UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

"COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SEDE HUARAZ, AÑO 2014 "

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

BACH. HENRRY MICHAEL GÓMEZ CASTRO

BACH. WALTER BENITO ÑOPE GARCÍA

ASESOR: DR. JORGE LUIS VIGO MOYA

HUARAZ - PERÚ

2014

MODALIDAD PROGRAMA DE TITULACIÓN PROFESIONAL 2014

MIEMBROS DEL JURADO

DR. LUIS AUGUSTO VILLANUEVA BENITES

(PRESIDENTE)

MAG. GUILLERMO NAPOLEÓN PELÁEZ DIAZ

(SECRETARIO)

LIC. ADM. WILLIAM RENÉ DEXTRE MARTINEZ

(VOCAL)

DEDICATORIA

A Dios por estar conmigo en cada etapa de mi vida, guiándome y dándome fortaleza para continuar; a mis familiares quienes han sido mi apoyo en todo este tiempo y a mis docentes por haberme impartido conocimientos que me acompañarán en el transcurso de toda mi vida.

Walter Ñope García

Dedico esta tesis a mis padres y docentes que siempre me han guiado por el buen camino, enseñándome a ser una persona con valores éticos en la sociedad.

Henrry Gómez Castro

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento sincero y especial a nuestro asesor Dr. Jorge Luis Vigo Moya por la paciencia y dedicación para transmitirnos sus conocimientos que apoyaron al desarrollo de la presente investigación.

De igual manera agradecemos a la Universidad Cesar Vallejo – Sede Huaraz por habernos brindado las facilidades y el tiempo para atendernos durante el proceso de la investigación.

Finalmente agradecemos a todas las personas que hicieron posible para que la investigación se lleve a cabo.

Los Tesistas

INDICE

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTO ii

RESUMEN v

ABSTRACT vi

1. INTRODUCCIÓN 1

2. HIPÓTESIS 8

2.1 Hipótesis General 8

2.2 Hipótesis Específicas 8

2.3 Operacionalización de Variables 8

3. BASES TEORICAS 10

3.1 Antecedentes de la Investigación 10

3.2 Bases teóricas Propiamente Dicha 13

3.2.1 Compromiso Organizacional 13

3.2.2 Desempeño Laboral 23

3.3 Definición de términos 39

4. MATERIALES Y MÉTODOS 43

4.1 Tipo de Estudio 43

4.2 Diseño de la Investigación 43

4.3 Población o Universo 45

4.4 Unidad de Análisis y Muestra 45

4.5 Instrumentos de recopilación de información 46

4.6 Análisis estadístico o interpretación de la información 46

4.7 Ética de la Investigación 47

5. RESULTADOS 48

5.1 Compromiso organizacional 48

5.1.1 Compromiso afectivo 48
5.1.2 Compromiso normativo 54
5.1.3 Compromiso continuo 57
5.2 Nivel de desempeño laboral 61
5.2.1 Eficacia 61
5.2.2 Eficiencia 63
5.3 Entrevista de Compromiso Dirigido a los Coordinadores generales 74
5.3.1 Compromiso Afectivo 74
5.3.2 Compromiso Normativo 75
5.3.3 Compromiso Continuo 76
5.4 Contrastación de Hipótesis 77
5.4.1 Hipótesis general 77
5.4.2 Hipótesis de investigación especifica 1 79
5.4.3 Hipótesis de investigación especifica 2 82
5.4.4 Hipótesis de investigación especifica 3 84
6. DISCUSIÓN 87
7. CONCLUSIONES 92
8. RECOMENDACIONES 93
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 94
Anexo 1: Matriz de Consistencia 97
Anexo 2: Lista general de los Trabajadores Administrativo de la Universidad Cesar Vallejo – Sede Huaraz 98
Anexo 3: Cuestionario Dirigido a los Trabajadores Administrativos 100
Anexo 4: Cuestionario dirigido a los Coordinadores generales 103
Anexo 5: Guía de entrevista dirigido a los Coordinadores generales 106
Anexo 6: Fiabilidad de los instrumentos 109
Anexo 7: Análisis Factorial – Ponderación de ítems de las encuestas 110

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está referido a analizar ¿Cómo influye el compromiso organizacional en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz, año 2014?

La investigación fue de tipo Explicativo – Correlacional con un diseño no experimental, transeccional. Como instrumentos se aplicaron 31 cuestionarios a trabajadores administrativos y coordinadores; también 3 guías de entrevista a los coordinadores.

Para la contratación de hipótesis se calculó la Correlación de Spearman y se complementó con una Tabla de contingencia y un gráfico. Concluyendo en el estudio que el compromiso organizacional tiene una influencia desfavorable en el desempeño de los trabajadores administrativos de la UCV, sede Huaraz, año 2014.

La correlación entre el compromiso afectivo y desempeño laboral es directa, y significativa y se aceptó la hipótesis. Existe una correlación directa y significativa entre compromiso normativo y desempeño, aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado aceptándose ésta hipótesis. La correlación entre el compromiso continuo y desempeño laboral es directa y significativa aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado aceptándose también ésta hipótesis. Además, se encontró que los trabajadores administrativos son ineficaces e ineficientes.

Palabras Clave: Compromiso Organizacional. Desempeño laboral. Eficacia. Eficiencia.

ABSTRACT

This research work is based on analyzing How does organizational commitment in the performance of administrative workers Universidad César Vallejo based Huaraz, año 2014?

The research was Explanatory type - with a non-experimental correlational, transactional design. As instruments 31 questionnaires were applied to administrative workers and coordinators; also 3 interview guides coordinators.

For contracting hypothesis Spearman correlation was calculated and was complemented by a contingency table and a graph. Concluded in the study that organizational commitment has an adverse effect on the performance of administrative workers UCV, home Huaraz, año 2014.

The correlation between affective commitment and job performance is direct, and significant and the hypothesis was accepted. There is a direct and significant correlation between normative commitment and performance, although the degree of association between the variables is moderate in accepting this hypothesis. The correlation between the continuous commitment and job performance is directly and significantly although the degree of association between the variables is also moderate in accepting this hypothesis. Furthermore, it was found that office workers are ineffective and inefficient.

Keywords: Organizational Commitment. Job performance. Effectiveness. Efficiency.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día toda institución necesita darle suma importancia al compromiso organizacional para establecer una relación positiva con los trabajadores y así su identificación con el cumplimiento de metas y los objetivos de la institución; esto es algo que comparten muchos teóricos, pero quienes están al frente de las instituciones que son presidentes, directivos, jefes de área, etc., tienen un pensamiento errado de que haciendo una inducción, un buen reclutamiento y selección a los nuevos trabajadores se manifestara su compromiso con la institución.

En los últimos años en el campo gerencial ha aumentado la rigurosidad en la búsqueda de trabajadores que se desempeñen lo mejor posible para el logro de objetivos de las organizaciones, para esto la manera de administrar es un factor fundamental para lograr su alcance, por lo tanto, resulta indispensable que los gerentes concentren sus esfuerzos en la búsqueda de estrategias que les permitan alcanzar los objetivos propuestos al menor costo posible tomando en cuenta que el compromiso es un factor clave para la consecución de éstos.

Aguirre (2010), compila autores como Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), los cuales indican que el compromiso organizacional de una persona está dado por sentir como propios los objetivos comunes de la institución, por lo que el personal directivo necesita destacar ciertos factores, como son el control personal, comportamiento ético y cumplimiento de normas internas comunes. En ese sentido, el compromiso debe ser entendido como un nexo psicológico, una especie de contrato entre las partes involucradas (individuo/organización) que

debe iniciarse por el compromiso, ayuda recíproca y debe enmarcarse en un proceso de retroalimentación continua de enseñanza – aprendizaje.

Meyer y Allen lo clasifican en 1) afectiva definido como un apego emocional hacia la organización y la creencia en los valores; 2) el continuo como un valor económico que se percibe por permanecer en la organización comparado con el de dejarlo y 3) normativo como la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

Tanto los primeros resúmenes de investigación 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 ausentismo (Luthans, 2008).

En base a estas afirmaciones inferimos que con un alto grado de compromiso organizacional se realiza las funciones de manera más eficiente y se logra mayor eficacia en el logro de objetivos obteniéndose un mejor desempeño.

En este contexto elegimos una empresa que nos permita aplicar una investigación relevante en los términos de nuestras variables, la Universidad Cesar Vallejo, ubicada en la ciudad de Huaraz cuya actividad es el de brindar el servicio académico. Esta empresa es donde se aplicará nuestra investigación pues el rubro de servicio al cliente y manejo del personal nos permite identificar la influencia del compromiso organizacional en el desempeño de los trabajadores administrativos.

Luego de haber observado y entrevistado algunos trabajadores administrativos sobre el compromiso que tienen con la empresa se pudo determinar en la parte afectiva que no hay una buena relación entre los trabajadores administrativos de las distintas áreas porque solamente se preocupan por las funciones encomendadas en su respectivo puesto de trabajo y no les interesa la situación de los otras áreas, lo que implica que no se generen relaciones amicales y menos aún la sensación de familiaridad con los demás, haciendo sentir al trabajador administrativo que no es importante comprometerse con el problema de la institución en las diferentes áreas, además los trabajadores administrativos en su mayoría no se muestran orgullosos de pertenecer a la institución, ya que aluden que se les debería brindar el uniforme institucional que se estableció dentro de su reglamento interno de trabajo similar a las de mejor imagen institucional como el banco de crédito. También se pudo establecer que los trabajadores administrativos no están interesados en ser partícipes de actividades que realiza la institución debido a que se sienten obligados a realizarlo y que algunas actividades de instrucción y adiestramiento se realizan fuera del horario de trabajo lo que da a entender para el personal que a la institución no le interesa su bienestar.

Con respecto al aspecto normativo los trabajadores administrativos tienen un manual de inducción donde está plasmado las políticas, normas, valores, misión y visión de la institución, sin embargo el trabajador cree que muchas de estas se basan solamente en el interés de la organización mas no se toma en cuenta la opinión del personal por lo que el personal se siente obligado y no está interesado en comprometerse con lo establecido por la institución reflejándose de

manera negativa el compromiso del personal. Por ejemplo ellos asisten puntualmente a la institución solo porque se sienten obligados y no porque hayan aceptado positivamente lo establecido por la institución.

En cuanto al compromiso continuo se pudo determinar que el trabajador administrativo no cree que los beneficios que ofrece la institucion son los suficientes y sigue laborando en ésta solo porque no se ha presentado la oportunidad de laborar en otras instituciones que si ofrecieran mayores beneficios sería fácil que no duden en irse de la institucion.

En cuanto a desempeño laboral con respecto a la eficacia de los trabajadores administrativos se pudo determinar que no se están cumpliendo los objetivos establecidos por la institución lo que demuestra que el personal administrativo no está cumpliendo sus metas programadas. De otro lado las normas establecida como las de atención para quejas y reclamos no se están cumpliendo cabalmente, se observó que la atención que brindan no se hace con esmero y rapidez, notándose así que no están comprometidos con la satisfacción del cliente. De otro lado en cuanto a la eficiencia se observó que se deja prendidos impresoras y computadoras después de terminado sus labores sin comprometerse con la minimización de recursos para una mejor rentabilidad de la institución. Algunos trabajadores administrativos mencionaron que las funciones que realizan no están estrechamente relacionadas a su perfil profesional, por esto los trabajadores administrativos esperan que se les asigne todavía sus tareas o lo realizan de manera irresponsable, es mas no muestran una actitud hacia solucionar los problemas que se presenten y menos la aptitud que posee cada uno para realizar

adecuadamente una tarea. También se pudo establecer que según sus normativas el personal tiene que asistir siempre y nunca tardarse si quiere acumular 3 horas libres al mes lo que al trabajador le parece exagerado generando que no se comprometan con la institución y consecuentemente generando un bajo desempeño.

De continuar las situaciones antes mencionadas se tendrán trabajadores que no estén comprometidos con las metas, poca o nula participación, reducción de la intención de permanencia ante una oportunidad mejor lo que repercutirá en costos de reclutamiento y selección además de costos en supervisión y capacitaciones para incrementar su desempeño laboral.

Por tanto se propone como alternativas de solución que la universidad fomente el compromiso organizacional mediante acciones estratégicas como capacitaciones para mejorar el compromiso con los valores, las políticas, normas y reglamentos tomando en cuenta el beneficio de los trabajadores, para que así estos se comprometan más con la organización y por ende tengan un mejor desempeño.

Problema general:

¿Cómo influye el compromiso organizacional en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014?

Problemas específicos:

- ¿De qué manera el compromiso afectivo se relaciona con el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014?
- ¿De qué manera el compromiso normativo se relaciona con el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014?
- ¿De qué manera el compromiso continuo se relaciona con el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014?

El análisis la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Universidad Cesar Vallejo – Sede Huaraz tuvo como objetivos.

Objetivo General

Analizar de qué manera el compromiso organizacional influye en el desempeño de los trabajadores administrativos de la universidad Cesar vallejo sede Huaraz, año 2014.

Objetivos Específicos

- Determinar cómo el compromiso afectivo se relaciona con el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

- Determinar cómo el compromiso normativo se relaciona con el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.
- Determinar cómo el compromiso continuo se relaciona con el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

Con la finalidad de lograr los objetivos de estudio, se acudió al empleo de las técnicas de investigación como la encuesta, entrevista y también la observación que se realizó para el diagnóstico de la problemática, los mismos que fueron debidamente procesados para explicar la relación del compromiso organizacional en el desempeño laboral de la Universidad Cesar Vallejo – Sede Huaraz.

Los instrumentos fueron elaborados por los Tesistas y validados por los expertos durante la investigación, los cuales se aplicaron tanto a los trabajadores Administrativos y Coordinadores de la Universidad Cesar Vallejo – Sede Huaraz según correspondía.

Es necesario recalcar que el estudio abrió luces y sirvió como marco referencial a los que dirigen esta empresa para ver la influencia del compromiso de los trabajadores en el desempeño laboral de estos. Con los resultados obtenidos también se tuvo la oportunidad de proponer recomendaciones para mejorar la situación planteada en la problematización.

