



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

**FACTORES ASOCIADOS AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL,
YUNGAY, 2019.**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN

Autora:

Bach. Elizabeth Flor Villena Reyes

Asesor:

Dr. Félix Antonio Lirio Loli

HUARAZ, PERÚ, 2020



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,
PARA A OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

1. Datos del Autor:

Apellidos y Nombres: **Villena Reyes Elizabeth Flor**

Código de alumno: **111.1304.299**

Correo electrónico: **fv.211@gmail.com**

Teléfono: **997876268**

DNI o Extranjería: **48057643**

2. Modalidad de trabajo de investigación:

Trabajo de investigación

Trabajo Académico

Trabajo de suficiencia profesional

Tesis

3. Título profesional o grado académico:

Bachiller

Título

Segunda especialidad

Licenciado

Magister

Doctor

4. Título del trabajo de investigación:

**FACTORES ASOCIADOS AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL, YUNGAY, 2019.**

5. Facultad de: ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

6. Escuela, Carrera o Programa: ADMINISTRACIÓN

7. Asesor:

Apellidos y Nombres: **Félix Antonio Lirio Loli**

Correo electrónico: **antoniolirio@fatunasam.com**

Teléfono:

DNI o Extranjería: **31629391**

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma: 

D.N.I.: **48057643**

FECHA: **05 / 02 / 2020**

Miembros de los Jurados:

Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar
Presidente

Mag. Guillermo Napoleón Peláez Díaz
Secretario

Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia
Vocal

Dedicatoria

A Fernando André mi hijo, por ser el motivo
por el cual cada día decido salir adelante.

Agradecimientos:

A Lucia, ejemplo de valentía y esfuerzo; sin lugar a dudas madre este logro ha sido en gran parte a ese apoyo constante; mi hermano Jimy, por estar siempre a mi lado, por el apoyo moral y por demostrarme que todo puede ser posible si lo deseas.

A mis padrinos Rayda y Guillermo, mis segundos padres, por el amor inigualable e infinito, por los valores enseñados que han sido para mi vida aportes valiosos.

Ahora debo agradecer también a Roger y Mayra, por las enseñanzas brindadas, por convertirse en pilares fundamentales para mi formación profesional y por estar allí siempre que los necesito.

ÍNDICE

Resumen	viii
Abstract.....	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. HIPÓTESIS	5
2.1. Hipótesis General.....	5
2.2. Hipótesis Específicas	5
2.3. Objetivos	6
2.4. Definición de Variables	6
2.5. Operacionalización de variables	7
3. MARCO TEÓRICO	8
3.1. Antecedentes de la Investigación.....	8
3.2. Bases teóricas.....	12
A. El Compromiso Organizacional	12
A.1. Estado del arte del Compromiso Organizacional	12
A.2. Concepto del Compromiso Organizacional	14
A.3. Importancia del Compromiso Organizacional en las organizaciones públicas.....	18
A.4. Determinantes del Compromiso Organizacional	19
3.3. Definición de Términos	31
4. ASPECTO METODOLÓGICO	33
4.1. Tipo de Estudio	33
4.2. Diseño de Investigación	33
4.3. Población	33

4.4. Unidad de Análisis y Muestra.....	34
4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos	34
4.6. Análisis Estadístico e Interpretación de datos.....	35
5. RESULTADOS.....	37
5.1. Validez convergente.....	37
5.2. Validez discriminante	39
5.4. Coeficiente de ruta	42
5.4. Significancia de los coeficientes de ruta: Bootstrapping	43
6. DISCUSIÓN	46
7. CONCLUSIONES	50
8. RECOMENDACIONES	52
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
ANEXOS	61

Índice de tablas y figuras

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	7
Tabla 2: Antecedentes de los compromisos de Compromiso Organizacional.....	16
Tabla 3; Tipos de compromiso	17
Tabla 4: Tamaño de la población y muestra	34
Tabla 5: Resultados de medida del modelo	38
Tabla 6: Tabla 6: Validez discriminante del modelo de medición	40
Tabla 7: Cargas y cross loadings	41
Figura 1: Elementos de la confianza	20
Figura 2: Modelo de análisis del CO	36
Figura 3: Coeficientes de ruta	42
Figura 4: Bootstrapping del modelo.....	43

Resumen

Dado a que es importante cohesionar elementos propios del compromiso en las entidades del Estado, este estudio se fijó como objetivo establecer cómo inciden los factores determinantes de la organización en los componentes del Compromiso Organizacional de los trabajadores de la UGEL, Yungay, 2019

La investigación es aplicada. Es de carácter cuantitativo y no experimental. La población estuvo constituida por 61 trabajadores de esta organización del Estado. La investigación se basó en el modelo estructural (llamado también modelo interno en la PLS - SEM) para describir las relaciones entre las variables latentes.

