

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.

**Por:**

Christian Isaac Saldaña Flores

Francit Pricilia Cornejo Ruiz

**Asesor:**

Dr. Julio César Rengifo Peña

**Lima, agosto de 2017**

## Cómo citar:

### Estilo Turabian

Saldaña, CI, Cornejo, FP, "*Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016*". tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión, 2017.

### Estilo APA

Saldaña F., & Cornejo R. (2016). *Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016 (Tesis de pregrado)*. Universidad Peruana Unión, Lima.

### Estilo Vancouver

Saldaña, CI, Cornejo, FP, (2016). *Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016 [tesis de pregrado]*. Lima: Universidad Peruana Unión, 2017.

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación – CRAI – de la UPeU

<b>TA</b>	Saldaña Flores, Christian Isaac
<b>2</b>	Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016. / Autores: Christian Isaac
<b>S17</b>	Saldaña Flores, Francit Pricilia Cornejo Ruiz; Asesor: Dr. Julio César Rengifo
<b>2017</b>	Peña.-- Lima, 2017. 76 páginas: anexos, tablas.  Tesis (Licenciatura)--Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias Empresariales. EP. de Administración y Negocios Internacionales, 2017. Incluye referencias y resumen. Campo del conocimiento: Administración.  1. Compromiso Organizacional. 2. Desempeño Laboral 3. Componente Afectivo 4. Componente Continuo. 5. Componente Normativo. I. Cornejo Ruiz, Francit Pricilia, autor.

## DECLARACIÓN JURADA

### DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

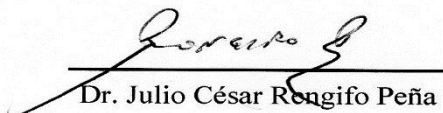
JULIO CÉSAR RENGIFO PEÑA, de la Gerencia de Talento Humano, de la Universidad Peruana Unión.

#### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: “Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016” constituye la memoria que presentan los Bachilleres: Francit Priscila, Cornejo Ruiz y Christian Isaac, Saldaña Flores para aspirar al título Profesional de Licenciado en Administración, ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estado de acuerdo, firmo lo presente declaración en Lima, a los 24 días del mes de agosto del año 2017.

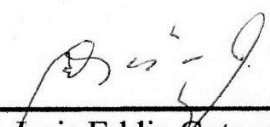
  
Dr. Julio César Rengifo Peña

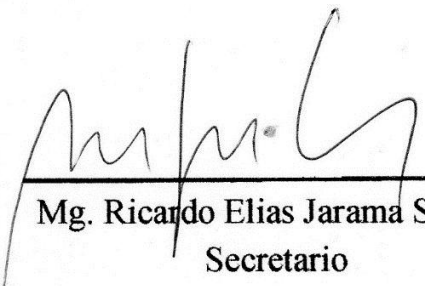
Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del  
personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016

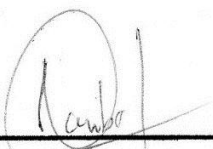
**TESIS**

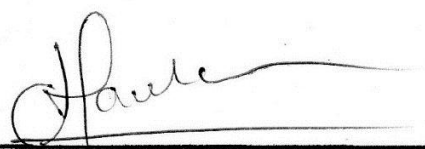
Presentada para optar el título profesional de Licenciado en Administración

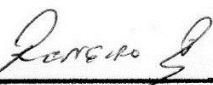
**JURADO CALIFICADOR**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Luis Eddie Cotacallapa Subia  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Ricardo Elias Jarama Soto  
Secretario

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Maribel Paredes Saavedra  
Vocal

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Ramos Alfonso Paredes Aguirre  
Vocal

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Julio César Rengifo Peña  
Asesor

**Ñaña, Mayo de 2017**

## **DEDICATORIA**

A Jehová creador de los cielos y la tierra que nos da la salud y la vida llegar a ser profesionales.

A nuestros queridos padres Guido y Violeta, Porfirio y Betty a nuestros hermanos, Claribel, Daniel y Karen que son la razón de nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Jehová, Dios del universo que nos da la sabiduría e inteligencia para distinguir lo bueno de lo malo de este mundo hostil e indiferente al plan de salvación. Gracias Dios, porque en ti encontramos la verdad y la vida.

A nuestra alma máter, la Universidad Peruana Unión, EP de Administración y Negocios Internacionales, por albergarnos en su seno y darnos la oportunidad de ser profesionales de bien con características de servicio y de respeto en la IASD y en la sociedad.

A nuestros queridos profesores, que nos ayudaron hacer buenos estudiantes y ciudadanos para esta tierra y la eternidad.

## Tabla de contenido

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
Tabla de contenido.....	vii
Índice de tablas.....	x
<b>Resumen.....</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I .....</b>	<b>13</b>
<b>El problema.....</b>	<b>13</b>
1.1. Identificación del problema.....	13
1.2. Formulación del problema.....	15
<b>1.2.1. Problema general.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2. Problemas específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3. Objetivos.....	16
<b>1.3.1. Objetivo general.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
1.4. Justificación.....	16
1.5. Presuposición filosófica.....	17
<b>Capitulo II .....</b>	<b>18</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	18
2.2. Bases teóricas.....	20
<b>2.2.1. Compromiso organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.1. Evolución del constructo de compromiso organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.2. Definición del compromiso organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1.3. Teorías de los tres componentes del compromiso organizacional.....</b>	<b>25</b>
2.2.1.3.1. Compromiso afectivo.....	25
2.2.1.3.2. Compromiso normativo.....	26
2.2.1.3.3. Compromiso continuo.....	27
<b>2.2.1.4. Teoría de Becker y su relación con el compromiso organizacional.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1.5. Predictores del compromiso organizacional.....</b>	<b>30</b>
2.2.1.5.1. Características de los trabajadores.....	30
2.2.1.5.2. Características de las tareas.....	31
2.2.1.5.3. Características de la organización.....	31
<b>2.2.1.6. Importancia del compromiso organizacional.....</b>	<b>31</b>

2.2.1.7.	<b>Factores que influyen en el desarrollo del compromiso organizacional.....</b>	32
2.2.2.	<b>Desempeño laboral. ....</b>	33
2.2.2.1.	<b>Características del desempeño laboral. ....</b>	34
2.2.2.2.	<b>Evaluación del desempeño laboral.....</b>	35
2.2.2.3.	<b>Importancia de la evaluación del desempeño.....</b>	37
2.2.2.4.	<b>Factores que influyen en el desempeño laboral.....</b>	37
2.2.2.4.1.	Satisfacción del trabajador. ....	37
2.2.2.4.2.	Autoestima. ....	38
2.2.2.4.3.	Trabajo en equipo. ....	38
2.2.2.4.4.	Capacitación del trabajador.....	38
2.2.2.5.	<b>Fases de la evaluación del desempeño.....</b>	39
2.2.2.6.	<b>Ventajas de la evaluación del desempeño.....</b>	40
2.3.	Marco conceptual.....	41
2.3.1.	<b>Comportamiento organizacional. ....</b>	41
2.3.2.	<b>Desempeño laboral. ....</b>	42
<b>Capitulo III .....</b>		<b>43</b>
<b>Materiales y Método .....</b>		<b>43</b>
3.1.	Tipo de estudio.....	43
3.2.	Diseño de investigación .....	43
3.3.	Descripción del área de estudio .....	43
3.4.	Población y muestra .....	43
3.4.1.	<b>Criterios de inclusión.....</b>	43
3.4.2.	<b>Criterios de exclusión.....</b>	44
3.5.	Hipótesis .....	44
3.6.	Operacionalización de variables .....	46
3.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.7.1.	<b>Recolección de datos. ....</b>	47
3.7.2.	<b>Instrumentos. ....</b>	48
3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos. ....	48
<b>Capitulo IV.....</b>		<b>49</b>
<b>Resultados y discusión.....</b>		<b>49</b>
4.1.	Resultados.....	49
4.1.1.	<b>Aspectos sociodemográficos. ....</b>	49
4.1.1.1.	<b>Edad y sexo del personal empleado de la Universidad Peruana Unión. ....</b>	49
4.1.1.2.	<b>Procedencia, nivel de instrucción e ingresos del personal empleado de la Universidad Peruana Unión.....</b>	50



4.1.2.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral	52
4.1.3.	Relación entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral en el personal empleado de la Universidad Peruana Unión.....	55
4.1.3.1.	<i>Relación entre Compromiso Organizacional Afectivo y Desempeño Laboral.</i> .....	55
4.1.3.2.	<i>Relación entre Compromiso Organizacional Continuo y Desempeño Laboral.</i> .....	56
4.1.3.3.	<i>Relación entre Compromiso Organizacional Normativo y Desempeño Laboral.</i> .....	58
4.1.3.4.	<i>Relación entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral.</i> .....	59
4.2.	Discusión .....	61
<b>Capítulo V</b>	.....	<b>64</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	.....	<b>64</b>
5.1.	Conclusiones.....	64
5.2.	Recomendaciones .....	66
<b>Referencias</b>	.....	<b>67</b>
<b>Anexos</b>	.....	<b>72</b>

## Índice de tablas

Tabla 1 Edad y sexo del personal empleado de la UPeU.....	49
Tabla 2 Procedencia nivel de instrucción e ingresos del personal empleado de la UPeU.....	51
Tabla 3 Prueba de Kolmogorov-Smirnov de Compromiso Organizacional.....	53
Tabla 4 Prueba de Kolmogorov-Smirnov de Desempeño Laboral.....	54
Tabla 5 Relación entre el Compromiso Organizacional Afectivo y Desempeño Laboral.....	56
Tabla 6 Relación entre el Compromiso Organizacional Continuo y Desempeño Laboral.....	57
Tabla 7 Relación entre el Compromiso Organizacional Normativo y Desempeño Laboral.....	59
Tabla 8 Relación entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral.....	60

## Resumen

El objetivo de la investigación fue comprobar la relación existente tanto del compromiso organizacional y desempeño laboral como del compromiso organizacional afectivo, continuo y normativo con el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión. Metodología se realizó el estudio de tipo descriptivo y correlacional de diseño no experimental. Se tomó una muestra de 280 personas de una población de 1180 que trabajan como personal empleado de la universidad. Los resultados muestran que existen una correlación positiva significativa débil  $r = 0.276^{**}$  entre el Compromiso Organizacional Afectivo y Desempeño Laboral.  $r = 0.276^{**}$  entre el Compromiso Organizacional Continuo y Desempeño Laboral.  $r = 0.382^{**}$  entre el Compromiso Organizacional Normativo y Desempeño Laboral. Conclusiones: Existe una correlación positiva significativa débil  $r = 0.354^{**}$  entre el Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión.

**Palabras clave:** Compromiso Organizacional. Desempeño Laboral. Componente Afectivo. Componente Continuo. Componente Normativo.

## **Abstract**

The aim of the research was to check the relationship both organizational commitment and job performance as affective, continuous and normative organizational commitment to job performance employee staff of the Universidad Peruana Unión. Methodology descriptive study and correlation of non-experimental design was performed. A sample of 280 people was taken from a population of 1180 who work as university staff. The results show that there is a low  $r = 0.276^{**}$  significant positive correlation between Affective Organizational Commitment and job performance.  $r = 0.276^{**}$  between Organizational Commitment and Continuous job performance.  $r = 0.382^{**}$  between the Normative Organizational Commitment and job performance. Conclusions: There is a low  $r = 0.354^{**}$  significant positive correlation between organizational commitment and job performance missionary no administrative staff of the Universidad Peruana Unión.

Keywords: Organizational Commitment. Job performance. Affective component. Continuous component. Regulatory componen

## **Capítulo I**

### **El problema**

#### **1.1. Identificación del problema**

A través del tiempo, la empresa es reconocida como un grupo social y económico, conformado por personas naturales y jurídicas, que interactúan en el mercado como una estructura sistemática que produce bienes y servicios que satisfagan los objetivos de la organización y las necesidades de las personas. La satisfacción de estas necesidades está relacionado con el ciclo productivo que emprende la organización ante un mercado altamente exigente y competente. Aquí la organización asume un compromiso organizacional ligado al compromiso afectivo, continuo y normativo que influye en el desempeño laboral de las personas que laboran en la compañía.