2. HIPÓTESIS

2.1 Hipótesis General

- El compromiso organizacional influye desfavorablemente en el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

2.2 Hipótesis Específicas

H_1: El compromiso afectivo se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

H_2: El compromiso normativo se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

H_3: El compromiso continuo se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

2.3 Operacionalización de Variables

Las variables de investigación han sido clasificadas por la relación causal, siendo estas las siguientes:

a) Variable Independiente: Compromiso organizacional

b) Variable Dependiente: Desempeño laboral

Variables	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variable
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	• Grado de familiaridad • Identificación del trabajador • Participación del trabajador	Cualitativo
	Compromiso normativo	• Sentimiento de obligación moral • Identificación con las políticas, normas y valores de la institución.	
	Compromiso continuo	• Oportunidades de conseguir trabajo • Permanencia	
Desempeño laboral	Eficacia	• Cumplimiento de normas Cumplimiento de metas • Satisfacción del cliente • Atención con esmero y rapidez	Cualitativo
	Eficiencia	• Aptitud • Uso adecuado de recursos • Iniciativa • Ausentismo del trabajador • Puntualidad • Responsabilidad • Solución de problemas • Actitud	

3. BASES TEORICAS

3.1 Antecedentes de la Investigación

Antecedentes A Nivel Internacional

Omar Alicia y Florencia Urteaga Alicia (2008) en el artículo de investigación en psicología titulada "Valores Personales y Compromiso Organizacional" Se exploraron las relaciones entre los valores individuales y el compromiso organizacional en una muestra integrada por 429 empleados de empresas argentinas. Los sujetos completaron una hoja de datos personales, la Escala de Individualismo-Colectivismo y la de Compromiso Organizacional. La muestra total se clasificó en ocho subgrupos en función de la dicotomización por la mediana de las cuatro dimensiones axiológicas, de los cuales se seleccionaron los cuatro subgrupos más representativos, en los que se hicieron análisis de varianza simple, pruebas de comparación a posteriori y análisis de correlación entre las variables exploradas. Los resultados mostraron que los colectivistas desarrollan mayor nivel de compromiso afectivo; las mujeres y los empleados con mayor antigüedad exhiben mayores niveles de compromiso afectivo y normativo; quienes ocupan cargos gerenciales y los empleados de grandes empresas se sienten unidos a sus organizaciones a través del compromiso normativo, y el compromiso calculativo pareciera operar de modo diferente al afectivo y al normativo.

Julia Iturralde Torres (2010), en su tesis titulada evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el rendimiento de trabajadores de una cooperativa de ahorro y créditos en la ciudad de Ambato (Ecuador), estableciendo como objetivo el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para la mejora del rendimiento con una muestra de 78 trabajadores llegando a la conclusión de que los trabajadores no conocen los resultados de su evaluación de desempeño, y no existe un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores lo que no genera mejora en el crecimiento y desarrollo de éstos.

Antecedentes A Nivel Nacional Y Local

En el Perú destaca la investigación desarrollada por Arias, F.; Valega, D.; Loli, A. y Quintana, M. (2003) sobre compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos, en una muestra de 190 sujetos de diversas organizaciones privadas y públicas y de diferentes tamaños. Los autores encontraron una correlación alta entre compromiso afectivo y satisfacción general con el trabajo, también entre compromiso afectivo y compromiso con el trabajo, igual que compromiso afectivo y claridad del rol, en cambio no fue significativa la relación con jerarquía del puesto. Por otro lado, las correlaciones entre el compromiso de conveniencia y las demás variables resultaron inferiores, siendo la más alta con claridad del rol, seguida por satisfacción con el trabajo. En cambio ninguna de las

variables demográficas denotó asociación importante con el compromiso de conveniencia.

Los bachilleres Huamán Pajuelo, Silvia y Rodriguez Romero Carmen (2011), en su tesis titulado "Clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huaylas-Ancash", realizada en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, estableciendo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huaylas, con una población conformada por trabajadores nombrados y contratados de la municipalidad provincial de Huaylas dentro del ámbito de la responsabilidad de la gerencia municipal de Caraz siendo un total de 90, llegando a la conclusión de que el desempeño laboral de la municipalidad es bajo, el inadecuado clima organizacional incide en el deficiente desempeño laboral y la eficiencia y eficacia de la mayor parte de los trabajadores de la municipalidad se encuentran en un nivel medio lo cual debe ser tomado en cuenta para mejorar el servicio de la municipalidad.

Bachilleres Henry Luis Ayala y Harold Jorge Ramírez Trejo (2007), en la tesis "Inducción de personal y Desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Recuay", realizada en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, llegando a la conclusión de que la inducción de personal existente en el Gobierno

Provincial de Recuay es deficiente lo cual influye desfavorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores; reflejado en la aplicación incipiente de políticas de inducción laboral y el nivel bajo de eficiencia, eficacia y efectividad mostrada en la institución, trabajó con una muestra de 336 trabajadores que laboraban en el Gobierno Provincial de Recuay.

3.1 Bases teóricas Propiamente Dicha

3.1.1 Compromiso Organizacional

Según Castañeda (2007), el compromiso organizacional mide el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo se identifican sobremanera con el trabajo y les importa en realidad la clase de trabajo que hacen, así, los perfiles de compromiso de los empleados reflejan diferentes intensidades.

Según John W. Newstrom (2007), el Compromiso Organizacional es la lealtad del empleado, es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. Es frecuente que refleje la convicción del empleado en las metas y en la misión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario a los logros de ella y su propósito de seguir trabajando allí. Los empleados comprometidos con la organización suelen tener buenos registros de asistencia además de

una disposición a cumplir con las políticas de la compañía y tienen tasas más bajas de deserción.

Hellrieger y Slocum (2009), lo definen como la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella. Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización; la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; y el deseo de mantenerse dentro de la organización.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Es más, por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

Como actitud el compromiso organizacional se define 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 éstos (Luthans, 2008).

Según Griffin (2011), "el compromiso organizacional es una actitud que refleja la identificación de un individuo con la organización y su apego a la misma" (p.148).

Se define como un estado en el que un empleado se identifica con la organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que una hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía que se trabaja (Robbins., 2004).

Meyer y Allen (citados por Soberanes y de la fuente ,2009), definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre empleados y su organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Se asume que el compromiso organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones o empresas cualquiera que sea.

COMPONENTES

Entre tanto Meyer y Allen (citados por Loli Pineda, 2007), tras definir el compromiso (señalado antes), indicaron que dicha relación entre una persona y una organización, presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron tres componentes del Compromiso

Organizacional: Afectivo (lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas), de continuidad o conveniencia (conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo) y normativo (la creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones).

Compromiso organizacional afectivo

El compromiso organizacional afectivo se define como una identificación emocional de la persona hacia la organización y una implicación personal en las actividades de la misma. Figurativamente se puede decir que los sujetos que tienen un elevado grado de compromiso afectivo permanecen en la organización porque sienten que "quieren hacerlo". La vinculación se establece mediante sentimientos de afecto, calidez, apego y pertenencia.

"Implica el apego emocional, identificación y la participación del empleado en la organización" (Luthans, 2008, p.148).

Meyer y Allen (citados por Arias, 2006) nos dice que:

El compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades

(especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Compromiso afectivo, es decir, la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente (Newell, 2002).

Compromiso organizacional normativo

El compromiso normativo se caracteriza por un sentimiento de obligación moral que desarrollan los sujetos al considerar que la permanencia en la organización es lo correcto. Ese sentimiento surge con mayor frecuencia cuando se han recibido beneficios especiales: apoyo social en momentos de enfermedad, una capacitación extraordinaria, permisos, etc. Esto crearía en el sujeto un sentido de obligación de reciprocidad, dando cuerpo al compromiso normativo. En términos figurativos, los sujetos que muestran un elevado compromiso normativo permanecen porque sienten que "deben hacerlo".

El empleado con alto compromiso normativo se enfocará a cumplir con las metas de la organización, pero también cree tener cierta responsabilidad hacia los demás, que lo lleva a cubrir los requerimientos que se le marcan para evitar la desaprobación social.

En el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo.

En tanto Meyer y Allen (citados por Arias, 2006), nos dice que:

El compromiso normativo (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea una sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

"Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas" (Robbins & Judge, 2009, p. 72).

Según Luthans (2008), afirma que: "supone los sentimientos de obligación de los empleados para permanecer en la organización solo por deber; esto es hacer los correcto" (p.148).

Compromiso Organizacional Continuo

El compromiso calculativo se caracteriza porque la intención de permanencia se basa en contrapesar los costos que el sujeto asocia con dejar la organización en la que trabaja. Si el mercado le ofrece mejores beneficios –especialmente salariales– probablemente se

reducirá la intención de permanencia. El compromiso calculativo se desarrolla porque los empleados reconocen que ellos han hecho muchas inversiones en la organización o porque observan que comparativamente es mejor la actual, the best side, que las posibilidades del mercado. Figurativamente se puede decir que los sujetos que muestran un elevado compromiso calculativo desean permanecer en la organización debido a que "lo necesitan".

Meyer y Allen (citados por Arias, 2006) nos dice que:

El compromiso de continuación (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

"El compromiso continuo involucra el compromiso que se basa en los costos que el empleado relaciona con dejar la organización. Puede deberse a la pérdida de antigüedad para promoción y prestaciones" (Luthans, 2008, p.148).

"Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparada con el de dejarla" (Robbins & Judge, 2009, p.72).

Arciniega (2002), explica:

Todo colaborador experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpíadas, el grado sería: Oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa, y así se emociona al decir que trabaja para la institución o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

IMPORTANCIA DEL COMPROMISO

Según Robbins (2004), el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia.

Por otro lado, un individuo muy comprometido es aquel que se mantiene vinculado con su organización en circunstancias favorables, pero también en la adversidad ya que el compromiso actúa como un pegamento que lo adhiere a la empresa y lo estimula a

luchar por alcanzar las metas de la organización y a tratar como propios a los bienes y recursos de la empresa.

Igualmente el compromiso estimula al individuo a asistir en forma regular a su lugar de trabajo disminuyendo la posibilidad de que el trabajador se ausente por causas sin trascendencia o pida permisos para atender asuntos personales, por lo tanto su disposición a trabajar las horas que le corresponde le reportan a la empresa beneficios asociados al cumplimiento de las actividades programadas (Meyer & Allen, 1997).

DIRECTRICES PARA AUMENTAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Como indico el análisis inicial sobre el compromiso, la administración enfrenta una situación paradójica: "por un lado, el enfoque actual en el trabajo en equipo, la delegación de autoridad y las organizaciones más planas valora mucho justamente el tipo de automotivación que uno espera obtener de los empleados comprometidos; por otro lado, la fuerzas ambientales actúan para derribar los fundamentos del compromiso de los empleados". 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:

- *Comprometerse con valores que den prioridad al personal.* Póngalos por escrito, contrate a los administradores adecuados y predique con el ejemplo.
- *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.
- *Garantizar la justicia organizacional.* Cuente con un amplio procedimiento de quejas, proporcione medios de comunicación extensos en ambos sentidos.
- *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.
- *Apoyar el desarrollo de los empleados.* Comprométase con la actualización, proporcione desafíos laborales durante el primer año, propicie el enriquecimiento laboral y la delegación de autoridad, promueva desde dentro, ofrezca actividades de desarrollo, proporciones a los empleados seguridad sin garantías (Luthans, 2008).

3.2.2 Desempeño Laboral

DESEMPEÑO

Desempeño es todo esto. Es el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente horas de practica intensa antes de un concierto, de una carrera, o llevar a cabo las responsabilidades tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad (Robbins & Coulter, 2010).

Según Chiavenato (2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

DESEMPEÑO LABORAL

Según Dessler &Varela (2011), el desempeño laboral se conoce "como un proceso integrado, se trata el proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye las practicas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo".

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Según Schermerhorn (2003), El desempeño laboral es la cantidad y calidad de las tareas realizadas de un individuo o un grupo de ellos para un trabajo. **La ecuación del desempeño elevado**: Desempeño = capacidad x apoyo x esfuerzo.

Por otra parte Robbins & Coulter (2010), el nivel potencial de desempeño de un grupo depende en gran medida de los recursos de desempeño que sus integrantes aportan al grupo. Esto incluirá el conocimiento, la eficiencia, eficacia las habilidades y destrezas y las características de personalidad de sus integrantes. Estos conocimientos y habilidades si establecen parámetros de lo que pueden hacer los miembros y de la eficacia de su desempeño en un grupo. Además, las destrezas interpersonales surgen constantemente como un factor importante para que los grupos de trabajo logren un desempeño alto. Estas destrezas incluyen el manejo y la solución de problemas de colaboración y comunicación.

Vélez (2003), define que el desempeño laboral es la forma como se cumple con responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera afectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea, puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona como puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más alto.

Por último, López (2006), menciona que el desempeño laboral es la expresión concreta de los recursos puestos en juego por un individuo cuando lleva a cabo una actividad; esta ejecución no es realizada en el vacío sino en un contexto específico; esto es, la persona además de disponer de un bagaje de destrezas (habilidades y conocimientos) debe ser capaz de utilizarlas de acuerdo con las condiciones y demandas del medio. Como por ejemplo: saber enfrentar situaciones difíciles o nuevas, entender que es apropiado hacer en un momento dado y obrar en consecuencia.

En base a estas definiciones consideramos como dimensiones:

EFICIENCIA

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan

con escasos recursos (incluidos dinero, personal y equipo), se encargan de utilizar eficientemente estos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como "hacer bien las cosas", es decir, no desperdiciar recursos (Robbins & Coulter, 2010).

La eficiencia mide el costo de los recursos asociados con el logro de una meta en función del tiempo. Por medio de ello se compara los productos terminados con los recursos de entrada consumidos. El costo de la mano de obra es una medida común de eficiencia. También se puede incluir el uso del equipo, el mantenimiento de instalaciones y los rendimientos sobre el capital invertido. (Schermerhorn, 2003)

EFICACIA

La eficacia implica elegir las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada- por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños- es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

La eficacia mide el resultado de una tarea o del logro de una meta en función de lineamientos de calidad previamente establecidos. Lo que constituye una línea directa con el servicio y satisfacción definitivos del cliente (Schermerhorn, 2003).

Tabla 1: **Diferencias entre eficiencia y eficacia**

Eficiencia	**Eficacia**
□ Énfasis en los medios.	□ Énfasis en los resultados.
□ Hacer correctamente las cosas	□ Hacer las cosas correctas.
□ Resolver problemas.	□ Alcanzar objetivos.
□ Salvaguardar los recursos.	□ Optimizar la utilización de recursos.
□ Cumplir las tareas y obligaciones.	□ Obtener resultados.
□ Entrenar a los subordinados	□ Proporcionar eficacia a los subordinados.
□ Mantener las maquinas.	□ Maquinas disponibles.
□ Presencia en los templos.	□ Practica de los valores religiosos.
□ Rezar.	□ Ganar el cielo.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2001), administración: proceso administrativo, Colombia, Mc Graw Hill.

CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para Ibáñez (2010), Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

1. Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
2. Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las

necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

3. Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
4. Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
5. Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos / grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
6. Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
7. Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
8. Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar

una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.

9. Maximiza el desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/ desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2000) Menciona:

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño y las interrogantes planteadas son: ¿cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?, ¿cómo lograr que aplique totalmente ese potencial?, ¿cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Por lo tanto es necesario que se plantee e implementara el desempeño humano orientándose hacia el logro de los objetivos.

"Son una parte integral cuando se desarrolla e implementa adecuadamente. El proceso de evaluación del desempeño puede contribuir a que la organización logre sus metas por medio del desarrollo de empleados productivos" (De Cenzo & Robbins, 2001).

EN QUE CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

No estamos interesados en el desempeño general sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del

cargo, el desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y dependen de diferentes factores condicionales que influye poderosamente dependen del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesto a realizar, a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas las variables que lo condicionan con fuerza. Los factores que afectan el desempeño (Chiavenato, 2000).

"La evaluación del desempeño es una evaluación formal de que tan bien los empleados hacen su trabajo" (Griffin , 2011, p.450).

Un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro (Claudio, 1997).

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de

colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Alles, 2007).

Según Chiavenato (2000) Menciona:

Objetivo básico:

- Mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Objetivos intermediarios

- Adecuación del individua al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Calculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación al individuo evaluado.
- Otras decisiones: transferencias, licencias, etc.
- En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de mediciones del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuanta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra los objetivos individuales.

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones. Primero, desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aun basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.

Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. O tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados sino revisa periódicamente el desempeño.

Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.

Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de la carrera; ofreciendo la oportunidad de revisar los

planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades (Dessler, 2009).

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Según Alles (2007), las evaluaciones de desempeño son útiles para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

   Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de

evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con los subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

   Puede evaluar su potencial humano a corto mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

   Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

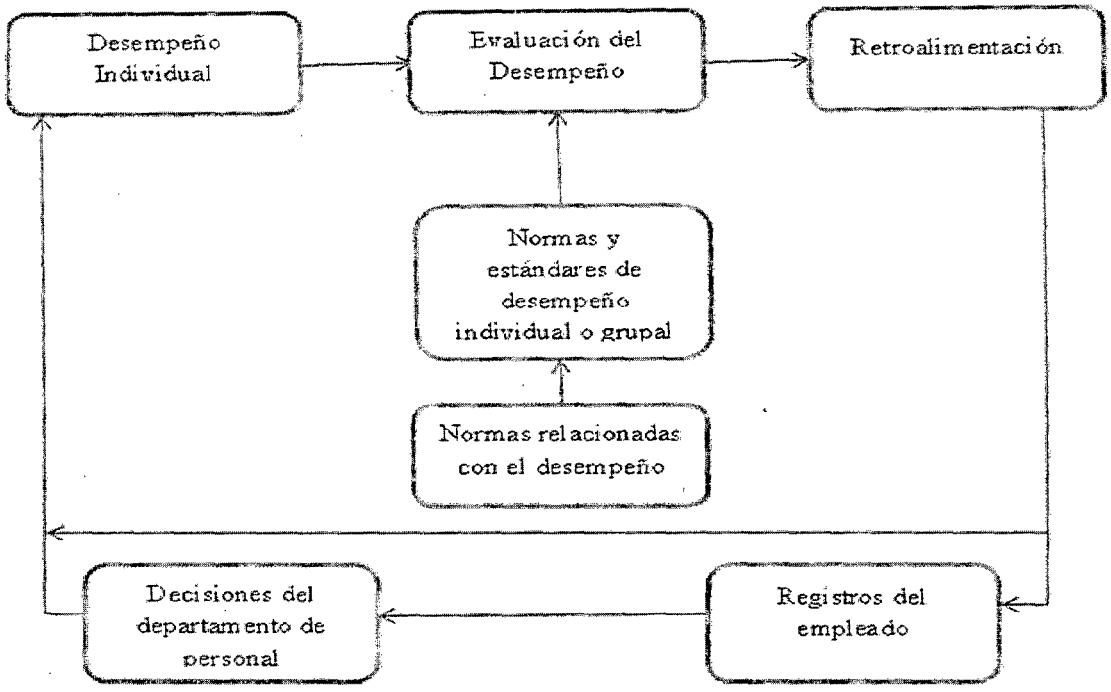
PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dessler (2001) manifiesta:

La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar esta información al empleado. Definir el trabajo es cerciorarse de que usted y su subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas del trabajo. Evaluar el desempeño significa compara el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna espacie de forma para calificar. Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general, requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

ELEMENTOS CLAVES DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Al respecto Werther y Keith (2008) de acuerdo con la figura N° 02 muestra los elementos de un sistema de evaluación, mencionan que el enfoque que resulte elegido debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de capital humano, si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprevistos o subjetivos. Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla la evaluación del desempeño de todos los trabajadores en los diferentes departamentos, esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica es más fácil comparar resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.



Fuente: WERTHER William B. & KEITH Davis, (2008), "Administración de Recursos Humanos El Capital de las Empresas", México, Mc Graw Hill.

MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Robbins (2004) señala:

a) Ensayos Escritos: Consiste en escribir una narración en que se derivan las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencias para el mejoramiento del empleado. El ensayo escrito no requiere de formas complejas o entrenamiento intenso para realizar, pero los resultados a menudo reflejan la capacidad del escritor. Lo bueno o malo evaluación podrá estar determinada tanto

por la habilidad de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño del empleado.

b) Incidentes críticos: Enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos clave que hacen la diferencia, entre ejecutor un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz. Esto es el evaluador redacta anécdotas que describen lo realizado por el empleado que haya sido específicamente eficaz. La clave aquí son que sola son mencionadas los comportamientos que son deseables y aquellos que necesitan mejorarse.

c) Escalas Gráfica de Calificación: Se enumera un grupo de factores de desempeño corno la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad del conocimiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. El evaluador revisa la lista y califica cada factor de acuerdo a escalas crecientes. Típicamente las escalas especifican cinco puntos de modo que un factor como el conocimiento del trabajo podría ser calificado de 1 (probablemente informado acerca de los deberes del trabajo a 5) (tiene un completo dominio de todas las fases del trabajo)

d) Escalas de Calificación Ancladas del Comportamiento.- Cambian los principales elementos del incidente crítico y de las escalas gráficas de calificación: El evaluador califica a los empleados basándose en elementos a lo largo de un continuo, pero los puntos

son ejemplos del comportamiento real en el trabajo dado en lugar de ser descripciones o características Generales.

e) Comparaciones Multipersonales.- Se refiere a clasificar dentro de un grupo por ejemplo de 20 a los 5 mejores a los 15 medios y los 5 malos. Evalúan el desempeño de un individuo contra el desempeño de un grupo.

3.3 Definición de términos

Actitud: Posición adoptada para demostrar un sentimiento; para indicar opiniones, estados de ánimo, aceptación, rechazo o indiferencia respecto a cosas, instituciones, objetos o personas (Pérez Rosales, 2010).

Compromiso organizacional: Como actitud el compromiso organizacional se define 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 éstos (Luthans, 2008).

Compromiso afectivo: Implica el apego emocional, identificación y la participación del empleado en la organización (Luthans, 2008).

Compromiso continuo: El compromiso continuo involucra el compromiso que se basa en los costos que el empleado relaciona

con dejar la organización. Puede deberse a la pérdida de antigüedad para promoción y prestaciones (Luthans, 2008).

Compromiso normativo: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas (Robbins & Judge, 2009).

Eficacia: La eficacia implica elegir las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada- por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños- es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Eficiencia: La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos dinero, personal y equipo), se encargan de utilizar eficientemente estos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como "hacer bien las cosas", es decir, no desperdiciar recursos (Robbins & Coulter, 2010).

Evaluación del desempeño: Son una parte integral cuando se desarrolla e implementa adecuadamente. El proceso de evaluación del desempeño puede contribuir a que la organización logre sus metas por medio del desarrollo de empleados productivos (De Cenzo & Robbins, 2001).

Lealtad: Es la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución, con los individuos y grupos al que se

pertenece, dentro de un marco moral y equidad (Pérez Rosales, 2010).

Meta: Es la conversión del objetivo en términos cuantitativos o descriptivos, si se trata de objetivos no cuantificables.

Desde el punto de vista presupuestal, los objetivos de programas se expresan en función de meta a realizar, de ahí que al controlar y medir la ejecución de las metas, se estará midiendo también la consecución de los objetivos (Pérez Rosales, 2010).

Moral: Se refiere a la conducta, los códigos, las costumbres, las actitudes y los juicios por los que se guían los actos humanos (Pérez Rosales, 2010).

Norma: Es una directiva amplia; filosofía o principios que establece la administración para apoyar sus metas de organización y que se deben acatar y cumplir para alcanzar sus objetivos institucionales (Pérez Rosales, 2010).

Objetivos: Los objetivos permiten darle una dirección y un objeto a los esfuerzos aplicados. Los objetivos deben estar perfectamente definidos y conocidos de modo que sirvan como medida del éxito o del fracaso. (Terry) (Pérez Rosales, 2010).

Políticas: Las políticas proporcionan guías a seguir para desarrollar las funciones a las cuales se aplican. Como una ayuda para tomar las decisiones, permite una solución más consistente a los problemas

que se presentan, y que están cubiertos por las políticas (Pérez Rosales, 2010).

Recursos: Son toda clase elementos materiales (local, equipo y material), humanos (manos de obra, técnicas e intelectuales) y presupuestales que pudieran ser utilizados y considerados en la programación y ejecución de acciones programadas (Pérez Rosales, 2010).

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 Tipo de Estudio

El tipo de investigación fue de tipo explicativo y correlacional porque se buscó explicar el comportamiento de nuestra variable dependiente en función a la variable independiente, asimismo se buscó vincular las dos variables para medir el grado de asociación entre ambas.

4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación fue no experimental, transeccional; el cual sirvió para recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado y en forma simultánea.

Para evitar sesgos en la obtención de información debido a que se aplicó el instrumento a dos muestras diferentes, se tomó en cuenta lo siguiente:

Primero: Para la obtención de información sobre compromiso se aplicó el cuestionario a los trabajadores administrativos y para la obtención de información sobre el desempeño laboral se aplicó el cuestionario y la guía de entrevista a los tres jefes inmediatos de los 31 trabajadores administrativos.

Segundo: Se entregó a los jefes inmediatos cuestionarios sobre el desempeño, los cuales tendrán un código respectivo que identifique a

un trabajador. De manera similar se entregó a los trabajadores el cuestionario sobre la variable compromiso con códigos como se muestra a continuación:

Jefe De Coordinación Administrativa(Rafael Torres Waldier)		
Ángeles Jaimes Einer Nilo	T1	C1
Camones Camones Gabi	T2	C2
Castañeda Rodríguez Julia	T3	C3
Castro Rodríguez Manuel	T4	C4
Chávez García Jubyxa	T5	C5
Cruz Maguiña Fredy	T6	C6
Gómez Castro Henrry Michael	T7	C7
Marrufo Cabanillas Renzo	T8	C8
Méndez Alejo Norma	T9	C9
Peña Huerta Rosa	T10	C10
Sánchez Méndez Lourdes Clelia	T11	C11
Shuan Macedo Hilda Lucila	T12	C12
Shuan Macedo Victorino	T13	C13
Silvestre Álvarez Bernardina	T14	C14
Tello Valladares Aracely Angélica	T15	C15
Jefe De Coordinación Académica(Esquivel Alva Charlie Hard)		
Ardiles Osorio Sandra Angélica	T16	C16
Calvo Chamache Alberto	T17	C17
Mayta Flores Hugo Juan	T18	C18
Oropeza Moreno Luis	T19	C19
Ponte Quiñones Elvis	T20	C20
Quiñones Giraldo María Juana	T21	C21
Saavedra Gutiérrez Heysson Jefferson	T22	C22
Jefe De Coordinación De Asuntos Estudiantiles(Acuña Beltrán Kalima)		
Angulo Cabanillas Luis	T23	C23
Calderón Elguera Maribel	T24	C24
Cerna León Mario Rodolfo	T25	C25
Felix Luciani Mónica	T26	C26
Jaramillo Torre Alva Zaida	T27	C27
Oroya Chávez Raúl	T28	C28
Rumaldo Torres Alicia Isabel	T29	C29
Sánchez Reynalte Milagros Elizabeth	T30	C30
Severino Vargas Milagritos	T31	C31

Tercero: Se juntó al final el cuestionario sobre desempeño del trabajador administrativo, uno con código (T1) y el cuestionario sobre compromiso del trabajador administrativo, uno con código (C1) para el llenado en la base de datos Spss; y así para todos los demás trabajadores administrativos respectivamente.

Cuarto: Para un mayor sustento y apoyo en la contrastación sobre la información del compromiso de los trabajadores administrativos se realizó una guía de entrevista dirigida a los coordinadores con respecto al compromiso de los trabajadores administrativos.

4.3 Población o Universo

La investigación se realizó en la ciudad de Huaraz, específicamente en la Universidad Cesar Vallejo – Sede Huaraz, año 2014. La población estuvo constituida por 31 trabajadores administrativos, que tenían un vínculo laboral con la universidad mayor a un año y que estaban registrados en planilla.

4.4 Unidad de Análisis y Muestra

La unidad de análisis fue cada trabajador administrativo de la universidad César Vallejo. Por ser una población pequeña en número no se realizó un muestreo, la muestra fue toda la población, es decir un censo.

4.5 Instrumentos de recopilación de información

En el presente estudio de investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- La Encuesta: Como técnica de recolección de información, con su instrumento denominado cuestionario, el cual fue aplicado a todo el personal de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – SEDE HUARAZ, año 2014 seleccionados por el criterio de censo. El cuestionario estuvo conformado por una serie de preguntas propuestas según los indicadores de cada una de nuestras variables, el mismo que fue validado por los expertos para su posterior aplicación, tabulación e interpretación.
- La Entrevista: También se hizo uso de esta técnica, por medio del instrumento de la guía de entrevista, esto en aras de lograr obtener mayor información, como soporte a lo que se recopiló en la encuesta.

