



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

**“COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL
RENIEC, OFICINA ZONAL DE HUARAZ, 2014”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Autores:

Bach. Adm. Lady Sapacayo Velasquez

Bach. Adm. Cintya Gissela Espinoza Mena

Asesor: Mag. Félix Antonio Lirio Loli

HUARAZ – PERÚ

2014

MODALIDAD PROGRAMA DE TITULACIÓN PROFESIONAL 2014

Dedicatoria

*A mi madre, que siempre estuvo
conmigo y me dio las fuerzas
para continuar el recorrido.*

Sapacayo Velásquez Lady

*A mi familia que siempre me apoya
y motiva para poder lograr mis
metas y a Dios por ser mi guía y mi
fortaleza para culminar una etapa
más en mi vida.*

Cintya Gissela Espinoza Mena

Agradecimiento

Primeramente a Dios a nuestras familias y demás seres queridos por estar siempre con nosotros, por su amor, confianza, apoyo y comprensión permanente en todo este camino.

A nuestros compañeros, con quienes hemos compartido muchos momentos de trabajo y de amistad, pues también ellos fueron parte de la realización de nuestras metas en este gran camino.

Las Tesistas.

Índice

Resumen	x
Abstract	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
2. HIPÓTESIS.....	5
2.1. Hipótesis General	5
2.2. Hipótesis Específicas.....	5
2.3. Variables.....	5
2.4. Operacionalización de Variables.....	6
3. ASPECTO METODOLÓGICO.....	7
3.1. Tipo de Estudio	7
3.2. Diseño de la investigación.....	7
3.3. Población o universo	7
3.4. Unidad de Análisis y Muestra	7
3.5. Instrumentos de recopilación de datos	7
3.6. Análisis Estadístico e interpretación de la información	8
3.7. Ética de la investigación.....	8
4. BASES TEÓRICAS.....	9

4.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.3.2. Bases teóricas	14
A. Compromiso Organizacional.....	14
A.1. Concepto.....	14
A.2. Características del compromiso organizacional	15
A.3. Componentes del Compromiso Organizacional.....	16
A.4. Resultados del Compromiso Organizacional	18
A.6. El modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer	19
B. Desempeño Laboral.....	29
B.1. Concepto de Desempeño Laboral.....	29
B.2. Factores que inciden en el desempeño laboral	29
B.3. Importancia del Desempeño Laboral.....	31
B.4. Medición Del Desempeño	32
B.5. Evaluación Del Desempeño.....	33
B.6. Importancia de evaluación del desempeño laboral.....	34
B.7. Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	35
B.8. Propósitos de la Evaluación del Desempeño Laboral	36
B.9. El Sistema de evaluación.....	37
B.10. Responsables de la evaluación del desempeño laboral.....	37
B.11. El Evaluador y el Evaluado	39

B.12. Metodología a aplicar en el proceso de evaluación	39
B.13. Otros Métodos de Evaluación.....	40
B.14. Comunicación y Capacitación del Proceso	41
B.15. Beneficios De La Evaluación De Desempeño.....	43
B.16. Lo Positivo y Negativo de la Evaluación del Desempeño.....	44
4.2. Definición de Términos.....	45
5. RESULTADOS	47
5.1. Resultados de las Encuesta.....	47
5.1.1. Análisis e interpretación de los resultados	47
5.2. Entrevista al Administrador de la RENIEC	59
5.3. Análisis de Confiabilidad	61
5.4. Análisis de Normalidad	63
5.5. Correlación de variables.....	63
5.5. Constrastación de la Hipótesis	64
6. DISCUSIÓN	68
7. CONCLUSIONES	73
8. RECOMENDACIONES	74

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1: Componentes del CO.....	16
Tabla 2: Dimensiones de los compromisos a nivel organizacional.....	17
Tabla 3: Correlación con los componentes de CO	20
Tabla 4: Afirmaciones relacionadas con los tipos de compromiso	23
Tabla 5: Propósitos de la Evaluación del Desempeño Laboral	37
Tabla 6: Género	47
Tabla 7: Años de labor en la institución área	47
Tabla 8: Grado de Instrucción	48
Tabla 9: Si un trabajador no hubiera invertido tanto de él mismo en la institución, consideraría trabajar en otra parte.....	48
Tabla 10: Si un trabajador deseara renunciar en este momento a la institución muchas cosas se verían interrumpidas en su vida.....	49
Tabla 11: Para el trabajador, permanecer en esta institución es un asunto tanto de necesidad como de deseo	49
Tabla 12: Si un trabajador renunciara pienso que tendría muy pocas opciones alternativas	50
Tabla 13: Aunque fuera ventajoso, no siento que sea correcto que renuncie ahora	50
Tabla 14: Esta institución merece la lealtad de los trabajadores	51

Tabla 15: Un trabajador no renunciaría a la institución porque se siente obligado con la gente en ella.....	51
Tabla 16: Los trabajadores le deben muchísimo a la institución.....	52
Tabla 17: Seríamos muy felices si trabajáramos el resto de nuestras vidas en esta Institución	52
Tabla 18: Los trabajadores realmente sienten los problemas de la institución como propios	53
Tabla 19: Los trabajadores no se sienten como “parte de la familia” en la institución.....	53
Tabla 20: Los trabajadores no tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución	54
Tabla 21: Los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la institución..	54
Tabla 22: La exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones	55
Tabla 23: Cumplimiento de labores del trabajador.....	55
Tabla 24: Aceptabilidad de la labor que desempeña	55
Tabla 25: Cantidad de producción del trabajador.....	56
Tabla 26: Eficiencia del trabajador.....	56
Tabla 27: Nivel de habilidades del trabajador	56
Tabla 28: La información práctica del trabajador.....	57
Tabla 29: Las técnicas para analizar el trabajo.....	57
Tabla 30: El grado de confianza con el trabajador	57
Tabla 31: Puntualidad del trabajador.....	58

Tabla 32: El grado de supervisión hacia el trabajador.....	58
Tabla 33: Análisis de fiabilidad del instrumento.....	61
Tabla 34: Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	62
Tabla 35: Análisis de normalidad.....	63
Tabla 36: Correlación de ambas variables.....	63
Figura 1: Antecedentes y consecuencias del CO.....	22
Figura 2: Correlación de variables.....	65
Figura 3: Nivel de compromiso organizacional.....	66
Figura 4: Nivel de desempeño laboral	67

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral en el RENIEC, oficina zonal de Huaraz, 2014”, estuvo orientado a determinar la relación que existe entre ambas variables.

El tipo de Estudio que se utilizó fue descriptivo con una metodología cualitativa con respecto al objetivo principal, y una metodología cuantitativa para los objetivos específicos en cuanto se refiere al nivel de compromiso organizacional de los trabajadores.

La población estuvo constituida por 12 trabajadores del RENIEC Huaraz de los cuales se encuestaron a 11 excluyendo al administrador de la Oficina. Los instrumentos que se utilizaron para recuperar la información fueron el cuestionario y la guía de entrevista.

Los resultados evidencian que el compromiso organizacional influye desfavorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014. Así mismo, según datos obtenidos a través del cuestionario, se evidencia que existe un bajo nivel de compromiso organizacional y nivel medio de desempeño en los trabajadores.

Palabras claves: Compromiso organizacional, Desempeño laboral.

Abstract

This research work entitled "Organizational Commitment and Job Performance in RENIEC, zonal office Huaraz, 2014," was aimed at determining the relationship between the two variables.

The type of study that was used was a qualitative descriptive methodology with respect to the main objective and quantitative methodology in terms of specific objectives as regards the level of organizational commitment of employees.

The population consisted of 12 workers RENIEC Huaraz of which 11 were surveyed excluding the office manager. The instruments used to retrieve information and the questionnaire were the interview guide.

The results show that organizational commitment adversely affects job performance of workers RENIEC, zonal office of the city of Huaraz in 2014 Also, according to data obtained through the questionnaire, it appears that there is a low level of organizational commitment and performance in middle level workers.

Keywords: Organizational commitment, Labour performance

I. INTRODUCCIÓN

El compromiso organizacional es una variable omnipresente en las organizaciones y, en el caso del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, RENIEC, organismo autónomo del Estado Peruano para la identificación de los ciudadanos, el tema es inherente a determinar aquellos aspectos que forman y mantienen el compromiso de los empleados con su organización en su concepto y práctica.

El compromiso organizacional en la teoría administrativa se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del trabajador, medio ambiente laboral y sus roles como cliente interno. Asimismo, como variable se ha utilizado para predecir el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo del trabajador y la intención de su renuncia. Inclusive pasa por los estados financieros de la organización y el desempeño laboral.

No obstante, aún hay aspectos fundamentales por resolver como la conceptualización, y modelos teóricos para explicar cómo es que el trabajador se compromete con su organización y qué variables le llevan a formar y estabilizar su compromiso en el tiempo. Aunque el "compromiso organizacional" ha sido definido de diversas maneras, algunos investigadores sostienen que las definiciones formuladas carecen de precisión. La literatura sobre el tema permite hipotetizar la existencia de diferentes dimensiones del compromiso organizacional. Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el compromiso organizacional ni tampoco su número.

En general la literatura habla de tres tipos de compromiso organizacional los cuáles se basan en diferentes constructos teóricos. Desde la "Teoría del intercambio social", se sugiere que es resultado de una transacción entre contribuciones del empleado por **beneficios e incentivos** que recibe de su empresa. También es el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de **las pequeñas inversiones** (*side-bets*) realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continúa colaborando en una empresa porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas que son un incentivos para permanecer en la organización A esta faceta se le ha denominado la **dimensión calculada o de continuidad**.

Al respecto, la teoría de Becker (1960) establece que una persona se compromete por una decisión individual, 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 (permanencia).

Por otra parte, desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa la liga emocional (psicológica) entre el individuo y su organización, donde existe un componente con estos elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización.

En el caso de la entidad analizada, la RENIEC, se observa que los trabajadores no muestran acciones que guarden armonía con los valores y la misión organizacional. En cuanto al cumplimiento de metas de la organización se nota un apego y esfuerzo por cumplir con lo establecido, y, al entrevistar a algunos trabajadores notamos que no se manifiesta un claro deseo de continuar en ella. Así, se puede distinguir que los trabajadores cumplen con sus labores notando la eficacia en su labor, más no se notó que este desempeño sea el óptimo refiriéndonos a la eficiencia en la misma, y esto se debe al bajo nivel de compromiso organizacional como enfoque integrador y multi-dimensional de los trabajadores para con la organización. Sin embargo desde la perspectiva de atribución no se puede definir si el compromiso nace de una obligación del individuo como resultado de realizar actos voluntarios, explícitos e irrevocables o más bien nacen de una categoría donde se observa una dimensión normativa ya que se expresa un sentimiento de obligación y cumplimiento de normas de la institución a la que se pertenece.

De acuerdo al Jefe del RENIEC, Lic. Adm. Rafael Poma, no está claro la existencia de compromiso organizacional en los trabajadores de la institución, ya que se nota la falta de iniciativa e identificación de los mismos ante la institución, sus metas, valores y misión *“Existen acciones que más parecen emerger de situaciones formales, dictámenes y solicitudes hechas en documentos, más que de la iniciativa”*, indica el profesional a través de una entrevista preliminar. Con ello, se establece que incide en que existe algún tipo de compromiso y es conocido como compromiso normativo donde el empleado asume que tiene una obligación meramente establecida por la formalidad de un documento y no por un sentimiento de acto voluntario, o por una motivación para continuar en esta entidad estatal del Perú.

Así mismo se precisa que, de continuarse con la situación el desempeño de los trabajadores disminuirá progresivamente, puesto que al presentar una falta de compromiso como enfoque integrador, éstos dejarán de identificarse con la institución, valores y objetivos lo que, a su vez, se verá reflejado en una deficiente atención al público, lo que afectaría a los usuarios del servicio así como la imagen institucional. Por otra parte también se presentará una salida de personal, ya que éstos -al no sentirse comprometido- buscarán otras opciones laborales produciéndose una fuga de talento como ha sucedido recientemente con una trabajadora de la institución que ha preferido renunciar en vista a que no se ha sentido identificada con la misma.

Por lo que se necesita la generación y fortalecimiento del compromiso en la institución del RENIEC, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores y finalmente brindar un mejor servicio al público usuario. Y esto se realizara en base a estrategias que permitan la construcción del compromiso organizacional, lo que involucra actividades y políticas de integración con el fin de generar el compromiso como enfoque integrador.

Se busca conocer con este planteamiento de investigación la existencia de compromiso organizacional en los trabajadores de RENIEC, y si las actitudes mostradas responden a un compromiso normativo que descansa en el hecho que el empleado busca cumplir con su organización no sólo porque está contratado o pertenece a las planillas, sino porque cree que esto es lo correcto y tiene la voluntad y predisposición para con la organización.

Es claro entonces identificar el objetivo de estudio porque si esto no es medido, no se sabrá a cabalidad si el empleado con alto compromiso normativo se enfoca a cumplir con las metas de la organización o solo lo hace porque cree tener cierta responsabilidad hacia los demás, que lo lleva a cubrir los requerimientos que se le marcan para evitar la desaprobación social en esta entidad cuyo fin es otorgar la identidad documentada en el país.

Se trata de evidenciar, estudiar, analizar una perspectiva integradora para conocer la composición factorial del constructo del compromiso organizacional en el RENIEC con ello, la importancia del estudio nace como consecuencia de las observaciones preliminares para elaborar un marco de referencia a fin de que las autoridades del RENIEC tomen conocimiento de las características del compromiso organizacional a fin de diseñar estrategias inherentes al mismo desempeño laboral, elemento clave en esta organización importante en nuestra ciudad.

Por lo anterior se formuló la siguiente pregunta general: ¿Cómo influye el compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014?, como problemas específicos se definieron: ¿cuál es el nivel de

compromiso organizacional de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014? y ¿cómo se está dando el desempeño laboral del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014?