El compromiso organizacional, es el grado en que un sujeto internaliza los valores, objetivos de su organización y siente una fuerte lealtad hacia su lugar de trabajo (Zamora, 2009). El desarrollo del trabajo está vinculado con el compromiso organizacional como algo esencial para el capital humano y sienta a la organización como algo propio. Se involucra con lealtad en el desempeño laboral y ser actor de un ambiente competitivo del negocio.

Según Chiavenato (2001) en el actual ambiente competitivo del negocio, el éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos. Estructura, tecnología, recursos financieros y materiales son sólo elementos físicos e inertes que requieren ser administrados con inteligencia por quienes constituyen la organización. En consecuencia, son el único factor dinámico de las organizaciones, puesto que ellas tienen la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización.

En la organización el capital humano constituye el elemento fundamental de toda organización económica que produce bienes y servicios, se fundamenta en la responsabilidad de cada administrador que lideran las distintas áreas funcionales de la empresa. En este escenario el administrador necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con los colaboradores y tenerlos satisfechos. En la medida que se atiendan las necesidades afectivas, continuas y normativas de los

trabajadores ellos alcanzaran el máximo desempeño laboral con mayor competitividad y lealtad. El administrador no debe ser miope de las necesidades de su personal que necesitan trabajar conscientes de sus actos y con responsabilidad en el despliegue de su desempeño laboral.

Al respecto Palafox de Anda (1995) comenta que la miopía empresarial (vivir inmersos en el día a día en el negocio de la empresa) ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción-productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones laborales y al descuido de la atención a los elementos del compromiso organizacional.

Márquez (2001) menciona que la insatisfacción produce una baja en la eficacia organizacional (capacidad para alcanzar los resultados deseados), puede expresarse además a través de conductas de expresión, lealtad, negligencia, frustración o retiro. Es decir, la frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una baja estima en la parte afectiva y de continuidad de la fuerza de trabajo.

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, como Arciniega (2002) la búsqueda de predecir una probabilidad satisfactoria del buen desempeño laboral de un colaborador es, ha sido, y será, una de las principales necesidades de la empresa. Desde la perspectiva empresarial, esta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la camiseta del compromiso organizacional y que den todo por su empresa.

El término ponerse la camiseta, de acuerdo a la psicología organizacional guarda una relación entre el colaborador y la empresa. De acuerdo a Davis y Newstrom (1999) en el compromiso organizacional o lealtad los empleados se identifican con la organización en base al compromiso afectivo, continuo y normativo. Desde luego estos tres elementos tienen una relación con el desempeño laboral que ejercen los colaboradores en las diferentes actividades económicas de quienes dependen laboralmente. Así, que cuanto más alto sea el compromiso organizacional más alto serán los niveles de desempeño y productividad de los colaboradores.

Considerando lo mencionado la Universidad Peruana Unión (UPeU) dependiente de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, alberga personal empleado que trabajan en

diferentes servicios administrativos con la convicción que están laborando para una institución cristiana que participa en el mercado con principios y valores bien definidos. El empleo de los principios y valores por parte del personal empleado, esta fidelizado desde su niñez, juventud y en el trabajo que desarrollan cada uno de ellos en sus respectivos centros de labor. Esta fidelización permite que el personal empleado, se sienta con el deber moral de trabajar en la universidad Peruana Unión, y formar parte del logro de los objetivos de la organización. Si bien es cierto que este deber moral vincula al colaborador a la universidad, sin embargo, el compromiso organizacional entre el personal empleado y la universidad todavía evidencia que la parte afectiva del empleado no está siendo satisfecha sus necesidades y expectativas laborales. El componente de continuidad o conveniencia evidencia que el personal puede tomar la decisión de trabajar en otra organización por no ser empleado en el lugar donde sea productivo. El componente evidencia que el personal empleado de la universidad actúa por presiones espirituales, culturales y familiar que ocasiona en el capital humano ser incondicional en su trabajo y mostrar poco compromiso organizacional con la universidad. Estas situaciones problemáticas repercuten en el colaborador el desarrollo del desempeño laboral con características productivas y competitivas.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- a. ¿Existe relación significativa entre el compromiso organizacional afectivo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016?
- b. ¿Existe relación significativa entre el compromiso organizacional continuo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016?

- c. ¿Existe relación significativa entre el compromiso organizacional normativo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Determinar si existe relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- a. Identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional afectivo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.
- b. Determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional continuo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.
- c. Establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional y normativo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.

### **1.4. Justificación**

El trabajo se justifica por su relevancia social, toda vez que identificadas las relaciones entre las variables de estudio, se constituirá en la base para desarrollar programas administrativos de mejoramiento de compromiso organizacional, ya que un mejor ambiente de trabajo donde el trabajador comprometido con su organización tiene un buen desempeño laboral, el cual redundará en su salud y su calidad de vida (condiciones en que vive una persona que hacen que su existencia sea placentera y digna de ser vivida o la llenen de aflicción).

La justificación económica se visualiza en el hecho que un trabajador con un trabajo comprometido tendrá mejor desempeño laboral, redundando no solamente en el aspecto económico de la universidad sino en el mismo trabajador.



Por su valor teórico se centra en la importancia del empleo de las teorías y conceptos que demanda la investigación. El empleo de las teorías y conceptos será de investigadores que han desarrollado investigaciones con trascendencia social y económica en el escenario empresarial.

### **1.5. Presuposición filosófica**

El enfoque que orienta el presente trabajo está basado en la cosmovisión Cristo céntrica, ya que trata de la persona, como hijo de Dios, reconociendo su valor, por el que toda actividad que desarrolla la empresa redundará en el trabajador como persona. Considerando algunos criterios filosóficos, el compromiso organizacional constituye un constructo multidimensional conformado por un enfoque tridimensional: afectivo, normativo y continuo dados por Meyer y Allen (1991). Considerando este enfoque Gonzales y Guillen (citado por Ruiz, 2013) estudiaron las tres dimensiones de Meyer y Allen mencionadas de acuerdo a la clasificación tridimensional de los bienes realizada por el filósofo Aristóteles ante la carencia de fundamentación filosófica de este constructo. Establecen un paralelismo entre las tres dimensiones del constructo dadas por Meyer Allen con las tres clases de bienes propuestas por Aristóteles (bienes útiles, placenteros y morales).

Los bienes placenteros producen el deseo de permanecer en la compañía y cumplir metas que satisfagan sus necesidades y el deseo de producir el hacerlo. Por su parte el bien moral o normativo no solo considera los bienes espirituales sino también los bienes placenteros que en suma interactúan juntos. Con el compromiso normativo el individuo considera que el deber es una virtud moral de la responsabilidad. Elementos relevantes que las empresas toman en cuenta al momento de seleccionar al personal competente. Finalmente los bienes útiles o continuos tienen el paralelismo del comportamiento de permanecer o no a la organización considerando el costo de oportunidad que reditué en mejores condiciones la relación costo-beneficio tanto social como económico.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Pérez (2013) en su investigación titulada: “Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público”, considera como objetivo aportar información de utilidad tanto para la organización como para futuras investigaciones que permitan el mejoramiento de los sistemas de salud públicos. La muestra fue 30 participantes. El tipo de estudio fue correlacional experimental. Se llegó a la conclusión que gran parte de la población de médicos y enfermeras no cumplen con los estándares de capacitación, facilitan atención de baja calidad y proporcionan escasas contribuciones, adaptaciones y estrategias que contribuyan tanto a la prestación del servicio, como a la respuesta ante el cambio. A su vez, se detectó un amplio porcentaje de profesionales de la salud con baja necesidad de permanecer en la organización y mínimo sentimiento de obligación hacia el cumplimiento de las normas institucionales, lo cual se refleja en el ausentismo, rotación interna o externa del personal así como en la falta de apego a las normas o reglas que rigen a la institución. Sin embargo, las áreas de oportunidad no son aisladas, existen relaciones que permiten entender con mayor facilidad la problemática y conocer cuáles son las acciones adecuadas para resolverla, logrando modificar no uno, si no todos los aspectos afectados. Conjuntando las áreas de oportunidad se detectó que los médicos que presentaron un bajo compromiso normativo, presentan también, un bajo desempeño y mayores necesidades de capacitación. Mientras que las enfermeras que mostraron mayor compromiso organizacional obtuvieron menores puntajes en la calidad en atención médica y técnica así como, menor aportación a la organización.

Esta experiencia de investigación servirá para que los líderes de las diferentes áreas administrativas y académicas de la Universidad Peruana Unión, tengan en cuenta que la capacitación a los colaboradores juega un rol importante en la productividad y permanencia del capital humano en la organización. Evitar rotación constante e

innecesaria del personal porque genera pérdida de tiempo, altos costos productivos y continuidad en el trabajo planificado. Prestar atención al compromiso normativo porque ella, representa creencia y lealtad del personal empleado hacia la universidad.

Huilca (2008) en su investigación titulada: “El compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del centro de aplicación Productos Unión, Lima, Perú, 2008” señala como objetivo determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del centro de aplicación Productos Unión. La metodología corresponde al estudio de tipo descriptivo correlacional y transversal. La población corresponde a 108 colaboradores de diferentes áreas productivas del Centro de Aplicación Productos Unión. La muestra empleada fue de 27 colaboradores. En los resultados se encontró relación de nivel de significancia débil entre compromiso organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Aplicación de Productos Unión. Para medir el grado y tipo de compromiso organizacional se adoptó el modelo de Allen y Meyer. Para medir el desempeño de los colaboradores, se aplicó la hoja de evaluación mediante el método de escalas gráficas.

De esta investigación se deduce que los líderes de la administración de la Universidad Peruana Unión, deben considerar la importancia de trabajar con mayor contundencia el compromiso organizacional porque de ella se desprenden tres elementos: afectivo, continuo y normativo que atendidos adecuadamente influyeran positivamente en el desempeño laboral del colaborador. Permitirá que el personal empleado de la universidad trabaje con mayor satisfacción laboral, lealtad en el trabajo y se vincule con mayor capacidad de respuesta laboral.

En las indagaciones de los investigadores se encontró investigaciones que guardan semejanza con el variable compromiso organizacional como de:

Barraza y Acosta (2008) en su investigación titulada: “Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa media superior” plantearon como objetivo general identificar las características del compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior (IEMS), de la ciudad de Durango. Utilizo la teoría del enfoque conceptual-multidimensional. Aplico el estudio correlacional y no experimental mediante la aplicación de un cuestionario a 60

docentes. Los principales resultados afirman la existencia de un fuerte compromiso organizacional entre los docentes de esta institución, así como la prevalencia de la dimensión afectiva.

Para el presente estudio este resultado es alentador toda vez que servirá como apoyo y sustento para afirmar que cuanto mayor sea el compromiso organizacional en la Universidad Peruana Unión, mayor será el comportamiento afectivo del colaborador y consecuentemente mayor será la satisfacción laboral de la fuerza de trabajo.

Se suman Blanco y Castro (2011) quienes en su investigación titulada: “Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos”. Consideraron como objetivos: Comparar el nivel de compromiso organizacional entre madres y no madres, cajeras de un banco de la ciudad de La Paz. Identificar el tipo de compromiso que se destaca más en madres, no madres y ambas poblaciones. La muestra fue 62 todas fueron del sexo femenino. El tipo de estudio fue descriptivo no experimental. Se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa estadísticamente entre madres y no madres en relación al compromiso organizacional y se observó concentraciones importantes de ambas poblaciones tanto en rangos altos y bajos. El compromiso organizacional que más se destaca en madres, no madres y ambas poblaciones, es el compromiso normativo, esto se puede deber a los beneficios y políticas internas del banco.

Este segundo componente del compromiso organizacional, servirá para que la investigación valore la importancia que tiene el presente estudio para la Universidad Peruana Unión, toda vez que cuanto más se le presta atención al compromiso normativo el colaborador se sentirá con la obligación moral de ser leal con la organización y tendrá la posibilidad de capitalizar en mejores condiciones el desempeño laboral en su área de trabajo.

