De acuerdo	41	37.6
Totalmente de acuerdo	62	56.9
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 21

Es un empleado que realiza su trabajo de acuerdo con las normas y políticas de la empresa.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 56.9% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 37.6% están "De acuerdo" con que el empleado realiza su trabajo de acuerdo con las normas y políticas de la empresa. Un 4.6% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% expresa estar "En desacuerdo". Este resultado sugiere que la gran mayoría de los empleados consideran que el comportamiento laboral sigue las directrices establecidas por la organización, lo que refleja un alto nivel de alineación con las políticas y normas internas. La mínima proporción de desacuerdo resalta que la mayoría de los empleados se ajustan a las expectativas organizacionales, lo que es clave para el mantenimiento de una cultura laboral coherente y el compromiso organizacional.

Tabla 25

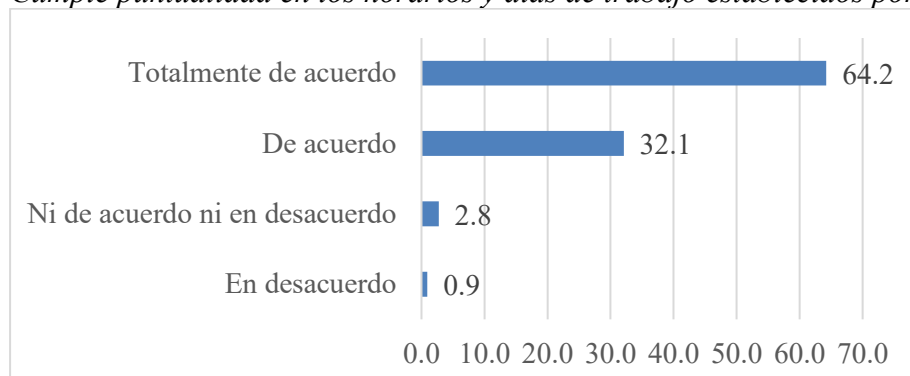
Cumple puntualidad en los horarios y días de trabajo establecidos por la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2.8
De acuerdo	35	32.1
Totalmente de acuerdo	70	64.2
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 22

Cumple puntualidad en los horarios y días de trabajo establecidos por la empresa.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 64.2% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 32.1% están "De acuerdo" con que cumplen puntualidad en los horarios y días de trabajo establecidos por la empresa. Un 2.8% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% expresa estar "En desacuerdo". Este resultado indica que la gran mayoría de los empleados valoran la puntualidad y cumplen con los horarios establecidos, lo que refleja un alto nivel de compromiso y responsabilidad dentro de la organización. La baja proporción de desacuerdo sugiere que, en general, la puntualidad es una norma bien respetada y un factor importante en la cultura laboral de la empresa.

Tabla 26

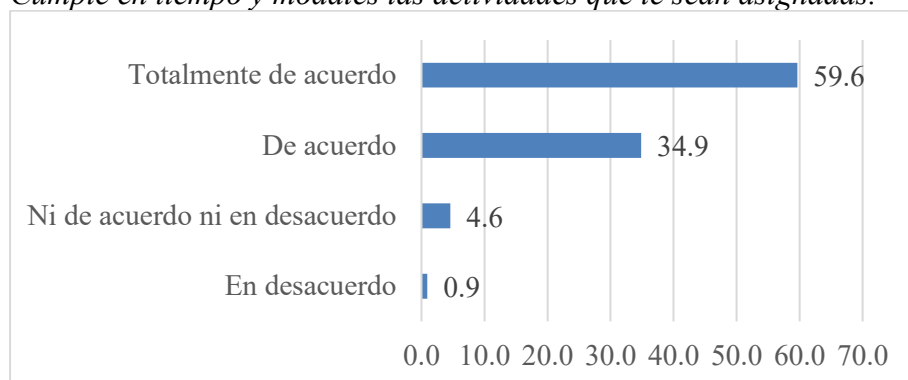
Cumple en tiempo y modales las actividades que le sean asignadas.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4.6
De acuerdo	38	34.9
Totalmente de acuerdo	65	59.6
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 23

Cumple en tiempo y modales las actividades que le sean asignadas.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 59.6% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 34.9% están "De acuerdo" con que cumplen en tiempo y modales las actividades que les son asignadas. Un 4.6% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% expresa estar "En desacuerdo". Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados perciben que las tareas asignadas se completan de manera puntual y con el comportamiento adecuado, lo que refleja una alta responsabilidad y compromiso con los estándares de trabajo de la empresa. La mínima proporción de desacuerdo indica que el cumplimiento de las expectativas laborales es generalizado, aunque las respuestas neutrales podrían señalar áreas donde la percepción de cumplimiento no es completamente clara para todos los empleados.

Tabla 27

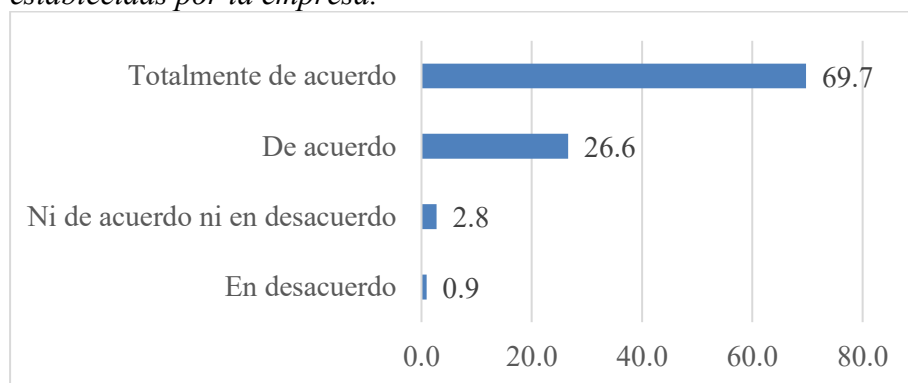
Puede perder su trabajo si no cumple con su trabajo bajo los lineamientos y normas establecidas por la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2.8
De acuerdo	29	26.6
Totalmente de acuerdo	76	69.7
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 24

Puede perder su trabajo si no cumple con su trabajo bajo los lineamientos y normas establecidas por la empresa.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 69.7% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 26.6% están "De acuerdo" con que podrían perder su trabajo si no cumplen con su trabajo bajo los lineamientos y normas establecidas por la empresa. Un 2.8% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% expresa estar "En desacuerdo". Este resultado sugiere que la gran mayoría de los empleados es consciente de las consecuencias de no cumplir con las normas y expectativas laborales, lo que refleja un entendimiento claro de las políticas de la empresa y una percepción de que el cumplimiento es fundamental para mantener su empleo. La mínima proporción de desacuerdo indica que, en general, los empleados comprenden la importancia de seguir los lineamientos establecidos para asegurar su permanencia en la organización.

Tabla 28

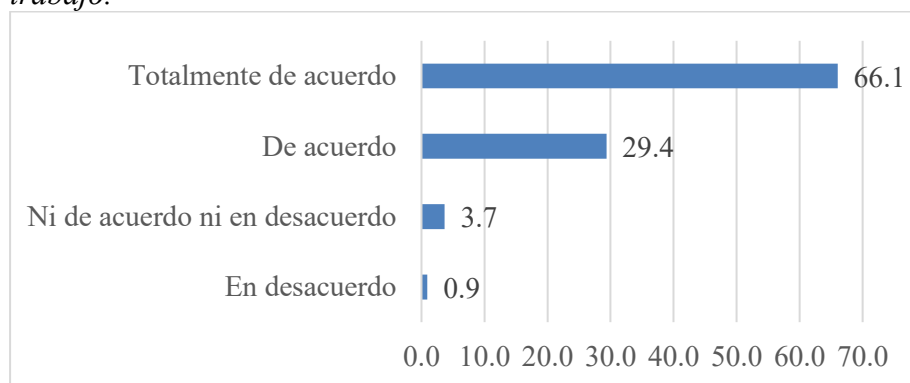
Es un empleado que no quiere defraudar la confianza que la empresa tiene depositada en su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3.7
De acuerdo	32	29.4
Totalmente de acuerdo	72	66.1
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 25

Es un empleado que no quiere defraudar la confianza que la empresa tiene depositada en su trabajo.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 66.1% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 29.4% están "De acuerdo" con que consideran al empleado como alguien que no quiere defraudar la confianza que la empresa ha depositado en su trabajo. Un 3.7% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% expresa estar "En desacuerdo". Este resultado sugiere que la gran mayoría de los empleados perciben que tienen un fuerte compromiso con la empresa y desean cumplir con las expectativas laborales, lo que refleja un alto nivel de responsabilidad y lealtad. La baja proporción de desacuerdo indica que, en general, existe una percepción positiva de la integridad y la dedicación de los empleados hacia su trabajo y hacia la confianza que la empresa ha puesto en ellos.