Como objetivos general se planteó determinar la influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014. Como objetivos específicos se plantearon medir el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014, y conocer el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014.

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis General

El compromiso organizacional influye poco en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014.

2.2. Hipótesis Específicas

- a) El nivel de compromiso organizacional del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es bajo.
- b) El desempeño laboral que presentan los trabajadores del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es bajo.

2.3. Variables

Variable Independiente

Compromiso organizacional = X

Variable Dependiente

Desempeño Laboral = Y

2.4. Operacionalización de Variables

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variable
Independiente: X (Compromiso Organizacional)	Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que refleja el nivel de involucramiento con la organización.	Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> Identificación con la organización. Congruencia con las metas de la organización Comodidad Participación Pertenencia 	Cualitativo
		De Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> Inversión Alternativas Cumplimiento de expectativas Permanencia 	Cualitativo
		Normativo	<ul style="list-style-type: none"> Obligación Moral ante la organización Obligación Moral personal Obligación Moral el personal de la organización. Lealtad 	Cualitativa
Dependiente: Y (Desempeño Laboral)	Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización.	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Exactitud con relación al trabajo. Cumplimiento del trabajo. Aceptabilidad del Trabajo. 	Cualitativo
		Productividad	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de producción. Eficiencia. 	Cualitativo
		Conocimiento del Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades Información practica Técnicas para analizar el trabajo 	Cualitativo
		Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Grado de confianza. Puntualidad Grado de supervisión 	Cualitativo

3. ASPECTO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio fue descriptivo, con una metodología cualitativa con respecto al objetivo principal, y una metodología cuantitativa para los objetivos específicos en cuanto se refiere al nivel de compromiso organizacional de los trabajadores.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación fue de tipo no experimental y transeccional, debido a que la recolección de datos que se llevó a cabo en un momento dado sin manipular las variables de estudio. Del mismo modo, esta investigación es causal, ya que se analizaron la causalidad entre una variable independiente y una dependiente que para el caso es el compromiso organizacional y el desempeño laboral.

3.3. Población o universo

La población estuvo constituida por 12 trabajadores del RENIEC Huaraz de los cuales se encuestaron a 11 excluyendo al administrador de la Oficina. Este dato fue proporcionado por los administrativos de la institución, que fue tomada de su sistema. La encuesta para el Compromiso Organizacional fue aplicada a los 11 trabajadores y la encuesta de desempeño Laboral fue aplicada a los 5 jefes incluido al administrador para medir el desempeño.

3.4. Unidad de Análisis y Muestra

En el caso de la muestra, se realizó un censo, por lo que no se ha requerido cálculo, el número total a encuestar es 11 trabajadores.

3.5. Instrumentos de recopilación de datos

Para la recolección de datos se utilizaron las encuestas con su respectivo cuestionario. Complementariamente la entrevista se está sustentando a través de una guía de entrevista para el personal que labora dentro de la oficina zonal de RENIEC-Huaraz.

3.6. Análisis Estadístico e interpretación de la información

Para el análisis de datos se utilizó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentan en una distribución de frecuencias, específicamente en tablas. Este análisis se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se ha realizado el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v22 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Con este programa se indican los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración de gráficas de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

Para la contrastación de la hipótesis general se determinó el **coeficiente de correlación de Spearman**, y se presenta en su tabla de contingencia correspondiente; mientras que para la contrastación de las hipótesis específicas se usan las tablas de distribución de frecuencias de cada una de las variables, por tratarse de un estudio censal.

Interpretación de datos

Dichos datos luego de ser analizados y procesados mediante los programas anteriormente mencionados, son presentados en un informe con tablas descriptivas y cruzadas además de gráficos de barras y pasteles que dan una visión más amplia y sencilla sobre los resultados de este trabajo de investigación.

3.7. Ética de la investigación

El presente informe final no presenta ningún tema, concepto o definición que atente contra la integridad individual, institucional, étnico, ni comunitario de nuestra sociedad. Este informe final contiene conceptos, definiciones y terminologías que corresponden a un marco teórico relacionados a las ciencias administrativas, comúnmente aceptados en la comunidad científica.

4. BASES TEÓRICAS

4.1. Antecedentes de la Investigación

A Nivel Internacional:

Leal, Martín (2010): “Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas”. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Tesis para optar la maestría en Gestión Pública

En esta investigación el autor concluye que existe una alta relación entre la Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral, cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional, Al contrastar las aptitudes de la Inteligencia Emocional, presentes en el Desempeño Laboral de los directivos de las instituciones de Educación superior Públicas del estado Trujillo se observa que las mismas se encuentran presentes en las competencias genéricas, laborales y básicas. De igual manera se determinó que el liderazgo es el indicador que mayor número de coincidencias presenta;

En el aspecto metodológico, se realizó dentro de los parámetros del paradigma cuantitativo; es un estudio descriptivo, en sus primeras fases, y finalmente correlacional, posee características de investigación de campo, diseño no experimental transversal. Se aplicaron dos instrumentos, escala tipo Likert, para la validez de los mismos se obtuvo a través de la opinión de los jueces expertos, la población está conformada por todas las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, los sujetos entrevistados se encuentran ubicados en el nivel directivo y nivel medio de su respectiva organización.

Cabrera, Juan (2010): “Compromiso organizacional y estrés ocupacional: Estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica”. Tesis de Doctorante en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, Costa Rica.

El propósito de este trabajo es entender cómo se relacionan el compromiso organizacional (co) y el estrés laboral en una empresa dedicada a la distribución y venta de gas LP en Costa Rica.

En relación con el estrés, la velocidad del cambio organizacional en las empresas causa incertidumbre en los trabajadores acerca de su capacidad para adaptarse al cambio. Los trabajadores pueden desarrollar estrategias conscientes e inconscientes para reducir el estrés causado por el cambio organizacional.

Algunas estrategias se reflejan en un alejamiento psicológico de la situación que causa el estrés como son menos compromiso, menos satisfacción en el trabajo y una pronunciada intención de dejar la organización (Chirumbolo y Hellgren, 2003:235). En cuanto al co, existen diferentes percepciones respecto a las relaciones tienen que los trabajadores, actualmente, con sus organizaciones y las implicaciones que esas relaciones tienen.

De acuerdo al autor, algunos piensan que las alianzas entre los empleados y sus organizaciones han desaparecido. En contraposición, hay quienes piensan que la lealtad no ha muerto y que continúa siendo uno de los motores más importantes del éxito del negocio. Al considerar la relevancia que tienen ambas variables en la dinámica organizacional, es importante entender su relación.

Finalmente, el contenido de este trabajo expone para las definiciones y sus implicaciones organizacionales de las dos variables a investigar, así como las diferentes relaciones que se han encontrado en estudios previos y los resultados obtenidos en este estudio de caso.

A Nivel Nacional:

Jordán, Ricardo (2011): “La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional”. Tesis de la PUCP, Lima.

De acuerdo al autor, la gestión de la calidad total es un concepto que promueve la mejora en el desempeño operacional de las organizaciones, a través del uso de las prácticas de la calidad total. Los pioneros de este concepto, como Crosby, Deming, o Juran, propusieron que estas prácticas podían ser aplicadas en todo tipo de empresas.

Las investigaciones empíricas han encontrado que algunos factores, como la cultura nacional, el sector industrial, y el tamaño de la organización, afectan la relación entre el uso de las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional.

En la presente investigación cuantitativa, realizada en siete ciudades del Perú, se analizaron las prácticas de compromiso gerencial, enfoque en el cliente, administración de la calidad del proveedor, entrenamiento al trabajador, otorgamiento de poder al trabajador, involucramiento del trabajador, uso y análisis de la información, y diseño del producto; encontrándose que tienen una relación significativa con el desempeño operacional. Además, se encontró que la relación entre el uso de estas prácticas y el desempeño varía entre las empresas productoras de servicios y las productoras de bienes; así como entre las empresas pequeñas, medianas, y grandes. Se encontró también que las prácticas de otorgamiento de poder al trabajador e involucramiento del trabajador presentaron la menor correlación con el desempeño operacional, a diferencia de lo que se ha encontrado en países culturalmente distintos al Perú.

Esto sugiere que la cultura nacional es un factor relacionado con la efectividad del uso de estas prácticas. No se conocen publicaciones académicas que hayan analizado a la vez la relación del sector industrial y el tamaño de la organización con la efectividad del uso de las prácticas de la calidad total, y en ello consiste la originalidad del presente estudio.

A Nivel Regional:

Barreto, Gisell y Gómez Liz (2009), “Los modelos contemporáneos de liderazgo y el desempeño de los trabajadores permanentes en la empresas constructoras del distrito de

Huaraz”. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. FAT UNASAM, Ancash.

En esta investigación se concluye que no existe influencia de los modelos contemporáneos de liderazgo en el desempeño de los trabajadores permanentes de las empresas constructoras del distrito de Huaraz y que el nivel de desempeño es calificado como “Bueno”, trabajando con una muestra de 48 gerentes y 123 trabajadores permanentes en el conjunto de empresas constructoras ubicadas en el distrito de Huaraz;

Reyes, Gaby y Rondan, Paola (2008): “Clima Laboral y el desempeño de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo- Ancash”. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. UNASAM, Ancash

En este estudio se concluyó que el nivel de desempeño de los trabajadores de la Dirección regional de Comercio Exterior y Turismo en promedio para un 80%, pese a las deficiencias que el clima laboral presenta y debido al esfuerzo personal de cada uno de ellos que ha llevado a desarrollar el individualismo y no el trabajo en equipo.

Esta tesis, permite confrontar los resultados que obtengamos a partir del desarrollo de nuestra investigación y explicar las diferencias y/o semejanzas encontradas, teniendo una muestra de 10 trabajadores de esta institución.

Alvarón, Cesar y Campos Reynoso (2007), “Tecnología de información y comunicación y el desempeño del personal en los hoteles de tres estrellas de la provincia de Huaraz”. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. UNASAM, Ancash.

En esta investigación se llegó a la conclusión de que la correlación de las tecnologías de la información y comunicación y el desempeño del personal es significativo, siendo un 77% de los recepcionistas que hacen uso de las tecnologías de información y comunicación y consideran que son adecuados para su desempeño laboral y mientras que un 18% de la población considera que

es poco adecuado, se trabajó con una muestra que fue igual a la población debido a que la población era pequeña, estando conformada por 11 directivos de los Hoteles de tres estrellas de la provincia de Huaraz.

2.3.2. Bases teóricas

A. Compromiso Organizacional

A.1. Concepto

(Slocum & Hellriegel, 2009), define el compromiso organizacional *“fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella”*. Los empleados que permanecen con la organización durante un largo periodo tienden a estar mucho más comprometidos con la organización que aquellos que trabajaron por periodos más cortos. Para los empleados a largo plazo, solo pensar en empaquetar y cambiarse, es demasiado. Al igual que la satisfacción laboral, el compromiso organizacional influye en si una persona permanece en el puesto. (p. 57)

(Robbins & Judge, 2009) *“Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación con la organización que lo emplea”*. (p. 79)

(Luthans, 2008) lo define frecuentemente como:

1. Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular.
2. Una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y
3. Una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos.

En otras palabras, esta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través de los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de esta.

(Luthans, 2008) Diversas variables personales (edad, ocupación en la organización, adaptabilidad a la carrera y disposiciones, como el efecto positivo o negativo, o atribuciones de control interno o externo) y organizacionales (el diseño del puesto de trabajo, los valores, el apoyo, la equidad de los procedimientos y el estilo de liderazgo del supervisor) determinan la actitud de compromiso organizacional. Incluso los factores no organizacionales, como la disponibilidad de

alternativas después de tomar la decisión inicial de unirse a una organización, influyen en el compromiso subsiguiente.

Además, debido al nuevo ambiente donde muchas organizaciones no demuestran evidencia de compromiso a sus empleados, las investigaciones recientes revelaron que el compromiso de carrera de un empleado es un moderador entre las percepciones de las políticas y prácticas de la empresa y el compromiso organizacional. Por ejemplo, aunque los empleados perciben el apoyo de la supervisión, también necesitan tener un compromiso con sus carreras, por decir, en ingeniería o marketing, para tener un alto compromiso organizacional.

El compromiso organizacional es un constructo más global, que refleja una respuesta afectiva general hacia la organización. Por su parte, la satisfacción laboral refleja una respuesta hacia el trabajo o hacia aspectos particulares del mismo, Además, en el compromiso existe una "conexión" hacia la organización, incluyendo sus metas y valores; mientras que en la satisfacción hay un 'enganche" hacia áreas específicas del medio donde el empleado lleva a cabo sus tareas (Mowday, Steers, y Porter, 1979).

A.2. Características del compromiso organizacional

(Slocum & Hellriegel, 2009), menciona que un fuerte compromiso con la organización se caracteriza por:

- a. Apoyo y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- b. La disposición de ejercer un esfuerzo considerable para bien de la organización y
- c. Un deseo por permanecer dentro de la organización.

Los empleados que se sienten muy comprometidos quizá se consideran miembros dedicados de la organización, hablaran de ella en términos personales, como “nosotros fabricamos productos de alta calidad”. No se fijaran en fuentes menores de insatisfacción laboral y tendrán mucho tiempo de antigüedad en ella. En contraste, una persona menos comprometida vera su relación con la empresa en términos menos personales (“Ellos no ofrecen un servicio de calidad”), expresara su insatisfacción con las cosas de forma más abierta y no durará mucho tiempo en la organización.

El compromiso con la organización va más allá de la lealtad e incluye una contribución activa para alcanzar las metas de la organización. El compromiso con la organización representa una actitud ante el trabajo más amplia que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la

organización y no solo al empleo. Es más, el compromiso por lo general es más estable que la satisfacción porque es menos probable que los acontecimientos diarios lo modifiquen.