## **2.2. Bases teóricas**

Investigaciones sobre el compromiso organizacional está siendo demostrado que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor del desempeño laboral, rotación y puntualidad del personal. Es probable que las organizaciones cuyos

integrantes poseen niveles altos de compromiso, registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo. En este sentido, se estudia la evolución, las bases teóricas, conceptuales, importancias, factores que influyen en el compromiso organizacional y desempeño laboral y demás particularidades que demanda el estudio.

## **2.2.1. Compromiso organizacional.**

### **2.2.1.1. *Evolución del constructo de compromiso organizacional.***

El análisis de esta sección lo detallan varios autores que dan sus aportaciones en la evolución general del constructo de compromiso organizacional. Becker (1964) en su artículo denominado: Notes On the Concept of commitment, define al compromiso desde la teoría del intercambio social. Por otra parte, algunos investigadores ven que hay personas que se identifican con los valores y metas de la organización. Estas personas manifiestan deseos de permanecer a la organización que le da oportunidad de trabajar. Por lo general las organizaciones, enfatizan aspectos como lealtad, obligación moral, afecto, cumplimiento con el trabajo, cumplimiento con la misión y pertenencia con la empresa, aquí comenzaría a estudiarse una perspectiva actitudinal. Vemos aquí, que ambas posturas tomarían al Compromiso Organizacional como un constructo unidimensional, unos autores haciendo hincapié en aspectos afectivos que les llevara a aceptar las metas organizativas y otros en los aspectos que se perderían por el hecho de abandonar la organización.

Estudios a través del tiempo acerca del compromiso organizacional mostraron gran relevancia a partir de la década del 80, con el crecimiento del interés por su elaboración detallada, organizada y naturaleza del estudio se lo enfocó desde una perspectiva actitudinal o comportamental. Esta distinción se refleja en las líneas de investigación tradicionalmente asociadas con uno u otro abordaje. En el abordaje actitudinal, la investigación se dirige hacia la identificación de las situaciones y antecedentes que contribuyen al desarrollo del compromiso organizacional, así como a sus implicancias comportamentales (Castro, 2010). Según Mowday (1979) el compromiso actitudinal fue definido como la fuerza de identificación del colaborador con una organización en

particular, y de su participación en la actividad económica. Conceptualmente puede ser caracterizado por lo menos tres factores:

- a. Una fuerte certeza, seguridad y aceptación de los objetivos y valores del comportamiento organizacional en la compañía.
- b. La disposición a actuar o practicar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.
- c. El fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización y la práctica del compromiso organizacional.

De esta manera los estudios realizados bajo el enfoque del campo actitudinal van dirigidos a confirmar la relación positiva entre fuerte compromiso y los índices de ausentismo, rotación de personal y productividad, otros objetivos de la investigación fue la identificación de los factores personales y situacionales que favorecen el desarrollo del compromiso organizacional (Córdoba 2005).

En relación al estudio comportamental (actitud o conducta) la investigación se centra en la identificación de las condiciones bajo las cuales un comportamiento exhibido tiende a repetirse, y a los efectos de tal comportamiento en el cambio de actitud (Castro, 2010). Primordialmente, buscan reconocer cuales son los mecanismos que favorecen que el trabajador se identifique con la empresa para la cual labora (Monday, 1979). El compromiso organizacional definido en términos comportamentales, ve a la persona como un agente pasivo que queda comprometido como resultado de factores situacionales propios del compromiso. Se relaciona con el proceso por el cual las personas se vinculan con una organización y el modo como lo perciben dentro de la compañía productora de bienes o servicios.

Así surge lo que se denominaría más adelante compromiso intencionado que fue construido en base al trabajo de Becker. Este compromiso fue definido como un fenómeno estructural que ocurre como resultado de las transacciones llevados a cabo entre el individuo y la organización. Seguido de alteraciones en los side-bets o las inversiones a lo largo del tiempo. En consecuencia, se permanece dentro de la organización movido por las recompensas o beneficios que la empresa capta en el tiempo por las inversiones que realiza en el mercado (Córdoba, 2005). Los side-bets

(Becker, 1964) son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización. Los sectores económicos como las empresas y las familias se vinculan a la organización a causa de los side-bets, o por el coste percibido por estos sectores. Estas personas pierden al separarse de la organización porque debilita las fuerzas productivas y al compromiso organizacional originando que el intercambio trabajo-recompensa no evidencie producción (De Frutos, 1998).

Los estudios realizados acerca del meta análisis, hecha por Mathieu y Zajacs (1990) considera al compromiso organizacional como un modelo unidimensional donde el componente afectivo tiene gran relevancia e involucramiento en la organización. El estudio revela un dominio de la perspectiva actitudinal sobre la actitud o conducta, aunque la perspectiva más reciente es la incorporación de estos dos abordajes y de sus relaciones dentro de la organización. Sin embargo, era bastante notorio que el modelo unidimensional presentaba limitaciones una vez que contemplaba solo uno de los componentes del compromiso la perspectiva actitudinal. Estos personajes identificaron en sus estudios que los investigadores estaban iniciando a identificar otras maneras de compromiso organizacional, pero que era insuficientes su análisis para ser considerados como variables moderadoras en su meta-análisis. Sin embargo, después de deliberar consideraron que la identificación con la organización es una variable importante en el compromiso organizacional. Con el transcurrir del tiempo (1990) el estudio de otras formas de compromiso organizativo, fueron incorporados a las propias definiciones de compromiso actitudinal y compromiso intencionado, o consideradas como variables correlacionadas con el propio compromiso actitudinal.

Así en los años 80, se empieza a considerar que las posiciones teóricas sobre compromiso organizacional no son excluyentes y que las personas pueden hablar de un mismo concepto que tiene dos elementos diferentes, una dimensión afectiva y una dimensión continua o calculada (De Frutos, 1998). Estos elementos se considerarían como dos factores del compromiso. Posteriormente Meyer y Allen (1991) consideraron que el compromiso organizacional tiene tres dimensiones: afectivo, continuo y normativo que se estudiaran más adelante.

### **2.2.1.2. Definición del compromiso organizacional.**

Según Tena y Villanueva (2010) el compromiso organizacional, es el grado de la participación de un colaborador y su identificación con la empresa. El colaborador se esfuerza por identificarse con la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización. Considera importante el esfuerzo porque espera tener beneficio y el deseo de pertenecer a la compañía. Por su parte Zamora (2009) define el compromiso organizacional, como el nivel que un colaborador interioriza los valores y objetivos de su organización para realizar sus actividades laborales con sentimientos de lealtad.

Asimismo, Pons y Ramos (2010) señala que es la forma como la fuerza de trabajo se identifica con la organización económica y se implica para formar parte del cumplimiento del objetivo institucional. Es decir, el compromiso organizacional es esencial para que las personas sientan a la organización como algo propio y se involucren en ella con lealtad. Ante este escenario, Soberanes y de la Fuente (2009) consideran que el compromiso conlleva a que el colaborador tenga estabilidad laboral e impacte en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas beneficiando a las familias y a la sociedad. Por su parte, Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) mencionan que el compromiso organizacional es un estado psicológico que permite entrelazar la relación entre el colaborador y la compañía. La permanencia de trabajador en el negocio depende de la decisión e intereses del individuo en satisfacer sus necesidades. Es decir, cuando la persona asume el compromiso dentro de la organización, lo hace desde su estado interno, asumiendo un acuerdo implícito con la institución donde trabaja que lo hace permanecer por tiempo indefinido en ella. En efecto según Arias (2001) define el compromiso como la fuerza de decisión, identificación y de involucramiento del capital de trabajo en la organización. En este sentido, la actitud del individuo hacia la organización está directamente relacionado con las normas y del dinamismo de la actividad económica que establece el personal directivo. El cumplimiento de la actividad económica está en función al cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucional y que influya positivamente en el compromiso organizacional del trabajador (Gómez, 2006). El compromiso del trabajador según Arias (2001) tiene que



ver con la existencia de tres fuentes que relacionan los factores del compromiso. La primera considera las características personales de la fuerza del trabajo, la edad que es vital para los intereses sociales y económicos de la compañía, necesidades primarias y secundarias de las personas, nivel de escolaridad de los agentes de cambio (el trabajador), sus motivaciones y perspectivas de desarrollo del individuo, afrontamiento al estrés y ansiedad del trabajador. En segunda instancia, se considera la experiencia del colaborador en el trabajo, que es descrita por las actitudes del grupo, la percepción que tienen los empleados de su importancia dentro de las organizaciones, entre otros factores apoyo organizacional percibido, socialización y expectativas de recompensas. En tercer lugar tiene que ver con el ambiente físico y laboral del trabajo en la organización. Estos elementos son factores que influye positivamente en el compromiso y se manifiesta por la forma como el empleado percibe su labor y asume su responsabilidad de producir bienes y servicios de acuerdo a los intereses de la empresa.

### **2.2.1.3. Teorías de los tres componentes del compromiso organizacional.**

Según el Modelo de Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional es una herramienta importante que tienen las organizaciones productoras de bienes y servicios para analizar la lealtad y vinculación que tiene el empleado con su empresa. Para los trabajadores identificados con la organización (compromiso afectivo), mayores serán las posibilidades de permanecer en ella. Se puede intentar que el capital humano se deba a la organización en base a sus propios intereses (compromiso continuo). A la vez se encuentra la creencia, valor y la lealtad a la organización por la retribución en un beneficio (compromiso normativo).

#### *2.2.1.3.1. Compromiso afectivo.*

Blanco y Castro (2011) considera al compromiso afectivo como el lazo emocional que los individuos forjan con la empresa, refleja un apego entusiasta al percibir la satisfacción de necesidades, especialmente las psicológicas y las expectativas. En efecto, un compromiso de las personas desde el ámbito emocional, estará inmerso en

sus sentimientos por la organización y por lo tanto, trabajaran en función de un óptimo estado emocional; esto produce una alta motivación interna para el cumplimiento de sus actividades. Por su parte Arias (2001) define al compromiso afectivo como: Los lazos emocionales que los individuos manifiestan con la empresa al percibir la satisfacción de sus necesidades por medio de la vinculación e interacción con la compañía. La satisfacción de las necesidades se manifiesta a través del apego emocional y percepción de mejoras de sus condiciones sociales y de necesidades psicológicas. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Bajo estas perspectivas, el compromiso afectivo, lleva al capital humano a expresar el lazo emocional con la organización y lo expresa cuando se compromete, se identifica e involucra a formar parte del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. Los lazos emocionales le permiten al colaborador continuar laborando como reflejo de los sentimientos y emociones que le hacen sentir un apego afectivo a su institución. Es decir, esto se traduce en una fase afectiva del compromiso con la organización, que se exterioriza en el colaborador una disposición de trabajar, porque se ha apropiado de ella | compromiso afectivo que hace de ella parte de su vida diaria. Dentro de este tipo de compromiso se ubican dos aspectos importantes que son la identificación con la organización y el involucramiento con la misma. Para Arciniega y González (2002), consiste en la identificación psicológica del colaborador con los principios, valores y filosofía de la empresa. Comúnmente es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa. Empero, esta identificación y afinidad con la compañía se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía. Un ejemplo clásico es escuchar con orgullo cuando el colaborador habla día y noche de su empresa a sus amigos, familiares y personas allegadas al colaborador.

#### *2.2.1.3.2. Compromiso normativo.*

De acuerdo a Betanzos y Paz (2006) es aquel donde el empleado acepta que al producir un bien o servicio tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento

de obligación moral por parte del trabajador para seguir en la empresa. Por otro lado, Frutos y San Martín (1998) expresan que el compromiso normativo es un sentimiento de obligación moral que asume el colaborador para continuar en la organización que le dio la oportunidad de formar parte de ella. El compromiso normativo, basado en un compromiso por sentimiento de lealtad con la organización, muchas veces puede darse por presiones de tipo cultural o familiar, lo que lleva al trabajador a ser incondicional en su trabajo, aunque sin entusiasmo y suficiente energía que lo lleve a tener un alto compromiso. También este tipo de compromiso puede ser desarrollado por diversos vínculos de socialización, relaciones equilibradas, procesos de condicionamientos y modelamientos conductuales experimentados por el colaborador ya sea en seno familiar como en el entorno cultural donde interactúa. En este sentido, Arias (2001) destaca que es aquel compromiso que se desarrolla en base a la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, por participar en la producción de un bien para el mercado. Por ejemplo, cuando la institución cubre los pagos de capacitación del empleado; se crea un sentido de reciprocidad de lealtad con la organización. En este tipo de compromiso se evidencia un fuerte sentimiento de permanecer en la compañía, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que es valorada a través del tiempo por el trabajador. Desde este punto de vista, el compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa una identidad verse como parte de ella. Esta actitud es de gran costo-beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de compañía.