3.1.3.2 Ítems de la dimensión responsabilidad

Tabla 29

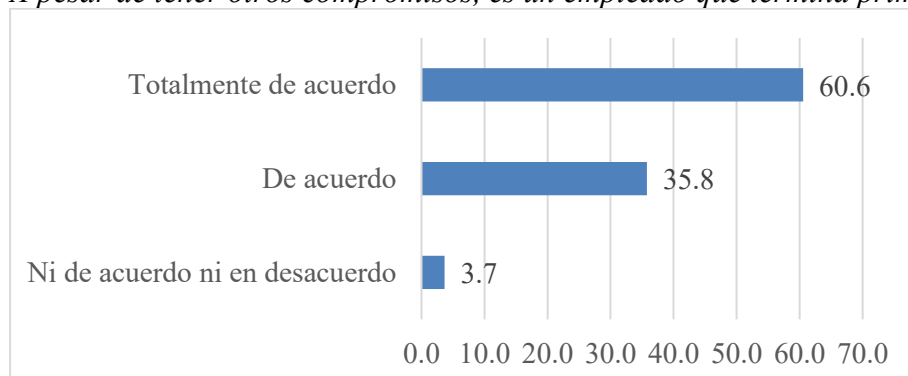
A pesar de tener otros compromisos, es un empleado que termina primero su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3.7
De acuerdo	39	35.8
Totalmente de acuerdo	66	60.6
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 26

A pesar de tener otros compromisos, es un empleado que termina primero su trabajo.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 60.6% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 35.8% están "De acuerdo" con que el empleado, a pesar de tener otros compromisos, termina primero su trabajo. Un 3.7% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Este resultado indica que la mayoría de los empleados perciben una fuerte dedicación y priorización de sus tareas laborales, lo que refleja un alto nivel de responsabilidad y compromiso con su trabajo. La baja proporción de respuestas neutrales sugiere que la mayoría tiene una percepción clara sobre la capacidad del empleado para gestionar compromisos y completar sus tareas de manera eficiente.

Tabla 30

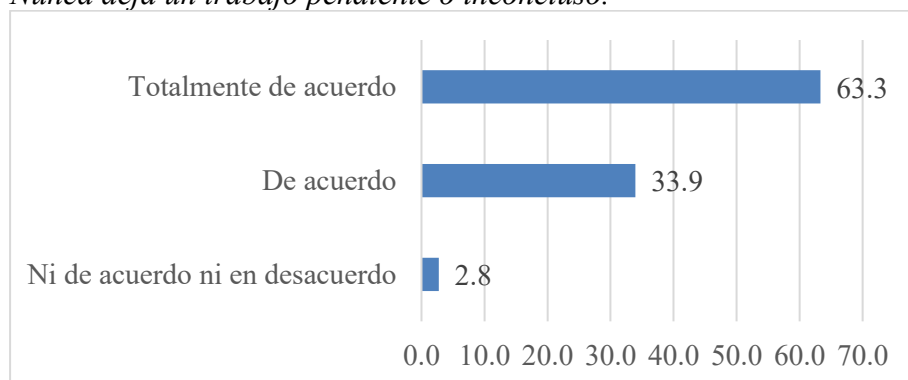
Nunca deja un trabajo pendiente o inconcluso.

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2.8
De acuerdo	37	33.9
Totalmente de acuerdo	69	63.3
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 27

Nunca deja un trabajo pendiente o inconcluso.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 63.3% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 33.9% están "De acuerdo" con que el empleado nunca deja un trabajo pendiente o inconcluso. Un 2.8% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados perciben un alto nivel de compromiso y responsabilidad en cuanto a la finalización de las tareas asignadas. La baja proporción de respuestas neutrales refleja que el comportamiento de completar el trabajo de manera concluyente es ampliamente reconocido, indicando una cultura laboral enfocada en la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Tabla 31

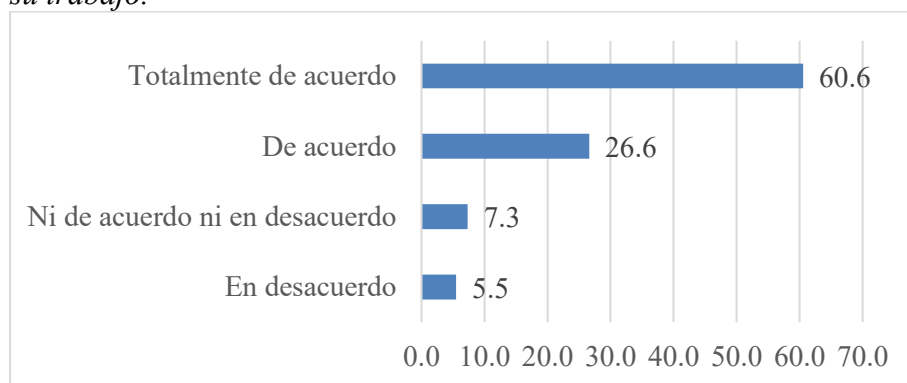
A pesar del cansancio o malestar físico que pueda tener, es importante que termine primero su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	5.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	7.3
De acuerdo	29	26.6
Totalmente de acuerdo	66	60.6
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 28

A pesar del cansancio o malestar físico que pueda tener, es importante que termine primero su trabajo.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 60.6% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 26.6% están "De acuerdo" con que, a pesar del cansancio o malestar físico, consideran importante que el empleado termine primero su trabajo. Un 7.3% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 5.5% está "En desacuerdo". Este resultado sugiere que una gran mayoría de los empleados valoran la dedicación y el compromiso con la finalización de las tareas, independientemente de factores físicos. Sin embargo, la pequeña proporción de desacuerdo podría indicar que algunos consideran que la salud y el bienestar deberían ser prioritarios, lo que sugiere que la empresa podría explorar un equilibrio entre el esfuerzo y el cuidado del bienestar de los empleados.

Tabla 32

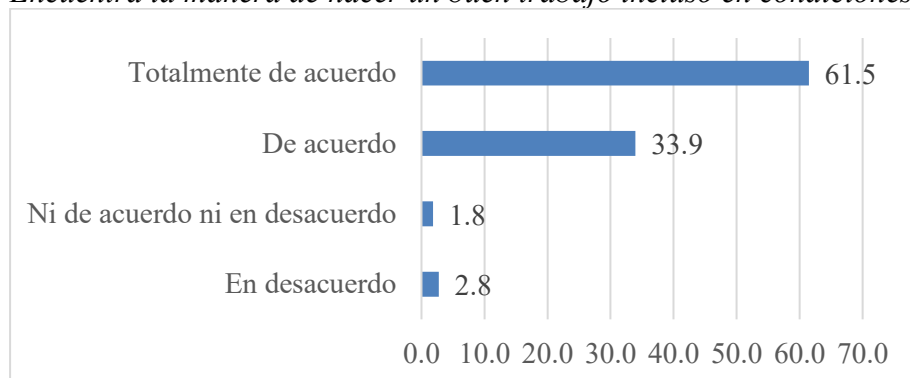
Encuentra la manera de hacer un buen trabajo incluso en condiciones desfavorables.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	2.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1.8
De acuerdo	37	33.9
Totalmente de acuerdo	67	61.5
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 29

Encuentra la manera de hacer un buen trabajo incluso en condiciones desfavorables.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 61.5% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 33.9% están "De acuerdo" con que el empleado encuentra la manera de hacer un buen trabajo, incluso en condiciones desfavorables. Un 1.8% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 2.8% está "En desacuerdo". Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados perciben una gran resiliencia y capacidad para superar obstáculos, lo que refleja un alto nivel de compromiso y adaptabilidad. La baja proporción de desacuerdo resalta que, en general, los empleados están dispuestos a esforzarse y a mantener un alto nivel de rendimiento, incluso cuando las circunstancias no son ideales.