Como en el caso de la satisfacción laboral, las fuentes de compromiso con la organización varían de una persona a otra. El compromiso inicial de los empleados con una organización se determina en gran medida por sus características individuales (por ejemplo, valores culturales, personalidades y actitudes) y por la medida que en sus primeras experiencias laborales se ajustan a sus expectativas.

(Slocum & Hellriegel, 2009) Las experiencias laborales siguen influyendo en el compromiso con la organización y muchos de los mismos factores que llevan a la satisfacción laboral también contribuyen al compromiso o a la falta del mismo con la organización: la remuneración, las relaciones con los supervisores y los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo, las oportunidades para avanzar y demás. Con el paso del tiempo, el compromiso con las organizaciones tiende a ser más fuerte debido a que:

- a. Los individuos desarrollan vínculos más profundos con la organización y sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos,
- b. La antigüedad a menudo conlleva ventajas que suelen desarrollar actitudes más positivas ante el trabajo y
- c. Las oportunidades en el mercado de trabajo pueden disminuir con la edad, lo que provoca que los trabajadores se apeguen más a puestos actuales.

A.3. Componentes del Compromiso Organizacional

(Robbins & Judge, 2009) El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

Tabla 1: Componentes del CO

Compromiso Afectivo.	Compromiso Consecutivo	Compromiso Normativo.
<p>Carga emocional hacia la organización y la creencia de sus valores.</p> <p>Por ejemplo, un empleado de una veterinaria tal vez tenga un compromiso afectivo con la empresa debido a su involucramiento con los animales.</p>	<p>Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.</p> <p>Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.</p>	<p>Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.</p> <p>Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.</p>

(Luthans, 2008), menciona que debido a la naturaleza multidimensional del compromiso organizacional, existe un apoyo cada vez mayor para el modelo de tres componentes propuestos por Meyer y Allen. Las tres dimensiones son las siguientes:

Tabla 2: Dimensiones de los compromisos a nivel organizacional

El compromiso afectivo	El compromiso continuo	El compromiso normativo
<ul style="list-style-type: none"> • Apego emocional • Identificación • Participación del empleado en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso que se basa en los costos que el empleado relaciona con dejar la organización. • Pérdida de antigüedad para promoción o prestaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos de obligación de los empleados para permanecer con la organización solo por deber; • Es hacer lo correcto. • Existe mucho apoyo de investigación para esta conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. • Se sostiene a través de las culturas.

Pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, pero no demasiada. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación. En general, parece que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación es más fuerte que con las otras dimensiones del compromiso. Un estudio encontró que el compromiso afectivo era un índice de pronóstico significativo de varios eventos (percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera, intentos de salir de la empresa) en el 72% de los casos, en comparación con solo el 36 % del compromiso normativo y el 7% del de continuación. Los débiles resultados hacia el compromiso para continuar tienen sentido si en realidad no hay ningún compromiso fuerte. En vez de ser una filiación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) para un empleador el compromiso de continuación describe a un empleado.

A.4. Resultados del Compromiso Organizacional

(Luthans, 2008) Como en el caso de la satisfacción laboral, existen resultados mezclados del compromiso organizacional. Tanto los primeros resúmenes de investigaciones como los más recientes apoyan una relación positiva entre el compromiso organizacional y resultados deseables, como el desempeño elevado, la baja rotación de empleados y el escaso absentismo. También existe evidencia de que el compromiso de los empleados se relaciona con otros resultados deseables, como la percepción de un ambiente organizacional cálido que proporciona apoyo y ser un buen miembro de equipo dispuesto a ayudar.

Sin embargo, al igual que con la satisfacción, hay algunos estudios que no muestran una fuerte relación entre el compromiso organizacional y el desempeño. Por ejemplo, un estudio encontró una relación más estrecha entre el compromiso organizacional y el desempeño en los que tenían necesidades financieras bajas que en ellos con necesidades financieras altas, y otro estudio descubrió que cuanto mayor era la antigüedad de los empleados en su trabajo y con la organización empleadora, menor era el impacto de su compromiso en el desempeño. Además un estudio descubrió que el compromiso con las organizaciones.

Estos y otros estudios indican la complejidad de una actitud como el compromiso. Sin embargo, en general, la mayoría de los investigadores estarían de acuerdo con que la actitud de compromiso organizacional, como se definió aquí, puede ser un mejor factor para predecir variables de resultados deseables que la satisfacción laboral y por tanto, amerita la atención de la administración.

A.5. Directrices para mejorar el Compromiso Organizacional

(Luthans, 2008) Menciona que, Dessler sugiere las siguientes directrices específicas para implementar un sistema de administración que ayude a resolver el dilema actual y aumente el compromiso organizacional de los empleados:

1. **Comprometerse con valores que den prioridad personal.** Póngalos por escrito, contrate a los administradores adecuados y predique con el ejemplo.
2. **Aclarar y comunicar su misión.** Aclare la misión y la ideología, hágala carismática, use prácticas de contratación basadas en valores, destaque la orientación y la capacitación basadas en valores, fomente la tradición.

3. **Garantizar la justicia organizacional.** Cuento con un amplio procedimiento de quejas, proporcione medios de comunicación extensos en ambos sentidos.
4. **Crear un sentido de comunidad.** Genere una homogeneidad basada en valores, comparta por igual, destaque la colaboración, el intercambio de trabajadores y el trabajo en equipo, reúnanse.
5. **Apoyar el desarrollo de los empleados.** Comprométanse con la actualización, proporcione desafíos laborales durante el primer año, propicie el enriquecimiento laboral y la delegación de autoridad, promueva desde adentro, ofrezca actividades de desarrollo, proporcione a los empleados seguridad sin garantías.

A.6. El modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer

El modelo de Allen y Meyer (1997) será descrito conforme los siguientes aspectos: los antecedentes del modelo, las consecuencias y por último, la encuesta utilizada para su construcción.

Antecedentes del compromiso

Por antecedentes entendemos todas las acciones desarrolladas por la organización por medio de prácticas o políticas y características del individuo que pueden influenciar en el aumento o la disminución del compromiso.

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

La reciente investigación desarrollada por Meyer et al, (2002) demuestra que los antecedentes que tienen correlación con los componentes de compromiso organizacional son:

Tabla 3: Correlación con los componentes de CO

VARIABLES DEMOGRÁFICAS:	EXPERIENCIAS EN EL TRABAJO:	ALTERNATIVAS Y VARIABLES DE INVERSIÓN
Tienen una correlación muy baja en relación a los componentes, la excepción se encuentra en la edad y en el nivel jerárquico de la organización que posee una correlación positiva.	Tienen una correlación fuerte con el componente afectivo.	Presentan relaciones con el componente afectivo y normativo, a pesar de contrariar algunos estudios que encontraron también resultados con el componente instrumental.

Los autores Meyer, Irving y Allen (1998) identificaron una fuerte relación de las experiencias agradables en el trabajo con el compromiso afectivo y normativo. Las variables que describen las experiencias en el trabajo están divididas en tres grupos: a) confort y seguridad; b) competencia y crecimiento; y, c) estatus e independencia. La tabla 2 presenta los ítems contemplados en cada uno de los grupos.

Tabla 2: Variables del compromiso

GRUPO	ÍTEMS	CORRELACIÓN
Confort y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Permite una rutina regular en el lugar y tiempo de trabajo. • Proporciona seguridad en el trabajo. Tiene reglas y procedimientos claros. • Proporciona actividades de placer fuera del local de trabajo. • Proporciona condiciones de trabajo confortables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectivo: positiva • Normativo: positiva • Instrumental: positiva • Positiva
Competencia y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita encuentros y habla con varios individuos. • Es intelectualmente estimulante. Solicita originalidad y creatividad. • Hace una contribución social para el trabajo realizado por el empleado. • Satisface la cultura y los intereses estéticos. • Encoraja el continuo desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados. • Permite el desarrollo del método de trabajo propio del empleado. • Proporciona un sentimiento de acompañamiento. • Proporciona cambios y variaciones en las obligaciones y las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectivo: positiva • Normativo: positiva • Instrumental: positiva • Negativa

Status e independencia	<ul style="list-style-type: none"> • Permite el crecimiento dentro de la organización. • Proporciona oportunidades para ganar más. • Solicita la supervisión de otros. • Permite trabajos independientes. • Respeto el empleado frente a las otras personas. • Solicita trabajos en problemas de mucha importancia para la organización. • Proporciona responsabilidad para asumir riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectivo: positiva • Normativo: positiva • Instrumental: Negativa
------------------------	--	---

Fuente: Adaptado de Meyer, Irving y Allen (1998: 36)

Las consecuencias del compromiso

Las consecuencias son los resultados esperados de individuos comprometidos reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que tienen una relación directa o indirecta en la performance organizacional.

Las consecuencias citadas por Meyer y Allen (1997) están asociadas: a) a la preservación del empleo, reflejada por reducción de *turnover* o intenciones de *turnover*; b) al comportamiento productivo, por medio de asiduidad, desempeño y ciudadanía; c) al bienestar del empleado, manifestada por la salud física y psicológica, y; d) por el progreso en la carrera.

En un estudio hecho por Meyer, et al (2002), para validar el constructo presentado por Meyer y Allen (1990,1997), fueron encontrados los siguientes resultados en lo que se refiere a las consecuencias del compromiso organizacional:

- a) **Turnover e intención turnover:** una correlación negativa con los tres componentes (afectivo, instrumental y normativo).
- b) **Absentismo:** tiene correlación negativa con el componente afectivo.
- c) **Performance en el trabajo:** tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación negativa con el componente instrumental.
- d) **Comportamiento del empleado frente a sus obligaciones y derechos:** tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación próxima a cero en el componente instrumental.

e) **Estrés y conflictos en la relación familia/trabajo:** El componente afectivo tiene una correlación negativa con los dos, en contrapartida el componente instrumental tiene correlación positiva con ellos. Con el componente normativo la correlación fue próxima de cero.

Los resultados presentados en las investigaciones demuestran que algunas acciones pueden ser desarrolladas por las organizaciones para promover el compromiso que también está asociado a la performance (Mellor et al, (2001; Iverson, McLleod y Erwin, 1996).

Para finalizar el análisis de los antecedentes y de las consecuencias es expuesto en la figura se muestra un resumen de las investigaciones encontradas en la literatura.

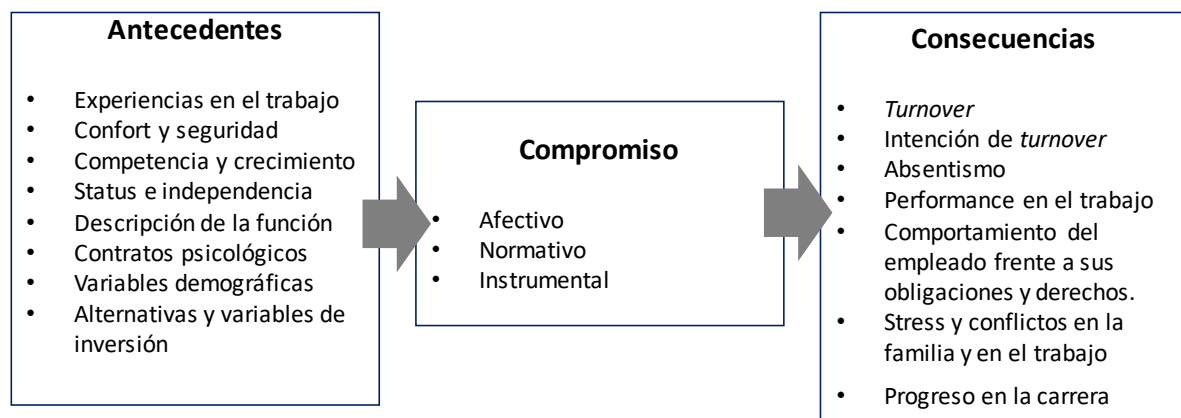


Figura 1: Antecedentes y consecuencias del CO.

La encuesta del modelo de Allen y Meyer

El modelo fue probado por la primer vez en 1990 con 24 cuestiones y después mejorado en 1993, cuando fue reducido a 18 cuestiones. Desde entonces el cuestionario, compuesto por las cuestiones citadas en el Cuadro 5, fue utilizado en muchas investigaciones ya citadas.

Tabla 4: Afirmaciones relacionadas con los tipos de compromiso

Compromiso	Afirmaciones
Afectivo	La organización tiene un significado personal muy grande.
	Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.
	Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.
	En la organización yo no me siento como una persona de la casa.
	Yo no me percibo emocionalmente ligado a la organización.
	Yo no percibo una fuerte integración con la organización.
Instrumental	Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.
	Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.
	Mismo si yo desease, sería muy difícil dejar la organización ahora.
	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.
	En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.
	Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.
Normativo	Yo debo mucho a la organización.
	Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.
	Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.
	Mismo que fuese una ventaja para mi, yo siento que no sería cierto dejar la organización ahora.
	La organización merece mí lealtad.
	Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización.

Fuente: Basado en el cuestionario de Meyer y Allen (1997: 118 y 119).

La adecuación de la encuesta para otras realidades, en especial, otros países fue recomendada por Meyer y Allen (1997 y Sa y Diniz, 1999).

A.7. Indicadores del Compromiso Organizacional

Según Porter (1970) el compromiso se define por tres aspectos: Un fuerte deseo de permanecer siendo un miembro de la organización, una disposición de hacer grandes esfuerzos en favor de la organización y una creencia sólida en la aceptación de los valores y objetivos de la organización. Y el nivel de compromiso se ve reflejado en varios aspectos de la vida laboral. A saber, la calidad, el rendimiento, la asistencia y permanencia.

En lo que se refiere a la calidad, los empleados se preocupan por la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por la institución. Aportan con ideas creativas para mejorar productos, sistemas, servicios. Las organizaciones de calidad atraen a empleados talentosos que desean dedicarse a una institución y sentirse orgullosos de ella. Cuando el compromiso está bajo decae el interés por la calidad de los bienes y servicios de la institución (Naisbitt, 1985, p.256).