A nivel general, se ha determinado en la investigación que el Compromiso Afectivo, es decir, aquellos aspectos personales del empleado junto con las experiencias en el trabajo, incide significativamente en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en esta institución, el Compromiso Afectivo incide significativamente en el Compromiso Normativo; de igual forma, el Compromiso Normativo incide significativamente en el Compromiso de Continuidad expresado en las inversiones del empleado como el tiempo y el esfuerzo dedicado en su trabajo junto con las alternativas de trabajo percibidas; no obstante, la Confianza no incide significativamente en el Compromiso Afectivo. En el caso de la Confianza, éste incide significativamente en la Satisfacción de los trabajadores siendo su coeficiente de ruta 0.493; mientras que, la cifra de su nivel del 0.417 corresponde a la relación entre las Normas relacionales y la Satisfacción de los colaboradores en la UGEL Yungay.

Palabras Clave: Compromiso organizacional, Confianza, Satisfacción, Normas Relacionales.

Abstract

Since it is important to unite elements of the commitment in the State entities, this study set the objective of establishing how the determining factors of the organization affect the components of the Organizational Commitment of UGEL workers, Yungay, Peru, 2019

The research is applied. It is quantitative and not experimental. The population was constituted by 61 workers of this organization of the State. The research was based on the structural model (also called internal model in the PLS - SEM) to describe the relationships between latent variables.

In general, it has been determined in the investigation that the Affective Commitment, that is to say, those personal aspects of the employee along with the experiences at work, significantly affects the Continuity Commitment of the workers in this institution, the Affective Commitment significantly affects in the Regulatory Commitment; Similarly, the Regulatory Commitment has a significant impact on the Continuity Commitment expressed in the employee's investments, such as the time and effort dedicated to their work along with the perceived work alternatives; However, the Trust does not significantly affect the Affective Commitment. In the case of the Trust, this significantly affects the Satisfaction of the workers being its route coefficient 0.493; while, the figure of its level of 0.417 corresponds to the relationship between the Relational Norms and the Satisfaction of the collaborators in the Yungay UGEL.

Keywords: Organizational commitment, Trust, Satisfaction, Relational Norms.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha hecho apremiante que la administración pública tienda a ser más eficaz y eficiente en el cumplimiento de su misión ante la sociedad reflejándose en la productividad. En ese sentido, un paso importante y previo es el Compromiso Organizacional (CO en adelante), entendida como una serie de conocimientos relacionados con la forma en que las personas se comportan para ejercer mayor efectividad, individual o grupalmente en una organización. Se trata del grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas manteniendo su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, Judge y Cañizal, 2010).

Teóricamente se sabe que existen tres componentes del Compromiso Organizacional: Afectivo, Normativo y de Continuidad. Según (John Meyer y Allen, 1991) el factor común de estos tres enfoques del compromiso organizacional, es el estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en la misma.

Otro componente es el *compromiso de continuidad*, referido a la conciencia de los costos asociados con el abandono de la organización. Los empleados, cuyo enlace principal de la organización se basa en el compromiso de continuidad, permanecen en ella porque tienen que hacerlo (Hellriegel, Slocum, Woodman y Pando, 1999).

Y, por supuesto, el *compromiso normativo*, componente que refleja un sentimiento de obligación de continuar en el empleo. Así, los trabajadores, con un alto nivel de este compromiso, sienten que deberían quedarse en la institución; y, en el *compromiso afectivo* se refleja el apego emocional de los empleados (*'la identificación con'*) y la participación en la organización. Los colaboradores con un fuerte compromiso afectivo continúan su relación laboral porque quieren hacerlo (J. Meyer y Allen, 1991).