Tabla 33

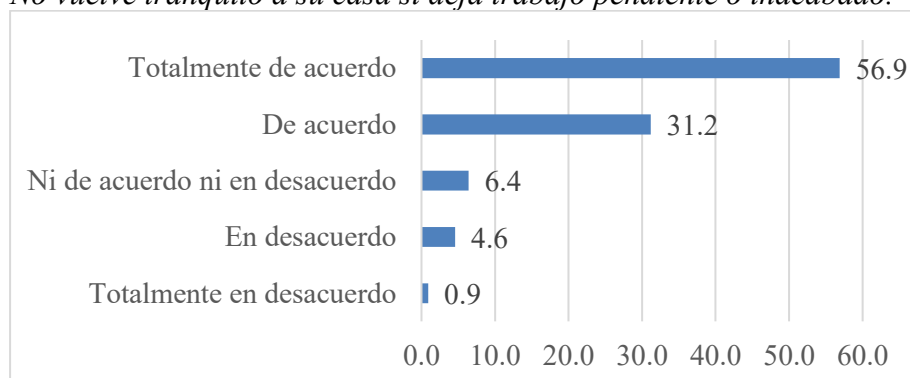
No vuelve tranquilo a su casa si deja trabajo pendiente o inacabado.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	0.9
En desacuerdo	5	4.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	6.4
De acuerdo	34	31.2
Totalmente de acuerdo	62	56.9
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 30

No vuelve tranquilo a su casa si deja trabajo pendiente o inacabado.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 56.9% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 31.2% están "De acuerdo" con que el empleado no vuelve tranquilo a su casa si deja trabajo pendiente o inacabado. Un 6.4% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 5.5% expresa algún grado de desacuerdo (4.6% en desacuerdo y 0.9% totalmente en desacuerdo). Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados sienten una fuerte responsabilidad por completar sus tareas, reflejando un alto nivel de compromiso con su trabajo y la organización. La baja proporción de desacuerdo indica que, en general, los empleados tienen una gran preocupación por cumplir con sus responsabilidades, incluso fuera del horario laboral.

3.1.3.3 Ítems de la dimensión reciprocidad

Tabla 34

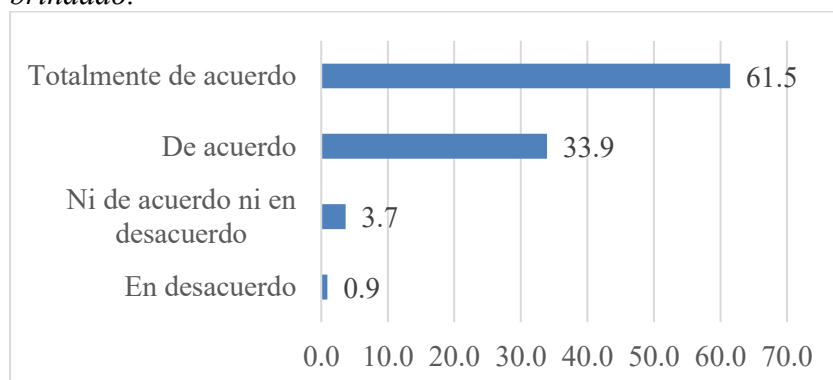
Continúa trabajando en la empresa como una forma de corresponder a lo que ésta le ha brindado.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3.7
De acuerdo	37	33.9
Totalmente de acuerdo	67	61.5
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 31

Continúa trabajando en la empresa como una forma de corresponder a lo que ésta le ha brindado.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 61.5% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 33.9% están "De acuerdo" con que continúan trabajando en la empresa como una forma de corresponder a lo que esta les ha brindado. Un 3.7% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% está "En desacuerdo". Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados sienten un fuerte sentido de lealtad y gratitud hacia la empresa, lo que impulsa su compromiso y motivación para seguir contribuyendo al éxito organizacional. La baja proporción de desacuerdo indica que el vínculo entre los empleados y la empresa es principalmente positivo, lo que fortalece la relación laboral y el compromiso a largo plazo.

Tabla 35

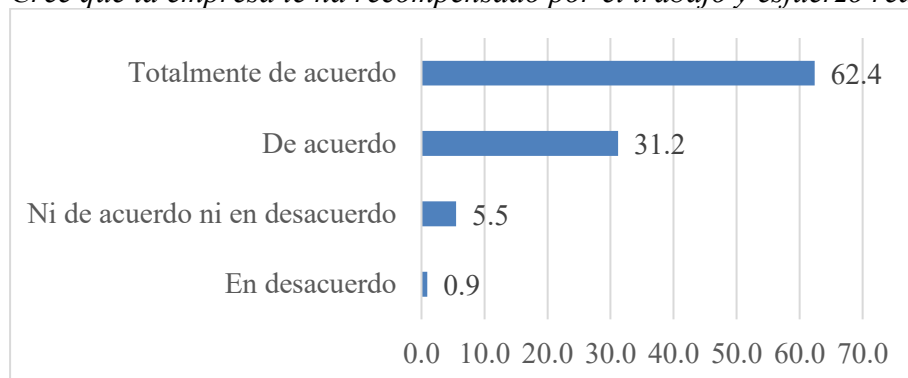
Cree que la empresa le ha recompensado por el trabajo y esfuerzo realizado.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	5.5
De acuerdo	34	31.2
Totalmente de acuerdo	68	62.4
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 32

Cree que la empresa le ha recompensado por el trabajo y esfuerzo realizado.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 62.4% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 31.2% están "De acuerdo" con que creen que la empresa les ha recompensado por el trabajo y esfuerzo realizado. Un 5.5% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% está "En desacuerdo".

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados sienten que la empresa reconoce y valora su esfuerzo y desempeño, lo que puede fortalecer el compromiso y la motivación en el lugar de trabajo. La baja proporción de desacuerdo refuerza la idea de que las recompensas y reconocimientos son percibidos como adecuados por la mayoría de los empleados, aunque las respuestas neutrales podrían indicar que algunas personas no tienen una visión clara sobre este aspecto.

Tabla 36

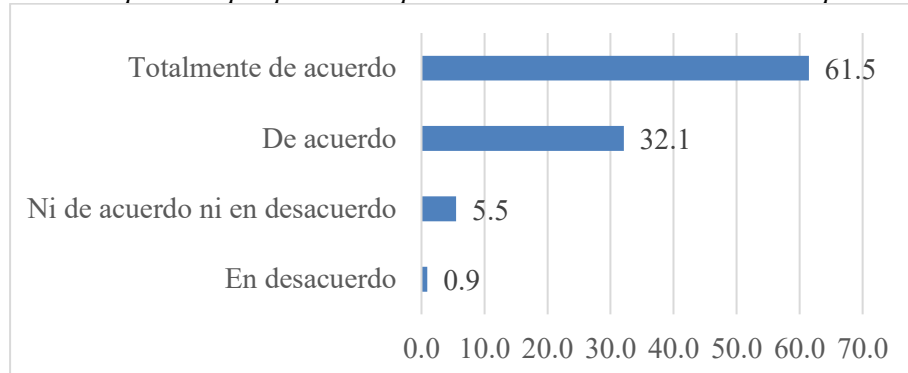
Es un empleado que percibe equilibrio en la relación con la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	5.5
De acuerdo	35	32.1
Totalmente de acuerdo	67	61.5
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 33

Es un empleado que percibe equilibrio en la relación con la empresa.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 61.5% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 32.1% están "De acuerdo" con que perciben un equilibrio en la relación con la empresa. Un 5.5% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% está "En desacuerdo".

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados perciben que existe un balance adecuado en su relación con la empresa, lo que puede reflejar un entorno laboral positivo y justo. La baja proporción de desacuerdo indica que, en general, los empleados se sienten equilibrados y valorados en su interacción con la organización, lo cual favorece su bienestar y compromiso a largo plazo.

Tabla 37

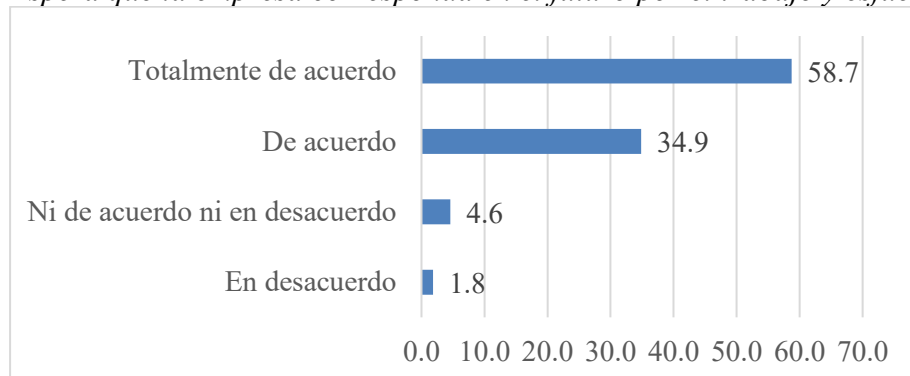
Espera que la empresa corresponda en el futuro por el trabajo y esfuerzo realizado.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	1.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4.6
De acuerdo	38	34.9
Totalmente de acuerdo	64	58.7
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 34

Espera que la empresa corresponda en el futuro por el trabajo y esfuerzo realizado.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 58.7% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 34.9% están "De acuerdo" con que esperan que la empresa corresponda en el futuro por el trabajo y esfuerzo realizado. Un 4.6% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 1.8% está "En desacuerdo".