Rendimiento: Los empleados comprometidos se preocupan por los objetivos y metas institucionales y hacen esfuerzos adicionales, si es necesario, para aumentar el rendimiento. Cuando el compromiso es bajo el empleado se satisface con hacer un mínimo, lo suficiente para sobrevivir y no ser despedido. Las metas institucionales están muy lejos y no les importan.

Asistencia y permanencia: Los comprometidos tendrán un alto porcentaje de asistencia, las ausencias laborales son muy pocas, e incluso en presencia de otras oportunidades más lucrativas de trabajo, las desechan y permanecen en la institución. Cuando el compromiso es bajo, se produce un aumento en la inasistencia y a la primera posibilidad desertan o se retiran de la institución (Saunders, 1991).

Los empleados que están comprometidos hablan positivamente de la Institución en reuniones de trabajo, con sus amigos en la comunidad. De esta manera ayudan a mantener una reputación institucional frente a otros. Los no comprometidos desprestigian y la reputación corporativa disminuye. Los empleados comprometidos tienen la moral alta, están contentos en sus trabajos,

les gusta. Esto se manifiesta en el número de enfermedades que se presentan, en la cantidad de accidentes, en las relaciones de camaradería y en el ambiente que se vive en la institución.

Cuando el compromiso disminuye, disminuye la moral, los empleados están desmotivados e incluso demuestran desinterés por ir a trabajar, se les hace una carga, aumentan las enfermedades relacionadas con las tensiones y aumentan los accidentes laborales. Se sienten oprimidos o que no se les aprecia. La atmósfera general del lugar de trabajo sufre. Si el compromiso es bajo hay una tendencia a dejar la empresa y a buscar organizaciones que fomenten la confianza y la lealtad.

Según Gordon (1980) hay cuatro factores que explican el compromiso y estos son la lealtad, la responsabilidad, la disposición hacia el trabajo y la convicción o fe en la unidad. El compromiso es observado en esta escala desde una perspectiva diferente pero con elementos equivalentes como son la lealtad, la participación en lugar de responsabilidad, identificación en lugar de disposición hacia el trabajo y pertenencia en lugar de la convicción o fe en la unidad. Se consideran de esta manera porque implican una observación desde la perspectiva de las actitudes del empleado y no de una conducta observada. A continuación una breve descripción de estos conceptos.

Lealtad

Una de las formas pasivas en que el empleado muestra su compromiso es mediante la lealtad, o la negligencia. Robbins (1994) se refiere a la lealtad en los siguientes términos relacionándola con la satisfacción: "*La lealtad: La espera pasiva pero optimista para que la institución mejore, incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo conveniente*". (p. 193).

Aunque los niveles recíprocos de lealtad han disminuido, pareciera ser que las organizaciones aprecian mucho más a los empleados que están de acuerdo con la empresa. Y "es más, en algunas

organizaciones, si se corre la voz de que un empleado está buscando la posibilidad de empleo en otra empresa, el empleado puede ser catalogado de desleal y quedar excluido de toda posibilidad de progreso en el futuro (Robbins, 1994 p. 148).

La negligencia viene a ser lo contrario de la lealtad, considerada como una "actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo, retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento del porcentaje de errores." (Robbins 1994 p.193) Y al respecto se dice que "el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial en la que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización con la cual trabaja han sufrido una serie de cambios negativos en el curso de los últimos años". (Werther y Davis, 1995 p. 278)

Una de las formas de ganar la lealtad y obtener compromiso es manteniendo accesible a los planes institucionales, "el plan estratégico normalmente no es algo que deba mantenerse bajo candado y llave, al cual sólo algunos elegidos tengan acceso; puede ser una herramienta poderosa para ganar lealtad y obtener compromiso de todos aquellos que puedan contribuir a hacer que los planes se conviertan en realidad." (Morrissey, 1996, Tomo 2 p. 93)

Participación

Consiste en permitir que el empleado se involucre en las decisiones que debe hacer la institución. Estas decisiones pueden afectar su actuar laboral o pueden afectarle a nivel personal. La participación permite contribuir, obtener una mayor comprensión, incrementar la productividad, una mayor flexibilidad, como también una mayor satisfacción y bienestar laboral que tienen como consecuencia un menor ausentismo, rotación. El interés, la motivación, la moral se ven fortalecidas, lo que los lleva a disfrutar su vida laboral.

El respecto Robbins (1994) dice: "Permita que los empleados participen en las decisiones que los afectan. Los empleados pueden contribuir a una serie de decisiones que los afectan: Establecer metas laborales, elegir sus propios paquetes de prestaciones; seleccionar los horarios de trabajo

que prefieran y demás. Esto puede aumentar la productividad de los empleados, la dedicación a las metas laborales, la motivación y la satisfacción laboral" (p.279).

Quienes propician la participación señalan que hay una serie de ventajas entre las cuales se encuentran las siguientes: *"Cuando a la gente se le da la oportunidad de ejercer alguna influencia sobre lo que se haga, se desarrolla un espíritu de compromiso con los fines de la organización. Por el contrario, las personas se sienten con menos poder cuando no se les permite influir sobre los hechos, y se reduce su sentido de compromiso. El empleado que está más involucrado y tiene mayor participación, aumenta la comprensión de los fines y objetivos organizacionales; también genera una mayor apreciación por el interés común y la interdependencia mutua. La participación conduce entonces a un mejor clima de relaciones industriales y a una fuerza laboral más cooperativa; se reduce la relación nosotros versus ellos".* (Saunders. 1991 p. 20)

Saunders (1991) también señala que las personas que participan suelen contribuir mucho más de lo que normalmente se les pide; los empleados que tienen participación tienen una mayor satisfacción y bienestar laboral, lo que trae como consecuencia beneficios indirectos a la organización en términos de ausentismo y rotación de personal. También mejora la imagen de la organización.

Identificación

Los empleados comprometidos están dispuestos a identificarse firmemente con la institución, desean trabajar por los objetivos y misión de la institución, se adhieren a ella. Sienten que su trabajo, su contribución es importante para alcanzar los objetivos y misión institucionales. Buscan nuevos retos, desafíos con entusiasmo y cooperación. Pero medida que la organización crece, disminuye la capacidad de las personas para identificarse con los logros del grupo (Robbins, 1994 p. 325).

La Identificación se entiende como el deseo de estar involucrado con una institución en todo su accionar y desarrollo. El empleado identificado trabaja para alcanzar los objetivos y misión institucionales, sienten a la institución como algo propio donde su trabajo es una contribución importante, se sienten orgullosos de ella, comentan a otros de las bondades institucionales. Están atentos a nuevos retos, desafíos, para alcanzarlos con entusiasmo, optimismo y plena cooperación. Se preocupan por los niveles de calidad de los productos y servicios, aportan ideas creativas para el mejoramiento.

Pertenencia

El sentido de pertenecer a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, ante cualquier situación que pudiera afectar a la institución, la elige como el lugar para trabajar y defender, se siente partícipe y comprometido.

Conforme el tamaño aumenta, las oportunidades de participación e interacción social disminuyen, al igual que la capacidad de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, el hecho de tener más miembros también propicia la disensión, el conflicto y la formación de subgrupos, que hacen que pertenecer al grupo resulte menos agradable." (Robbins 1994 p.325)

B. Desempeño Laboral

B.1. Concepto de Desempeño Laboral

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. La Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Según (Stoner, 1994) “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas” (p. 205).

(Chiavenato, 1998) Lo conceptualiza como “una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Según (Chiavenato, 2000), dice que “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados” (p.359).

Karla Ruiz (2010), define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

En resumen el desempeño laboral es la manera y/o acciones o comportamientos observados de un empleado para el cumplimiento de las metas u objetivos de la organización, ocurriendo ello dentro de un contexto laboral, regulado por normas, restricciones, expectativas e incentivos y recursos.

B.2. Factores que inciden en el desempeño laboral

(Dessler, 2001) Considera que los factores para el desempeño laboral son:

- a. **Calidad:** Situación laboral en la que se disfruta de un buen trabajo, una buena paga e incentivos, el trabajo es interesante y se pueden conseguir promociones profesionales.
- *La exactitud*, precisión que el trabajador tiene para realizar el trabajo.
 - *Cumplimiento*, la obediencia con la que el trabajador realiza su trabajo.
 - *Aceptabilidad del trabajo realizado*, tanto del trabajador como del jefe.
- b. **Productividad:** Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia, obtener mayores resultados con la mínima inversión, que se relaciona con la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida dentro de un plazo determinado.
- c. **Conocimiento del trabajador:** las habilidades, la información práctica y las técnicas usadas en el trabajo.
- Las habilidades:* Capacidad de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos, para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficiente, en particular en los niveles organizacionales más altos. Los gerentes deben estar en posibilidad de ser algo más que ver el problema.
 - La información práctica:* Grado de conocimientos que tiene el trabajador con respecto a la realización de su trabajo, es consciente de lo que sabe y de lo que no, así como identifica los órganos de autoridad y la estructura de su campo del saber. Incorpora su aprendizaje al acervo colectivo de su organización.

- c. *Técnicas usadas en el trabajo*: Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas.

- d. **Confiabilidad**: El grado en que se puede depositar *confianza*, en un empleado, en el sentido en que terminara sus tareas y les dará seguimiento. La confianza tiene un significado central para el éxito de una organización y se construye teniendo en cuenta los valores.

- e. **Disponibilidad**: La medida en que el empleado es *puntual*, observa los tiempos señalados para comer y descansar y el registro general de asistencia, así como mantiene la exactitud al momento de realizar sus actividades dentro y fuera de la organización.

- f. **Independencia**: El grado en que el trabajo es realizado con ninguna o poca *supervisión* (controlar las actividades del trabajador para la toma de decisiones).

Al respecto, (Chiavenato, 2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

B.3. Importancia del Desempeño Laboral

Karla Ruiz (2010), enfatiza que el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón, hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. De aquí se desprenden los siguientes factores como aporte del desempeño laboral.

- a. En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, no debe ser descuidado por la gerencia.
- b. La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.
- c. La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes.
- d. La administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

B.4. Medición Del Desempeño

(Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008), dicen que “para medir el desempeño de un empleado, los directivos pueden asignarle un número o una etiqueta de tipo “excelente”, “bueno”, “normal” o “malo”, (pag. 261)

(Bohlander & Snell, 2005), mencionan que para realizar una adecuada medición se “debe definir con claridad los estándares con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados. Estos estándares deben basarse en los requisitos relacionados con el puesto, los cuales derivan del análisis del puesto y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del puesto del empleado. Cuando estos estándares de desempeño se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeño aceptables y no aceptables”.

Entre las herramientas de medición encontramos:

- a. **El juicio relativo:** Es un formato de evaluación que pide a los supervisores que comparen el rendimiento de un empleado con el rendimiento de los demás empleados que hacen el mismo trabajo.
- b. **El juicio absoluto:** Formato de evaluación de supervisores que emitan juicios acerca del rendimiento del empleado a partir únicamente de estándares de rendimiento.
- c. **Instrumento de evaluación basado en rasgos:** Es una herramienta de evaluación que pide a un supervisor que emita juicios a cerca de las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas.
- d. **Instrumentos de evaluación basados en comportamientos:** Herramienta de evaluación que pide a los directivos que evalúen los comportamientos de un trabajador.
- e. **Instrumentos de evaluación basados en resultados:** Es una herramienta de evaluación que pide a los directivos que evalúen los resultados alcanzados por los trabajadores.
- f. **Dirección por objetivos:** Es un enfoque dirigido a los objetivos para evaluar el desempeño en el que los trabajadores y sus supervisores establecen juntos los objetivos para un periodo de evaluación. ´

B.5. Evaluación Del Desempeño

(Bradberry & Greaves, 2009), *“La evaluación del desempeño es una estructura formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos,..., en cuanto logros e iniciando planes de desarrollo, metas y objetivos”* (p.28).

Para (Dessler & Varela, 2011), es *“calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares... La evaluación de desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y*

los incentivos para ayudarlos a solventar en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente” (p.222).

“Las evaluaciones de desempeño deben transmitirle a los empleados qué tan bien se están desempeñando en función de las metas establecidas. También es deseable que estas metas y evaluaciones del desempeño las establezcan conjuntamente el empleado y el supervisor” (Decenzo & Robbins, 2001, pág. 286)

Otro postulado de (Bohlander & Snell, 2005) dice “proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño” (p.348)

Por último, (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008), plantean que “es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los RR.HH. de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye lograr mejores niveles de rendimiento”

En ese sentido, evaluar el desempeño significa monitorear como la forma como trabajan los empleados y analizar cómo estos coinciden con las necesidades de la organización, permitiendo ello formarnos una idea del valor que tienen los empleados para la empresa y buscar maximizar la contribución de la persona.

B.6. Importancia de evaluación del desempeño laboral

Para (Alles, 2006), la evaluación de desempeño es importante porque "posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.

- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.”

Asimismo, (Dessler & Varela, 2011), “existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos.

Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salarios. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas” (p.227)

Según Camilo Herrera, consultor senior de Adecco Colombia, "durante la planeación estratégica de la organización, se determinan las metas organizacionales que cada área debe asumir y así traducir las medidas de cumplimiento entre su talento humano".