#### *2.2.1.3.3. Compromiso continuo.*

Para Betanzos y Paz (2007) este compromiso es un proceso de implicación de la persona que decide voluntariamente incorporarse a la organización como un fin en sí mismo. La implicación significa que este tipo de compromiso se relaciona con la

asociación cognitiva y afectiva que presenta el trabajador hacia su campo de trabajo y los sujetos que la integran, así como su percepción con respecto a su entorno laboral, lo cual permite que las personas toma la decisión de pertenecer a la organización de una manera voluntaria e incondicional a la compañía que eligió pertenecer. También, Arias (2001) considera que el reconocimiento al capital de trabajo es por el costo que representa tenerlo en la organización y evitar en cierta medida el costo –oportunidad que el colaborador tenga otro empleo y renuncie a la organización. Se debe trabajar para que el individuo se siente vinculado a la institución porque de por medio existe inversión tiempo y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo. La empresa debe percibir que el trabajador tiene oportunidades de trabajo fuera de la empresa, es por ello que debe invertir en su personal para tenga mayor apego a la organización. En este orden de ideas, se suman las variables individuales como la edad y la antigüedad que suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también otros aspectos como el nivel educativo o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa también influyen, y desde luego aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

#### **2.2.1.4. Teoría de Becker y su relación con el compromiso organizacional.**

La teoría de Becker, 1960 (citado por Betanzos N., Andrade P., Paz F. 2006) considera que un individuo se compromete voluntariamente al negocio, lo que le lleva a hacer inversiones como aportar su esfuerzo, para tener beneficios que le brinda su empresa como una pensión o jubilación y dejarlo le significaría una pérdida. De esta forma, si el empleado se compromete con la empresa debido a sus acciones, o si lleva a cabo comportamientos extraordinarios en favor de la organización (como trabajar después de su horario de trabajo) aparece el compromiso. Esto se entiende como persistencia conductual, puesto que la conducta de compromiso realizada bajo unas condiciones particulares, afecta su reaparición de permanencia.

Buchanan (1974) afirma que en la teoría del vínculo afectivo, el compromiso organizacional se define como una actitud que expresa un sentimiento emocional

(psicológica) entre el trabajador y su organización, para ello identifica algunos elementos tales como:

- a. La identificación con los objetivos y valores de la organización.
- b. Contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos.
- c. El deseo de ser parte de la organización.

De esta manera cuando las personas están convencidos se comprometen y se identifican con los valores y metas de la compañía y muestran un deseo de continuar en ella. Mowday (1979) lo define al compromiso organizacional como la fuerza voluntaria de una identificación individual que muestra la persona con una organización en particular en el cual desea pertenecer.

Meyer y Allen (1991) esbozan que el componente afectivo del compromiso organizacional, se refiere al vínculo psicológico a través de una atadura emocional del empleado y una identificación con una implicación a la organización. De acuerdo a Becker (1992) cuando los investigadores estudian la relación entre compromiso y resultados debe centrarse en el compromiso basado en la internalización (equiparable al concepto de compromiso actitudinal) debido a que este tiene una relación más fuerte con estas variables. Además, esta posición se vincula con el compromiso organizacional y es la que ha generado mayor debate y enfoques en su estudio. Asimismo, el compromiso actitudinal se refiere a un estado cognitivo lo cual indica que esta identificación e implicación se lleva a cabo bajo un proceso donde la persona decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin donde el trabajador pondrá sus habilidades y destrezas en la producción de bienes o servicios.

Reichers (1985) afirma que en el campo de la atribución se define al compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Dentro de este escenario, entraría la dimensión normativa ya que se expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece. Es decir, en el compromiso normativo el colaborador buscará cumplir con su empresa no sólo porque está contratado, y por consiguiente producir bienes y servicios, sino porque cree que es su deber hacerlo. El colaborador debe comprender que cuanto mayor sea su compromiso

normativo mayor será su responsabilidad en cumplir con los objetivos organizacionales de la unidad económica.

El estudio de Meyer y Allen (1991) considera que las dimensiones más relevantes del compromiso son: la afectiva, la normativa y de continuidad ya que cada una de ellas se integran con el compromiso organizacional y los objetivos que desea alcanzar la empresa en el mercado competitivo. A la luz de los aportes teóricos de los investigadores, se puede decir que el compromiso organizacional es un constructo que tiene sus particularidades de explicar y su aplicación no es fácil desarrollarlo por las complejidades de pensamientos y criterios de desarrollar una gestión empresarial solidaria y competitiva.

#### ***2.2.1.5. Predictores del compromiso organizacional.***

De acuerdo a Glisson y Durick (1988) existen tres categorías claramente determinados: Características de los trabajadores, características de las tareas y características de la organización.

##### *2.2.1.5.1. Características de los trabajadores.*

Las personas que trabajan en una unidad económica, describen su personalidad, sus necesidades personales y sus valores son asociados con el compromiso. Glisson y Durick consideran que las personas trabajadoras más antiguos, con menor grado de educación pero con un alto sentido de competencia son las que tienen alto compromiso organizacional con la compañía. Por su parte Beyer y Trice (citado por Glisson y Durick 1988) hallaron que el número de años que las personas trabajadoras han estado en la unidad económica y el alcance de su voluntad con el trabajo son los que más están relacionados con el compromiso. Sin embargo, el número de años que los trabajadores habían estado en la misma posición y aquellos que estaban más favorablemente dispuesto al cambio están negativamente asociados con el compromiso.

#### *2.2.1.5.2. Características de las tareas.*

Hay insuficiente evidencia para identificar los mejores predictores, entre ellos se encuentran los siguientes elementos que predicen el comportamiento de los colaboradores: el conflicto del rol de trabajo que asumen, la identificación de la tarea que van a desarrollar la persona trabajadora, la oportunidad de interacción social, los niveles de habilidades y destrezas de los subordinados y el ambiente laboral donde el colaborador va a desarrollar su actividad laboral en condiciones adecuadas.

#### *2.2.1.5.3. Características de la organización.*

Según Morris y Sherman (citado por Glisson y Durick 1988) creen que el liderazgo en el compromiso organizacional es un predictor poco investigado por las características propias de la investigación y por su grado de especialización que demanda el estudio del compromiso.

#### **2.2.1.6. Importancia del compromiso organizacional.**

El estudio de Allen y Meller (1997) considera tres importantes elementos del compromiso organizacional, las cuales comprenden:

- a. Las organizaciones como un ente económico que participa en el mercado invirtiendo, produciendo y proporcionando fuentes de empleo, no están desapareciendo, están cambiando, de acuerdo a las exigencias del mercado mercantil y laboral. Se esfuerzan por mantener un núcleo de personas que son en si la organización. Como las organizaciones están cambiando y los trabajos se están haciendo cada vez más exigentes y en algunos casos son flexibles, las personas que permanecen dentro de la organización se vuelven más importantes, ya que los trabajos son mucho más complejo y exigentes.
- b. Los líderes de la administración de las organizaciones que contratan a otras compañías para realizar trabajos específicos y de su interés, estarán involucradas con el compromiso de estas otras. Este compromiso podría ser

diferente y a corto plazo, con un enfoque en un contrato o proyecto en lugar de la propia organización.

- c. El compromiso que asume el colaborador con la administración de la organización se debe desarrollar en un marco de interés mutuo. Hay razones para creer que las personas naturales y jurídicas necesitan estar comprometidas con algo, lo contrario al compromiso es la alienación y este es saludable para ambas personas naturales.

#### **2.2.1.7. Factores que influyen en el desarrollo del compromiso organizacional.**

De acuerdo a Greenberg y Baron (1995) existen los siguientes factores que influyen en el desarrollo del compromiso:

- a. El compromiso organizacional juega un papel importante en vincular las actividades laborales del empleado con la organización y es motivado por varias características del trabajo. Por ejemplo, el compromiso tiende ser mayor cuando las personas tienen altos niveles de responsabilidad sobre el desempeño de sus trabajos o tienen amplias oportunidades de promoción.
- b. El compromiso de los empleados cuando es motivado e influenciado por las naturalezas de las recompensas que reciben, evidencian mayor compromiso y apego a la organización por los beneficios compartidos.
- c. El compromiso organizacional puesta en marcha por la compañía muchas veces son afectados por la existencia de alternativas de oportunidades de empleo que recibe el empleado.
- d. Las percepciones de compromiso que observan y sienten los colaboradores, probablemente están relacionados con el trato que reciben de los empleados de una organización. Es imposible desarrollar altos niveles de compromiso y motivación, si las personas trabajadoras no sienten que son tratados con respeto y consideración y valorados o apreciados por los jefes.
- e. Generalmente las personas que tienen mayor pertenencia con su organización presentan mayor influencia en el compromiso organizacional. Por ejemplo, las



personas que tienen mayor tiempo de trabajo con su organización están más altamente comprometidas que aquellos que han sido empleados por corto periodo de tiempo.

- f. La percepción de que la organización está altamente interesada por la calidad y servicio al cliente, motiva al colaborador a identificarse con una organización que los respeta tanto a ellos como a los clientes. Ambos buscan atención y calidad de servicio.
- g. El desarrollo del trabajo y las responsabilidades son claramente definidos por los directivos del negocio.
- h. Un trabajo estimulante permite que los empleados, pongan en marcha sus propios aptitudes, conocimientos y opiniones significativas contribuye al compromiso de los empleados con la organización.
- i. La calidad de la información dada a las personas trabajadoras que laboran en la organización acerca de los planes y programas de la compañía debe ser comunicada a los empleados en el tiempo oportuno a fin de evitar incertidumbre del futuro.
- j. Percepción de los empleados de una administración efectiva. El compromiso organizacional está afectado por la apreciación del capital de trabajo acerca de que tan bien la compañía está administrando sus recursos y de qué manera va satisfacer sus necesidades laborales que mejoren sus condiciones sociales y económicas.

### **2.2.2. Desempeño laboral.**

De acuerdo a Palaci (2005) es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que la persona como un ente social lleva acabo en las actividades económicas en el tiempo. Estas conductas, de las personas en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004) está relacionado a principios fundamentales de la psicología del desempeño y la fijación de metas, que activa el comportamiento y mejora el desempeño laboral. Esta relación ayuda a la persona

trabajadora a dirigir sus esfuerzos laborales en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Por su parte Chiavenato (2004) considera que el desempeño laboral como elemento integrador y productor de bienes, es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye el talento humano individual que cuenta la empresa para lograr los objetivos propuestos en la gestión empresarial.

### **2.2.2.1. Características del desempeño laboral.**

De acuerdo a Gonzales (2001) está relacionado a las siguientes características:

- a. Adaptabilidad.** Comprende al sustento de la efectividad en diferentes ambientes laborales y con diferentes funciones, responsabilidades y personas donde va interactuar el colaborador.
- b. Comunicación.** Se refiere a la capacidad que tiene el colaborador de expresar sus pensamientos e ideas de manera clara y efectiva ya sea en grupo o individualmente. En este escenario el individuo adecua el lenguaje o terminología a las necesidades de los receptores. El empleado en forma básica debería tener empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- c. Iniciativa.** Se refiere a la intensión y a la buena manera de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos y metas de la empresa. Tiene que ver con la habilidad y destreza de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las decisiones que toma el colaborador para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- d. Conocimientos.** Abarca el grado alcanzado de conocimientos técnicos y profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. Está relacionado a la capacidad que tiene el recurso humano de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área laboral y enriquecer sus conocimientos.
- e. Trabajo en equipo.** Es la capacidad de desenvolverse eficaz y eficientemente en equipos o grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización,

contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso y armonía en el trabajo.