4.6 Análisis estadístico o interpretación de la información

Para realizar la tabulación, procesamiento y análisis de los resultados se utilizó el software Spss versión 18, también se utilizó como software auxiliar la hoja de cálculo de Excel. Asimismo se utilizara el Coeficiente de Correlación de Spearman a escala ordinal (Puntaje Likert) para establecer el grado de relación entre las variables de estudio.

4.7 Ética de la Investigación

No hay nada más gratificante y desafiante, para un investigador que saber y conocer los límites axiológicos del quehacer humano. Esto debido a que en la actualidad son de gran importancia los temas relacionados a la ética. En el proceso de investigación enfrentaremos los retos del entorno cambiante, recurriremos a los directivos y trabajadores talentosos. Sin tomar en cuenta diferencias raciales, culturales o sexuales, con actuación sensible ante las diferencias culturales, respetando y practicando las relaciones humanas y tiempos las cuales representan el telón de fondo de la ética y la diversidad cultural.

Además, los datos obtenidos serán de estricto manejo por los investigadores, respetando los cánones de la reserva de la información dentro del marco de la responsabilidad. Finalmente, aplicaremos los principios del orden moral y el idioma de la ética a las situaciones empresariales.

5. RESULTADOS

5.1 Compromiso organizacional

En el presente acápite se presentarán las tres dimensiones estudiadas que integra el compromiso organizacional

5.1.1 Compromiso afectivo

A continuación se mostrarán las tablas de los indicadores que contienen a la dimensión.

Tabla 2

Me siento ligado emocionalmente a mi institución

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Muy en desacuerdo	1	3.23%
En desacuerdo	2	6.45%
Indiferente	6	19.35%
De acuerdo	18	58.06%
Muy de acuerdo	4	12.90%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 2, se observa que el 58.06% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran de acuerdo a que se sienten ligados emocionalmente a la institución, además, el 3.23% de los mismos se encuentran en Muy desacuerdo en que no se encuentran ligados emocionalmente a la institución.

Tabla 3

El trabajador siente como si los problemas de las diferentes áreas fueran de él

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	3.23%
En desacuerdo	9	29.03%
Indiferente	8	25.81%
De acuerdo	8	25.81%
Muy de acuerdo	5	16.13%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 3, se observa que el 32.26% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. Se encuentran entre desacuerdo y Muy en desacuerdo en que los problemas de las diferentes áreas fueran de ellos, además, el 16.13% de los mismos se encuentran en Muy de acuerdo en que sienten como si los problemas de las diferentes áreas fueran de ellos.

Tabla 4

Cree que el trabajador se siente como en familia en ésta institución

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	9.68%
Indiferente	12	38.71%
De acuerdo	14	45.16%
Muy de acuerdo	2	6.45%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

Como se observa en la tabla 4, el 48.39% afirman que no sienten en familia cuando se encuentran en la institución, porcentaje significativo que responde a la falta de interés de la institución en aplicar estrategias que fomenten las relaciones entre compañeros de trabajo. Así mismo el 6.45% afirman estar Muy de acuerdo.

Tabla 5

Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
En desacuerdo	5	16.13%
Indiferente	8	25.81%
De acuerdo	14	45.16%
Muy de acuerdo	4	12.90%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 5, se observa que el 16.13% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. Se encuentran entre desacuerdo y que mediante esto no tienen u n fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución, además, el 12.90% de los mismos se encuentran en Muy de acuerdo en que tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución.

Tabla 6

Cree que el trabajador se siente orgulloso de decir a los demás que forma parte de ésta institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	6.45%
En desacuerdo	4	12.90%
Indiferente	5	16.13%
De acuerdo	13	41.94%
Muy de acuerdo	7	22.58%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

Como se observa en la tabla 6, el 19.35% afirman que no se sienten orgullosos de decir a los demás que forman parte de ésta institución. Así mismo el 22.58% afirman estar Muy de acuerdo en afirmar que se sienten orgullosos de decir a los demás que forman parte de ésta institución

Tabla 7

El trabajador habla de la institución a sus amigos como la mejor para laborar.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	9.68%
En desacuerdo	4	12.90%
Indiferente	4	12.90%
De acuerdo	15	48.39%
Muy de acuerdo	5	16.13%
Total	**31**	**100.00**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 7, se observa que el 48.39% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran de acuerdo en hablar de la institución a sus amigos como la mejor para laborar, además, el 9.98% de los mismos se encuentran en Muy desacuerdo en hablar de la institución a sus amigos como la mejor para laborar.

Tabla 8

Esta institución significa personalmente mucho para mí

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	6.45%
Indiferente	6	19.35%
De acuerdo	15	48.39%
Muy de acuerdo	8	25.81%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 8, se observa que el 48.39% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran de acuerdo a que esta institución significa mucho para ellos, además, el 6.45% de los mismos se encuentran en desacuerdo en que esta institución significa mucho para ellos.

Tabla 9

Piensa que los trabajadores de ésta institución haría cualquier tipo de asignación laboral incluso si es fuera del horario laboral.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	16.13%
En desacuerdo	11	35.48%
Indiferente	5	16.13%
De acuerdo	8	25.81%
Muy de acuerdo	2	6.45%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 9, se observa que el 35.48% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran en desacuerdo en pensar que los trabajadores de ésta institución haría cualquier tipo de asignación laboral incluso si es fuera del horario laboral, además, el 6.45% de los mismos se encuentran en Muy de acuerdo en pensar que los trabajadores de ésta institución haría cualquier tipo de asignación laboral incluso si es fuera del horario laboral.

Tabla 10

Cree que los trabajadores están predispuestos para participar de todas las actividades que realiza la institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	6.45
En desacuerdo	9	29.03
Indiferente	5	16.13
De acuerdo	11	35.48
Muy de acuerdo	4	12.90
Total	**31**	**100.00**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 10, se observa que el 35.48% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran en de acuerdo en que los trabajadores están predispuestos para participar de todas las actividades que realiza mi institución, además, el 6.45% de los mismos se encuentran en Muy en desacuerdo en que los trabajadores están predispuestos para participar de todas las actividades que realiza mi institución.

5.1.2 Compromiso normativo

A continuación se mostrarán las tablas de los indicadores que contienen a la dimensión.

Tabla 11

Creo que el trabajador no abandonaría a la institución en estos momentos porque tiene un sentimiento de obligación moral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	3.23%
En desacuerdo	6	19.35%
Indiferente	10	32.26%
De acuerdo	11	35.48%
Muy de acuerdo	3	9.68%
Total	**31**	**100.00%**

u
ente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 11, se observa que el 35.48% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran de acuerdo y Creen que el trabajador no abandonaría a la institución en estos momentos porque tiene un sentimiento de obligación moral, además, el 3.23% de los mismos se encuentran en Muy en desacuerdo y creen que el trabajador no abandonaría a la institución en estos momentos porque tiene un sentimiento de obligación moral.

Tabla 12

Pienso que el trabajador siente que está en deuda con la institución por la oportunidad laboral y el apoyo que le brindó

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	6.45%
En desacuerdo	5	16.13%
Indiferente	3	9.68%
De acuerdo	20	64.52%
Muy de acuerdo	1	3.23%
Total	31	100.00%

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 12, se observa que el 64.52% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. Piensan y están de acuerdo que el trabajador sienta que está en deuda con la institución por la oportunidad laboral que le brindó y el apoyo que le da, además, el 6.45% de los mismos Piensan y están en muy en desacuerdo que el trabajador sienta que está en deuda con la institución por la oportunidad laboral que le brindó y el apoyo que le da.

Tabla 13

Estoy de acuerdo con los valores de la institución porque son muy similares a los míos y me ayudan a ser mejor profesional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	12.90%
Indiferente	4	12.90%
De acuerdo	18	58.06%
Muy de acuerdo	5	16.13%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 13, se observa que el 58.06% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran de acuerdo con los valores de la institución porque son muy similares a los míos y me ayudan a ser mejor profesional, además, el 12.90% de los mismos están en desacuerdo con los valores de la institución porque son muy similares a los míos y me ayudan a ser mejor profesional.

Tabla 14

Estoy de acuerdo con las normas y políticas establecidas por la institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	7	22.58%
Indiferente	6	19.35%
De acuerdo	15	48.39%
Muy de acuerdo	3	9.68%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 14, se observa que el 48.39% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran de acuerdo con las normas y políticas establecidas por la institución, además, el 22.58% de los mismos están en desacuerdo con las normas y políticas establecidas por la institución.

5.1.3 Compromiso continuo

A continuación se mostrarán las tablas de los indicadores que contienen a la dimensión.

Tabla 15

Creo que el trabajador de la institución siente como si tuviera muy pocas oportunidades de trabajo en otras instituciones.

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Muy en desacuerdo	3	9.68%
En desacuerdo	10	32.26%
Indiferente	6	19.35%
De acuerdo	9	29.03%
Muy de acuerdo	3	9.68%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 15, se observa que el 29.03% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran de acuerdo y creen que el trabajador de la institución siente como si tuviera muy pocas oportunidades de trabajo en otras instituciones, además, el 9.68% de los mismos se encuentran Muy en desacuerdo y no creen que el trabajador de la institución siente como si tuviera muy pocas oportunidades de trabajo en otras instituciones.

Tabla 16

Pienso que de presentarse una oportunidad laboral en otra institución donde me ofrezcan mejores beneficios sobre todo salarial creo que no dudaría en dejar la institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	6.45%
En desacuerdo	5	16.13%
Indiferente	7	22.58%
De acuerdo	9	29.03%
Muy de acuerdo	8	25.81%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 16, se observa que el 29.03% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran de acuerdo y Piensan que de presentarse una oportunidad laboral en otra institución donde me ofrezcan mejores beneficios sobre todo salarial creo que no dudaría en dejar la institución, además, el 6.45% de los mismos están Muy en desacuerdo y Piensan que de presentarse una oportunidad laboral en otra institución donde me ofrezcan mejores beneficios sobre todo salarial creo que si dudaría en dejar la institución.

Tabla 17

Estoy de acuerdo en que el tiempo que vengo laborando me hace sentir que debo permanecer en la institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	3.23%
En desacuerdo	5	16.13%
Indiferente	10	32.26%
De acuerdo	13	41.94%
Muy de acuerdo	2	6.45%
Total<	31	100.00%

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 17, se observa que el 41.94% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran de acuerdo en que el tiempo que vengo laborando me hace sentir que debo permanecer en la institución, además, el 3.23% de los mismos están Muy en desacuerdo en que el tiempo que vengo laborando me hace sentir que debo permanecer en la institución.

Tabla 18

Creo que el trabajador necesita permanecer en la institución porque no tiene otras oportunidades laborales en otras instituciones.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	29.03%
En desacuerdo	11	35.48%
Indiferente	1	3.23%
De acuerdo	7	22.58%
Muy de acuerdo	3	9.68%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 18, se observa que el 9.68% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran Muy de acuerdo creer que el trabajador necesita permanecer en la institución porque no tiene otras oportunidades laborales en otras instituciones, además, el 35.48% de los mismos están en desacuerdo creer que el trabajador necesita permanecer en la institución porque no tiene otras oportunidades laborales en otras instituciones

Tabla 19

El trabajador necesita continuar porque se le ofrece oportunidades de crecimiento laboral.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	6.45%
En desacuerdo	5	16.13%
Indiferente	6	19.35%
De acuerdo	15	48.39%
Muy de acuerdo	3	9.68%
Total	31	100.00%

Fuente: Cuestionario a los trabajadores administradores de la UCV

Interpretación:

De la tabla 19, se observa que el 48.39% de los Trabajadores Administrativos de la U.C.V. se encuentran Muy de acuerdo que el trabajador necesita continuar porque se le ofrece oportunidades de crecimiento laboral, además, el 6.45% de los mismos se encuentran Muy en desacuerdo que el trabajador necesita continuar porque se le ofrece oportunidades de crecimiento laboral.

5.2 Nivel de desempeño laboral

En el presente acápite se presentaran las dos dimensiones estudiadas que integra el desempeño laboral.

5.2.1 Eficacia

A continuación se mostrarán las tablas de los indicadores que contienen a la dimensión.

Tabla 20

Cumplimiento de normas: Conocimiento y cumplimiento de manera cabal de la normativa institucional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	1	3.23%
Malo	4	12.90%
Regular	16	51.61%
Bueno	9	29.03%
Excelente	1	3.23%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 20, el 3.23% de los trabajadores fue calificado como muy malo en cuanto a conocimiento y cumplimiento de la normativa institucional, además, el 3.23% de los trabajadores fue calificado como excelente en cuanto a conocimiento y cumplimiento de la normativa institucional.

Tabla 21

Cumplimiento de las metas: logro de las metas establecidas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4	12.90%
Regular	14	45.16%
Bueno	13	41.94%
Total	31	100.00%

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Interpretación:

De la tabla 21, el 12.90% de los trabajadores fue calificado como malo en cuanto al logro de las metas establecidas, además, el 41.94% de los trabajadores fue calificado como bueno en cuanto al logro de las metas establecidas.

Tabla 22

Satisfacción del cliente: satisfacción de las necesidades del cliente.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	6.45%
Regular	14	45.16%
Bueno	15	48.39%
Total	31	100.00%

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 22, el 6.45% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto a la satisfacción de las necesidades del cliente, además, el 48.39% de los mismos fue calificado como bueno en cuanto a la satisfacción de las necesidades del cliente

Tabla 23

Atención con esmero y rapidez: atención de manera esmerada y rápida o realización de sus tareas con esmero y rapidez.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Malo	4	12.90	12.9%
Regular	13	41.94	41.9%
Bueno	10	32.26	32.3%
Excelente	4	12.90	12.9%
Total	**31**	**100.00**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

De la tabla 23, el 12.90% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto a la atención de manera esmerada y rápida o realización de sus tareas con esmero y rapidez, además, el 12.09% fue calificado como excelente en cuanto a la atención de manera esmerada y rápida o realización de sus tareas con esmero y rapidez.

5.2.2 Eficiencia

A continuación se mostrarán las tablas de los indicadores que contienen a la dimensión.