B.7. Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral

Según (Vardé, 2002) se puede evaluar el desempeño de una empresa tiene el objetivo de maximizar su contribución al negocio y generar la búsqueda de la mejora continua, para ello tenemos los siguientes objetivos:

Tabla 2: Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Reconocimiento	Desarrollo	Capacitación	Organización
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar las relaciones en un marco de reglas claras y expectativas comunes. - Facilitar la comprensión del sentido y contribución de su propia tarea al objetivo común del equipo. - Conocer las inquietudes y expectativas del colaborador. - Asegurar que el colaborador ejercite su derecho de conocer cuál es la opinión que la empresa tiene de él. - Identificar a los que deben ser reconocidos en la aplicación de las políticas compensatorias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar y transmitir al colaborador áreas de mejora en su desempeño. - Generar compromisos para alcanzar los rendimientos planteados y acordados con la supervisión - Crear un espacio para el ejercicio del auto desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar planes de capacitaciones individuales, grupales o globales. - Propiciar actividades que permitan incrementar el aprendizaje en el puesto de trabajo a partir de la reflexión sobre el desempeño alcanzado. - Desarrollar habilidades para generar cuadros de reemplazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener información relevante para el análisis de procesos y puestos. - Verificar la correlación entre el desempeño y la descripción del puesto. - Favorecer la integración de equipos de trabajo.

B.8. Propósitos de la Evaluación del Desempeño Laboral

(Bohlander & Snell, 2005) Mencionan que *“a primera vista las evaluaciones de desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quien hace un buen trabajo o quién no. Pero en realidad las evaluaciones de desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se someten a evaluación”*. Estos propósitos son:

Tabla 5: Propósitos de la Evaluación del Desempeño Laboral

Propósitos Administrativos	Propósitos de Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Permiten documentar las decisiones del personal, determinar, los candidatos para promociones, determinar transferencias y asignaciones • Identifican el desempeño deficiente, decidir la retención o la separación, cumplir con los requerimientos legales, evaluar, los programa y el progreso de capacitación, planeación del personal, tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sirven para proporcionar retroalimentación del desempeño • Identificar las fortalezas o debilidades individuales • Identifican el logro de metas, • Identifican las necesidades individuales de capacitación • Determinan las necesidades de capacitación de la organización, • Mejora la comunicación, entre otros.

B.9. El Sistema de evaluación

Es la forma reconocida y aceptada por los miembros de una organización para expresar opinión acerca del proceder de los que colaboran en ella en relación a sus tareas y responsabilidades. Es una herramienta que permite sistematizar las opiniones de los supervisores de manera tal que estas sean confiables, comparables y con un alto grado de objetividad.

Para (Bohlander & Snell, 2005), nos dicen que “la entrevista de evaluación es quizás la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. Dicha entrevista da al gerente la oportunidad de analizar el informe del desempeño de un subordinado, y de explorar áreas de mejora de crecimiento posibles. También proporciona la oportunidad de identificar actitudes y sentimientos del subordinado con más detalles y en consecuencia, de mejorar la comunicación. (p.377).

B.10. Responsables de la evaluación del desempeño laboral

(Bohlander & Snell, 2005) Dice que *“así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado”* (pp.355 - 360).

- Evaluación de los subordinados: Es la evaluación de desempeño que un empleado hace a un superior, la cual es más apropiada para los propósitos de desarrollo que administrativos.
- Evaluación de los colegas: Evaluación del desempeño realizada por parte de los compañeros del empleado, por lo general en formatos que se integran en un único perfil para utilizarse durante la entrevista de desempeño que lleva a cabo el supervisor del empleado.
- Evaluación por parte del supervisor o del gerente: Evaluación del desempeño que realiza el supervisor de un empleado y que a menudo revisa un gerente de nivel superior.
- Autoevaluación: Evaluación de desempeño que realiza el empleado al que se le evalúa, por lo general en un formato de evaluación que llena el mismo antes de la entrevista de evaluación.
- Evaluación de los clientes: Evaluación del desempeño que realizan los clientes.
- Evaluación de equipos: Evaluación del desempeño que reconoce los logros del equipo en lugar del desempeño individual.

Adicionalmente para (Dessler & Varela, 2011), hay tipos de evaluación que son:

- Evaluación por comités evaluadores: Estos comités evaluadores están compuestos por el supervisor inmediato del trabajador, y otros tres o cuatro supervisores.
- Retroalimentación o evaluación de 360 grados: En esta evaluación la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde su supervisor, subalterno, colegas y clientes interno y externos.

B.11. El Evaluador y el Evaluado

El Evaluador

Es el supervisor directo quien lleva a cabo la función de evaluar, responsabilidad indelegable del que ejerce el liderazgo y la autoridad. Algunas empresas utilizan el sistema de autoevaluación por parte de los empleados, sometiendo posteriormente el cuestionario al jefe, y analizando juntos los resultados.

El Evaluado

Es aquel que desempeña tareas en el contexto laboral y su quehacer es objeto de análisis y evaluación. Tiene un rol crítico. Sus responsabilidades son:

- Asignar tareas y responsabilidades a sus colaboradores.
- Efectuar el seguimiento y dar el feedback.
- Conducir al equipo hacia el logro de los objetivos.
- Capacitar y desarrollar competencias.
- Responder por el desempeño de sus colaboradores

El evaluador deber garantizar a la evaluación información sobre:

- Objetivos a alcanzar, tiempos deseables de ejecución e importancia relativa.
- Factores o grados de evaluación. Escalas de niveles de satisfacción o insatisfacción.
- Indicadores. Que se va a medir y cómo.

B.12. Metodología a aplicar en el proceso de evaluación

- Tiempos y frecuencias.

Implicaciones directas e indirectas de la aplicación del sistema en el proceso de desarrollo de carrera del evaluado.

En función de las experiencias realizadas, los errores más frecuentes del evaluador son:

- Carecer de información adecuada del evaluado
- Ser subjetivo
- Manejar juicios (muchas veces ajenos) y no hechos
- Basarse en acontecimientos recientes (positivos o negativos)
- Efecto Halo: evaluar un aspecto y generalizar el resultado.
- Efecto Halo Sucesivo: evaluar a un colaborador en función de la evaluación de otros.
- Evaluar siempre en el mismo lugar de la escala.
- Evitar la confrontación ante bajas performances.

B.13. Otros Métodos de Evaluación

Según (Alles, 2006), los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados,

- **Métodos basados en las características:** Este método mide hasta que punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. En la cual se encuentran:
 - o *Escalas graficas de calificación:* Cada característica por evaluar se presenta mediante una escala en el que evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
 - o *Método de escalas mixtas:* Enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño similar a otros métodos de escala pero que se basan en la comparación con un estándar (mejor que, igual a peor que).
- **Métodos basados en el comportamiento:** Se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto.

- *Método de incidente crítico:* Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.
 - *Escala de observación de comportamiento:* Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta.
- **Métodos basados en resultados:** Evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo.
- *Medidas de productividad:* en esta medida se vincula directamente de forma directa a los logros de los empleados con los resultados que benefician a la organización.
 - *Administración por objetivos:* filosofía administrativa que evalúa el desempeño con base al logro del empleado de los objetivos establecidos por mutuo acuerdo entre este y el gerente.

B.14. Comunicación y Capacitación del Proceso

El Plan Comunicacional

Concientización sobre las necesidades y ventajas de la utilización de una herramienta que evalúe el desempeño.

a. La Capacitación:

- Contenido de la Política y del Procedimiento
- Administración de la Herramienta
- Roles (evaluador y evaluado)
- Cierre del Proceso (entrevista de devolución)

b. El Planeamiento de Tareas:

- Fijar Objetivo para el periodo
- Establecer los resultados a alcanzar

- Definir las claves del éxito en cuanto a necesidades y competencias requeridas
- Comunicar y acordar con el colaborador metas y propósitos

c. La Ejecución de Tarea:

- Seguimiento de las tareas y resultados parciales
- Monitoreo formal e informal de los aspectos de desempeño
- Rescate y análisis de incidentes críticos
- Búsqueda de información sobre el desempeño en clientes internos o externos
- *Feedback* oportuno

d. Preparación de la Evaluación

- Considerar resultados obtenidos
- Analizar causas de eventuales bajos desempeños
- Delinear el plan de mejora a realizar por si solo o con apoyo de la empresa
- Contraponer las conclusiones con una autoevaluación del colaborador
- Compartir el resultado con el nivel jerárquico superior
- Consolidar lo anterior en el documento formal de evaluación

e. Preparación de la Entrevista

- Preparación de los aspectos importantes de la entrevista de evaluación.
- Eliminar dudas
- Elegir formas de transmisión y comunicación de observaciones sobre el desempeño
- Planificar lugar y horario adecuado para la entrevista
- Citar al evaluado

f. Entrevista de Evaluación

- Comunicar la evaluación global del periodo, describiendo hechos, haciendo referencia a indicadores y resultados

- Especificar en forma clara y concreta, los logros y puntos fuertes
- Comentar áreas de mejora con claridad y en forma directa pero cordial
- Escuchar los argumentos y entender las motivaciones del colaborador
- Verificar entendimiento, aceptación, compromiso y acuerdo con la mejora

g. Análisis final

- Verificar los compromisos mutuos asumidos y establecer condiciones de cumplimiento
- Analizar las reacciones emotivas producidas durante la entrevista y con posterioridad a ella, en el evaluado y en el equipo de trabajo
- Generar y mantener un ámbito de permanente comunicación vertical y horizontal

B.15. Beneficios De La Evaluación De Desempeño

a. Para la empresa

- Evalúa el desempeño y potencial humano y define la contribución de cada individuo
- Dinamizar su política de RR. HH.
- Señala con claridad a los empleados lo que se espera de ellos
- Programa actividades, dirige y controla y establece normas y procedimientos

b. Para el Individuo

- Conoce aspectos conductuales que la empresa valoriza
- Conoce expectativas de su jefe
- Conoce los planes de acción que su jefe propondrá para mejorar su desempeño
- Es estimulado para trabajar en equipo y los objetivos de la empresa
- Se autodesarrolla
- Se asegura de la justicia y equidad para todos los empleados

c. Para el jefe

- Evalúa mejor el desempeño contando con un sistema para minimizar la subjetividad
- Puede proponer planes de acción para mejorar el desempeño de sus colaboradores

- Planifica y organiza mejor su unidad de trabajo

B.16. Lo Positivo y Negativo de la Evaluación del Desempeño

a. Factores positivos:

- A las organizaciones les permite identificar recurso humano con el que cuenta para ser cada vez más competitivo.
- Los resultados positivos llevan a motivar a los empleados a través de la remuneración y promoción o potencialidades para desempeñar otros cargos.
- Para el empleado es una herramienta útil debido a que le permite reconocer lo que la empresa espera de él y las posibilidades de desarrollo profesional

b. Factores negativos:

- Es posible que supere el nivel de claridad o subjetividad durante el proceso de evaluación. Algunas empresas no tiene suficientemente claros los objetivos organizacionales lo que conlleva a una incomprensión entre los empleados tanto de sus roles como de su objeto en el área de trabajo.
- Si el empleado o la empresa no tienen la suficiente confianza en la evaluación, la prueba puede ser contraproducente, dando como resultado respuestas y procedimientos organizacionales errados.

4.2. Definición de Términos

Calidad. Resultado de las características del producto o servicio que en sí satisface las esperanzas del cliente. La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua. (Crosby, 1998)

Comportamiento: Es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno. (Castillo, 2009)

Comunicación abierta. Compartir todo tipo de información en la compañía y entre los niveles funcionales y jerárquicos. (Castillo, 2009)

Comunicación. Proceso de transmisión de información que pone en contacto al emisor con el receptor al que difunde un mensaje mediante la utilización de un código y en un contexto, conocido por ambos, y trasferido a través de un canal que lo conduce. (Castillo, 2009)

Cultura empresarial: Conjunto de normas valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de personas que prestan sus servicios a una empresa, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa a sus clientes proveedores y entorno en general (Gronroos, 2004)

Habilidades: Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. (Castillo, 2009)

Incentivos: Es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. (Castillo, 2009)

Organización: Agrupación de personas para lograr un objetivo convenido, mediante la asignación de responsabilidades y funciones. (Pérez, 2003)

Políticas: Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos. (Ardila,2009)

Productividad. La eficacia con que los insumos de servicio se transforman en productos que añaden valor para los clientes. (Wirtz, 2009).

Productividad: Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados. (Ardila, 2009)

Satisfacción. Sentimientos de placer o desilusión de una persona, que resultan de una experiencia de consumo al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto con sus expectativas. (Wirtz, 2009).

5. RESULTADOS

5.1. Resultados de las Encuesta

5.1.1. Análisis e interpretación de los resultados

DATOS GENERALES

Tabla 6: Género

	Frecuencia	%	% válido
Femenino	8	72,7	72,7
Masculino	3	27,3	27,3
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: En este cuadro se aprecia que la mayor cantidad de trabajadores que colaboran en la RENIEC son del género femenino. Esto se aprecia en un 72.7%.

Tabla 7: Años en la institución área

	Frecuencia	%	% válido
Más de 2 años	8	72,7	72,7
Menos de 2 años	3	27,3	27,3
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: El 72.7% de los trabajadores aseguro tener más de dos años en un área de la institución. Sin embargo también hay un 27.3% de los trabajadores quienes respondieron que tienen menos de 2 años.

Tabla 8: Grado de Instrucción

	Frecuencia	%	% válido
Universitario Titulado	5	45,5	45,5
Técnica	3	27,3	27,3
Universitario Bachiller	2	18,2	18,2
Secundaria	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: Dentro del RENIEC la mayoría de trabajadores cuenta con un nivel de instrucción de Universitario titulado con un 45,5% de trabajadores, mientras que solo un 9,1% cuenta con el nivel de secundaria.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla 9: Si un trabajador no hubiera invertido tanto de él mismo en la institución, consideraría trabajar en otra parte

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	8	72,7	72,7
De acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente desacuerdo	en 1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: El 72,7% de trabajadores del RENIEC no cree que la inversión de ellos mismos en la institución sea un factor de impedimento para laborar en otro lugar.