- f. **Estándares de trabajo.** Hace alusión a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos e información que permitan retroalimentar el sistema y mejorar la situación de los estándares laborales de la compañía.
- g. **Desarrollo de talentos.** Comprende la capacidad de desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los miembros del equipo de trabajo, planificando actividades de desarrollo efectivas, en función con los cargos actuales y futuros que tendrá el colaborador.
- h. **Potencia el diseño del trabajo.** Se refiere a la capacidad de determinar el tamaño de planta de la organización y su estructura eficaz para alcanzar las metas del negocio. A la capacidad de conformar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento social y económica tanto del personal trabajador como de la empresa.
- i. **Maximiza el desempeño.** Alude a la capacidad de establecer metas de desempeño así como de desarrollo proporcionando al colaborador capacitación y evaluando su desempeño de manera objetiva y transparente.

#### **2.2.2.2. *Evaluación del desempeño laboral.***

De acuerdo a Ivancevich (Citado por Mejía, 2012) es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado. En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja.

El estudio de Mondy y Noe (1997) considera que la evaluación del desempeño, asume los procesos a los cuales se someten las fuerzas de trabajo, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

- a. **Planeación de recursos humanos.** Al evaluar al personal trabajador de una compañía, debe disponerse de datos e información que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos clave.
- b. **Reclutamiento y selección.** La evaluación del desempeño laboral del recurso humano es útil y forma parte de la gestión empresarial para predecir el desempeño laboral de los postulantes en su futuro puesto laboral.
- c. **Desarrollo de recursos humanos.** La evaluación de desempeño laboral debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo del capital humano, permitiendo a las personas que participan directamente en la transformación del producto aprovechar sus fortalezas y reforzar sus debilidades.

En suma podemos decir que un sistema de evaluación no garantiza que el capital de trabajo sea capacitado y desarrollado correctamente. Empero, los datos de la evaluación ayudan a la administración de la gerencia de gestión del talento humano determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. En estas circunstancias el principal interesado en evaluación del desempeño es el capital humano. En un contexto general, quien evalúa en las organizaciones económicas como la industria, la banca y demás empresas es el gerente de gestión del talento humano. A este gerente del personal le corresponde la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En algunas compañías utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del capital humano. Por ejemplo, la práctica de democracia y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación y muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía. Lo más recomendable es el que el gerente de gestión del talento humano y sus subordinados asuman la responsabilidad de evaluación al capital humano, ya que ellos son los que tienen una relación más directa con el personal. Esta relación le da a la gerencia del personal la

posibilidad de realizar una evaluación de 360° que es más integral ya que en ella intervienen diferentes actores que evalúan al personal.

### **2.2.2.3. *Importancia de la evaluación del desempeño.***

Chiavenato (citado por Mejía, 2012) indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Lo más relevante es que se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

### **2.2.2.4. *Factores que influyen en el desempeño laboral.***

Las unidades económicas relacionadas al servicio en el afán de brindar una buena atención a sus clientes utilizan aquellos factores que inciden en forma directa con el desempeño laboral. Estos factores comprenden: Satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación al personal.

#### **2.2.2.4.1. *Satisfacción del trabajador.***

Según Davis y Newtron (1991) es el conjunto de pensamientos y sentimientos esbozados positivamente o negativamente con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. Estas actitudes se encuentran relacionadas con la naturaleza del trabajo que desarrollan los colaboradores y la forma como son usados los recursos y materiales que intervienen en la producción de los productos.

#### *2.2.2.4.2. Autoestima.*

De acuerdo a Quintero y Faria (2008) es la valoración positiva que tiene en sí mismo el colaborador motivado a ser conocido dentro de equipo de trabajo de la organización y lograr una nueva situación en la empresa. La autoestima es relevante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades y destrezas competitivas en el trabajo.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, para superar trastornos depresivos y emocional que tiene los individuos. Es decir, que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos. Se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas que pueden tener los empleados.

#### *2.2.2.4.3. Trabajo en equipo.*

Quintero y Faria (2008) consideran que es relevante valorar la labor realizada por los trabajadores a fin de mejorar el contacto directo con los tenedores de capital a quienes presta el servicio laboral o pertenecer a un equipo de trabajo donde se puede evaluar la calidad de trabajo. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a los que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen cambios y se desarrollan ciertos procesos como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo y patrones de comunicación que pueden mejorar la intervención del trabajador en la producción de bienes o servicios.

#### *2.2.2.4.4. Capacitación del trabajador.*

De acuerdo a Nash (1989) los programas de capacitación desarrollados por la organización producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de estos programas de capacitación es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover nuevas oportunidades de puestos de trabajo. Los

programas formales de capacitación y entrenamiento deben cubrir las necesidades reales del puesto. Se debe evitar las quejas de los colaboradores en relación a que les falta capacitación y desconocer los procedimientos para participar en la capacitación del trabajador.

#### **2.2.2.5. Fases de la evaluación del desempeño.**

Ivancevich (2005) detalla que existen tres maneras de estudiar las fases de la evaluación del desempeño y lo explica de la siguiente manera:

- a. La identificación.** El gerente de gestión del talento humano determina qué áreas de trabajo deben ser evaluados y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento del colaborador, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación trata el gerente de responder a la pregunta ¿qué espera que haga los colaboradores?. No obstante que las industrias realizan el análisis y descripción del puesto de trabajo no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que hagan los colaboradores dentro de sus responsabilidades laborales.
- b. La medición.** Consiste en medir el desempeño laboral de los colaboradores, para comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos. Para ello, es fundamental considerar ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento y como se espera aplicar los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables y reditúen productivamente en la empresa.
- c. La gestión.** Es el objetivo fundamental del gerente de talento humano en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación no mirando el pasado ni el presente sino el futuro. Las actividades productivas que va emprender la organización mirando al futuro, toma como referencia las aprobaciones o desaprobaciones de ayer, para emprender una evaluación que sirva para orientar a las personas trabajadoras a desarrollar su máximo potencial de

trabajo dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento del colaborador. En este sentido, es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo laboral y profesional.

#### **2.2.2.6. Ventajas de la evaluación del desempeño.**

Según Bohlander y Sherman (citado por Mejía, 2012) las ventajas de la evaluación del desempeño comprenden:

- a. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b. Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- c. Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e. Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f. Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se



pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- g.** Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- h.** Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Comportamiento organizacional.**

La administración de las diferentes unidades económicas que producen bienes y servicios, comúnmente están preocupados como lograr que sus fuerzas de trabajo eleven su nivel de rendimiento para obtener una mayor eficiencia en la productividad. Se han desarrollado investigaciones, a pesar de las dificultades y resistencias para invertir en estas tareas de parte de las organizaciones y estados, especialmente en países Latinoamericanos. Sin embargo, una revisión detallada de la literatura dice que es difícil encontrar una investigación suficiente, necesaria y clara para afirmar que un trabajador satisfecho sea altamente productivo, por el contrario, en la práctica es posible encontrar trabajadores satisfechos y poco productivos.

En este sentido se puede definir al comportamiento organizacional como el vínculo e identificación con la creencia, valores y metas de la organización a fin de coadyuvar en la productividad del negocio.

Si para los investigadores de las organizaciones es un reto cómo elevar el rendimiento y la productividad, para los empresarios debe ser más que eso; lo que los directivos aún no comprenden es que contar con colaboradores con mística, espíritu de cuerpo o con la camiseta bien puesta, es mediante el esfuerzo conjunto entre los directivos y los investigadores y ello, hoy en día, más que una aspiración, es una meta que se debe lograr. Lo importante es que directivos y trabajadores entiendan que la

única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización.

### **2.3.2. Desempeño laboral.**

Es aquel donde la persona manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios del negocio y exigencia del mercado.

En general el desempeño laboral, hace referencia a lo que hace el capital humano y no solo lo que sabe hacer. Emplea elementos esenciales como: Las aptitudes, el comportamiento disciplinario en el centro de trabajo, cumplimiento a las normas laborales y productivas; y cualidades personales que se requieren en el desempeño de las ocupaciones o cargos encomendados por las autoridades de la empresa a fin de cumplir con idoneidad las responsabilidades.

La idoneidad como marco de un principio debe ser considerado en la administración del negocio ya que, determina la captación de trabajadores comprometidos con los intereses de la empresa, asegura su permanencia y es posible que la organización invierta en la capacitación y desarrollo.

Esta inversión va permitir que la organización capitalice en los trabajadores eficiencia, calidad de trabajo y productividad. Obtener nuevas experiencias en el trabajo. Ser más consecuente con el cumplimiento con las normas de conducta y disciplina establecidas por el negocio. Se podrá exigir la calificación formal a través de los títulos y certificados de estudios, en concordancia con los requisitos exigidos por la organización.

## **Capítulo III**

### **Materiales y Método**

#### **3.1. Tipo de estudio**

El presente trabajo corresponde a un estudio descriptivo y correlacional. Debido a que se describió las variables de investigación y es correlacional porque se identificó la relación que existió entre las variables compromiso laboral y sus dimensiones afectivas, de continuidad y normativas. Así como con el desempeño laboral.

#### **3.2. Diseño de investigación**

El diseño es no experimental debido a que la investigación se desarrolló sin manipular ninguna variable.

#### **3.3. Descripción del área de estudio**

El lugar donde se realizó el trabajo fue en las diferentes oficinas administrativas, contables-financieras y académicas de la Universidad Peruana Unión. En estas oficinas se encontraron diferentes personas que trabajan en calidad de empleados que conformaron la población del estudio.

#### **3.4. Población y muestra**

Se empleó el muestreo probabilístico debido a que se trabajó con una población de 1180 personas que representaron al personal empleado de la Universidad Peruana Unión, siendo la muestra 280 personas a encuestar.

##### **3.4.1. Criterios de inclusión.**

- Las unidades de análisis se constituyeron por el personal empleado que estuvo conformado por personal empleados que trabajan en las diferentes dependencias administrativas y académicas En las áreas administrativas se

encuestaron a los empleados que trabajan en gestión del talento humano, finanzas, contabilidad y auditoría. En la parte académica se encuestaron a los empleados de la EP de Administración, EP de Contabilidad y demás áreas académicas.

- Todo trabajador empleado que voluntariamente participó en el estudio

#### **3.4.2. Criterios de exclusión.**

- No se consideró al personal de dedicación exclusiva (personal misionero), obreros, seguridad y contratados que trabajan en la Universidad Peruana Unión.
- Personal de vacaciones.
- Trabajadores con contrato definido cortó.

### **3.5. Hipótesis**

#### **Hipótesis de trabajo (Hi)**

Existe relación positiva significativa débil entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.

#### **Hipótesis nula (Ho)**

No existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.

#### **Hipótesis específica de trabajo (Hi)**

➤ Existe una relación significativa débil entre el compromiso organizacional afectivo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.

- Existe una relación significativa débil entre el compromiso organizacional continuo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.
- Existe una relación significativa débil entre el compromiso organizacional normativo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.

**Hipótesis específica nula (Ho)**

- No existe una relación significativa entre el compromiso organizacional afectivo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.
- No existe una relación significativa entre el compromiso organizacional continuo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.
- No existe una relación significativa entre el compromiso organizacional normativo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.

### 3.6. Operacionalización de variables

Titulo	Dimensión	Indicador	Fuentes de información	Instrumento
Relación de compromiso organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo no misionero de la Universidad Peruana Unión. Lima, 20126.	Compromiso organizacional afectivo	Significancia de la organización.	Instrumento de evaluación de Compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997).	Cuestionario con escalas de opinión y de actitudes tipo Likert.
		Feliz en la organización.		
		No estoy ligado a mi organización.		
		No integrado a mi organización.		
		Orgulloso de mi organización.		
	Compromiso organizacional continuo	Motivado por mi organización.	Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center” Montoya (2014).	
		Cómodo en mi puesto.		
		Disgusto por cambio de puesto.		
		Permanencia por necesidad y deseo.		
		Continuar en la organización.		
	Compromiso organizacional normativo	No obligado en la organización.		
		Voluntad.		
		Beneficio en la organización.		
		Lealtad.		
		Puntualidad.		
	Honestidad.			
	Valores.			
	Veracidad.			