Tabla 24

Aptitud: Cuenta con el conocimiento y competencia respecto al puesto de trabajo y de asuntos relacionados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Regular	18	58.06%
Bueno	12	38.71%
Excelente	1	3.23%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 24, el 58.06% de los trabajadores administrativos fue calificado como regular en cuanto a que Cuenta con el conocimiento y competencia respecto al puesto de trabajo y de asuntos relacionados, además, el 3.23% de los mismos fue calificado como excelente ya que Cuenta con lo antes mencionado.

Tabla 25

Uso adecuado de recursos: Uso adecuado del tiempo (Capacidad de realizar sus tareas en los tiempos establecidos).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	9.68%
Regular	17	54.84%
Bueno	8	25.81%
Excelente	3	9.68%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 25, el 9.28% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto al uso adecuado del tiempo, además, el 9.68% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto al uso adecuado del tiempo.

Tabla 26

Uso adecuado de recursos: Uso adecuado de materiales y presupuesto (Capacidad para usar los materiales, equipos o presupuesto asignado en alguna actividad asignada de forma adecuada).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	6	19.35%
Regular	10	32.26%
Bueno	12	38.71%
Excelente	3	9.68%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 26, el 19.35% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto al uso adecuado de materiales y presupuesto, además, el 9.68% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto al uso adecuado de materiales y presupuesto

Tabla 27

Iniciativa: Capacidad de anticiparse a las necesidades o problemas futuros.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	2	6.45%
Malo	8	25.81%
Regular	11	35.48%
Bueno	7	22.58%
Excelente	3	9.68%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

De la tabla 27, el 6.45% de los trabajadores administrativos fue calificado como Muy malo en cuanto a la Capacidad de anticiparse a las necesidades o problemas futuros, además, el 9.68% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto a la Capacidad de anticiparse a las necesidades o problemas futuros.

Tabla 28

Iniciativa: Capacidad para desarrollar nuevas ideas y mostrar originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Muy malo	3	9.68%
Malo	9	29.03%
Regular	9	29.03%
Bueno	9	29.03%
Excelente	1	3.23%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 28, el 9.68% de los trabajadores administrativos fue calificado como Muy malo en cuanto a la Capacidad para desarrollar nuevas ideas y mostrar originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo, además, el 3.23% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto a la Capacidad para desarrollar nuevas ideas y mostrar originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo

Tabla 29

Iniciativa: Capacidad para enfrentar el cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	2	6.45%
Malo	6	19.35%
Regular	14	45.16%
Bueno	8	25.81%
Excelente	1	3.23%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

De la tabla 29, el 6.45% de los trabajadores administrativos fue calificado como Muy malo en cuanto a la Capacidad para enfrentar el cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo, además, el 3,23% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto a la Capacidad para enfrentar el cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.

Tabla 30

Iniciativa: Capacidad de mostrarse interesado por acceder a instancias de actualización de conocimientos (charlas, talleres) y aplicación de éstos nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	1	3.23%
Malo	7	22.58%
Regular	10	32.26%
Bueno	12	38.71%
Excelente	1	3.23%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 30, el 3.23% de los trabajadores administrativos fue calificado como Muy malo en cuanto a la Capacidad de mostrarse interesado por acceder a instancias de actualización de conocimientos (charlas, talleres) y aplicación de éstos nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones, además, el 3.23% de los mismos fue calificado como Muy malo en cuanto a la Capacidad de mostrarse interesado por acceder a instancias de actualización de conocimientos (charlas, talleres) y aplicación de éstos nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones.

Tabla 31

Iniciativa: Capacidad para trabajar independientemente.

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Muy malo	2	6.5%
Malo	7	22.6%
Regular	10	32.3%
Bueno	8	25.8%
Excelente	4	12.9%
Total	**31**	**100.0%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 31, el 6.5% de los trabajadores administrativos fue calificado como Muy malo en cuanto a la Capacidad para trabajar independientemente, además, el 12.9% de los mismos fue calificado como Muy malo en cuanto a la Capacidad para trabajar independientemente.

Tabla 32

Ausentismo del trabajador: Record de asistencia del trabajador

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	5	16.13%
Malo	3	9.68%
Regular	5	16.13%
Bueno	12	38.71%
Excelente	6	19.35%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 32, el 9.68% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto al Record de asistencia del trabajador, además, el 19. 35% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto al Record de asistencia del trabajador.

Tabla 33

Puntualidad: Llega siempre puntualmente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	3.23%
Regular	7	22.58%
Bueno	12	38.71%
Excelente	11	35.48%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

De la tabla 33, el 3.23% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto a Llegar siempre puntualmente, además, el 35.48% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto a Llegar siempre puntualmente.

Tabla 34

Responsabilidad: Capacidad de reaccionar eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas que se presenten en el cumplimiento de sus tareas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	16.13%
Regular	16	51.61%
Bueno	8	25.81%
Excelente	2	6.45%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 34, el 16.13% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto a la capacidad de reaccionar eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas que se presenten en el cumplimiento de sus tareas, además, el 6.45% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto a la capacidad de reaccionar eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas que se presenten en el cumplimiento de sus tareas.

Tabla 35

Responsabilidad: Grado en que mantiene al supervisor directo informado del progreso en el trabajo y de los problemas que pueden plantearse.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	16.13%
Regular	12	38.71%
Bueno	12	38.71%
Excelente	2	6.45%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 35, el 16.13% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto al Grado en que mantiene al supervisor directo informado del progreso en el trabajo y de los problemas que pueden plantearse, además, el 6.45% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto al Grado en que mantiene al supervisor directo informado del progreso en el trabajo y de los problemas que pueden plantearse.

Tabla 36

Responsabilidad: Grado en que asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	29.03%
Regular	13	41.94%
Bueno	7	22.58%
Excelente	2	6.45%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 36, el 29.03% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto al Grado en que asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar, además, el 6.45% de los mismos fue calificado como malo en cuanto al Grado en que asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.

Tabla 37

Solución de problemas: Capacidad para resolver oportunamente imprevistos en la realización de sus tareas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	25.81%
Regular	13	41.94%
Bueno	8	25.81%
Excelente	2	6.45%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

De la tabla 37, el 25.81% de los trabajadores administrativos fue calificado como malo en cuanto a la Capacidad para resolver oportunamente imprevistos en la realización de sus tareas, además, el 6.45% de los mismos fue calificado como malo en cuanto a la Capacidad para resolver oportunamente imprevistos en la realización de sus tareas

Tabla 38

Actitud: Manera en que asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de tareas encomendadas por su superior.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	1	3.23%
Malo	3	9.68%
Regular	18	58.06%
Bueno	5	16.13%
Excelente	4	12.90%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 38, el 3.23% de los trabajadores administrativos fue calificado como Muy malo en cuanto a la Manera en que asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de tareas encomendadas por su superior, además, el 12.90% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto a la Manera en que asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de tareas encomendadas por su superior.

Tabla 39

Actitud: Capacidad para ir más allá de lo que se le exige para brindar el mejor servicio, evaluando la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	1	3.23%
Malo	8	25.81%
Regular	14	45.16%
Bueno	8	25.81%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 39, el 3.23% de los trabajadores administrativos fue calificado como Muy malo en cuanto a la Capacidad para ir más allá de lo que se le exige para brindar el mejor servicio, evaluando la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas, además, el 25.81% de los mismos fue calificado como bueno en cuanto a la Capacidad para ir más allá de lo que se le exige para brindar el mejor servicio, evaluando la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas.

Tabla 40

Actitud: Acatamiento y respeto de órdenes, normas, reglamentos, y disposiciones generales de la institución.

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Regular	15	48.39%
Bueno	10	32.2%6
Excelente	6	19.35%
Total	**31**	**100.00%**

Fuente: Cuestionario a los coordinadores de la UCV.

Como se observa en la tabla 40, el 48.39% de los trabajadores administrativos fue calificado como regular en cuanto a el Acatamiento y respeto de órdenes, normas, reglamentos, y disposiciones generales de la institución, además, el 19.35% de los mismos fue calificado como excelente en cuanto a el Acatamiento y respeto de órdenes, normas, reglamentos, y disposiciones generales de la institución.

5.3 Entrevista de Compromiso Dirigido a los Coordinadores generales

5.3.1 Compromiso Afectivo

1. ¿El trabajador apoya en los problemas diferentes que surgen de sus diferentes compañeros de trabajo incluso de los que no son de su área en beneficio de la institución? (Grado de familiaridad).

No, la mayoría no lo hace si es que apoya es en un grado reducido.

2. ¿Los trabajadores se sienten como en familia en la institución? (grado de familiaridad)

En un grado menor. No se ha desarrollado la amistad, solo se ha establecido relaciones de compañerismo por el tema laboral.

3. ¿Qué opinión tiene sobre sí sus trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución y de si recomendarían a otras personas a la institución como una gran alternativa para laborar en ésta? (Identificación del trabajador)

Sí se sienten orgullosos de pertenecer a esta institucion porque se les ofrece una buena inducción.

4. ¿Los trabajadores están predispuestos a realizar tareas que la institución le asigna incluso si es fuera del horario de trabajo en beneficio de la institución? (participación del trabajador)

Los trabajadores participan de las tareas pero solo de vez en cuando ya que a veces no disponen del tiempo por motivos personales.

5. ¿Los trabajadores participan de manera voluntaria en las actividades que la institución realiza? (participación del trabajador)

En la mayoría de las actividades el trabajador participa de manera voluntaria.

5.3.2 Compromiso Normativo

6. ¿Qué opinión tiene sobre si los trabajadores sienten una obligación moral por el apoyo que la institución les brinda en caso de enfermedad y problemas graves que se les presenta a éstos? (Sentimiento de obligación moral)

No se observa que todos los trabajadores sienten una obligación moral, pero es reconfortante que sí haya empleados que reconozcan el apoyo de la institución.

7. ¿Los trabajadores cumplen de manera voluntaria con los valores, normas y políticas de la institución? (Identificación con los valores, normas y políticas)

Sí cumplen pero solo de manera parcial, al menos se ve que sí cuando se les supervisa.

5.3.3 Compromiso Continuo

8. ¿Cree que sus trabajadores de tener una oportunidad laboral en otra institución que les brinde mayores beneficios sobre todo salariales seguirán permaneciendo en la institución? (Permanencia)

No, ya que cualquier trabajador quiere que se les pague más.

9. ¿Qué opina sobre si sus trabajadores desean seguir laborando por las oportunidades de crecimiento laboral que se les ofrece? (Permanencia)

Las oportunidades laborales que se les ofrece son de ascenso si es que demuestran que tienen un buen desempeño laboral.

5.4 Contrastación de Hipótesis

5.4.1 Hipótesis general

EL compromiso organizacional influye desfavorablemente en el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

a) Cálculos

Para la contratación de hipótesis se calculó la correlación de Spearman, debido a que se cuentan con las sumas de rangos de cada una de las variables, obteniéndose el siguiente valor:

Tabla 41

Prueba de correlación de Spearman entre el compromiso organizacional y desempeño laboral

Variables	Rho de Spearman	Desempeño
Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	54.7%
	N	31

Correlación de Spearman: $\rho = 0.547$

Interpretación:

De la tabla 41, la correlación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral es directa, ya que tiene un valor positivo; además la relación entre estas dos variables es significativa, ya que se obtuvo un coeficiente de 55%.

b) Tabla de Contingencia

Tabla 42

Compromiso y desempeño de los trabajadores Administrativos de la UCV sede Huaraz, año 2014.

Compromiso organizacional	Desempeño laboral							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	13	41.94%	3	9.68%	0	0.00%	16	51.61%
Medio	6	19.35%	6	19.35%	0	0.00%	12	38.71%
Alto	0	0.00%	1	3.23%	2	6.45%	3	9.68%
Total	19	61.29%	10.00	32.26%	2	6.45%	31	100.00%

Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla 42, se observa que el 41.94% presentan bajo compromiso y a su vez tienen un mal desempeño. Así mismo, el 6.45% de los trabajadores administrativos presenta un alto compromiso y un buen desempeño.

c) Gráfico de Burbuja

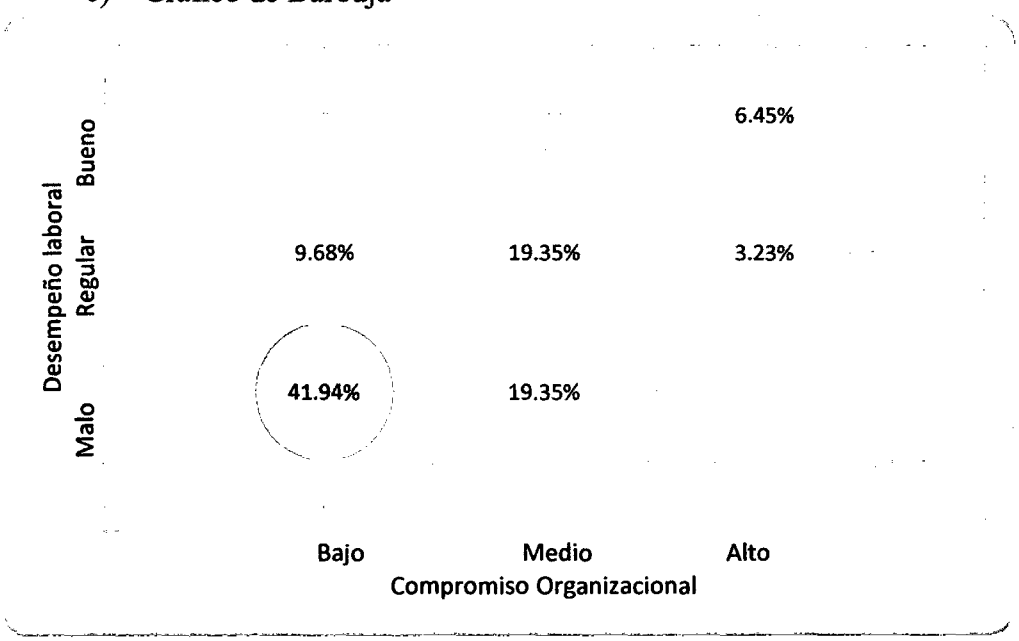


Figura 1: Compromiso organizacional y Desempeño de la UCV.

d) Conclusión

De la tabla 42, se observa que existe asociación positiva entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral, siendo la relación de (55.5%) considerándose como directa y significativa. Además, según la figura 1, el 42% de los colaboradores se encuentran situados en el sector negativo de compromiso organizacional y desempeño laboral, lo que indica que el compromiso organizacional influye desfavorablemente en el desempeño de la UCV sede Huaraz, año 2014; por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