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados tienen expectativas positivas respecto a recibir reconocimiento o recompensas futuras por su esfuerzo y desempeño, lo que refleja un fuerte compromiso con la empresa. La baja proporción de desacuerdo indica que la gran mayoría confía en que la empresa valorará su trabajo a largo plazo, lo que puede ser un factor clave para mantener su motivación y lealtad.

Tabla 38

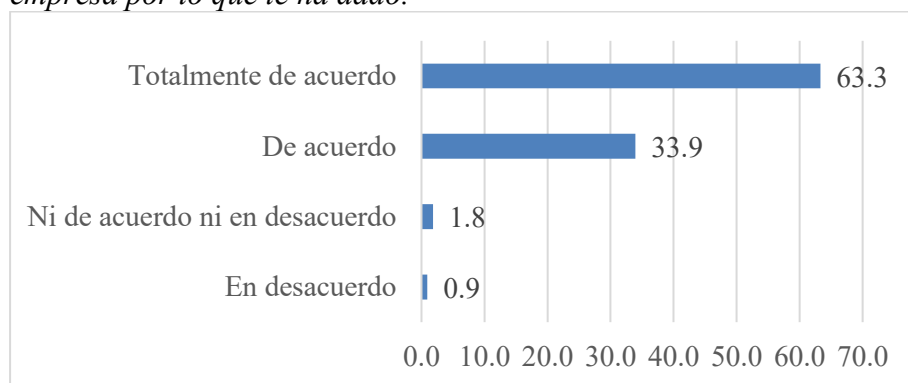
Es un trabajador que hace un esfuerzo extra en su trabajo como forma de corresponder a la empresa por lo que le ha dado.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1.8
De acuerdo	37	33.9
Totalmente de acuerdo	69	63.3
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 35

Es un trabajador que hace un esfuerzo extra en su trabajo como forma de corresponder a la empresa por lo que le ha dado.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 63.3% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 33.9% están "De acuerdo" con que el empleado hace un esfuerzo extra en su trabajo como forma de corresponder a la empresa por lo que le ha dado. Un 1.8% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% está "En desacuerdo".

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados sienten una fuerte motivación para contribuir más allá de sus responsabilidades básicas, en señal de gratitud y lealtad hacia la empresa. La baja proporción de desacuerdo indica que el esfuerzo adicional es ampliamente reconocido y valorado dentro de la cultura organizacional.

Tabla 39

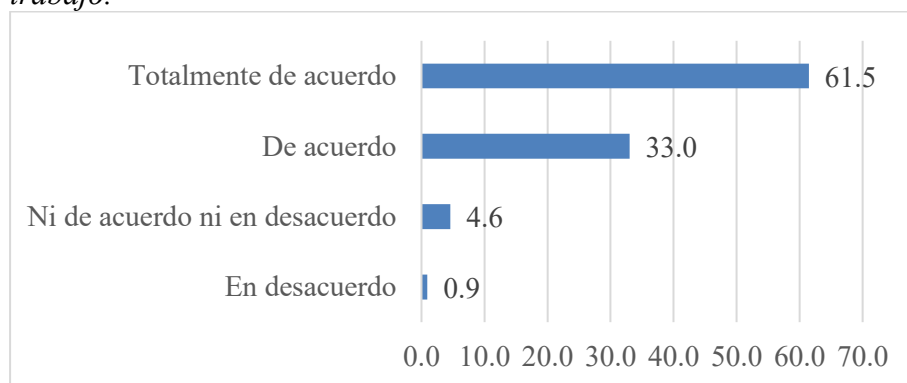
La empresa sólo le ha aportado los beneficios que ha obtenido en base a su esfuerzo y trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4.6
De acuerdo	36	33.0
Totalmente de acuerdo	67	61.5
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 36

La empresa sólo le ha aportado los beneficios que ha obtenido en base a su esfuerzo y trabajo.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 61.5% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 33.0% están "De acuerdo" con que la empresa solo le ha aportado los beneficios que ha obtenido en base a su esfuerzo y trabajo. Un 4.6% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% está "En desacuerdo".

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados perciben que los beneficios recibidos son proporcionales a su desempeño y esfuerzo, lo que refleja una percepción de justicia y equidad en las recompensas dentro de la empresa. La baja proporción de desacuerdo refuerza la idea de que, en general, los empleados consideran que los beneficios obtenidos son merecidos, fortaleciendo el compromiso y la motivación hacia la organización.

3.1.3.4 Ítems de la dimensión lealtad

Tabla 40

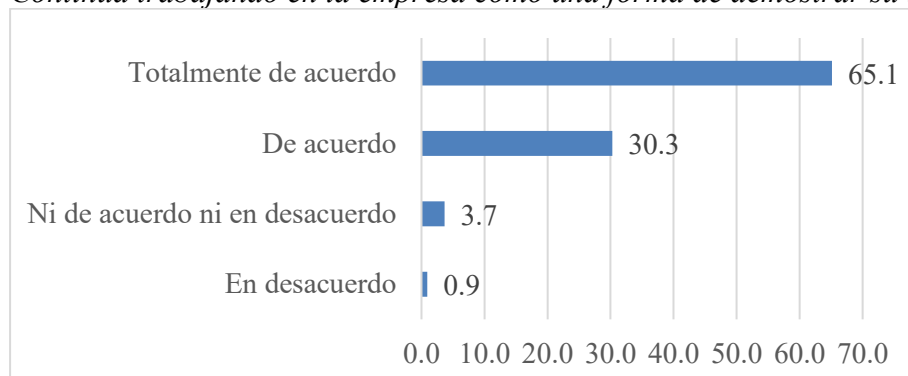
Continúa trabajando en la empresa como una forma de demostrar su lealtad.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3.7
De acuerdo	33	30.3
Totalmente de acuerdo	71	65.1
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 37

Continúa trabajando en la empresa como una forma de demostrar su lealtad.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 65.1% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 30.3% están "De acuerdo" con que el empleado continúa trabajando en la empresa como una forma de demostrar su lealtad. Un 3.7% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% está "En desacuerdo".

Este resultado sugiere que la gran mayoría de los empleados sienten un fuerte vínculo de lealtad hacia la empresa, lo que se traduce en un compromiso a largo plazo con la organización. La baja proporción de desacuerdo indica que la lealtad hacia la empresa es un factor clave en la motivación y el desempeño de los empleados, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Tabla 41

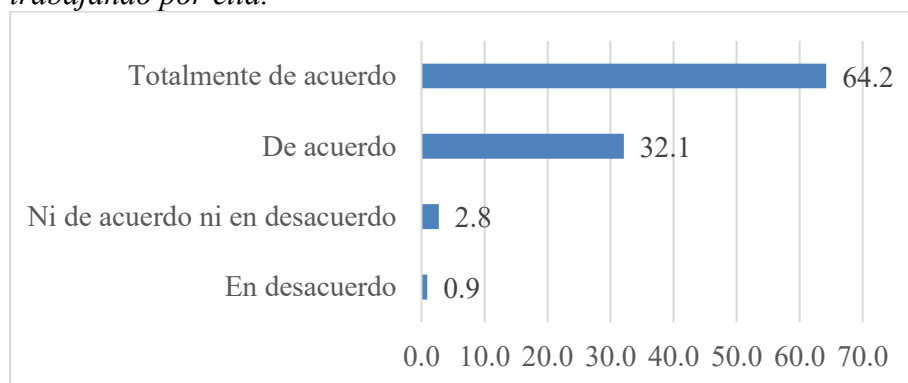
Es un empleado que agradece a la empresa todo lo que le ha aportado y por eso sigue trabajando por ella.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2.8
De acuerdo	35	32.1
Totalmente de acuerdo	70	64.2
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 38

Es un empleado que agradece a la empresa todo lo que le ha aportado y por eso sigue trabajando por ella.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 64.2% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 32.1% están "De acuerdo" con que el empleado agradece a la empresa todo lo que le ha aportado y por eso sigue trabajando por ella. Un 2.8% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% está "En desacuerdo". Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados sienten un sentido de gratitud hacia la empresa, lo cual refuerza su motivación para seguir trabajando en ella. La baja proporción de desacuerdo indica que el agradecimiento por lo recibido es un factor clave en el compromiso y la lealtad de los empleados hacia la organización.