Desempeño laboral	Involucrado con la organización.	Clima
	Mayor productividad.	organizacional
	Clima laboral.	y desempeño
	Autoconocimiento.	laboral del
	Auto concepto.	personal
	Auto evaluación.	Empresa
	Auto aceptación.	Vigentes
	Auto respeto.	Asociados
	Comunicación horizontal y vertical.	Costa Oriental del Lago.
	Identificación equipo (camiseta).	Quintero y Faria (2008).
	Aceptación de un liderazgo.	
	Visión común.	
	Actitud proactiva.	
	Eficacia.	
Eficiencia.		

### 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1. Recolección de datos.

La recolección de datos se llevó a cabo de acuerdo al plan de visitas y previas citas consensuadas con el Gerente de Recursos Humanos de la Universidad Peruana Unión y actores de la información.

La técnica de recolección de información correspondió al empleo de un cuestionario como instrumento de investigación en la escala de opinión y de actitudes tipo Likert. La validez del instrumento se halló con el juicio de tres expertos de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Peruana Unión.

### **3.7.2. Instrumentos.**

Se utilizó el instrumento de Meyer y Allen (1997) para el compromiso organizacional porque se trabajó con un banco de reactivos que agrupo tres escalas: afectivo, continuidad y normativo. Se sumó a este instrumento el estudio de Montoya (2014) en su investigación titulada: "Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center". Para ello, se empleó la versión de 18 ítems con formato Likert de 5 puntos. Los índices de consistencia interna según alfa de Cronbach fueron de 0.82 para el compromiso afectivo, 0.73 para el compromiso normativo y de 0.76 para el compromiso continuidad.

En el presente estudio, se utilizó 33 Items. 18 Items corresponden al compromiso organizacional con formato tipo Likert de 7 puntos y con una prueba de fiabilidad de alfa de Cronbach de 0.901. 15 Items corresponden al desempeño laboral con formato tipo Lickert de 7 puntos y con una prueba de fiabilidad de alfa de Cronbach de 0.952.

### **3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Una vez recogidos los datos provenientes del instrumento se procesó en paquetes estadísticos como SPSS versión 22 y Excel. Para el análisis del instrumento se utilizó la estadística descriptiva e inferencial utilizando el análisis correlacional, a fin de describir los datos y las puntuaciones obtenidas por cada variable a través de diversas tablas de distribución de frecuencia y estadísticos de correlación de Spearman en que analizo el grado de relación entre las variables de investigación.



## Capítulo IV

### Resultados y discusión

#### 4.1. Resultados

Para determinar los aspectos sociodemográficos se utilizó la estadística descriptiva y para determinar el grado de asociación entre las variables de estudio se usó el coeficiente de correlación de Spearman, que a continuación se detallan:

##### 4.1.1. Aspectos sociodemográficos.

##### 4.1.1.1. Edad y sexo del personal empleado de la Universidad Peruana Unión.

Se observa en la tabla 1, que un 54% del personal empleado de la Universidad Peruana Unión tienen una edad que está entre 20 – 30 años. Esta edad representa para la universidad un capital humano potencial. Es decir, cuenta con la fuerza joven para integrar a la visión, misión y objetivos que percibe cumplir la universidad en el mediano y largo plazo. Un 13% de la muestra estudiada representan una edad que va desde 41 años a más.

En relación al sexo se observa en la tabla 1, que un 55% del personal empleado de la Universidad Peruana Unión son de género femenino y el restante son masculinos. Las mujeres que trabajan en la UPeU a pesar de tener la capacidad de hacer diversas cosas a la vez desde ser mamá, esposa, amiga, familiar y sobre todo trabajadora, se tornan importantes para la universidad porque gracias a sus habilidades y destrezas empresariales les permiten formar parte de la administración y otorgar calidad y estilo de vida a través del compromiso organizacional y desempeño laboral en el área donde desarrollan sus actividades laborales.

Tabla 1

*Edad y sexo del personal empleado de la UPeU*

	Masculino		Femenino		Total	
20-25	24	19.00	37	24.00	61	22.00

	26-30	45	35.00	59	39.00	104	37.00
<b>Edad</b>	31-35	24	19.00	31	20.00	55	20.00
	36-40	18	14.00	16	10.00	34	12.00
	41 a mas	16	13.00	10	7.00	26	9.00
	<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100.00%</b>	<b>153</b>	<b>100.00%</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>
<b>Sexo</b>	Personal	127	45.36	153	54.64	280	100.00
	empleado						
	<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>100.%</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

#### ***4.1.1.2. Procedencia, nivel de instrucción e ingresos del personal empleado de la Universidad Peruana Unión.***

En la tabla 2, se observa que un 39% del personal empleado de la Universidad Peruana Unión proceden de la sierra. Un 36% de la costa. Un 26% de la selva. La procedencia puede jugar un papel importante en la actividad académica y empresarial que desarrolla la universidad, debido a las condiciones culturales, sociales, espirituales y conocimientos científicos que cada uno de ellos tienen en el trabajo puede influir en el compromiso organizacional de la universidad.

En relación al nivel de instrucción se observa que un 1% del personal empleado de la Universidad Peruana Unión tienen un grado académico de Doctores. Un 22% son Magister. 77% profesan las carreras de administración, contabilidad, ingenieros y otros. Estos porcentajes deben llamar la atención a la universidad toda vez que la educación y cultura son herramientas claves para hacer frente a las desigualdades y son catalizadores de desarrollo para las diferentes áreas académicas y productivas de la universidad. Por ende tienen gran incidencia en el compromiso organizacional y desempeño laboral.

Asimismo, el trabajo de campo permite afirmar que un 38% del personal empleado de la Universidad Peruana Unión tienen un ingreso entre 700 – 1,200 soles. Un 41% perciben un ingreso comprendido entre 1,201 – 1700 soles. Un 3% cuenta con una

remuneración que oscila entre 2,701 a más. De estos niveles de ingresos que perciben el capital humano, cabe recalcar que un porcentaje importante gozan entre otros beneficios ayuda de casa, estudios y servicios de salud que hace que su haber sea más y tengan mayor compromiso organizacional.

Tabla 2

*Procedencia, nivel de instrucción e ingresos del personal empleado de la UPeU*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Procedencia</b>	Costa	100	35.71
	Sierra	108	38.57
	Selva	72	25.71
	<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>
<b>Nivel de instrucción</b>	Bachiller	20	7.14
	Administrador	29	10.35
	Contador	130	46.42
	Magister	61	21.78
	Doctor	3	1.07
	Otras carreras	37	13.21
	<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>
<b>Ingresos</b>	700 – 1,200	107	38.21
	1,201 – 1,700	114	40.71
	1,701 – 2,200	41	14.64
	2,201 – 2,700	10	3.57
	2,701 a más	8	2.86
	<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>100.00%</b>

#### **4.1.2. Prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral**

Existen varias clases de comprobar la prueba de normalidad y cada uno de ellos se aplica de acuerdo a las características de la investigación y del criterio que toman los investigadores para decidir qué tipo de prueba de normalidad van a emplear y trabajar con los datos que se ajusten a la supuesta normalidad. Dentro de esta prueba se tiene a la Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Kolmogorov-Smirnov, y otros.

La prueba de Anderson-Darling, es un estadístico no paramétrico de distribución no normal. Se utiliza para determinar si los datos satisfacen el supuesto de normalidad para una prueba t. El estadístico de Ryan Joiner evalúa la normalidad calculando la correlación entre los datos y las puntuaciones normales de los datos. La prueba de Kolmogorov-Smirnov es el estadístico que se empleó para interpretar los resultados del presente trabajo de investigación. Es decir, se usó para contrastar la hipótesis nula de las muestras que provienen de la misma población. Estadísticamente se utilizó un nivel de confianza del 95% y nivel de significancia del 5%. La hipótesis a contrastar para este tipo de estadístico es:

- La hipótesis nula  $H_0$ : Los datos siguen una distribución normal.
- La hipótesis alternativa  $H_1$ : Los datos no siguen una distribución normal (valor  $p < 0.05$ ).

El criterio de nivel de confianza observado es p valor fue:

- Si  $p < \alpha$  se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .
- Si  $p > \alpha$  no se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .

Para el caso de prueba de hipótesis respecto al Compromiso Organizacional, se encontró un nivel de significación igual a 0,000. En consecuencia se rechaza la hipótesis de normalidad. El valor de  $p = 0.000 < 0.05$ . Por lo tanto rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1$  (tabla 3).

Tabla 3

Detalles	Compromiso Organizacional
N	280
Parámetros normales <sup>ab</sup>	
Media	96,5815
Desviación estándar	30,06992
Máximas diferencias	
Absoluta	.276
Extremos	
Positivo	.276
Negativo	-.163
Estadístico de prueba	.276
Significancia asintótica	.000 <sup>c</sup>

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov de Compromiso Organizacional*

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

Para la prueba de hipótesis en relación al Desempeño Laboral, se pudo encontrar que los datos de:  $H_0$  siguen una distribución normal. No obstante  $H_1$  no siguen una distribución normal. El nivel de significancia hallada fue de 0.000. Lo que significa

rechazar la hipótesis de normalidad. El valor de  $p = 0.000 < 0.05$ . Por consiguiente se rechazó  $H_0$  y se aceptó  $H_1$  (tabla 4).

Detalles	Desempeño Laboral
N	280
Parámetros normales <sup>ab</sup>	
Media	101,2468
Desviación estándar	59,71153
Máximas diferencias	
Absoluta	.404
Extremos	
Positivo	.404
Negativo	-.254
Estadístico de prueba	.404
Significancia asintótica	.000 <sup>c</sup>

Tabla 4

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov de Desempeño Laboral*

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

Como las pruebas de normalidad de las  $H_0$  y  $H_1$  de las variables de Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral, mostraron un valor  $p < 0.05$  y no cumplen con

la prueba de normalidad se trabajó con la prueba estadística del coeficiente de correlación de Spearman.

#### **4.1.3. Relación entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral en el personal empleado de la Universidad Peruana Unión.**

##### **4.1.3.1. *Relación entre Compromiso Organizacional Afectivo y Desempeño Laboral.***

En la tabla 5, se evidencia que existe una correlación positiva significativa débil de  $r = 0.276^{**}$  con un valor  $p = 0.00 (<0.05)$  entre el Compromiso Organizacional Afectivo y Desempeño Laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión. Lo que muestra que dichas variables están asociadas.

Este grado de correlación positiva débil está relacionada a que el colaborador no se percate de la sintonía entre la práctica de sus valores y los de la universidad. Sin embargo, su compromiso afectivo con la universidad está más identificada con los valores y filosofía de la organización. Esta identificación se vincula con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador con la universidad. Se emociona al decir que trabaja en la universidad. Comparte su emoción con los familiares y amistades.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de la universidad, se preocupa cuando la universidad hace frente a los problemas propios de una institución educativa y muestra una gran felicidad cuando le va bien. En términos coloquiales, el personal empleado no obstante de no mostrar un alto compromiso afectivo “tiene bien puesta la camiseta” de su organización más por razones de identificación con los principios axiológicos que por razones interés personal.

Bajo condiciones normales, el personal empleado, con un bajo compromiso organizacional afectivo, no mostraría buena predisposición a formar parte de las actividades académicas y productivas programadas por la universidad. Sin embargo, tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se

implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido. Estas actitudes son capitalizadas con mucha altura por los jefes tanto académica como administrativa. Tarea para que estas jefaturas, incrementen en sus colaboradores una mayor autonomía, responsabilidad y significación en sus actividades laborales.

Tabla 5

*Relación entre Compromiso Organizacional Afectivo y Desempeño Laboral*

n	Coeficiente de correlación de Spearman.	
	Compromiso Organizacional	Desempeño Laboral
280	Afectivo	
	1.000	0.276**
	.000	.000

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

**4.1.3.2. Relación entre Compromiso Organizacional Continuo y Desempeño Laboral.**

La investigación pudo determinar que existe una correlación positiva significativa débil e importante de  $r = 0.276^{**}$  con un valor  $p = 0.00$  ( $<0.05$ ) entre el Compromiso Organizacional Continuo y Desempeño Laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión. Lo que muestra que dichas variables están asociadas (tabla 6).