5.4.2 Hipótesis de investigación especifica 1

El compromiso afectivo se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

a) Cálculos

Tabla 43

Prueba de correlación de Spearman entre el compromiso afectivo y desempeño laboral

Variables	Rho de Spearman	Desempeño laboral
Compromiso afectivo	Coeficiente de correlación	51.1%
	N	31

Correlación de Spearman: $\rho = 0.511$

Interpretación:

De la tabla 43, la correlación entre el compromiso afectivo y el desempeño laboral es directa, ya que tiene un valor positivo; además la relación entre estas dos variables es significativa, ya que se obtuvo un coeficiente de 51%.

b) Tabla de Contingencia

Tabla 44

Compromiso afectivo y desempeño laboral

Compromiso Afectivo	Desempeño laboral							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	12	38.71%	3	9.68%	0	0.00%	15	48.39%
Medio	7	22.58%	6	19.35%	0	0.00%	13	41.94%
Alto	0	0.00%	1	3.23%	2	6.45%	3	9.68%
Total	19	61.29%	10	32.26%	2	6.45%	31	100.00%

Fuente: Base de datos

De la tabla 44, se observa que el 38.71% presentan compromiso afectivo bajo y a su vez tienen un desempeño malo. Así mismo, el 6.45% de los trabajadores administrativos presenta un compromiso afectivo alto y un desempeño bueno.

c) Gráfico de Burbuja

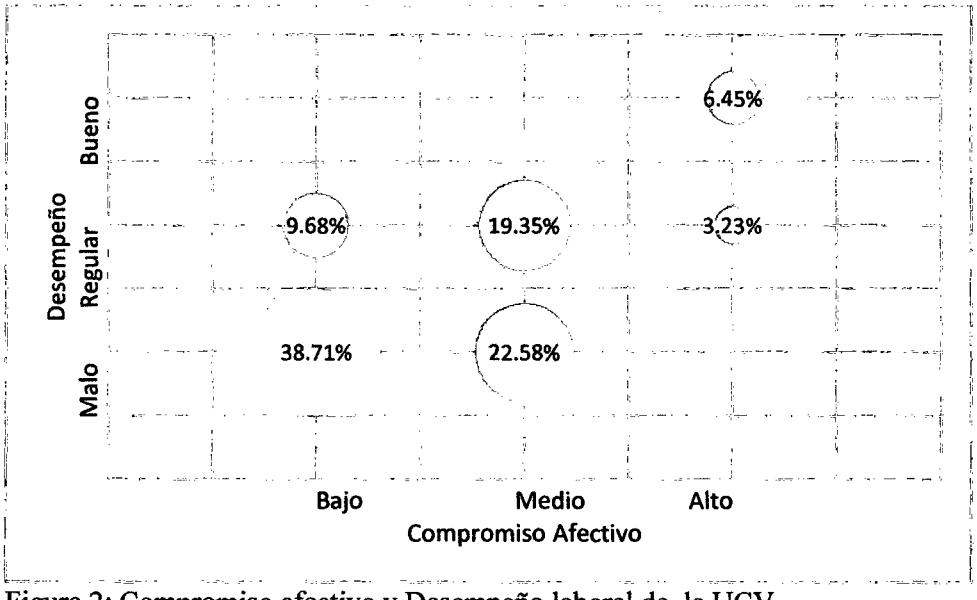


Figura 2: Compromiso afectivo y Desempeño laboral de la UCV.

d) Conclusión

La correlación entre el compromiso afectivo y desempeño laboral es directa, ya que tiene un valor positivo; además la relación entre estas dos variables es significativa, ya que se obtuvo un coeficiente de 51.1%, por lo tanto se acepta la hipótesis. Además, según la figura 2, el 38.71% de los trabajadores administrativos se encuentran situados en el sector negativo, lo que indica que el compromiso afectivo influye desfavorablemente en el desempeño de los trabajadores administrativos de la UCV.

5.4.3 Hipótesis de investigación especifica 2

El compromiso normativo se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

a) Cálculos

Tabla 45

Prueba de correlación de Spearman entre el compromiso normativo y desempeño laboral

Variables	Rho de Spearman	Desempeño laboral
Compromiso normativo	Coeficiente de correlación	33.5%
	N	31

Correlación de Spearman: $\rho = 0.335$

De la tabla 45, la correlación entre el compromiso normativo y el desempeño laboral es directa y moderadamente significativa, ya que se obtuvo un coeficiente de solo 34%, por lo tanto se acepta la hipótesis.

b) Tabla de Contingencia

Tabla 46

Compromiso normativo	Desempeño laboral							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	13	41.94%	3	9.68%	1	3.23%	17	54.84%
Medio	6	19.35%	7	22.58%	1	3.23%	14	45.16%
Total	19	61.29%	10	32.26%	2	6.45%	31	100.00%

Fuente: Base de datos

De la tabla 46, se observa que el 41.94% presentan compromiso normativo bajo y a su vez tienen un desempeño malo. Así mismo, no hay trabajadores administrativos que presenten un compromiso normativo alto y un desempeño bueno.

c) Gráfico de Burbuja

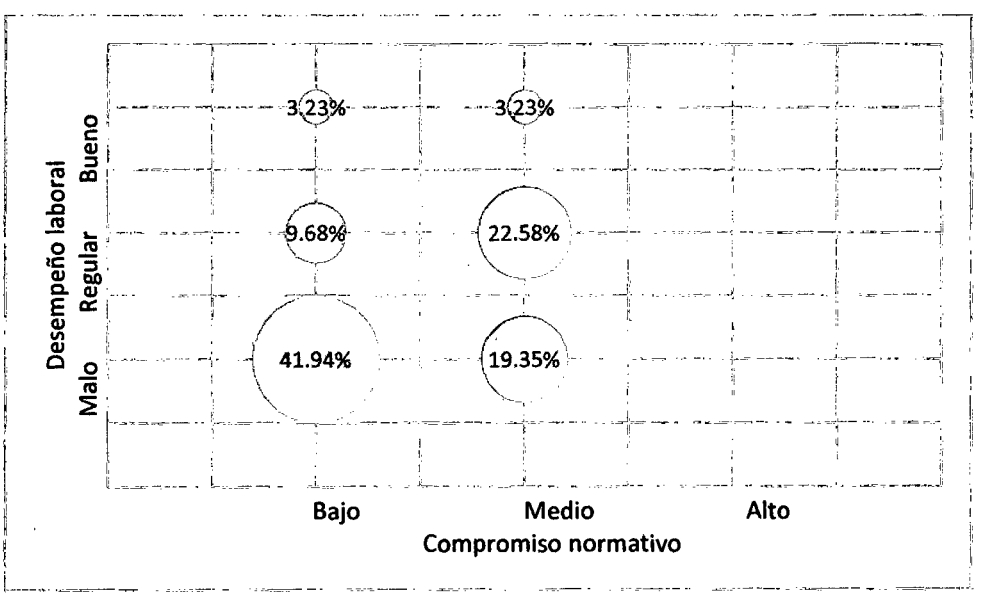


Figura 3: Compromiso normativo y Desempeño laboral de la UCV.

d) Conclusión

Existe correlación directa y moderadamente significativa, ya que solo tiene un valor de 34%, por lo tanto se acepta la hipótesis. Además, el 42% de los trabajadores administrativos se encuentran situados en el sector negativo del compromiso normativo y desempeño, lo que indica que el compromiso normativo influye desfavorablemente en el desempeño.

5.4.4 Hipótesis de investigación especifica 3

El compromiso continuo se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.

a) Cálculos

Tabla 47

Prueba de correlación de Spearman entre el compromiso continuo y desempeño laboral

Variables	Rho de Spearman	Desempeño laboral
Compromiso continuo	Coeficiente de correlación	46.6%
	N	31

Correlación de Spearman: $\rho = 0.466$

Interpretación:

Existe una correlación directa y moderadamente significativa entre el compromiso continuo y el desempeño laboral, ya que el coeficiente de correlación de Spearman es de solo 46.6%, por lo tanto se acepta la hipótesis.

b) Tabla de Contingencia

Compromiso continuo	Desempeño laboral							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	14	45.16%	5	16.13%	1	3.23%	20	64.52%
Medio	5	16.13%	4	12.90%	0	0.00%	9	29.03%
Alto	0	0.00%	1	3.23%	1	3.23%	2	6.45%
Total	19	61.29%	10	32.26%	2	6.45%	31	100.00%

Fuente: Base de datos

De la tabla 48, se observa que el 45.16% presentan compromiso continuo bajo y a su vez tienen un desempeño malo. Así mismo, solo el 3.23% de los trabajadores administrativos presenta un compromiso continuo alto y un desempeño bueno.

c) Gráfico de Burbuja

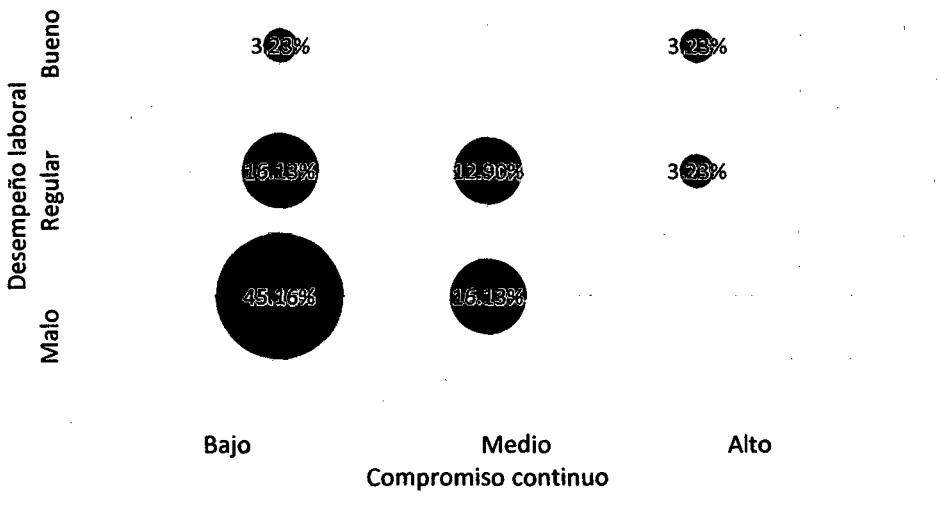


Figura 4: Compromiso continuo y Desempeño laboral de la UCV.

d) Conclusión

Existe una correlación directa y moderadamente significativa entre el compromiso continuo y desempeño laboral, con un valor de coeficiente de correlación de Spearman de solo 47%, por lo tanto se acepta la hipótesis. Además, el 42% de los trabajadores administrativos se encuentran situados en el sector negativo del compromiso normativo y desempeño, lo que indica que el compromiso normativo influye desfavorablemente en el desempeño de los trabajadores administrativos de la UCV.

6 DISCUSIÓN

El propósito principal de esta investigación se centró en analizar la influencia del compromiso organizacional en el desempeño de los trabajadores administrativos de la UCV, año 2014. Para esto se aplico 1 cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos sobre compromiso organizacional, 1 cuestionario a los coordinadores generales sobre desempeño laboral y una entrevista a los coordinadores generales sobre compromiso organizacional los cuales fueron validados previamente por expertos para su posterior aplicación. Pues bien, de manera general, con base en los resultados obtenidos, podríamos señalar que este objetivo se ha cubierto.

Atendiendo al postulado establecido en la hipótesis general, el compromiso organizacional influye desfavorablemente en el desempeño de los trabajadores administrativos de la UCV, esta se cumple y fue determinado mediante la prueba estadística de correlacion de Spearman con un $\rho = 0.547$ para determinar el grado de relación, considerándose la correlación como directa y significativa, además se usó la tabla de contingencia (tabla 42) y su respectivo gráfico para la aceptación o rechazo de la hipótesis en el que se puede observar una mayor cantidad de trabajadores administrativos con un compromiso organizacional bajo y un desempeño malo (41.94%) lo que indica que el compromiso organizacional influye desfavorablemente en el desempeño, al respecto las investigaciónes realizadas por Luthans (2008), Meyer & Allen (1997), Castañeda (2007) y Jhon Newstron (2007) apoyan la existencia de una

relacion positiva y significativa entre ambas variables, por lo que se infiere que de mejorar el compromiso se tendra como consecuencia un mayor desempeño de los trabajadores administrativos.

Ademas, esto se ve reflejado primero en un compromiso afectivo bajo de los trabajadores administrativos (48%) , lo que se debe a que es pobre la relación de amistades y que esto solo es por el tema laboral mas no aflora fuera de la institucion, además muchos de los trabajadores administrativos se muestran poco orgullosos de pertenecer a la institucion y no están interesados de manera voluntaria en ser partícipe de actividades de la institucion menos aun si son fuera del horario de trabajo ya que tienen una jornada de trabajo largo lo que los tiene estresados.

Segundo, se refleja en el Compromiso normativo bajo (55%), lo que se debe a que los trabajadores administrativos no sienten una obligación moral con la institucion, porque la institución desde que el trabajador postulo para una vacante la evaluación fue muy exigente lo que hace sentir al trabajador que él se ganó la oportunidad de laborar con méritos propios y no porque la institución le haya apoyado; en cuanto a las normas y políticas de la institucion no se cumplen de manera cabal, ya que solo se cumplen porque se les envía memorándums o porque están siendo supervisados, esta información se apoyo en los resultados de la entrevista.

Por ultimo se encontró que los trabajadores administrativos tienen un Compromiso continuo bajo de 65%, las razones son que muchos permanecen en la institucion solo porque las oportunidades laborales son escasas y porque no cuentan con beneficios suficientes según su percepción esto también se corrobora con la entrevista en la que los entrevistados mencionan que de tener una oportunidad donde se le ofrezca

mejor pago y más beneficios es obvio que los trabajadores administrativos se irían.

Como consecuencia de los resultados negativos mostrados en cuanto a compromiso se encontro que la mayor cantidad de trabajadores administrativos tiene un desempeño malo 61%, reflejado en sus dimensiones eficiencia y eficacia tal como Stoner, Freeman y Gilbert (1996) mencionan que el desempeño se mide por la eficiencia y eficacia, resultando en nuestro estudio que el 67% de trabajadores administrativos son ineficaces y un 61% son ineficientes. La ineficacia de los trabajadores administrativos se explica porque no se cumplen las metas establecidas individualmente y no se está cumpliendo los objetivos de la institución, además de cumplir con las normas y mostrar un trabajo eficaz (atención rápida y esmerada) solo cuando son supervisados o se encuentran dentro de la institución sobre todo. La ineficiencia de los trabajadores administrativos se explica porque muchos trabajadores administrativos no tienen iniciativa y no están interesados en actualizarse debido a que no se les da la debida confianza y no se les recompensa por las ideas innovadoras. Sin embargo un aspecto diferente es el tema de puntualidad y asistencia en los que hay un buen registro, pero esto se debe a lo fundamentado en el compromiso con respecto a cumplimiento de normas y políticas solo por obligación y no de maneras voluntaria.