Tabla 10: Si un trabajador deseara renunciar en este momento a la institución muchas cosas se verían interrumpidas en su vida

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	8	72,7	72,7
De acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente desacuerdo	en 1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: En RENIEC el 72,7% de los trabajadores se muestra en desacuerdo con pensar que si al renunciar a la institución, muchas cosas de su vida se verían interrumpidas.

Tabla 11: Para el trabajador, permanecer en esta institución es un asunto tanto de necesidad como de deseo

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	8	72,7	72,7
De acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente desacuerdo	en 1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: El 72,7% de trabajadores del RENIEC se muestra en desacuerdo con respecto a que si permanecer en la institución es un asunto tanto de necesidad como de deseo, mientras que un 18,2% se muestra de acuerdo con la afirmación.

Tabla 12: Si un trabajador renunciara pienso que tendría muy pocas opciones alternativas

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	5	45,5	45,5
Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	2	18,2	18,2
De acuerdo	1	9,1	9,1
Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: Un 45,5% de los trabajadores del RENIEC se manifiesta en desacuerdo con pensar que, si renunciara tendría muy pocas opciones alternativas, mientras que un 9,1% si cree que al renunciar tendría muy pocas alternativas.

Tabla 13: Aunque fuera ventajoso, no siento que sea correcto que renuncie ahora

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	4	36,4	36,4
De acuerdo	4	36,4	36,4
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: Para un 36,4% de trabajadores del RENIEC no cree que sería correcto renunciar ahora así fuese ventajoso, frente a otro 36,4% que opina lo contrario.

Tabla 14: Esta institución merece la lealtad de los trabajadores

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	8	72,7	72,7
De acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: Un 72,7% de trabajadores del RENIEC no está de acuerdo en creer que la institución merece su lealtad, junto a un 9,1% de trabajadores que se encuentra convencido de la institución no merece su lealtad.

Tabla 15: Un trabajador no renunciaría a la institución porque se siente obligado con la gente en ella

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	8	72,7	72,7
De acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: El 72,7% de trabajadores del RENIEC opina no estar de acuerdo en la idea de no renunciar a la institución solo por sentirse obligado con la gente en ella, así mismo un 9,1% que se encuentra convencido de que renunciaría a la institución por no que se sienten obligados con la gente en ella.

Tabla 16: Los trabajadores le deben muchísimo a la institución

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	8	72,7	72,7
De acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: La mayoría de trabajadores del RENIEC en un 72,7% no sienten que le deban muchísimo a la institución, unido a un 9,1% que se encuentra convencido de que no le debe muchísimo a la institución.

Tabla 17: Seríamos muy felices si trabajáramos el resto de nuestras vidas en esta

Institución

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	8	72,7	72,7
De acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: En RENIEC, el 72,7% de trabajadores cree que no estaría muy feliz de trabajar toda su vida en la institución, junto a un 9,1% que está convencido de que NO sería feliz al trabajar toda su vida en la institución.

Tabla 18: Los trabajadores realmente sienten los problemas de la institución como propios

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	8	72,7	72,7
De acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: Se manifiesta que un 72,7% de trabajadores del RENIEC no sienten realmente los problemas de la institución como propios frente a un 18,2% que siente lo contrario.

Tabla 19: Los trabajadores no se sienten como “parte de la familia” en la institución

	Frecuencia	%	% válido
De acuerdo	6	54,5	54,5
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	3	27,3	27,3
En desacuerdo	1	9,1	9,1
Totalmente de acuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: En RENIEC, el 54,5% de trabajadores no se siente como parte de la familia en la institución, mientras que un 9,1% está convencido en sentirse como parte de la familia en la institución.

Tabla 20: Los trabajadores no tienen sentimiento de pertenencia hacia la institución

	Frecuencia	%	% válido
De acuerdo	5	45,5	45,5
Totalmente de acuerdo	3	27,3	27,3
Ni en desac ni en acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: Para un 45,5% de trabajadores del RENIEC manifiesta estar de acuerdo en no tener un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución, frente a un 9,1% que si se muestra convencido de tener un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución.

Tabla 21: Los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la institución

	Frecuencia	%	% válido
En desacuerdo	8	72,7	72,7
De acuerdo	2	18,2	18,2
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: El 72,7% de trabajadores del RENIEC se manifiesta en desacuerdo respecto a sentirse muy identificados con los valores de la institución, frente a un 18,2% que si se muestra de acuerdo con la proposición planteada.

DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 22: La exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones

	Frecuencia	%	% válido
Buena	6	54,5	54,5
Regular	2	18,2	18,2
Deficiente	2	18,2	18,2
Mala	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: El 54.5% de los trabajadores de la RENIEC tienen una Buena exactitud en el desarrollo de sus funciones dentro de la Institución frente a un 9.1% de los trabajadores que tienen una Mala exactitud en el desarrollo de sus funciones.

Tabla 23: Cumplimiento de labores del trabajador

	Frecuencia	%	% válido
Regular	5	45,5	45,5
Mala	5	45,5	45,5
Deficiente	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: En RENIEC, el 45.5% refleja que es Regular el cumplimiento de labores del trabajador mientras un 9.1% muestra que cumplen Deficientemente las labores del trabajador en la Institución.

Tabla 24: Aceptabilidad de la labor que desempeña

	Frecuencia	%	% válido
Regular	6	54,5	54,5
Mala	4	36,4	36,4
Deficiente	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: el 54.5% refleja que la aceptabilidad de la labor que se desempeña el trabajador es Regular frente a un 9,1% de Deficiente aceptabilidad de labor.

Tabla 25: Cantidad de producción del trabajador

	Frecuencia	%	% válido
Buena	4	36,4	36,4
Mala	4	36,4	36,4
Regular	3	27,3	27,3
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: el 36,4% refleja que hay una buena producción del trabajador a comparación de un 27.3% que muestra una regular cantidad de producción.

Tabla 26: Eficiencia del trabajador

	Frecuencia	%	% válido
Regular	4	36,4	36,4
Mala	4	36,4	36,4
Deficiente	3	27,3	27,3
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: el 36.4% refleja la eficiencia del trabajador frente a un 27.3% refleja la deficiencia del trabajador dentro de la RENIEC.

Tabla 27: Nivel de habilidades del trabajador

	Frecuencia	%	% válido
Buena	4	36,4	36,4
Mala	3	27,3	27,3
Regular	2	18,2	18,2
Deficiente	2	18,2	18,2
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: el 36.4% tiene un buen nivel de habilidades los trabajadores a diferencia de un 18.2% el nivel de habilidades de los trabajadores es deficiente.

Tabla 28: La información práctica del trabajador

	Frecuencia	%	% válido
Regular	4	36,4	36,4
Mala	4	36,4	36,4
Deficiente	3	27,3	27,3
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: el 36.4% de los trabajadores tienen la información práctica regular a diferencia el 27.3% tienen una deficiencia en la información práctica del trabajador.

Tabla 29: Las técnicas para analizar el trabajo

	Frecuencia	%	% válido
Mala	5	45,5	45,5
Deficiente	3	27,3	27,3
Regular	2	18,2	18,2
Buena	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: La oficina de la RENIEC tiene un 45.5% del uso inadecuado de las técnicas para analizar el trabajo a comparación del 9.1% hacen el buen uso de las técnicas para analizar el trabajo.

Tabla 30: El grado de confianza con el trabajador

	Frecuencia	%	% válido
Mala	6	54,5	54,5
Deficiente	3	27,3	27,3
Regular	2	18,2	18,2
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: Dentro de la Oficina de la RENIEC el grado de confianza con el trabajador se muestra que el 54.5% es mala con una diferencia del 18.2% es regular.

Tabla 31: Puntualidad del trabajador

	Frecuencia	%	% válido
Mala	4	36,4	36,4
Deficiente	3	27,3	27,3
Buena	2	18,2	18,2
Regular	2	18,2	18,2
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: Se observó que en la oficina de la RENIEC con un 36.4% muestran una mala puntualidad del trabajador con una diferencia del 18.2% del personal que muestran puntualidad regular.

Tabla 32: El grado de supervisión hacia el trabajador

	Frecuencia	%	% válido
Deficiente	4	36,4	36,4
Regular	3	27,3	27,3
Mala	3	27,3	27,3
Buena	1	9,1	9,1
Total	11	100,0	100,0

Interpretación: Dentro de la RENIEC se muestra un 36.4% la deficiencia dentro del grado de supervisión hacia el trabajador frente a un 9.1% que realizan una buena supervisión hacia el trabajador.

5.2. Entrevista al Administrador de la RENIEC

Funcionario (Administrador): Rafael Poma Sotelo

1.1. ¿Cómo califica el compromiso organizacional en esta institución, RENIEC?

El compromiso de los trabajadores es bajo pues se nota que solo vienen a trabajar por cumplir con su contrato mas no se muestra un interés por tratar de dar un poco más por su institución fuera de lo que dice en su contrato, también se debe considerar que las personas van rotando y algunas personas tienen poco tiempo en la institución.

1.2. Respecto al desempeño laboral, ¿Qué tipo de mecanismos utilizan para determinarla?

Eso lo determinamos dependiendo el puesto por ejemplo en la entrega de DNIs o el número de trámites que se han procesado en el transcurso de un tiempo determinado, también en la atención de dudas o consultas de las personas que asisten al local.

1.3. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los trabajadores?

El nivel de desempeño es promedio pues tenemos personas que si muestran un buen desempeño en la labor que realizan y dan muchos buenos resultados, de las personas nuevas esperamos lo mismo se les va motivando para que puedan desempeñarse de la mejor manera en el puesto que se le ha asignado.

1.4. ¿Considera que el compromiso organizacional influye en el nivel de desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?

A mi parecer si, si nosotros nos comprometemos con nuestra institución de manera verídica podríamos encontrar mejores resultados en cuanto al nivel de desempeño de los trabajadores en cada área, viendo así que si tiene un compromiso con la institución su nivel de desempeño será optima, pero en este caso pareciera que les falta un poco más de compromiso para que el desempeño que realizan llegue a ser más óptimo.

Interpretación

De lo obtenido por parte de la entrevista que se realizó al administrador de la institución el Lic. Rafael Poma Sotelo, se ha concluido en que la percepción que se tiene con respecto al

compromiso organizacional es que es muy bajo y que si los trabajadores cumplen sus funciones, llegan temprano u otros aspectos este se debe a un aspecto meramente de cumplimiento mas no por un deseo de sumar a la institución, así mismo se detectó que el cumplimiento de funciones y procedimientos corresponde a un desempeño laboral correcto, pero dejando ver que este se puede mejorar en base a la generación de compromiso en los trabajadores. El administrador quizá por sus conocimientos manifiesta un panorama claro y nota una relación negativa de influencia de la variable compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución.

5.3. Análisis de Confiabilidad

El Alfa de Cronbach se aplicará para determinar la validez y confiabilidad de las encuestas realizadas a la población en estudio.

Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Tabla 33: Análisis de fiabilidad del instrumento

		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	11	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<u>,787</u>	<u>27</u>

Se aprecia la cifra de 0.787 el mismo que indica que el instrumento de investigación es fiable.

Tabla 34: Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido

	Correlación de elementos corregida	α Cronbach si el elemento se ha suprimido
Si un trabajador no hubiera invertido tanto de él mismo en la institución, consideraría trabajar en otra parte	,752	,876
Si un trabajador deseara renunciar en este momento a la institución muchas cosas se verían interrumpidas en su vida	,752	,876
Para el trabajador, permanecer en esta institución es un asunto tanto de necesidad como de deseo	,752	,876
Si un trabajador renunciara pienso que tendría muy pocas opciones alternativas	,227	,891
Aunque fuera ventajoso para un trabajador, no siento que sea correcto que renuncie ahora	,287	,888
Esta institución merece la lealtad de los trabajadores	,752	,876
Un trabajador no renunciaría a la institución...	,752	,876
Los trabajadores le deben muchísimo a la institución	,752	,876
Seríamos muy felices si trabajáramos el resto de nuestras vidas aquí	,752	,876
Los trabajadores sienten los problemas de la institución como propios	,752	,876
Los trabajadores no se sienten como "parte de la familia"	,207	,888
Los trabajadores no tienen un fuerte sentimiento de pertenencia	,833	,872
Los trabajadores identificados con los valores	,752	,876
La exactitud del trabajador en sus funciones	,101	,894
Cumplimiento de labores del trabajador	,547	,882
Aceptabilidad de la labor que desempeña	,074	,890
Cantidad de producción del trabajador	-,300	,900
Eficiencia del trabajador	,649	,879
Nivel de habilidades del trabajador	,122	,893
La información práctica del trabajador	,649	,879
Las técnicas para analizar el trabajo	,236	,888
El grado de confianza con el trabajador	,820	,877
Puntualidad del trabajador	,464	,883
El grado de supervisión hacia el trabajador	,434	,884

5.4. Análisis de Normalidad

Tabla 35: Análisis de normalidad

Ítem	VARIABLES	estadístico Shapiro-Wilk	Gl	Sig.
1	Compromiso Organizacional	.819	11	.017
2	Desempeño Laboral	.942	11	.548

Interpretación: El nivel de significancia observada en X ($\hat{p}=0.017$) es menor que la significancia teórica ($\alpha=0.05$) entonces son datos normales; y el nivel de significancia de la variable Y ($\hat{p}=0.548$) es mayor que la significancia teórica ($\alpha=0.05$) entonces son datos que son normales, por lo tanto se usará la correlación no paramétrica de Spearman.

5.5. Correlación de variables

Tabla 36: Correlación de ambas variables

		Nivel de Desempeño Laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Nivel de CO	Bajo	0 0,0%	7 63,6%	1 9,1%	8 72,7%
	Medio	0 0,0%	2 18,2%	0 0,0%	2 18,2%
	Alto	1 9,1%	0 0,0%	0 0,0%	1 9,1%
Total	Recuento	1	9	1	11
	% del total	9,1%	81,8%	9,1%	100,0%

Interpretación: El 63.6% de los trabajadores tiene un bajo nivel de compromiso organizacional y a su vez tiene un desempeño laboral medio.