Tabla 42

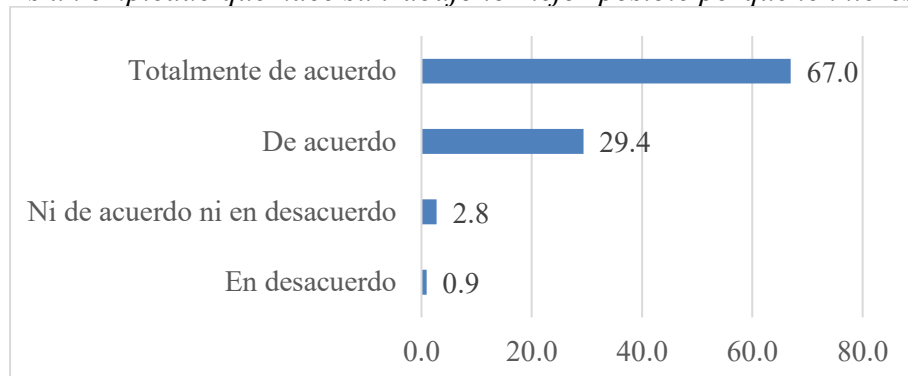
Es un empleado que hace su trabajo lo mejor posible porque le interesa dar lo mejor de sí.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2.8
De acuerdo	32	29.4
Totalmente de acuerdo	73	67.0
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 39

Es un empleado que hace su trabajo lo mejor posible porque le interesa dar lo mejor de sí.



Se observa que el 67.0% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 29.4% están "De acuerdo" con que el empleado hace su trabajo lo mejor posible porque le interesa dar lo mejor de sí. Un 2.8% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% está "En desacuerdo".

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados están altamente comprometidos con la calidad de su trabajo y se esfuerzan por dar lo mejor de sí mismos, lo que refleja un fuerte sentido de responsabilidad y motivación intrínseca. La baja proporción de desacuerdo refuerza la idea de que el interés por ofrecer un buen desempeño es un valor compartido entre los empleados de la organización.

Tabla 43

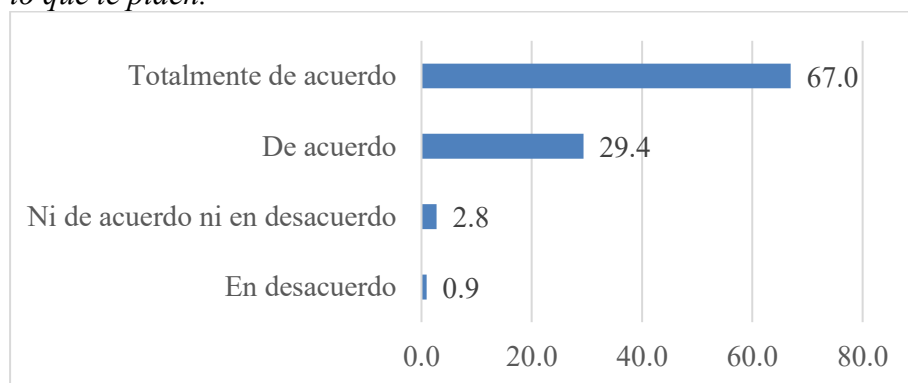
El agradecimiento a la empresa requiere que usted siga dando lo mejor, incluso un extra de lo que te piden.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	0.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2.8
De acuerdo	32	29.4
Totalmente de acuerdo	73	67.0
Total	109	100.0

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Figura 40

El agradecimiento a la empresa requiere que usted siga dando lo mejor, incluso un extra de lo que te piden.



Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se observa que el 67.0% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" y un 29.4% están "De acuerdo" con que el agradecimiento a la empresa requiere que sigan dando lo mejor, incluso un extra de lo que se les pide. Un 2.8% se muestra "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que solo un 0.9% está "En desacuerdo".

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados sienten un fuerte sentido de gratitud hacia la empresa, lo que los motiva a ir más allá de lo esperado en su desempeño. La baja proporción de desacuerdo indica que el esfuerzo adicional como muestra de agradecimiento está ampliamente internalizado entre los empleados, lo que refuerza su compromiso y la cultura organizacional.

3.2 Análisis de los resultados inferenciales

3.2.1 Prueba de normalidad

Tabla 44

Prueba de normalidad de datos

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Políticas de recursos humanos	0.069	109	.200*
Compromiso organizacional normativo	0.194	109	0.000

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Se emplea la prueba de Kolmogorov-Smirnov debido a que se cuentan con más de 50 de datos, asimismo, los resultados indican que las "Políticas de recursos humanos" tienen una

distribución normal, ya que la significancia es 0.200, lo que es mayor a 0.05, permitiendo el uso de pruebas paramétricas.

En cambio, el "Compromiso organizacional normativo" no sigue una distribución normal, ya que la significancia es 0.000, lo que es menor a 0.05, lo que sugiere que deben aplicarse pruebas no paramétricas para su análisis. Por lo tanto, debido a que al menos una de las dos variables mantiene una distribución no normal entonces se emplea el coeficiente de correlación de Spearman.



3.2.2 Contrastación de hipótesis

Tabla 45

Matriz de correlaciones

			Políticas de recursos humanos	Estilo de dirección	Comunicación corporativa y reconocimiento	Capacitación profesional	Retribución	Compromiso organizacional normativo
Rho de Spearman	Políticas de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1.000	.741**	.718**	.684**	.711**	.575**
		Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	109	109	109	109	109	109
Estilo de dirección	Estilo de dirección	Coeficiente de correlación	.741**	1.000	.306**	.369**	.389**	.326**
		Sig. (bilateral)	0.000		0.001	0.000	0.000	0.001
		N	109	109	109	109	109	109
Comunicación corporativa y reconocimiento	Comunicación corporativa y reconocimiento	Coeficiente de correlación	.718**	.306**	1.000	.280**	.368**	.330**
		Sig. (bilateral)						
		N	109	109	109	109	109	109

	Sig. (bilateral)	0.000	0.001		0.003	0.000	0.000
	N	109	109	109	109	109	109
Capacitación profesional	Coeficiente de correlación	.684**	.369**	.280**	1.000	.612**	.563**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.003		0.000	0.000
	N	109	109	109	109	109	109
Retribución	Coeficiente de correlación	.711**	.389**	.368**	.612**	1.000	.695**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	109	109	109	109	109	109
Compromiso organizacional normativo	Coeficiente de correlación	.575**	.326**	.330**	.563**	.695**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	
	N	109	109	109	109	109	109

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Tras realizar las correlaciones entre las variables y dimensiones, se presentan los resultados correlacionales que permiten dar respuesta a los objetivos del presente estudio:

3.2.2.1 Correlación general

Tabla 46

Políticas de recursos humanos - Compromiso organizacional normativo

		Políticas de recursos humanos	Compromiso organizacional normativo
Políticas de recursos humanos	Correlación de Rho de Spearman	1	.575**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	109	109
Compromiso organizacional normativo	Correlación de Rho de Spearman	.575**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	109	109

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Los resultados muestran una relación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.575$, $p=0.000$) entre las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo, lo que indica que, a medida que las políticas de recursos humanos mejoran, también lo hace el compromiso normativo de los empleados. Esto sugiere que cuando una empresa implementa políticas de recursos humanos eficaces y alineadas con las expectativas de los empleados, los colaboradores tienden a sentirse más comprometidos con los objetivos y valores organizacionales.

Esto implica que, si la empresa pone en práctica políticas que fomenten una comunicación clara, formación continua y una estructura de compensación justa, los empleados se sienten más motivados y comprometidos, ya que perciben que sus esfuerzos son reconocidos y respaldados por la organización. Este tipo de políticas promueve un entorno laboral en el que los empleados se sienten valorados, lo que aumenta su disposición para contribuir al éxito de la empresa.

Asimismo, si la empresa promueve un ambiente de trabajo inclusivo y justo, en el que todos los empleados tengan las mismas oportunidades para desarrollarse y crecer, los empleados tienden a sentirse más respetados y equitativos. Este sentimiento de justicia laboral refuerza el compromiso organizacional normativo, ya que los empleados perciben que sus esfuerzos y logros son apreciados, lo que aumenta su motivación para seguir trabajando en la empresa.

3.2.2.2 Correlación por dimensiones

Tabla 47

Estilo de dirección - Compromiso organizacional normativo

		Compromiso organizacional normativo	Estilo de dirección
Compromiso organizacional normativo	Correlación de Rho de Spearman	1	.326**
	Sig. (bilateral)		0.001
	N	109	109
Estilo de dirección	Correlación de Rho de Spearman	.326**	1
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	109	109

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Los resultados muestran una relación significativa, positiva y baja con tendencia moderada ($r=0.326$, $p=0.001$) entre el compromiso organizacional normativo y el estilo de dirección, lo que indica que, a medida que mejora el estilo de dirección, también aumenta el compromiso organizacional normativo de los empleados. Esto sugiere que cuando los líderes de la organización adoptan un estilo de dirección efectivo y adecuado, los empleados tienden a sentirse más comprometidos con los valores y objetivos de la empresa.