Aunque el grado de correlación muestra un nivel de significancia débil, el personal empleado, muestra un apego de carácter material con la Universidad Peruana Unión. El colaborar percibe que hace pequeñas inversiones en la organización, las cuales espera que le reditúen por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la universidad y que perdería si se fuera de ella. Es decir, el colaborador está vinculado con la universidad porque ha invertido tiempo, dinero, conocimientos o esfuerzo en ella, y dejarla significaría perder todo lo invertido. La baja significancia no necesariamente se puede aludir a un resultado donde poco puede



apostar la universidad por el personal empleado. Si no, es un resultado que puede representar para la universidad prestar más atención al compromiso continuo que lleve al colaborador vincularse con mayor compromiso laboral en su área de trabajo.

Otro aspecto que considera esta variable son las oportunidades que tiene el personal empleado, para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que actualmente tiene en la universidad. Este capital humano, en la medida que percibe que sus oportunidades fuera de la universidad son reducidas, incrementa su apego con la organización donde trabaja. Este apego está vinculado como la edad y la antigüedad que suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo del empleado. Otros elementos como el nivel educativo o la capacitación recibida por la universidad unen al personal empleado a vincularse con la universidad. Desde el punto de vista macroeconómico estos elementos representan restricciones del mercado laboral que el colaborador debe de considerar antes de tomar decisiones que satisfagan mejor sus expectativas laborales.

Asimismo, el personal empleado no obstante de no tener un alto compromiso continuo (según lo encontrado en la investigación) tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual no es puramente situacional. Sino compromiso organizacional, esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo que se traducen para el colaborador alcanzar los niveles mínimos aceptables de satisfacción laboral. Sin embargo, la universidad debe tener presente que el colaborador que invierte en conocimientos busca mejorar sus costos de oportunidad en el campo laboral e ingresos. Para evitar que el capital humano responsable y productivo deje la universidad, los líderes de la organización universitaria deben de tener un plan que mejore el compromiso continuo de sus colaboradores.

Tabla 6

*Relación entre Compromiso Organizacional Continuo y Desempeño Laboral*

---

N	Coefficiente de correlación de Spearman.
---	--

280	Compromiso Organizacional	Desempeño Laboral
	Continuo	
	1.000	0.276**
	.000	.000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

#### **4.1.3.3. Relación entre Compromiso Organizacional Normativo y Desempeño Laboral.**

El desarrollo del cálculo estadístico nos permite afirmar que existe una correlación positiva significativa débil de  $r = 0.382^{**}$  con un valor  $p = 0.00$  ( $<0.05$ ) entre el Compromiso Organizacional Normativo y Desempeño Laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión. Lo que muestra que dichas variables están asociadas (tabla 7).

La dimensión del compromiso organizacional normativo con el compromiso afectivo son de naturaleza emocional. En este escenario, el empleado tiene un fuerte sentimiento de obligación de permanecer a la Universidad Peruana Unión. Este sentimiento de obligación laboral del personal empleado suele tener sus orígenes desde su niñez, su adolescencia, juventud, contar con vínculos sanguíneos-familiares que trabajan en la universidad desde su juventud y abrazar los mismos principios religiosos lo fideliza al personal empleado a identificarse con las actividades laborales que desarrolla la universidad. En estas circunstancias el colaborador aprende y da por hecho que debe ser leal con la organización que le contrata.

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

En síntesis, y recurriendo de nuevo al análisis vertidos el personal empleado a pesar de no tener un alto compromiso normativo es el colaborador incondicional, que lo será al momento desarrollar un nuevo proyecto, aunque quizás no con la energía y el

entusiasmo del colaborador con compromiso afectivo, pero sí continuara si así las circunstancias le permita. La universidad Peruana Unión a través de sus líderes también debe asumir con mayor contundencia la obligación moral de atender a sus colaboradores. La atención al compromiso afectivo, continuo y normativo para los intereses sociales y económicos de la universidad, se tornan determinantes porque el personal empleado será más productivo, trabajara con eficiencia, eficacia y calidad. Ante esta atención el desempeño laboral del colaborador será inminente.

Tabla 7

*Relación entre Compromiso Organizacional Normativo y Desempeño Laboral*

N	Coeficiente de correlación de Spearman	
	Compromiso Organizacional Normativo	Desempeño Laboral
280	1.000	0.382**
	.000	.000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

**4.1.3.4. Relación entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral.**

En la tabla 8, se demuestra estadísticamente que existe un grado de correlación positiva significativa débil de  $r = 0.354^{**}$  con un valor  $p = 0.00 (<0.05)$  entre el Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión. Lo que muestra que dichas variables están asociadas entre sí.

El compromiso Organizacional total (afectivo, continuación y normativo) a pesar de mostrar una correlación positiva de significancia baja, juega un papel importante en el que hacer académico y productivo de la universidad. Esta importancia está relacionada a la identificación, adhesión emocional, a la inversión de tiempo y esfuerzo que el personal empleado tiene por su permanencia en la universidad y que perdería si deja el trabajo. Al deber moral o gratitud que siente el colaborador en responder a las expectativas de la universidad como consecuencia de los beneficios obtenidos hace

que el desempeño laboral sea positivo y productivo para los intereses de la universidad. Consideramos que la atención a los elementos del compromiso organizacional debe impactar en los intereses espirituales, académicos, económicos, sociales y en el desempeño laboral tanto al colaborador como a la universidad a través del tiempo.

Tabla 8

*Relación entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral*

n	Coeficiente de correlación de Spearman.	
	Compromiso Organizacional Normativo	Desempeño Laboral
280	1.000	0.354**
	.000	.000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

## 4.2. Discusión

En primer lugar González (2002) manifiesta que en el compromiso afectivo el colaborador se identifica con los valores y filosofía de la empresa. Esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía (el colaborador se emociona al decir que trabaja para su empresa). Lo ideal es que tanto colaborador como empresa se identifiquen con las necesidades y objetivos que perciben cada uno de ellos. Sin embargo, este ideal en los diversos agentes económicos (trabajador-empresa) se distancia porque practican diferentes valores y filosofías. Se debe evitar esta distancia y trabajar con una adhesión emocional que permita tanto al empleado como empleador estar satisfechos de contribuir con las expectativas de la organización. En la adhesión emocional el colaborador debe mostrar un sentimiento positivo de pertenencia y lealtad. Sobre todo el individuo debe liberarse del pensamiento de querer estar en la empresa sino, tener la convicción de estar en la organización. En el compromiso afectivo, no hay sentimiento de pena sino de convicción de pertenencia, de estar y alcanzar las metas que percibe la organización.

En este campo de diferencias, se rescata la participación del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, quienes basados en sus creencias, valores y filosofías de creer en un Dios y trabajar para una obra redentora que educa para esta vida y la eternidad ponen en alto su identificación con su institución con un desempeño laboral competente a pesar de las adversidades económicas que perciben cada uno de ellos. Gracias a la práctica de los valores los empleados que trabajan en la universidad, muestran su compromiso afectivo en ponerse la camiseta de su organización. En este compromiso, la importancia radica en la práctica de valor y del compromiso afectivo que es concebido y promovido por la universidad, la iglesia y la familia. Lo que hace que el colaborador, se identifique con la universidad por razones de principios y creencia personal.

En segundo lugar Betanzos y Paz (2006) plantean que en el compromiso normativo el empleado asume que tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento moral para continuar en la organización.

Pensamos que el sentimiento moral está ligado más a la gratitud que hace que el colaborador responda de manera recíproca a los beneficios obtenidos por la organización. Por ejemplo, cuando la universidad paga los gastos de capacitación de sus empleados, crea un sentimiento de reciprocidad por el costo de oportunidad que invierte en las fuerzas de trabajo. Este costo de oportunidad, crea en el colaborador un fuerte sentimiento y reciprocidad de permanecer en la universidad, como resultado de experimentar una sensación de deuda social-económica. Asimismo, experimenta un fuerte sentimiento emocional, espiritual y grados sanguíneos ancestrales que hacen que la UPeU sea su primera alternativa en trabajo y lo muestra con su desempeño laboral eficiente.

La diferencia con el comportamiento afectivo que básicamente postula la lealtad y la convicción de estar en la organización, los colaboradores en este escenario estudiado comprenden que además de gozar de oportunidades de trabajar y sentirse apoyado en su capacitación, sienten que son considerados en la organización cuyo efecto de pensamiento y sentimiento moral está ligado a permanecer a la empresa aun cuando el colaborador tenga otra oportunidad de trabajo.

Finalmente Arias (2001) afirma que en el compromiso continuo el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo lo invertido.

Las inversiones (pocas o muchas) que hace el colaborador en la organización, a través del tiempo, es que sea recompensado monetariamente con planes de pensiones, bonos de producción, pagos por antigüedad en una liquidación y estatus laboral. Sin embargo, esto está lejos para muchas empresas que producen bienes o servicios para el mercado. Porque piensan sus administradores que el colaborar a la larga capitalizara sus inversiones en la competencia. Son pocas las empresas que hacen realidad el sacrificio que hacen sus colaboradores en inversiones en intangibles. Los administradores de las empresas al considerar estas inversiones piensan que están ganado competitividad porque el colaborador producirá sus bienes o servicios con valor agregado, eficacia, eficiencia y desempeño laboral competente. Ante estas circunstancias, tanto empleado como empleador deben estar vinculados con los intereses sociales y económicos de la empresa.

Al respecto y a pesar que la investigación encontró un nivel de significancia baja entre el compromiso continuo y el desempeño laboral, el personal empleado de la universidad, se siente vinculado con su institución no tanto por las inversiones que hace en intangibles, sino por las inversiones que recibe en capacitación profesional. Esto hace que el costo de oportunidad de las inversiones sea retribuido con vínculos de pertenencia y sentimiento a través del tiempo y espacio por el colaborador.

En suma, y recurriendo a lo dicho el colaborador con un alto compromiso normativo es el colaborador incondicional, que lo será al momento desarrollar un nuevo proyecto, aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con alto compromiso afectivo, pero sí con la seguridad que el empleado estará vinculado con la universidad en todo tiempo que dure el ciclo de vida del colaborador y de la institución.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

Una vez desarrollado el informe del proyecto se presentan las conclusiones que demanda la presente investigación:

- a. Considerando la prueba estadística de Spearman, se pudo identificar que el grado de Compromiso Organizacional Afectivo con el desempeño laboral tiene una correlación positiva de significancia débil de  $r = 0.276^{**}$  con un valor  $p = 0.00$  ( $<0.05$ ). No obstante a ello, el personal empleado muestra solida identificación con la práctica de los principios axiológicos, fidelidad y autonomía en la decisión que toma en relación al respeto de los valores que practica el colaborador.

Comúnmente, los colaboradores de la Universidad Peruana Unión con un alto compromiso afectivo se esfuerzan por manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, aceptan a sus administradores y están dispuestos a trabajar con ellos más de lo que está establecido. Actitudes que son altamente reconocidos por los jefes de cada área administrativa de la universidad. El compromiso afectivo de los colaboradores tiende aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor importancia en sus trabajos que realizan con autonomía.

- b. El grado de correlación entre el Compromiso Organizacional Continuo y el Desempeño Laboral tuvo un nivel de significancia positivo débil de  $r = 0.276^{**}$  con un valor  $p = 0.00$  ( $<0.05$ ). Esta variable es baja en relación al Compromiso Organizacional Afectivo, sin embargo, los colaboradores tienen gran apego e invierten su tiempo y esfuerzo por haber recibido de una u otra manera ayuda en capacitación profesional, atención médica, casa y becas de estudio para sus hijos. Este tipo de atención que hace la universidad a su personal empleado, le permite fidelizar a su personal y fomentar la estabilidad laboral.



La estabilidad laboral que gozan los colaboradores del personal empleado de la universidad, hace que influya en un mayor compromiso continuo en sus respectivos áreas administrativas que no es puramente situacional sino, macroeconómico como el estado laboral. Su dedicación y entrega al trabajo se centra en alcanzar niveles de rendimientos aceptables, donde el empleado no sólo cumple con su actividad necesario sino, capitaliza las oportunidades para mejorar su situación laboral y deja el pensamiento de laboral en otra organización.