Por otro lado hay un 18.2% de trabajadores con un nivel de CO medio y DL también medio.

En general el nivel de Co es del 72.7%, siendo de manera general el nivel de rendimiento laboral de nivel medio en una concentración del 81.8%.

5.5. Contrastación de Hipótesis

a. Hipótesis de investigación

El compromiso organizacional influye poco en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014.

b. Función de prueba

Se utilizó la correlación de Spearman, debido a que se cuentan con las sumas de rangos de cada una de las variables

c. Cálculos:

Correlación de Spearman: $\rho = 0.390$

Correlaciones				
			CO	DL
Rho de Spearman	CO	Coeficiente de correlación	1,000	,39
		Sig. (bilateral)	.	,909
		N	11	11
	DL	Coeficiente de correlación	,39	1,000
		Sig. (bilateral)	,909	.
		N	11	11

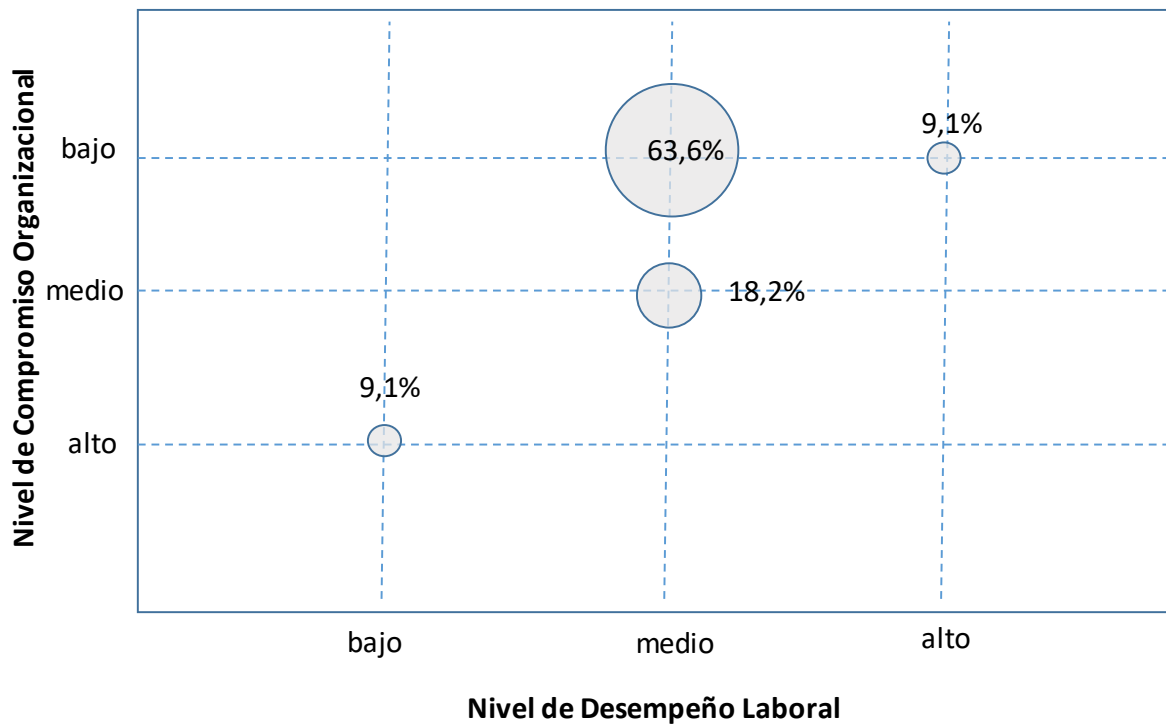


Figura 2: Correlación de variables

Tabla 37: Baremos de los pesos y niveles de las variables

	Niveles	Respuesta
Compromiso Organizacional	Bajo	13-33 (1)
	Medio	34-54 (2)
	Alto	55-65 (3)
Desempeño Laboral	Bajo	11-27 (1)
	Medio	28-44 (2)
	Alto	45-55 (3)

En la tabla de muestra el baremo mostrado en la tabla “Baremo de los pesos y niveles de las variables”, respecto al peso y niveles de las variables, para la evaluación del coeficiente de correlación de las mismas. Se observa que la relación entre ambas variables a través del Rho de Spearman es mayor a cero. Siendo la cifra del 0.39, se entiende que la relación tiene un 39% de relación entre ambas variables. En otras palabras existe una baja relación entre el compromiso organizacional y el nivel de desempeño laboral explicado al 39%.

Nota aclaratoria sobre la delimitación de los baremos:

A partir la tabulación o ingreso de datos, se ha realizado sumatoria de los resultados por cada variable donde el valor mínimo resulta de la multiplicación de 1 (totalmente en desacuerdo) por la cantidad de preguntas relacionadas por cada variable y, el valor máximo resulta de la multiplicación del valor 5 (totalmente de acuerdo) por el número de preguntas (o indicadores) de cada variable. Luego de esto se hizo una clasificación en tres grupos: bajo, medio y alto. Cada nivel tuvo un rango explicado en la Tabla 37 para usarse luego en la matriz de los pesos y niveles de ambas variables, elementos básicos del estudio que condujeron a la prueba de hipótesis.

Con ello se aprecia que todos los indicadores para cada variable han sido utilizados.

5.5.2. Hipótesis específica 1

El nivel de compromiso organizacional del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es bajo.

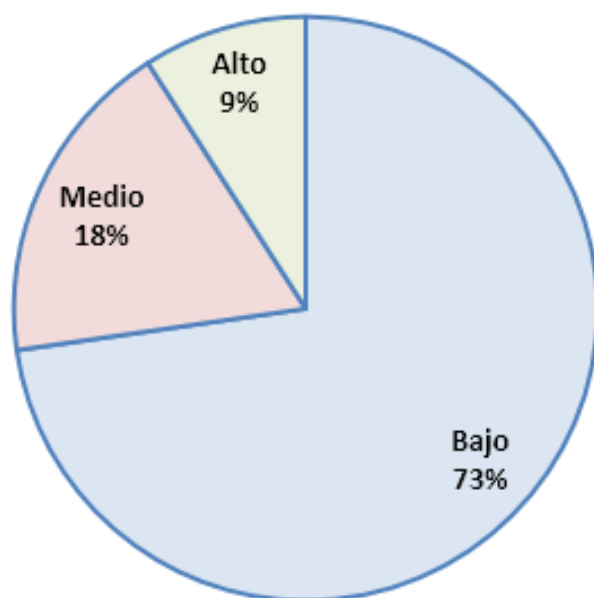


Figura 3: Nivel de compromiso organizacional

Como se aprecia en la figura las tres cuartas partes de los trabajadores representados en un 73% indica que el nivel de compromiso organizacional es, efectivamente, bajo. Con ello se puede aceptar la hipótesis que anticipadamente calificaba la actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que refleja el nivel de involucramiento con la organización.

5.5.3. Hipótesis Específica 2

El desempeño laboral que presentan los trabajadores del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es deficiente.

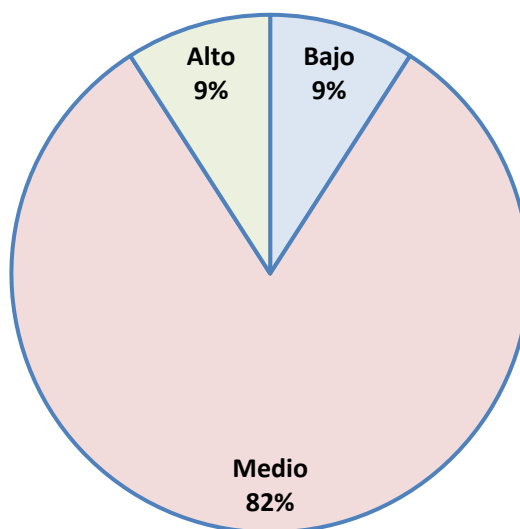


Figura 4: Nivel de desempeño laboral

La hipótesis que se ha planteado se rechaza por cuanto los resultados advierten que no es deficiente o baja, sino de nivel medio. El desempeño laboral, es decir, aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización denominada RENIEC se representa en un 82% concentrado en el nivel medio.

6. DISCUSIÓN

El esfuerzo por observar y medir el grado de compromiso de los profesionales respecto a su trabajo surge como una necesidad de una época en que se valora el papel de las personas en el desarrollo y éxito de una empresa u organización. Así mismo existen muchos autores que han hecho esfuerzos por encontrar significado y forma de medir el compromiso sea con la carrera o con trabajo que se desempeña, y es que al igual que la satisfacción laboral, el compromiso con la organización influye en si una persona permanece en el puesto, y definimos el compromiso Organizacional como la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella. (Slocum & Hellriegel, 2009). Los empleados que permanecen con la organización durante un largo periodo tienden a estar mucho más comprometidos con la organización, que aquellos que trabajaron por periodos más cortos. Para los empleados a largo plazo, solo pensar en empaquetar y cambiarse, es demasiado.

Luthans (2008), menciona que debido a la naturaleza multidimensional del compromiso organizacional, existe un apoyo mayor para el modelo de tres componentes propuestos por Meyer y Allen; cuyas tres dimensiones son: **El compromiso afectivo, continuo y normativo**. De acuerdo a la realidad diagnosticada y registrada el nivel de compromiso organizacional del RENIEC oficina zonal-Huaraz es bajo en un 73% de los trabajadores de la institución; lo que también coincide con lo manifestado por el administrador de la institución, en cuya entrevista manifestó el bajo compromiso de los trabajadores de la institución y el desempeño eficaz mas no eficiente.

En cuanto al **compromiso afectivo** de los trabajadores del RENIEC oficina zonal-Huaraz, (Robbins & Judge, 2009) menciona que es la carga emocional hacia la organización y la creencia de sus valores. Y se tiene como indicadores de esta dimensión la identificación del trabajador con la institución sus valores y metas, la participación y el sentimiento de pertenencia hacia la misma.

Con respecto a la **identificación** del trabajador, Robbins (1994) afirma “*Los empleados comprometidos están dispuestos a identificarse firmemente con la institución, desean trabajar por los objetivos y misión institucionales, se adhieren a ella. Sienten que su trabajo, su contribución es importante para alcanzar los objetivos y misión institucionales.*”, sin embargo en la realidad se observó que un 72,7% de los trabajadores del RENIEC no se mostraba de acuerdo con el enunciado de que los trabajadores se sentían muy identificados con la institución y sus metas lo que denota una **poca identificación** de los trabajadores para con su institución.

Por otro lado tenemos la “**pertenencia**”, para lo que Robbins (1994) manifiesta que, “*El sentido de pertenecer a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, ante cualquier situación que pudiera afectar a la institución, la elige como el lugar para trabajar y defender, se siente partícipe y comprometido.*”, lo que difiere de lo encontrado en los trabajadores del RENIEC, ya que el 72,7% de los trabajadores manifiesta **no tener un sentimiento de pertenencia** hacia

a la institución.

En el **compromiso continuo** el cual Luthans (2008) lo define como el valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Y los indicadores que denotan este tipo de compromiso son: la **inversión** realizada por el trabajador, las **alternativas** que maneja y el cumplimiento de expectativas. Y en cuanto a lo registrado del RENIEC, el 72,7% de trabajadores no cree que la inversión de ellos mismos en la institución sea un factor de impedimento para laborar en otro lugar. Junto a un 63,6% de los trabajadores que considera que si se diera el caso de renunciar tendrían otras alternativas donde laborar.

Estos datos junto a otros recopilados demostraron que en cuanto a la dimensión del compromiso continuo este se muestra bajo en los trabajadores del RENIEC oficina zonal-Huaraz.

Y como tercera dimensión del **compromiso organizacional**, tomado en cuenta, está el compromiso normativo del cual Robbins (2009), afirma que es la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Partiendo de esta afirmación surgen los indicadores que son las obligaciones morales del trabajador para con su institución y la gente en ella, así mismo como la lealtad que presenta el trabajador hacia la misma.

Robbins (1994), se refiera a la **lealtad** en los siguientes términos relacionándola con la satisfacción: "*La lealtad: La espera pasiva pero optimista para que la institución mejore, incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo conveniente*". Mientras más leal se muestre el trabajador para con su organización mayor es el nivel de compromiso con la organización. Lo que de manera contraria denota en los trabajadores del RENIEC, ya que un 81,9% de los trabajadores no cree que la institución merezca su lealtad lo que denota una falta de lealtad para con la institución.

Así también es el caso que en cuanto a esta dimensión el cuestionario demuestra un nivel bajo de compromiso normativo en los trabajadores del RENIEC oficina zonal-Huaraz.

Como se referencia en el marco teórico según (Stoner, 1994) es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas; también Karla Ruiz (2010), define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. En la RENIEC se muestra que el desempeño laboral de los

trabajadores es medio esto es el resultado de las acciones y comportamientos observados en los empleados para cumplir los objetivos de la organización.

En el caso de **Calidad** según (Dessler, 2001) es la situación laboral en la que se disfruta de un buen trabajo, una buena paga e incentivos, el trabajo es interesante y se pueden conseguir promociones. De acuerdo a la realidad en la RENIEC la calidad de la labor de los trabajadores en cuanto a su situación y que tanto es interesante el trabajo para los trabajadores es intermedio.

La **Producción** es obtenida por un sistema productivo y los recursos. Es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia en la atención a los usuarios, obtener mayores resultados con la mínima inversión, que se relaciona con la cantidad del servicio brindando a los usuarios en un determinado momentos indicando no solo la eficiencia para la empresa sino también en la eficiencia para el usuario y que esta sea capaz de brindar su opinión acerca de la satisfacción del producto que se le brindo, según (Dessler, 2001). En la RENIEC se comprobó que la eficiencia de los trabajadores es regular por lo que la producción reflejada fue buena y que la cantidad de producción está en un promedio normal.