Esto implica que, si los líderes fomentan un ambiente de trabajo que promueva la comunicación abierta, el apoyo y el reconocimiento, los empleados se sienten más motivados y alineados con los objetivos organizacionales, lo que refuerza su compromiso normativo. Además, si los líderes demuestran empatía y están comprometidos con el bienestar de los

empleados, estos se sienten más valorados, lo que también contribuye a su disposición para seguir los valores y normas de la organización. Por lo tanto, un estilo de dirección adecuado tiene un impacto directo y positivo en el compromiso organizacional normativo de los empleados.

Tabla 48

Comunicación corporativa y reconocimiento - Compromiso organizacional normativo

		Compromiso organizacional normativo	Comunicación corporativa y reconocimiento
Compromiso organizacional normativo	Correlación de Rho de Spearman	1	.330**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	109	109
	Correlación de Rho de Spearman	.330**	1
Comunicación corporativa y reconocimiento	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	109	109

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Los resultados muestran una relación significativa, positiva y baja con tendencia moderada ($r=0.330$, $p=0.000$) entre el compromiso organizacional normativo y la comunicación corporativa y el reconocimiento, lo que indica que, a medida que mejora la comunicación corporativa y el reconocimiento en la organización, también aumenta el compromiso organizacional normativo de los empleados. Esto sugiere que cuando la empresa establece canales efectivos de comunicación y reconoce adecuadamente el esfuerzo de sus empleados, los colaboradores tienden a sentirse más comprometidos con los valores y objetivos organizacionales.

Esto implica que, si la empresa mejora la comunicación interna, asegurando que los empleados estén bien informados sobre los objetivos, cambios y expectativas de la organización, y al mismo tiempo reconoce sus logros y contribuciones, se refuerza el sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa. Los empleados que perciben que su esfuerzo es

valorado y reconocido están más inclinados a mantener un alto nivel de compromiso normativo, lo que contribuye al éxito y la cohesión organizacional.

Tabla 49

Capacitación profesional - Compromiso organizacional normativo

		Compromiso organizacional normativo	Capacitación profesional
Compromiso organizacional normativo	Correlación de Rho de Spearman	1	.563**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	109	109
Capacitación profesional	Correlación de Rho de Spearman	.563**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	109	109

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Los resultados muestran una relación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.563$, $p=0.000$) entre el compromiso organizacional normativo y la capacitación profesional, lo que indica que, a medida que aumenta la capacitación profesional, también lo hace el compromiso organizacional normativo de los empleados. Esto sugiere que cuando los empleados reciben oportunidades para mejorar sus habilidades y conocimientos a través de programas de capacitación, se sienten más comprometidos con los valores y objetivos de la empresa.

Esto implica que, si la empresa invierte en el desarrollo profesional de sus empleados, proporcionándoles las herramientas y el aprendizaje necesario para crecer en sus roles, los empleados tienden a sentirse más valorados y respaldados, lo que refuerza su compromiso normativo con la organización. La capacitación profesional no solo mejora las competencias laborales, sino que también fortalece la lealtad y la disposición de los empleados para contribuir al éxito a largo plazo de la empresa.

Tabla 50
Retribución - Compromiso organizacional normativo

		Compromiso organizacional normativo	Retribución
Compromiso organizacional normativo	Correlación de Rho de Spearman	1	.695**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	109	109
Retribución	Correlación de Rho de Spearman	.695**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	109	109

Nota. Resultados obtenidos del procesamiento en el software estadístico SPSS.

Los resultados muestran una relación significativa, positiva y alta ($r=0.695$, $p=0.000$) entre el compromiso organizacional normativo y la retribución, lo que indica que, a medida que mejora la retribución, también lo hace el compromiso organizacional normativo de los empleados. Esto sugiere que cuando los empleados perciben que su compensación es justa y adecuada, se sienten más comprometidos con los valores y objetivos de la organización.

Esto implica que, si la empresa ofrece una retribución competitiva y acorde al esfuerzo y desempeño de los empleados, estos tienden a sentirse más valorados y motivados para continuar contribuyendo al éxito de la empresa. La relación positiva y fuerte sugiere que la retribución juega un papel clave en fortalecer el compromiso normativo, ya que los empleados perciben que su esfuerzo es reconocido de manera justa, lo que refuerza su lealtad hacia la organización.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación, que evidencian una relación significativa, positiva y moderada con tendencia alta entre las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo ($r=0.575$, $p=0.000$), coinciden con estudios previos nacionales e internacionales que destacan el papel estratégico de las políticas de gestión del talento humano para fomentar la lealtad, la responsabilidad y el sentido del deber entre los colaboradores. Este hallazgo cobra especial relevancia en el contexto específico de la empresa de transporte y distribución de Arequipa, donde se enfrenta una inminente transición generacional, marcada por la próxima jubilación de una parte considerable de su fuerza laboral, especialmente entre los conductores, y la creciente necesidad de retener a nuevas generaciones de trabajadores.

En el ámbito internacional, el estudio de Bahadori et al. (2021) demostró una relación positiva y significativa entre el liderazgo ético y las tres dimensiones del compromiso organizacional, destacando al compromiso normativo como una de las más influenciadas. Esto refuerza el hallazgo del presente estudio al demostrar que las políticas de RR.HH. basadas en valores éticos y responsabilidad social tienen un efecto directo en la formación de un vínculo moral de los empleados hacia la organización. A pesar de que Živković et al. (2021) no encontraron una influencia significativa del compromiso normativo en la intención de rotación en el sector logístico croata, su estudio sí resalta la necesidad de desarrollar un compromiso emocional y normativo a través de intervenciones organizacionales sostenidas. En ese sentido, los resultados de esta investigación sugieren que, cuando las políticas de RR.HH. son claras, justas y comunicadas eficazmente, pueden fortalecer el sentido de obligación del trabajador hacia la empresa, incluso en entornos operativos donde tradicionalmente predomina el compromiso de continuidad.

En el contexto nacional, Talledo y Amaya (2020) hallaron una correlación extremadamente alta entre la motivación y el compromiso laboral en conductores de transporte, una población similar a la estudiada en Arequipa. Sus resultados refuerzan la idea de que las políticas de RR.HH. orientadas al reconocimiento, la participación y el desarrollo profesional generan no solo satisfacción momentánea, sino también compromisos sostenidos, como el normativo. En línea con esto, Cornejo (2022) demostró que el liderazgo transformacional — una dimensión clave de las políticas de RR.HH.— guarda una relación directa con el compromiso organizacional, lo que confirma que el estilo de dirección es un factor que moldea la percepción de deber y lealtad del trabajador, especialmente en empresas de transporte, donde el liderazgo operativo tiene un contacto constante con el personal.

Por otro lado, Romero (2021) reveló una fuerte relación entre la auditoría de RR.HH. y las políticas laborales, destacando que una supervisión sistemática y profesional de estas políticas puede fortalecer su efectividad e impacto, incluyendo su capacidad de generar compromiso normativo. Este hallazgo es congruente con los resultados del presente estudio, que sugiere que la implementación y monitoreo de políticas de RR.HH. no solo debe centrarse en su existencia formal, sino también en su ejecución real y percepción por parte de los colaboradores. Finalmente, la investigación de Aguilar y Palma (2022) evidenció cómo una buena gestión del talento humano influye directamente en la productividad laboral. Este dato es crucial para el análisis del compromiso organizacional normativo, ya que trabajadores comprometidos desde una perspectiva normativa tienden a alinear sus conductas con los objetivos de la organización, contribuyendo de manera más estable y proactiva al rendimiento institucional.

En conjunto, estos antecedentes respaldan la evidencia empírica del presente estudio y confirman que las políticas de recursos humanos —cuando son coherentes, participativas y orientadas al desarrollo del personal— pueden fortalecer significativamente el compromiso

organizacional normativo, especialmente en sectores donde la disciplina, la seguridad y la eficiencia son pilares del funcionamiento, como el transporte y la distribución. Así, los resultados no solo validan los planteamientos teóricos existentes, sino que aportan una mirada actualizada y contextualizada a los desafíos de gestión del talento en empresas logísticas peruanas, subrayando la urgencia de diseñar políticas que no solo retengan al personal, sino que refuercen su sentido de pertenencia y responsabilidad a largo plazo.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera conclusión: Se concluye que existe una relación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.575$, $p=0.000$) entre las políticas de recursos humanos y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. Este resultado evidencia que políticas claras de comunicación, formación y reconocimiento fortalecen el sentido de deber hacia la organización. En un sector donde la estabilidad operativa depende del compromiso del personal, estas prácticas resultan clave para afrontar la rotación y el relevo generacional, consolidando una cultura organizacional sostenida en la lealtad y el cumplimiento.