Respecto a la primera hipótesis especifica en la que se pronosticó que la correlación entre el compromiso afectivo y desempeño laboral es directa y significativa, se corrobora esta hipótesis con una correlación de Spearman de 51.10%, al respecto de las investigaciones de los autores

Arias y Quintana (2003), Meyer y Allen (1997), Newell (2002) y Luthans 2008, se infiere que existe una correlación directa y significativa entre éstas variables. Por otro lado se encontró que el indicador que tiene más asociación con el desempeño es la participacion del trabajador con la institución y el que menos se asocia es el grado de familiaridad.

Respecto a la segunda hipótesis especifica en la que se pronosticó que la correlación entre el compromiso normativo y desempeño laboral es directa y moderadamente significativa, por lo tanto se acepta esta hipótesis con una correlación de Spearman de 33.50%, al respecto de las investigaciones realizadas por los autores Robbins y Judge (2009) y Luthans (2008), se infiere que existe una correlación directa y significativa. Por otra parte, se encontró que el indicador que tiene mayor asociación con el desempeño es el sentimiento de obligación moral y el que se asocia menos es la identificación con las políticas, normas y valores.

Respecto a la tercera hipótesis específica en la que se pronosticó que la correlación entre el compromiso continuo y desempeño laboral es directa y moderadamente significativa, por lo tanto se acepta esta hipótesis con una correlación de Spearman de 46.60% , al respecto de las investigaciones de los autores Robbins y Judge (2009) y Luthans (2008), se infiere que existe una correlación directa y significativa. Así mismo se encontró que el indicador con mayor correlación es la intención de permanencia y el de menor correlación es oportunidades de conseguir trabajo.

Dentro de las limitaciones de la investigación tenemos que la población es pequeña, por tanto los resultados no se pueden generalizar para otras organizaciones similares a la empresa estudiada, pero de la información obtenida podemos dar respuestas a las interrogantes planteadas en nuestra problemática y citar sugerencias.

Ademas como el estudio es de tipo transeccional los resultados se obtuvieron en un solo momento; lo cual puede variar con el tiempo, sin embargo por el momento dichos resultados servirán como premisas para analizar la situación en que se encuentra la empresa respecto a las dos variables estudiadas, por lo tanto enfatizamos que se pueda seguir realizando estudios sobre estos lineamientos, con el principal propósito de determinar las causas de ciertos actitudes del personal en la empresa, se recomienda hacer estudios longitudinales para poder ver las actitudes de compromiso organizacional y el desempeño laboral en diferentes tiempos, así mismo la influencia que el compromiso organizacional pueda tener en el desempeño de la UCV.

De acuerdo a los resultados el compromiso organizacional es bajo lo que se está manifestando en un desempeño malo con una alta ineficacia e ineficiencia. La ineficacia de los trabajadores administrativos traerá consigo una mala atención al cliente, generando una insatisfacción en éstos. La ineficiencia traerá consigo que no se haga un uso adecuado de los recursos generando mayores costos a la institucion, además de que los trabajadores no se identifiquen con la institucion por que no se les da la confianza ni recompensas por iniciativas.

7 CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados de la investigación, se afirma que el compromiso organizacional influye desfavorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UCV, con un 42% de trabajadores administrativos con un compromiso bajo y un desempeño malo.
- La correlación entre el compromiso afectivo y desempeño laboral es directa y significativa, con un coeficiente de 51.1%. Además, el indicador que tiene más asociación con el desempeño es la participación del trabajador y el que menos se asocia es el grado de familiaridad.
- Existe correlación directa y moderadamente significativa entre el compromiso normativo y desempeño laboral. Además, el indicador que tiene mayor asociación con el desempeño es el sentimiento de obligación moral y el que se asocia menos es la identificación con las políticas, normas y valores.
- La correlación entre el compromiso continuo y desempeño laboral es directa y moderadamente significativa. Además, que el indicador que tiene mayor asociación con el desempeño es el sentimiento de obligación moral y el que se asocia menos es la identificación con las políticas, normas y valores.

8 RECOMENDACIONES

- Que el administrador y los jefes inmediatos de los trabajadores administrativos de la UCV, utilicen la información del presente estudio para mejorar la gestión de recursos humanos, con especial atención en el compromiso y que consideren estrategias como el Enpowerment orientadas a superar los componentes que se encuentran en un nivel bajo y que conllevan a un mal desempeño de los trabajadores administrativos. Se sugiere realizar charlas de sensibilización sobre la importancia que tiene el compromiso.
- Realizar actividades de recreación de confraternidad cada fin de mes con el motivo de sensibilizar, entenderse más como personas; y para así mejorar las relaciones de amicalidad dentro y fuera de la institucion para poder incrementar el compromiso afectivo.
- Adecuar algunas políticas y normas de acuerdo al interés de los trabajadores administrativos, además de fomentar los valores con una recompensa de por medio a los trabajadores administrativos que sobresalgan en el cumplimiento de éstas.
- Ofrecer mayores beneficios de acuerdo al interés del trabajador para que su intención de permanencia sea positiva y ofrecer oportunidades de crecimiento laboral con ascensos al trabajador que se desempeñe mejor.
- Realización de supervisiones de manera urgente para un mejor control de la responsabilidad. Capacitaciones para mejorar la iniciativa, actitud, el conocimiento de los trabajadores, capacidad de solución de problemas y actualización del conocimiento en cuanto a tecnologías.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2007). *Rol Del Jefe Cómo ser un buén jefe.* Argentina: Granica.

Arciniega, L. (2002). *Compromiso Organizacional* (primera ed.). México: Limusa.

Arias Galicia, L. F. (2006). *Administración de recursos para el alto desempeño.* Trillas.

Castañeda, R. (2007). *Las organizaciones de alto desempeño* . Mexico.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

Claudio, F. (1997). Sistema de Evaluacion y Mejoramiento de Desempeño. *El Diario.*

De Cenzo, D., & Robbins, S. P. (2001). *administracion de recursos humanos.* México: Sumisa S.A.

DESSLER, G. (2001). *Administración de Personal.* México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (décimoprimera ed.). México: Prentice Hall Interamericana.

Griffin , R. (2011). *Administración.* México: Data color impresores S.A. de C.V.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). México: International Thomson Editores.

Ibañez Machicao, M. (2010). *Administracion de recursos huamanos.* Lima: San Marcos.

Loli Pineda, A. (2007). Producción y gestión. *Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública.*

Luthans. (2008). *Comportamiento organizacional* (Undécima ed.). México: Mc Graw-Hill interamericana editores S.A.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Compromiso en el trabajo. *Teoria, investigación y aplicacion.*

Newell, S. (2002). *Creando Organizaciones Saludables.* Thomson.

Newstrom, J. W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. *Duodécima.* México: Mc Graw Hill.

Pérez Rosales, M. (2010). *Diccionario de administración* (Sexta ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.

Robbins, S. p., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Prentice Hall.

Robbins., S. (2004). *comportamiento organizacional.* México: Pearson Educación.

Schermerhorn, J. R. (2003). *Administracion.* Mexico: Limusa S.A.

Soberanes Rivas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (2009). EL cLima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista internacional LA NUEVA GESTIÓN UNIVERSAL*, 120-127.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Prentice Hall Hispanoamericana S.A. ed.). México: Sexta Edición.

Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cómo influye el compromiso organizacional en el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014?	Analizar de qué manera el compromiso organizacional influye en el desempeño de los trabajadores Administrativos de la universidad Cesar vallejo sede Huaraz, año 2014.	El compromiso organizacional influye desfavorablemente en el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.	(Independiente) X = Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	➢ Grado de familiaridad ➢ Identificación del trabajado ➢ Participación del trabajado
				Compromiso Normativo	➢ Sentimiento de obligación moral ➢ Identificación con las políticas, normas y valores de la institución.
				Compromiso Continuo	➢ Oportunidades de consegui trabajo ➢ Permanencia
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**			
· ¿De qué manera el compromiso afectivo se relaciona con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014?.	Determinar cómo el compromiso afectivo se relaciona con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.	El compromiso afectivo se relaciona de manera directa con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.	(Dependiente) Y = desempeño laboral.	Eficacia	➢ Cumplimiento de normas ➢ Cumplimiento de metas ➢ Satisfacción del cliente ➢ Atención con esmero y rapidez
· ¿De qué manera el compromiso normativo se relaciona con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014?	Determinar cómo el compromiso normativo se relaciona con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.	El compromiso normativo se relaciona de manera directa con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.		Eficiencia	➢ Aptitud ➢ Uso adecuado de recursos ➢ Iniciativa ➢ Ausentismo del trabajador ➢ Puntualidad ➢ Responsabilidad ➢ Solución de problemas ➢ Actitud
· ¿De qué manera el compromiso continuo se relaciona con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014?	Determinar cómo el compromiso continuo se relaciona con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.	El compromiso continuo se relaciona de manera directa con el desempeño de los trabajadores Administrativos de la Universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014.			

Anexo 2: Lista general de los Trabajadores Administrativo de la Universidad Cesar Vallejo – Sede Huaraz

TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SEDE HUARAZ, AÑO 2014

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	Tiempo en la empresa
	COORDINADORES		
1	Rafael Torres Waldier	Coord. Administrativo	Mayor a un año
2	Esquivel Alva Charlie Hard	Coord. Académico	Mayor a un año
3	Acuña Beltrán Kalima	Coord. De Asuntos Estudiantiles	Mayor a un año
	Personal – Coord. Administrativa		
4	Camones Camones Gabi	Asistente Administrativo	Mayor a un año
5	Castañeda Rodríguez Julia	Jefa de Finanzas y Contabilidad	Mayor a un año
6	Chávez García Jubyxa	Jefa de Admisión	Mayor a un año
7	Gómez Castro Henrry Michael	Asesor educativo	Menor a un año
8	Sánchez Méndez Lourdes Clelia	Asesor educativo	Menor a un año
9	Tello Valladares Aracely Angélica	Asesor educativo	Menor a un año
10	Ángeles Jaimes Einer Nilo	Asesor educativo	Mayor a un año
11	Castro Rodríguez Manuel	Asesor educativo	Mayor a un año
12	Cruz Maguiña Fredy	Asesor educativo	Mayor a un año
13	Peña Huerta Rosa	Asesor educativo	Mayor a un año
14	Méndez Alejo Norma	Personal de Mantenimiento	Mayor a un año
15	Shuan Macedo Victorino	Personal de Mantenimiento	Mayor a un año
16	Silvestre Álvarez Bernardina	Personal de	Mayor a un año

		Mantenimiento	
17	Shuan Macedo Hilda Lucila	Personal de Mantenimiento	Mayor a un año
18	Marrufo Cabanillas Renzo	Jefe de la oficina de tecnologías de la información.	Mayor a un año
	Personal – Coord. Académica		
19	Ardiles Osorio Sandra Angélica	Asistente administrativa	Mayor a un año
20	Oropeza Moreno Luis	Asistente administrativo	Mayor a un año
21	Ponte Quiñones Elvis	Jefe del CIS(Centro de informática)	Mayor a un año
22	Calvo Chamache Alberto	Jefe del Centro de idiomas	Mayor a un año
23	Mayta Flores Hugo Juan	Jefe de Post Grado	Mayor a un año
24	Quiñones Giraldo María Juana	Asistente de Post Grado	Mayor a un año
25	Saavedra Gutiérrez Heysson Jefferson	Asistente administrativo del SUBE(programa para adultos)	Mayor a un año
	Personal – Coord. Asuntos Estudiantiles		
26	Angulo Cabanillas Luis	Jefe de Proyección Social	Mayor a un año
27	Calderón Elguera Maribel	Médico	Mayor a un año
28	Rumaldo Torres Alicia Isabel	Asistente de Ext. Universitaria	Mayor a un año
29	Jaramillo Torre Alva Zaida	Tutora	Mayor a un año
30	Félix Luciani Mónica	Tutora	Mayor a un año
31	Severino Vargas Milagritos	Asistente de Desarrollo Personal	Mayor a un año
32	Sánchez Reynalte Milagros Elizabeth	Psicóloga	Mayor a un año
33	Cerna León Mario Rodolfo	Jefe de centro de información (CI).	Mayor a un año
34	Oroya Chávez Raúl	Asistente de centro de información (CI).	Menor a un año

Anexo 3: Cuestionario Dirigido a los Trabajadores Administrativos

Código de encuesta	
Fecha	
Nombres y apellidos del encuestador	

ENCUESTA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SEDE HUARAZ, AÑO 2014.

Encuesta dirigida al trabajador Administrativo

Introducción

Somos estudiantes del Programa de Titulación Profesional de la Facultad de Administración y Turismo de la UNASAM, estamos investigando sobre el Compromiso Organizacional en su institución con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la gestión de la institución.

Objetivo: Analizar el Compromiso Organizacional del trabajador administrativo de la institución César Vallejo de la ciudad de Huaraz.

Instrucciones: Estimado encuestado(a) marque con una X la alternativa que crea conveniente. De la información que nos proporcione depende el éxito de nuestra investigación. La presente encuesta es estrictamente confidencial.

De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

I. DATOS GENERALES

1.1.Género

a) Femenino
b) Masculino

1.2.Edad

a) 17 - 22
b) 23– 28
c) 29 – 34
d) 35 – 40
e) 41 a más

1.3.Grado de Instrucción

a) Primaria
b) Secundaria
c) Superior no universitario
d) Superior universitario

1.4. Tiempo de servicio en esta institución

a) Menor a un año
b) De 1 a más años

1.5.Cargo que Ocupa

a) Jefe
b) Asistente
c) Asesor educativo
d) Otros (Especifique) .....

II. DATOS DE ESTUDIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Califique de acuerdo a la explicación siguiente, el compromiso organizacional del trabajador administrativo de la institución.

Calificación: (1) Muy en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo, (5) Muy de acuerdo.