Según (Dessler, 2001) el **Conocimiento del trabajador** se basa en habilidades, capacidad de reconocer elementos importantes en una situación y comprender su relación; la información práctica como el grado de conocimientos que tiene el trabajador con respecto a la realización de su trabajo y las técnicas usadas en el trabajo viene a ser el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento. Los trabajadores de la RENIEC reflejan que sus habilidades y su formación práctica son regulares mientras que en las técnicas para evaluar el trabajo es deficiente siendo un indicador en el que se deben tener mayor consideración. Tras lo expuesto en el marco teórico (Dessler, 2001) nos habla sobre la

Confiabilidad como el grado en que se puede depositar *confianza*, en un empleado, en el sentido en que terminara sus tareas y les dará seguimiento. La confianza tiene un significado central para el éxito de una organización y se construye teniendo en cuenta los valores. En la RENIEC se refleja un grado de confianza mala en el sentido de desempeño de su trabajo, ya sea por falta de valores no se puede llegar a tener éxito en la organización.

7. CONCLUSIONES

1. El compromiso organizacional influye poco en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014. Se observa que la relación entre ambas variables a través del Rho de Spearman es mayor a cero. La relación tiene un 39% de relación entre ambas variables. En otras palabras existe una relación entre el compromiso organizacional y el nivel de desempeño laboral explicado en ese porcentaje
2. El nivel de compromiso organizacional del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es bajo. Como se aprecia en los resultados, casi en tres cuartos de los trabajadores el nivel de compromiso organizacional es, efectivamente, bajo.
3. El desempeño laboral que presentan los trabajadores del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es medio. Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de el RENIEC en un 82% concentrado en el nivel medio.

8. RECOMENDACIONES

1. Elaborar en el RENIEC de Huaraz un plan de mejora en favor del compromiso organizacional con la participación del trabajador en actividades concretas centradas en la lealtad, la iniciativa y la permanencia institucional. Esta tarea, en términos prácticos, se debe realizar empezando por la dimensión afectiva con reuniones de intercambio social, para generar un ambiente de comunicación fluida y directa dando apertura a las ideas y la identificación de alternativas que distingan soluciones de la institución. Esto incrementará el sentimiento de pertenencia de los trabajadores y su consecuente permanencia en la institución. Se debe reforzar la identificación de los trabajadores por medio de la sensibilización en el tema de objetivos, valores visión y misión. También esto hará posible reforzar la parte emocional y de comodidad generando espacios de colaboración entre los trabajadores como reuniones o paseos para reforzar las obligaciones y lazos entre trabajadores y la identidad institucional.
2. Adoptar una gestión de recursos humanos la que promueva la lealtad a partir de los beneficios que brinda la institución con la intención de que el trabajador sienta y comprenda que existen pocas alternativas que puedan ofrecer lo mismo en el mercado laboral. Esto se hará posible a partir de la elaboración de políticas de compensación y recompensa con el fin de generar un mayor esfuerzo, participación, dedicación e inversión del trabajador para su institución; todo esto con una evaluación desde la parte gerencial con los facilitadores que deben tener el norte de mejorar la dimensión del compromiso organizacional.
3. Realizar campañas de sensibilización, en puntos críticos detectados en la investigación como son la lealtad, la identificación y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores para con la institución empezando por el administrador de la institución y seguidamente los trabajadores con la finalidad de que los trabajadores puedan comprender la importancia que tiene ellos en la institución con sus metas y valores generando el pensamiento homogéneo de equipo y

concepción de un todo como institución en la que cada parte es imprescindible, con el fin de generar pensamientos positivos en los trabajadores hacia su institución.

4. Para el desempeño laboral de los trabajadores se debe de seguir motivando para que ellos sigan desarrollando profesionalmente su labor. Esto gracias a premios, puntaje, felicitaciones y distinciones que estimulen el nivel del desempeño. Como cuestión previa se requieren organizar técnicas como un *focus group* para identificar falencias a superar y dar lo mejor de sí para el desarrollo de una mejor integración y labor institucional.
5. Para que los trabajadores tengan un mayor conocimiento de su trabajo se debe capacitarlos más a través de talleres laborales con bastante énfasis en la retroalimentación hecha por expertos de la misma institución para mejorar las labores que deben realizar en su organización. Para que una organización tenga éxito, un factor importante, es promover la confianza entre trabajadores. Para ello, se recomienda realizar actividades inclusivas con los trabajadores para generar un grado de confianza entre jefes y trabajadores. Se requiere la cooperación de expertos en el campo de la psicología laboral para concretar este objetivo.
6. Implantar sistemas de recompensas en la institución para mejorar la puntualidad del trabajador como el reconocimiento al más puntual o recompensarlos a fin de que lleguen puntualmente. Para la supervisión a los trabajadores se recomienda emplear la retroalimentación a fin de manejar la supervisión de su trabajo generando participación a los trabajadores.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por contencia: Evaluacion de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cosegral.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cosegral.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Barcelona: TalentSmart.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Quinta ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Norma.
- Crosby, P. (1998). *La Calidad no Cuesta: El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. Mexico: Continetal S.A.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Educación.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Undécima ed.). México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice-Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo tercera ed.). México: prentice hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Slocum, J., & Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Doceava ed.). México: Cengage learning.

Stoner, J. A. (1994). *Administración* . Mexico: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.

Vardé, G. (2002). *Desarrollo de Recursos Humanos y Evaluación de Desempeño*. Argentina: Nice S.A.



**Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo” Facultad de
Administración y Turismo – EAP de Administración**

**“Compromiso organizacional y desempeño laboral en el RENIEC, Oficina
zonal de Huaraz, 2014”**

Presentación e Instrucciones: Estamos realizando un estudio acerca de la influencia del Compromiso organizacional en el desempeño laboral de su institución. Las siguientes preguntas están abiertas para el criterio de su respuesta. Gracias.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Considera que los trabajadores presenten un compromiso organizacional para con la organización?
2. ¿Si se hablara de Compromiso Organizacional como una conexión emocional-afectiva del trabajador con la institución, Como definiría el compromiso de los trabajadores de la institución?
3. ¿Los trabajadores de la institución muestran apego hacia las normas y reglas de la institución?
4. ¿Considera que el desempeño de los trabajadores de la institución es el adecuado?
5. ¿Qué criterios cree que influyen para el óptimo desempeño de los trabajadores?
6. ¿La habilidad de los trabajadores influye en su desempeño?
7. ¿El grado de confianza de los trabajadores con usted influye en su desempeño?
8. ¿Cree Usted que el compromiso Organizacional es un factor importante para el desempeño de los trabajadores de la institución?



**Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo” Facultad de
Administración y Turismo – EAP de Administración**

**“Compromiso organizacional y desempeño laboral en el RENIEC, Oficina
zonal de Huaraz, 2014”**

OBJETIVO: Identificar en qué medida influye el Compromiso Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores en el RENIEC en el año 2014.

La información de este cuestionario será tratada únicamente para los fines de la investigación y es de carácter estrictamente **anónima y confidencial**.

INSTRUCCIONES: Por favor lea cuidadosamente cada interrogante y responda a la pregunta marcando con una (X) la respuesta que considere conveniente. ¡Gracias!

I. Datos de Identificación

1. Género:

Femenino Masculino

2. Años de labor en la empresa:

.....

3. Área en el que Trabaja:

.....

4. Grado de Instrucción :

Sin estudios	Primaria	Secundaria	Técnica	Universitario Bachiller	Universitario Titulado
--------------	----------	------------	---------	----------------------------	---------------------------

I. Datos de Estudio

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES GENERALES:

- a) Se le presenta algunas preguntas cerradas, a las cuales tendrá que responder indicando la alternativa que mejor adecue a su sentimiento hacia la institución.
- b) Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que les serán presentadas, usando la escala de 5 puntos ofrecida a continuación.

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

Para contestar, marque la opción que mejor indique su opinión.

	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
	COMPROMISO DE CONTINUIDAD					
1	Si un trabajador no hubiera invertido tanto de él mismo en la institución, consideraría trabajar en otra parte.	1	2	3	4	5
2	Si un trabajador deseara renunciar en este momento a la institución muchas cosas se verían interrumpidas en su vida.	1	2	3	4	5
3	Para el trabajador, permanecer en esta institución es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5
4	Si un trabajador renunciara pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.	1	2	3	4	5
	COMPROMISO NORMATIVO					
5	Aunque fuera ventajoso para un trabajador, no siento que sea correcto que renuncie ahora.	1	2	3	4	5
6	Esta institución merece la lealtad de los trabajadores.	1	2	3	4	5
7	Un trabajador no renunciaría a la institución porque se siente obligado con la gente en ella.	1	2	3	4	5
8	Los trabajadores le deben muchísimo a la institución.	1	2	3	4	5
	COMPROMISO AFECTIVO					
9	Seríamos muy felices si trabajáramos el resto de nuestras vidas en esta Institución.	1	2	3	4	5
10	Los trabajadores realmente sienten los problemas de la institución como propios.	1	2	3	4	5
11	Los trabajadores se sienten como "parte de la familia" en la institución.	1	2	3	4	5
12	Los trabajadores tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución.	1	2	3	4	5
13	Los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la institución.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.



**Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo” Facultad de
Administración y Turismo – EAP de Administración**

**“Compromiso organizacional y desempeño laboral en el RENIEC, Oficina
zonal de Huaraz, 2014”**

OBJETIVO: Identificar en qué medida influye el Compromiso Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores en el RENIEC en el año 2014.

La información de este cuestionario será tratada únicamente para los fines de la investigación y es de carácter estrictamente **anónima y confidencial**.

INSTRUCCIONES: Por favor lea cuidadosamente cada interrogante y responda a la pregunta marcando con una (X) la respuesta que considere conveniente. ¡Gracias!

CUESTIONARIO PARA JEFES

II. Datos de Identificación

5. Género:

Femenino Masculino

6. Cargo:

.....

7. Años de labor en la empresa:

.....

8. Grado de Instrucción :

Sin estudios	Primaria	Secundaria	Técnica	Universitario Bachiller	Universitario Titulado
--------------	----------	------------	---------	----------------------------	---------------------------

III. Datos de Estudio

	PREGUNTAS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Deficiente
		1	2	3	4	5
1	La exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones es	1	2	3	4	5
2	Como considera usted el cumplimiento de labores del trabajador	1	2	3	4	5
3	La aceptabilidad de la labor que desempeña el trabajador es	1	2	3	4	5
4	Como considera la cantidad de producción del trabajador	1	2	3	4	5
5	Como considera la eficiencia del trabajador	1	2	3	4	5
6	Considera usted que las habilidades del trabajador es	1	2	3	4	5
7	La información práctica del trabajador es	1	2	3	4	5
8	Las técnicas para analizar el trabajo del trabajador es	1	2	3	4	5
9	El grado de confianza con el trabajador es	1	2	3	4	5
10	La puntualidad del trabajador es	1	2	3	4	5
11	El grado de supervisión hacia el trabajador es	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.

Datos del Encuestador: _____

Fecha: _____

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Var	Tipos de Var	Indicadores	Técnicas de Recolección de Datos	Informantes o Fuentes
General			Independiente				
¿Cómo influye el compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014?	Determinar la influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014.	El compromiso organizacional influye poco en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014.	Compromiso Organizacional	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Apego del individuo al equipo de trabajo • Identificación con la organización • Iniciativa. • Lealtad • Participación • Inversión • Alternativas • Cumplimiento de expectativas • Permanencia • Obligaciones 	Técnicas: Encuesta (Trabajadores) Entrevista (Administrador)	Trabajadores de la Institución Gerencia de la empresa
Específicos			Dependiente				
a) ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014? b) ¿Cómo se está dando el desempeño laboral del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014?	a) Medir el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014 b) Conocer el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014.	a) El nivel de compromiso organizacional del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es bajo. b) El desempeño laboral que presentan los trabajadores del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es deficiente.	Desempeño Laboral	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Exactitud con relación al trabajo. • Cumplimiento del trabajo. • Aceptabilidad del Trabajo. • Cantidad de producción. • Eficiencia. • Habilidades • Información practica • Técnicas para analizar el trabajo • Grado de confianza. • Puntualidad • Grado de supervisión 		
TRATAMIENTO DE DATOS		ANALISIS DE INFORMACION		Tipo de investigación: De acuerdo a la orientación: aplicada, de acuerdo a la técnica de aplicación: descriptiva			
SPSS v22; Excel 2013		Medidas de dispersión		Diseño de investigación. No experimental descriptivo, causal, transaccional.			
				Población y muestra: Trabajadores de RENIEC			

Personal RENIEC 2014- Agencia Huaraz

HUARAZ	JR LARREA Y LOREDO N° 764 HUARAZ FIJO 425311					
Administrador	Poma Sotelo Rafael Ronald	984863653	#984863653			rrpoma@renic.gob.pe
Supervisora	Jenney Chavez Arrarte	943673031	*297045		421725	jchaveza@reniec.gob.pe
Tramite documentario	Manuel Ruben Oliveros Cordova	943123859	#943123859			
Registrador	Ida Margoth Coral Garcia	990040368	*400198			
Entregas	Santiago Jorge Ortiz Giraldo	943212817				
Ora guardia	Vanessa Toledo Camino	943619543	#091094		396033	
Certificaciones y observados	Elva Nancy Zuñiga Gonzales	975159014	*418009			
Registrador	Nuñez Gaitan Juan Martin			949349992		
Entregas	Cortez Gaona Pedro Ruben	944979634	#944979634	980716005		
Registrador	Peñaranda Cotrina Ligia Margot	963682006	*11500			
Observados	Mendoza Jaramillo Yasemini Giuliana	951922332	#951922332			
Anfitriona	Shicshe Salcedo Olga Janneth	965027405	#965027405			

Organigrama Institucional