Segunda conclusión: Se concluye que existe una relación significativa, positiva y baja con tendencia moderada ($r=0.326$, $p=0.001$) entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. Este hallazgo destaca que el liderazgo, aunque con una influencia moderada, desempeña un rol importante en la consolidación del compromiso normativo. En contextos operativos como el transporte, donde la estabilidad del equipo es crucial, los líderes que ejercen una dirección coherente y humana pueden contribuir a fortalecer la permanencia voluntaria y el sentido de responsabilidad de los empleados, especialmente en escenarios de alta rotación o relevo generacional.

Tercera conclusión: Se concluye que existe una relación significativa, positiva y baja con tendencia moderada ($r=0.330$, $p=0.000$) entre la comunicación corporativa y reconocimiento con el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. Este resultado evidencia que, aunque su influencia no es alta, la manera en que se comunican los mensajes institucionales y se valoran los logros individuales tiene un rol relevante en la construcción del compromiso

normativo. En organizaciones donde las operaciones dependen del trabajo coordinado y constante, como el transporte, mantener informados y reconocidos a los colaboradores ayuda a consolidar su identificación con la cultura organizacional, especialmente en contextos de cambio o transición generacional.

Cuarta conclusión: Se concluye que existe una relación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.563$, $p=0.000$) entre la capacitación profesional y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. Este hallazgo destaca que la formación continua no solo optimiza el desempeño técnico, sino que también actúa como un factor de retención y fidelización. En contextos operativos exigentes, brindar espacios de aprendizaje refuerza la conexión del trabajador con la empresa, consolidando su sentido de responsabilidad y permanencia, especialmente ante desafíos como la rotación y el reemplazo generacional.

Quinta conclusión: Se concluye que existe una relación significativa, positiva y alta ($r=0.695$, $p=0.000$) entre la retribución y el compromiso organizacional normativo de los colaboradores de una empresa de transporte y distribución en Arequipa al 2025. Este resultado subraya el peso estratégico que tiene la retribución en la construcción del sentido de deber y permanencia en los empleados. En sectores como el transporte, donde la estabilidad del personal operativo es clave, contar con esquemas de compensación justos y coherentes contribuye de forma directa a reforzar la identificación del trabajador con la organización y su disposición a mantenerse en ella a largo plazo.

5.2 Recomendaciones

Primera recomendación: Se recomienda a la alta dirección de la empresa de transporte y distribución de Arequipa implementar un plan de comunicación interna estructurado, que incluya canales accesibles para todos los empleados, especialmente para los conductores, a fin de mantenerlos informados sobre la misión, visión, objetivos y expectativas de la empresa. Además, es crucial ofrecer capacitación continua en liderazgo y comunicación a los mandos medios, asegurando que los líderes puedan transmitir eficazmente la cultura organizacional. La empresa también debe establecer un sistema de retroalimentación constante, mediante encuestas de clima organizacional, y revisar anualmente el impacto de las políticas implementadas. Por último, es fundamental fomentar el compromiso normativo mediante políticas de reconocimiento y desarrollo profesional, como programas de mentoría entre empleados experimentados y jóvenes talentos, con el fin de reducir la rotación y fortalecer el compromiso organizacional.

Segunda recomendación: Se recomienda a los líderes de la empresa asegurar que el cumplimiento de los acuerdos y expectativas organizacionales se mantenga a un nivel alto, ya que la mayoría de los conductores valora positivamente que sus jefes cumplan lo prometido, lo que fortalece la confianza y el compromiso. No obstante, es necesario mejorar la comunicación sobre las conductas y acciones esperadas, especialmente para aquellos que aún no reciben este mensaje de manera clara y consistente. Para ello, se sugiere implementar sesiones informativas periódicas, donde se refuercen las normas de comportamiento que deben seguir todos los colaboradores. Esta recomendación debe ser puesta en marcha en un plazo de 3 meses, y su efectividad debe evaluarse trimestralmente para ajustar las acciones según sea necesario.

Tercera recomendación: Se recomienda a la dirección de la empresa fomentar una mayor receptividad hacia las propuestas y sugerencias de los conductores, ya que, aunque algunos empleados sienten que sus ideas no son siempre tomadas en cuenta, es esencial crear

espacios tanto formales como informales donde puedan expresar sus opiniones para mejorar el desempeño y el ambiente laboral. Es crucial establecer un sistema de retroalimentación más abierto, garantizando que las propuestas que contribuyan a mejorar el rendimiento sean reconocidas y, cuando sea posible, implementadas. Esta recomendación debe ejecutarse en un plazo de 6 meses, con revisiones continuas y encuestas periódicas para evaluar la efectividad del sistema de propuestas y hacer ajustes según los resultados obtenidos.

Cuarta recomendación: Se recomienda a la alta gerencia realizar una revisión exhaustiva de las políticas de incentivos y reconocimiento dentro de la empresa, dado que una gran parte de los empleados percibe que sus propuestas no son recompensadas de manera adecuada. Esta situación puede generar desmotivación y afectar negativamente el compromiso organizacional. Es fundamental establecer un programa de incentivos y recompensas que valore las propuestas que generen mejoras sustanciales en el rendimiento y el clima laboral. Este sistema debe implementarse en el próximo trimestre, integrándose como un componente clave de la cultura organizacional. Además, es crucial evaluar periódicamente su efectividad a través de encuestas de satisfacción, para ajustar y optimizar el programa según las necesidades de los colaboradores.

Quinta recomendación: Se recomienda a la alta dirección fortalecer la comunicación sobre los planes a futuro de la empresa, ya que una porción significativa de los empleados no recibe información regular sobre las estrategias a largo plazo, lo que podría generar incertidumbre y disminuir el compromiso organizacional. Para abordar esto, se sugiere implementar reuniones informativas trimestrales en las que se presenten los planes estratégicos de la compañía, asegurando que todos los empleados, incluidos los conductores, estén alineados con la visión y los objetivos a largo plazo. Esta recomendación debe ejecutarse en un plazo de 6 meses, y su efectividad debe evaluarse anualmente para medir el impacto de la comunicación estratégica en el compromiso y la motivación de los colaboradores.

REFERENCIAS

- Aguilar, M., & Palma, P. (2022). *Gestión del talento humano y productividad laboral en la empresa de telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021* [Tesis de título profesional, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/b1981ab6-e46d-4410-a694-8a686cd465e5>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Aurore, B. (2023). *All you need to know about HR Policy: Definition and challenges*. What is an HR policy? Definition. <https://www.boostrh.com/en/all-you-need-to-know-about-hr-policy-definition-and-challenges/>
- Ávila, S., & Pascual, M. (2019). Propiedades psicométricas de un cuestionario para evaluar la percepción de los trabajadores de las políticas de recursos humanos y su compromiso organizacional. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 7(2), 165–183. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v7i2.258>
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organization. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145–156. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Betanzos-Díaz, N., Rodríguez-Loredo, C. S., & Paz-Rodríguez, F. (2017). Desarrollo y validación de un cuestionario sobre compromiso organizacional normativo: Un estudio piloto en trabajadores mexicanos. *Anales de Psicología*, 33(2), 393–402. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.235211>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Burbano, J., Campi, C., & Garcés, C. (2022). Implicaciones de la gerencia de los recursos humanos en la gestión administrativa. *RECIAMUC*, 6(3), 166–175. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.\(3\).julio.2022.166-175](https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.(3).julio.2022.166-175)
- Chartered Institute for Personnel Development [CIPD]. (2019). *HR policies*. CIPD. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/hr/policies-factsheet>
- Chiang, M., Gómez, N., & Wackerling, L. (2016). Organization commitment of rural municipal workers. *Ciencia & Trabajo*, 18(56), 134–138. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492016000200010>
- Cornejo, M. (2022). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa de transportes HAGEMSA, Arequipa 2022* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/104502>
- Cumbicos, H., Señalín, L., & Tapia, N. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1–13. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Fiuza, G. D. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77–101. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000600004>
- Demo, G., & Rozzett, K. (2012). Human Resource Management Policies and Practices (HRMPP): Scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12(3), 41–66.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>
- Dessler, G. (2000). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). A framework for strategic human resource management. In C. J. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna (Eds.), *Strategic human resource management* (pp. 33–51). Wiley.
- Moreno, J. (20 de enero de 2023). *Qué es el eNPS y cómo calcularlo (con ejemplos)*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/service/politicas-recursos-humanos>
- Gonzalez, J. A. (2016). Demographic dissimilarity, value congruence, and workplace attachment: Asymmetrical group effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 169–185. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0256>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74–86. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10954760>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 25, pp. 217–271). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 25, pp. 217–271). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., & Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: Conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *The International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 639–655. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2004.004907>
- Liu, Y., Wang, H., Hui, C., & Lee, C. (2018). Linking organizational social exchange to intention to leave: Does normative commitment matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1663–1683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423097>