- c. Por su parte, el Compromiso Organizacional Normativo y el Desempeño Laboral tuvo un nivel de significancia positivo débil de  $r = 0.382^{**}$  con un valor  $p = 0.00$  ( $<0.05$ ). Esta variable es la más alta en relación a las otras variables analizadas. No obstante de ser baja, se torna significativa e importante para los intereses de la universidad, toda vez que el colaborador inspira pertenencia y lealtad en sus actividades laborales y con la institución.

El Compromiso Organizacional Normativo del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, evidencia sus orígenes en la formación del valor de lealtad desde su niñez, su adolescencia, juventud e inclusive en sus primeras experiencias laborales. Esto explica porque el colaborador está arraigado trabajar en la universidad y ser leal a ella.

- d. Finalmente, la investigación halló que existe una correlación entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral positiva y con un nivel de significancia importante de  $r = 0.354^{**}$  con un valor  $p = 0.00$  ( $<0.05$ ). Ante este escenario las variables Afectivo, Continuo y Normativo, no obstante, de tener niveles de significancia baja, juegan un papel relevante en el Desempeño Laboral. Su relevancia de muestra por el grado de identificación, fidelidad, apego, sentimiento de pertenencia y lealtad de los colaboradores de la universidad. Que en conjunto permiten que el Desempeño Laboral que desarrollan los colaboradores en sus diferentes centros de trabajo sean productivos y de calidad.

## 5.2. Recomendaciones

- a. Que la administración de la Universidad Peruana Unión, aumente el grado de Compromiso Organizacional Afectivo en el personal colaborador. La continuidad del capital humano no debe provenir del apego material que genera la necesidad económica. Sino debe profundizar el vínculo emocional como: la identificación del colaborador con la universidad, con sus proyectos y sus éxitos para un mayor involucramiento y un deseo de pertenencia con la organización a largo plazo.
- b. Conocer el nivel de compromiso de los colaboradores de la universidad. Es decir, que la administración de la universidad trabaje con otras variables que afecten las condiciones de trabajo en que se desenvuelve la actividad laboral y las vivencias que generan mayor afectividad en los colaboradores. Sustituir los estudios de clima por evaluaciones del compromiso, ya que este es un constructo más estable, que influye directamente en el desempeño laboral.
- c. Jerarquizar los principales motivadores del compromiso (valores corporativos, disfrutes, etc.) que genere desafío o reto profesional en los colaboradores de la universidad.
- d. Que el apego y capitalización de las inversiones sean para aprovechar las oportunidades de sus destrezas y conocimientos con mayor capacidad remunerativa.
- e. Que la universidad implemente política de trabajo que al margen de contribuir con ayudas de tipos sociales, despierten en sus colaboradores mayor sentimiento de pertenencia y lealtad por objetivos ganados que incrementara sus condiciones emocionales del colaborador.
- f. Reconocimiento del trabajo que ejerce el colaborador tiene mayor impacto que un incremento remunerativo. Felicitarlo por su cumpleaños, eficiencia en sus actividades laborales, etc, son instrumentos que elevan la estima y la emoción de pertenecer a la universidad.
- g. La participación del colaborador en el control y planificación de sus tareas podrá fidelizar al colaborar y tener más confianza y sentirá que forma parte de la universidad.

## Referencias

- Arciniega L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?*. En: Dirección estratégica julio-agosto 21-2.
- Arciniega y González, L. (2002). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment. *Paper presentado en la 8ª conferencia bienal de la International Society for the Study of Work and Organizational Values*.
- Arias G. (2001). *El Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración. 200, 5-10.
- Barraza A. y Acosta M. (2008). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior Innovación Educativa*. Vol. 8, núm. 45, octubre-diciembre. Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, México.
- Becker G. S. (1964). *Human Capital*. New York: University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1992). Foci and bases of commitment; are the distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Bohlander G. y Sherman, A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Tercera edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Blanco M. y Castro P. (2011). *Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos*. *Ajayu*, 9(2), Agosto. 215-233, ISSN 2077-2161. La Paz.

- Betanzos N. & Paz, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Anales de Psicología. 23 (002), 207-215.
- Betanzos N., Andrade P., Paz F. (2006). *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 22. No 1.
- Blancos M. & Castro, P. (2011). *Análisis Comparativo del Compromiso Organizacional manifestado por madres y mujeres*. Ajayu. 9 (2), 215- 233
- Brunet, L. (2007) El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, pág. 30- 32.
- Buchanan B. (1974). Building organizational commitment: The socialization managers in workers organizations. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546.
- Castro S. (2010). Psicología Positiva. Buenos Aires: Editorial Pirámides.
- Córdoba C. (2004). *Compromiso Organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (Ett)*. (Tesis de Licenciatura en Ciencias Sociales). Universidad Católica Andrés Bello, Facultad De Ciencias Económicas y Sociales. Caracas.
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Editorial Mc Graw-Hill. Santa fe de Bogotá.
- Chiavenato I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. México.

- Chiang V., Nuñez, P., Martín, J., & Salazar, B (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con clima organizacional*. Panorama Socioeconómico. (40), 92- 103
- Davis y Newstrom (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Davis y Newstrom (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- De Frutos, B., Ruiz, M. & San Martín, R. (1998). *Análisis factorial confirmatoria de las dimensiones del compromiso con la organización*. Psicología. 18, 345-366.
- Huillca E. (2008). *El compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Aplicación Productos Unión*. Lima, Perú. (Tesis para optar el título en Administración). Universidad Peruana Unión. Facultad Ciencias Empresariales.
- Gómez D. G. (2006). *Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza (como identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico)*. México. WK Educación.
- Gonzales R. (2001). *Mejoramiento continuo del desempeño*. Chile.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Greenberg J. y Baron R. (1995). *Understanding and managing the human side of work*. Quinta edición. Edit. Prentice-Hall. New Jersey.

- Mathieu J. y Zajac D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological boletín*, Pennsylvania State University, vol. 108, Nº 2.
- Mejía J. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. (Tesis para optar el grado de Psicología industrial/organizacional). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Guatemala.
- Meyer J. y Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resources Management Review*. (1) 61-98.
- Mowday R. (1979). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1998, vol 8, núm. 4.
- Nash M. (1989). *Como incrementa la productividad del recurso humano*. Editorial Norma. Colombia.
- Palaci F. (2005). *Psicología de la Organización*. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid.
- Palafox de Anda G. (1995). *La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano*. En: *Administrare Hoy* 9 42-44.
- Pérez Cl. (2013). Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público. (Tesis para optar el grado de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Psicología. México.
- Pons F. & Ramos, J. (2010). *Antecedentes del Compromiso Organizacional: relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía en el puesto y las prácticas de recursos humanos*. *RTSS.CEF*. 323 329-256.

- Quintero y Faria (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista Negotium/Ciencias Gerenciales. Año 3 No 9/abril, 2008.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 465-476.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Soberanes L. & de la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*. 5, (9) 120-127.
- Tena J. & Villanueva, R. (2010). *Satisfacción y laboral y compromiso institucional de docentes de posgrado*. *Revista Electrónica de Diálogos Educativa*. 07181310
- Zamora P. G (2009). *Compromisos organizacionales de los Profesores Chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas*: *Revista Latinoamericana de Psicología*. (3) 41, 445-460.

# Anexos



## Anexo 1. Encuesta

### ENCUESTA

Estimado Señor (a) somos estudiantes de la Universidad Peruana Unión y actualmente nos encontramos realizando nuestra tesis cuyo tema es: Relación de compromiso organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo no misionero de la Universidad Peruana Unión. Lima, 2016. Por esta razón solicitamos su gentil colaboración en responder las preguntas de esta encuesta.

#### I.DATOS GENERALES

1. Edad

a. 20 – 25 años   b. 26 – 30 años   c. 31 – 35 años   d. 36 – 40 años   e. 41 a más años

2. Sexo

a. Masculino   b. Femenino

3. Lugar de procedencia

a. Costa   b. Sierra   c. Selva

4. Nivel de instrucción

a. Bachiller   b. Administrador   c. Contador   d. Magister   e. Doctor   f. Otro

5. Ingreso

a. 700 – 1,200   b. 1,201 – 1,700   c. 1,701 – 2,200   d. 2,201 – 2,700   e. 2701 a más

#### II. DATOS SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

**Indicaciones:** Por favor lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la alternativa numerado del

1 – 7 que considere correcta.

1	2	3	4	5	6	7
Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo

### Compromiso organizacional

Dimensión	Ítems	Categorías						
		Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Afectivo	Esta organización significa mucho para mí.	1	2	3	4	5	6	7
	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
	No me siento ligado emocionalmente a mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
	No me siento integrado plenamente en mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
	Me siento orgulloso de decir a otros que soy parte de esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
	Me siento motivado a dar lo mejor de mí a la organización.	1	2	3	4	5	6	7
Continuidad	Estoy muy cómodo (a) de trabajar en este puesto.	1	2	3	4	5	6	7
	Me disgusta que me cambien constantemente de puesto.	1	2	3	4	5	6	7
	Permanecer en esta organización es cuestión de necesidad y deseo.	1	2	3	4	5	6	7
	Me disgusta tener que continuar en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
	No siento obligación alguna de permanecer en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
Normativo	Estoy con buena voluntad para poner un gran esfuerzo.	1	2	3	4	5	6	7
	Aun si fuera por mi beneficio siento que no estaría bien dejar mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
	Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
	Estoy dispuesto a ser puntual para apoyar al éxito de mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
	Cultivo la honestidad aunque nadie sepa que lo haga.	1	2	3	4	5	6	7
	Encuentro que mis valores son muy parecidos a los de mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
	Esta organización me inspira a ser veraz en las diferentes circunstancias.	1	2	3	4	5	6	7

## Desempeño laboral

Dimensión	Items	Categorías						
		Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Satisfacción del trabajo	Involucramiento con la organización	1	2	3	4	5	6	7
	Mayor productividad en la organización	1	2	3	4	5	6	7
	Mejor o peor clima laboral	1	2	3	4	5	6	7
Autoestima	Autoconocimiento del trabajador	1	2	3	4	5	6	7
	Auto concepto del trabajador	1	2	3	4	5	6	7
	Auto evaluación del mismo trabajador	1	2	3	4	5	6	7
	Auto aceptación del mismo trabajador	1	2	3	4	5	6	7
	Auto respeto del trabajador	1	2	3	4	5	6	7
Trabajo en equipo	Comunicación horizontal y vertical	1	2	3	4	5	6	7
	Identificación de equipo (camiseta) en la organización	1	2	3	4	5	6	7
	Aceptación del liderazgo de la organización	1	2	3	4	5	6	7
	Visión común del personal de la organización	1	2	3	4	5	6	7
	Actitud proactiva del personal de la organización	1	2	3	4	5	6	7
Capacitación	Eficacia en la producción de bienes y servicios	1	2	3	4	5	6	7
	Eficiencia en la producción de bienes y servicios	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo 2. Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Diseño metodológico
¿Cuál es la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016?	Determinar si existe relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.	Existe una relación significativa débil entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.		<b>Tipo de estudio</b> Descriptivo y correlaciona
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicos</b>		<b>Diseño de investigación</b>
¿Cuál es la relación entre el compromiso organizacional afectivo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016?	Identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional afectivo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.	Existe una relación significativa débil entre el compromiso organizacional afectivo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.	Compromiso organizacional	Diseño no experimental.
¿Cuál es la relación entre el compromiso organizacional continuo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016?	Determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional continuo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.	Existe una relación significativa débil entre el compromiso organizacional continuo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.	Desempeño laboral	<b>Área de estudio</b> Universidad Peruana Unión.
¿Cuál es la relación entre el compromiso organizacional normativo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016?	Establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional normativo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016.	Existe una relación significativa débil entre el compromiso organizacional normativo y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana unión, Lima, 2016.		<b>Población y muestra</b> Muestreo no probabilístico.
				<b>Valoración estadística</b> Coeficiente de correlación de Spearman.