N°	Detalle	CALIFICACIÓN				
	Compromiso Afectivo	1	2	3	4	5
1.	Me siento ligado emocionalmente a mi institución					
2.	El trabajador siente como si los problemas de las diferentes áreas fueran de él					
3.	Cree que el trabajador se siente como en familia en ésta institución					
4.	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución					
5.	Cree que el trabajador se siente orgulloso de decir a los demás que forma parte de ésta institución					
6.	El trabajador habla de la institución a sus amigos como la mejor para laborar					
7.	Esta institución significa personalmente mucho para mí					
8.	Piensa que los trabajador de ésta institución haría cualquier tipo de asignación laboral incluso si es fuera del horario laboral					
9.	Cree que los trabajadores están predispuestos para participar de todas las actividades que realiza mi institución					

N°	Detalle	CALIFICACIÓN				
	Compromiso Normativo	1	2	3	4	5
10.	Creo que el trabajador no abandonaría a la institución en estos momentos porque tiene un sentimiento de obligación moral					
11.	Pienso que el trabajador siente que está en deuda con la institución por la oportunidad laboral que le brindó y el apoyo que le da					
12.	Estoy de acuerdo con los valores de la institución porque son muy similares a los míos y me ayudan a ser mejor profesional					
13.	Estoy de acuerdo con las normas y políticas establecidas por la institución					
N°	Detalle	CALIFICACIÓN				
	Compromiso Continuo	1	2	3	4	5
15.	Creo que el trabajador de la institución siente como si tuviera muy pocas oportunidades de trabajo en otras instituciones					
16.	Pienso que de presentarse una oportunidad laboral en otra institución donde me ofrezcan mejores beneficios sobre todo salarial creo que no dudaría en dejar la institución					
17.	Estoy de acuerdo en que el tiempo que vengo laborando me hace sentir que debo permanecer en la institución					
18.	Creo que el trabajador necesita permanecer en la institución porque no tiene otras oportunidades laborales en otras instituciones					
19.	El trabajador necesita continuar porque se le ofrece oportunidades de crecimiento laboral					

Anexo 4: Cuestionario dirigido a los Coordinadores generales

ENCUESTA: DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SEDE HUARAZ, AÑO 2014.

Encuesta dirigida a los coordinadores de área

Código de encuesta y nombre del evaluado	
Fecha:	
Nombres y apellidos del encuestador	

Introducción

Somos estudiantes del Programa de Titulación Profesional de la Facultad de Administración y Turismo de la UNASAM, estamos investigando sobre el desempeño de los trabajadores administrativos en su institución con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la gestión de la institución.

Objetivo: Analizar el desempeño del trabajador administrativo de la institución César Vallejo de la ciudad de Huaraz.

Instrucciones: Estimado encuestado(a) marque con una X la alternativa que crea conveniente. De la información que nos proporcione depende el éxito de nuestra investigación. La presente encuesta es estrictamente confidencial.

De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Califique de acuerdo a la explicación siguiente, el desempeño del trabajador administrativo de la institución.

Escalas de evaluación				
Muy malo: 1	**Malo: 2**	**Regular: 3**	**Bueno: 4**	**Excelente: 5**
No cumple con el criterio expuesto, presentando comportamientos opuestos al evaluado.	Presenta un desempeño por debajo del esperado, o cumple con los requerimientos pero demuestra poco interés y compromiso.	Presenta un desempeño estándar, realizando de forma incompleta o parcial la actividad y comportamiento evaluado.	Cumple con la acción o actitud evaluada.	Cumple completamente lo evaluado, presentando un comportamiento por sobre lo esperado.

A. EFICACIA				
1. Cumplimiento de normas: Conocimiento y cumplimiento de manera cabal de la normativa institucional				
1	2	3	4	5
2. Cumplimiento de las metas : logro de las metas establecidas				
			4	5
3. Satisfacción del cliente : satisfacción de las necesidades del cliente				
1	2	3	4	5
4. Atención con esmero y rapidez: atención de manera esmerada y rápida o realización de sus tareas con esmero y rapidez.				
1	2	3	4	5
B. EFICIENCIA				
5. Aptitud: Cuenta con el conocimiento y competencia respecto al puesto de trabajo y de asuntos relacionados.				
1	2	3	4	5
6. Uso adecuado de recursos:				
6.1. Uso adecuado del tiempo: Capacidad de realizar sus tareas en los tiempos establecidos.				
1	2	3	4	5
6.2. Uso adecuado de materiales y presupuesto: Capacidad para usar los materiales, equipos o presupuesto asignado en alguna actividad asignada de forma adecuada.				
1	2	3	4	5
7. Iniciativa: Capacidad de originar o desarrollar ideas y de buscar la mejor manera de hacer su trabajo.				
7.1. Capacidad de anticiparse a las necesidades o problemas futuros				
1	2	3	4	5
7.2. Capacidad para desarrollar nuevas ideas y mostrar originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.				
1	2	3	4	5
7.3. Capacidad para enfrentar el cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.				
1	2	3	4	5
7.4. Capacidad de mostrarse interesado por acceder a instancias de actualización de conocimientos (charlas, talleres) y aplicación de éstos nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones.				
1	2	3	4	5
7.5. Capacidad para trabajar independientemente.				

1	2	3	4	5
8. Ausentismo del trabajador: Record de asistencia del trabajador				
1	2	3	4	5
9. Puntualidad: Llega siempre puntualmente				
1	2	3	4	5
10. Responsabilidad: Dedicación al trabajo, cumplimiento de funciones dentro del plazo estipulado sin necesitar mucha supervisión.				
10.1. Capacidad de reaccionar eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas que se presenten en el cumplimiento de sus tareas				
1	2	3	4	5
10.2. Grado en que mantiene al supervisor directo informado del progreso en el trabajo y de los problemas que pueden plantearse.				
1	2	3	4	5
10.3. Grado en que asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.				
1	2	3	4	5
11.Solucion de problemas: Capacidad para resolver oportunamente imprevistos en la realización de sus tareas				
1	2	3	4	5
12. Actitud:				
12.1. Manera en que asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de tareas encomendadas por su superior.				
1	2	3	4	5
12.2. Capacidad para ir mas allá de lo que se le exige para brindar el mejor servicio, evaluando la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas.				
1	2	3	4	5
12.3. Acatamiento y respeto de órdenes, normas, reglamentos, y disposiciones generales de la institución.				
1	2	3	4	5

Anexo 5: Guía de entrevista dirigido a los Coordinadores generales

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE: COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA INSTITUCIÓN CÉSAR VALLEJO DE LA CIUDAD DE HUARAZ, AÑO 2014

DIRIGIDA A LOS COORDINADORES DE ÁREA

1. OBJETIVO: Analizar el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la institución CÉSAR VALLEJO de la ciudad de Huaraz, año 2014.

   Lugar:

   Hora:

   Fecha:

2. DATOS GENERALES

   Nombre del entrevistado:

   Ocupación:

   Edad:

   Nombre del (los) entrevistador (es):

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

COMPROMISO AFECTIVO

¿El trabajador apoya en los problemas diferentes que surgen de sus diferentes compañeros de trabajo incluso de los que no son de su área en beneficio de la institución? (Grado de familiaridad)

.....

.....

.....

¿Los trabajadores se sienten como en familia en la institución?(grado de familiaridad)

.....

.....

.....

¿Qué opinión tiene sobre sí sus trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución y de si recomendarían a otras personas a la institución como una gran alternativa para laborar en ésta? (Identificación del trabajador)

.....

.....

.....

¿Los trabajadores están predispuestos a realizar tareas que la institución le asigna incluso si es fuera del horario de trabajo en beneficio de la institución? (participación del trabajador)

.....

.....

.....

¿Los trabajadores participan de manera voluntaria en las actividades que la institución realiza? (participación del trabajador)

.....

.....

.....

COMPROMISO NORMATIVO

¿Qué opinión tiene sobre si los trabajadores sienten una obligación moral por el apoyo que la institución les brinda en caso de enfermedad y problemas graves que se les presenta a éstos? (Sentimiento de obligación moral)

.....

.....

.....

¿Los trabajadores cumplen de manera voluntaria con los valores, normas y políticas de la institución? (Identificación con los valores, normas y políticas)

.....

.....

.....

COMPROMISO CONTINUO

¿Cree que sus trabajadores de tener una oportunidad laboral en otra institución que les brinde mayores beneficios sobre todo salariales seguirán permaneciendo en la institución? (Permanencia)

.....

.....

.....

.....

¿Qué opina sobre si sus trabajadores desean seguir laborando por las oportunidades de crecimiento laboral que se les ofrece? (Permanencia)

.....

.....

.....

.....

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 6: Fiabilidad de los instrumentos

Alfa de Cronbach:

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Compromiso organizacional	,733	18
Desempeño Laboral	,916	21

El instrumento para medir la variable Compromiso Organizacional presenta un nivel de fiabilidad del 73.3%, lo que significa que el instrumento es de confiabilidad Alta. Así mismo, el instrumento para medir la variable Desempeño Laboral presenta un nivel de fiabilidad del 91.6%, lo que significa que el instrumento tiene una fiabilidad muy alta. Con estos resultados se puede afirmar que tanto las dimensiones como los indicadores en las que se sustenta el presente estudio, han sido medidos con una escala que representa fiabilidad.

Anexo 7: Análisis Factorial – Ponderación de ítems de las encuestas

Compromiso:

Matriz de componentes

	Componente			
	1	2	3	4
Me siento ligado emocionalmente a mi institución	,691	-,184	-,010	-,049
El trabajador siente como si los problemas de las diferentes áreas fueran de él	,562	,144	-,671	,011
Cree que el trabajador se siente como en familia en ésta institución	,700	-,032	,297	-,151
Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución	,681	,247	-,137	-,242
Cree que el trabajador se siente orgulloso de decir a los demás que forma parte de ésta institución	,894	-,069	-,141	,113
El trabajador habla de la institución a sus amigos como la mejor para laborar	,854	-,083	-,023	,271
Esta institución significa personalmente mucho para mí	,626	,258	-,304	-,044
Piensa que los trabajador de ésta institución haría cualquier tipo de asignación laboral incluso si es fuera del horario laboral	,676	-,405	,343	,010
Cree que los trabajadores están predispuestos para participar de todas las actividades que realiza mi institución	,716	,066	,487	,124
Creo que el trabajador no abandonaría a la institución en estos momentos porque tiene un sentimiento de obligación moral	,224	,757	-,072	-,019
Pienso que el trabajador siente que está en deuda con la institución por la oportunidad laboral que le brindó y el apoyo que le da	,093	,846	-,059	-,102
Estoy de acuerdo con los valores de la institución porque son muy similares a los míos y me ayudan a ser mejor profesional	,626	,153	-,148	,643
Estoy de acuerdo con las normas y políticas establecidas por la institución	,803	-,277	-,136	,328
Creo que el trabajador de la institución siente como si tuviera muy pocas oportunidades de trabajo en otras instituciones	-,433	,412	,317	,393
Pienso que de presentarse una oportunidad laboral en otra institución donde me ofrezcan mejores beneficios sobre todo salarial creo que no dudaría en dejar la institución	-,617	-,036	-,286	,149
Estoy de acuerdo en que el tiempo que vengo laborando me hace sentir que debo permanecer en la institución	,428	,451	,340	-,230
Creo que el trabajador necesita permanecer en la institución porque no tiene otras oportunidades laborales en otras instituciones	-,613	,235	,214	,574
El trabajador necesita continuar porque se le ofrece oportunidades de crecimiento laboral.	,531	,157	,367	-,083

Desempeño:

	Componente				
	1	2	3	4	5
Cumplimiento de normas: Conocimiento y cumplimiento de manera cabal de la normativa institucional	,311	,114	,550	,278	-,541
Cumplimiento de las metas : logro de las metas establecidas	,479	-,031	,337	-,492	,168
Satisfacción del cliente : satisfacción de las necesidades del cliente	,423	-,085	,429	,440	,442
Atención con esmero y rapidez: atención de manera esmerada y rápida o realización de sus tareas con esmero y rapidez.	,636	,166	,472	-,177	,327
Aptitud: Cuenta con el conocimiento y competencia respecto al puesto de trabajo y de asuntos relacionados.	,733	-,149	,127	-,021	-,094
Uso adecuado de recursos: Uso adecuado del tiempo (Capacidad de realizar sus tareas en los tiempos establecidos).	,589	-,235	,207	,314	-,244
Uso adecuado de recursos: Uso adecuado de materiales y presupuesto (Capacidad para usar los materiales, equipos o presupuesto asignado en alguna actividad asignada de forma adecuada).	,713	,136	-,113	,071	-,284
Iniciativa: Capacidad de anticiparse a las necesidades o problemas futuros.	,701	-,244	-,164	,171	,492
Iniciativa: Capacidad para desarrollar nuevas ideas y mostrar originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.	,783	-,408	-,129	,315	,056
Iniciativa: Capacidad para enfrentar el cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.	,722	-,432	,056	-,043	,081
Iniciativa: Capacidad de mostrarse interesado por acceder a instancias de actualización de conocimientos (charlas, talleres) y aplicación de éstos nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones.	,621	-,470	-,158	,140	-,121
Iniciativa: Capacidad para trabajar independientemente.	,919	,071	-,017	-,049	-,137
Ausentismo del trabajador: Record de asistencia del trabajador	-,048	,611	,131	,405	,082
Puntualidad: Llega siempre puntualmente	,176	,528	-,257	,542	,167
Responsabilidad: Capacidad de reaccionar eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas que se presenten en el cumplimiento de sus tareas.	,666	,303	-,475	-,058	,041
Responsabilidad: Grado en que mantiene al supervisor directo informado del progreso en el trabajo y de los problemas que pueden plantearse.	,678	,386	-,268	-,150	,003
Responsabilidad: Grado en que asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.	,736	,105	-,405	-,063	-,082
Solución de problemas: Capacidad para resolver oportunamente imprevistos en la realización de sus tareas	,818	-,102	-,045	,087	-,178
Actitud: Manera en que asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de tareas encomendadas por su superior.	,723	,366	,246	-,226	,032
Actitud: Capacidad para ir más allá de lo que se le exige para brindar el mejor servicio, evaluando la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas.	,777	-,092	-,071	-,290	,021
Actitud: Acatamiento y respeto de órdenes, normas, reglamentos, y disposiciones generales de la institución.	,647	,581	,156	-,147	-,041