- Martínez, N. (2022, 19 de mayo). Políticas de recursos humanos: implementación y ejemplos. *Grupo Castilla*. <https://www.grupocastilla.es/politicas-recursos-humanos-implementacion-ejemplos/>
- McAllister, C. P., & Ferris, G. R. (2016). The call of duty: A duty development model of organizational commitment. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 34, 209–244.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Molm, L. D. (2010). The structure of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119–131. <https://doi.org/10.1177/0190272510369079>
- Neal, A., Cooper, A., Waites, B., Bell, N., Race, A., & Collinson, M. (2023). The impact of poorly applied human resources policies on individuals and organisations. *British Journal of Healthcare Management*, 29(5), 112–121. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2022.0130>
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: As abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000100003>
- Ortiz-Guillén, M., Correa-Soto, S., Coronel, S., & Varas-Espinoza, G. (2023). Gestión del talento humano, satisfacción laboral y compromiso organizacional: análisis bibliométrico. *I+D Revista de Investigaciones*, 18(2), 59–73. <https://doi.org/10.33304/revinv.v18n2-2023006>

- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Purnell, A., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 3, 403-445. 10.1080/19416520.2010.495581.
- Quispe de la Cruz, A. C., & Rosas Bravo, A. C. (2024). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una cadena de restaurantes en la ciudad de Arequipa* [Tesis de pregrado, UNSA]. Repositorio UNSA.
- Romero, J. (2021). *Auditoría de recursos humanos y política laboral en una empresa de servicios eléctricos* [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias y Humanidades]. Repositorio UCH.
- Slavic, C., & Jiménez, A. (2023). Enriquecimiento trabajo-familia, satisfacción laboral y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de transporte. *Boletín de Coyuntura* (39), 7–16. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.39.2023.2238>
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (2022). The Psychology of Financial Giving: Values Congruence and Normative Organizational Commitment as Predictors of Alumni Monetary Donations to Higher Education. *Societies*, 12(4), 118. <https://doi.org/10.3390/soc12040118>
- Talledo, M., & Amaya, P. (2020). Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terrestre de personas, Trujillo-Perú, 2019. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(3), 77–86. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3015>
- Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappelozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, 14(6), 637-653. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. McGraw-Hill.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.2307/257334>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Živković, A., Franjković, J., & Dujak, D. (2021). The role of organizational commitment in employee turnover in logistics activities of food supply chain. *Scientific Journal of Logistics*, 17(1), 25–36. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.536>
- Zuñiga-Collazos, A., Gómez-López, J., Ríos-Obando, J., & Vargas-García, L. (2023). Innovación y políticas públicas como factores para promover el desarrollo de organizaciones de turismo en Colombia. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 341–355. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.10>

ANEXOS

- **Anexo 01: Cuestionario de recolección de datos**

Soy bachiller en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santa María (UCSM), el cuestionario que a continuación se le presenta es completamente anónimo, y las respuestas proporcionadas serán utilizadas exclusivamente para los fines de la investigación.

Le pido que por favor se tome un minuto de su tiempo para responder las siguientes preguntas.

¡Agradezco mucho su colaboración!

DATOS DE CONTROL

1. **Edad:** _____

2. **Tiempo laborando en la empresa:**

Menos de 3 meses () 4 meses a 6 meses () 6 meses a 1 año () 1 año a 2 años ()

2 años a 4 años () 4 años a 6 años () 6 años a más ()

3. **Número de viajes que realiza por semana:**

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

4. **Mayormente la ruta en su operación es:**

Ruta corta () Ruta mediana () Ruta larga ()

CUESTIONARIO SOBRE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene el objetivo de conocer sus percepciones respecto a las políticas de recursos humanos y por esto, se requiere su colaboración con el llenado, es necesario mencionar que es anónimo, que no existen respuestas incorrectas y que debe considerar la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo (1); En desacuerdo (2); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3);

De acuerdo (4); Totalmente de acuerdo (5)

Por favor, no deje ningún ítem sin resolver y marque con una “x” la respuesta que considere apropiada.

DIMENSIÓN	ÍTEMS	VALORES				
		1	2	3	4	5
Estilo de dirección	1. Mi jefe me informa regularmente de la misión, objetivos, y responsabilidades de mi actual puesto de trabajo.					
	2. Mi jefe cumple lo previamente acordado.					
	3. Mi jefe me ha informado en el trabajo qué conductas y acciones se consideran adecuadas.					
	4. Mi jefe atiende y escucha toda propuesta o sugerencia que se le haga e intenta que se lleve a efecto.					
	5. Mi jefe trata a los empleados con respeto, justicia y profesionalismo en todo momento.					
Comunicación corporativa y reconocimiento	6. La empresa anima a quienes trabajamos en ella a que se propongan mejoras que favorezcan el rendimiento y el clima laboral.					
	7. Recibo información acerca de los planes a futuro de la empresa.					
	8. Si como consecuencia de una propuesta se obtiene mejoría, se premia.					
	9. La información (comunicación) fluye habitualmente por lo que no puede considerarse un hecho excepcional.					
Capacitación profesional	10. Mis "herramientas" de trabajo son apropiadas					
	11. La dirección de la organización contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo.					
	12. Se trabaja con planificación, evitando que la obsolescencia tecnológica afecte a mi trabajo.					
	13. Recibo formación técnica adecuada.					
Retribución	14. Mi salario es justo y competitivo en comparación con lo que ofrecen otras empresas del mismo sector para trabajos similares.					
	15. La relación entre lo que apporto a la organización y lo que recibo de ella me parece correcta.					
	16. Mi retribución es adecuada en comparación con la que reciben mis colegas de trabajo					

Muchas gracias.

CUESTIONARIO SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO

Estimado colaborador, el presente cuestionario tienen el objetivo de identificar el nivel de compromiso organizacional normativo y por esto, se requiere su colaboración con el llenado, es necesario mencionar que es anónimo, que no existen respuestas incorrectas y que debe considerar la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo (1); En desacuerdo (2); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); De acuerdo (4); Totalmente de acuerdo (5)

Por favor, no deje ningún ítem sin resolver y marque con una “x” la respuesta que considere apropiada.

DIMENSIÓN	ÍTEMS	VALORES				
		1	2	3	4	5
Cumplimiento	1. Es un empleado que realiza su trabajo de acuerdo con las normas y políticas de la empresa. 2. Cumple puntualidad en los horarios y días de trabajo establecidos por la empresa. 3. Cumple en tiempo y modales las actividades que le sean asignadas. 4. Puede perder su trabajo si no cumple con su trabajo bajo los lineamientos y normas establecidas por la empresa. 5. Es un empleado que no quiere defraudar la confianza que la empresa tiene depositada en su trabajo.					
Responsabilidad	6. A pesar de tener otros compromisos, es un empleado que termina primero su trabajo. 7. Nunca deja un trabajo pendiente o inconcluso. 8. A pesar del cansancio o malestar físico que pueda tener, es importante que termine primero su trabajo. 9. Encuentra la manera de hacer un buen trabajo incluso en condiciones desfavorables. 10. No vuelve tranquilo a su casa si deja trabajo pendiente o inacabado.					
Reciprocidad	11. Continúa trabajando en la empresa como una forma de corresponder a lo que ésta le ha brindado. 12. Cree que la empresa le ha recompensado por el trabajo y esfuerzo realizado. 13. Es un empleado que percibe equilibrio en la relación con la empresa. 14. Espera que la empresa corresponda en el futuro por el trabajo y esfuerzo realizado.					

DIMENSIÓN	ÍTEMS	VALORES				
		1	2	3	4	5
Reciprocidad	15. Es un trabajador que hace un esfuerzo extra en su trabajo como forma de corresponder a la empresa por lo que le ha dado.					
	16. La empresa sólo le ha aportado los beneficios que ha obtenido en base a su esfuerzo y trabajo.					
Lealtad	17. Continúa trabajando en la empresa como una forma de demostrar su lealtad.					
	18. Es un empleado que agradece a la empresa todo lo que le ha aportado y por eso sigue trabajando por ella.					
	19. Es un empleado que hace su trabajo lo mejor posible porque le interesa dar lo mejor de sí.					
	20. El agradecimiento a la empresa requiere que usted siga dando lo mejor, incluso un extra de lo que te piden.					

Muchas gracias.