En el Perú, como se pone de manifiesto, las entidades públicas del Estado han ingresado a una vorágine de eficiencia y productividad donde los componentes modernos de la teoría administrativa tienen incidencia, para posibilitar su aplicación

se han establecido normas y leyes. En el tema que se plantea, la Ley General de Educación – Ley N° 28044, Capítulo III, define a la Unidad de Gestión Educativa Local como una “*instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia*”; su jurisdicción es la provincia de Yungay. Esta jurisdicción se afianza bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y las facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado (Educación, 2003).

Bajo esta premisa legal, a nivel de la Unidad de Gestión Educativa Local, UGEL Yungay, se observa la práctica del compromiso organizacional a través del ejercicio de la responsabilidad y el cumplimiento de las funciones establecido en el Manual de Organización y Funciones. Con ello, se llega a cumplir los compromisos de gestión en las fechas propuestas por el Ministerio de Educación. Es más, otros trabajadores de la institución asumen más funciones para el cumplimiento de metas y presupuestos; por ende, el trabajador se siente *satisfecho* pues ve una oportunidad dentro de la institución, tomando en cuenta que se brinda los recursos y materiales en el tiempo necesario para realizar las tareas descritas en las *normas relacionales*, tal como también se demanda en la teoría.

Los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Yungay, participan de capacitaciones. Una de ellas nace por iniciativa de la misma institución. En ella se abordan temas para la mejora de las relaciones interpersonales, y la otra para alguna capacitación propuesta por el Ministerio de Educación y la Dirección Regional de Educación de Ancash. En base a ello la institución brinda los beneficios (alimentación, estadía y movilidad) a cada trabajador que asiste a estas capacitaciones con temas relacionados a la labor que realizan dentro de la UGEL, teniendo como finalidad que los trabajadores eviten errores, se mejore el proceso de la realización de las tareas y, de esta manera, se agilice el cumplimiento de las mismas; sin embargo, algunos trabajadores se sienten incómodos ya que en ciertas ocasiones se les ha negado este beneficio por el tipo de vínculo laboral con la institución. Este caso, se ve afectado el componente del *Compromiso afectivo*. En consecuencia, algunos trabajadores perciben como algo bueno la preocupación de la UGEL Yungay para acceder a las capacitaciones y mejorar el conocimiento,

generando compromiso para realizar su trabajo (léase como *Compromiso normativo*).

En este estudio se pretende analizar esos componentes vinculados a los factores asociados del CO, Compromiso Organizacional. En el tema, Hellriegel et al. (1999) definieron que el compromiso organizacional (CO) como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este enfoque se materializa en la realidad observable, es decir, se vincula a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Yungay en el departamento de Áncash. Por ello, la importancia de la investigación para determinar el grado de relación que existe entre los factores asociados y el compromiso organizacional de los trabajadores a fin de identificar aspectos positivos y negativos para establecer estrategias a fin de mejorar los compromisos con la organización.

Respecto a las causas del fenómeno, las relaciones cordiales ayudan a que se pueda tener una buena comunicación no solo en la misma área del trabajador, sino con las demás. Esto coadyuva a que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización hasta el punto de tener cierto afecto por ésta. Se evidencia que la institución propone reuniones para que los trabajadores emitan opiniones y generar así estrategias para el cumplimiento de los compromisos de gestión.

Esto se fundamenta cuando el administrador de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Yungay, indica que los trabajadores se comprometen con la institución logrando que éstos participen activamente en actividades y tareas que se requieren en compromisos de gestión y las metas. Así mismo deduce que existe mucha colaboración de los trabajadores que están en las diferentes áreas; sin embargo, menciona que, en su mayoría, los trabajadores no son de la misma provincia; esto, sumado a que no reciben mejores sueldos y que, debido a estos dos factores, hay algunos que toman la decisión de abandonar la institución.

Éste es el tema que requiere ser analizado en la realidad de la organización, objeto de estudio a la luz de la teoría del CO, planteando en la fundamentación que nace en el problema denominado “*vacío teórico o incongruencia teoría - realidad*” referido por Vara Horna (2015) cuando menciona que este tipo de investigación “ocurre cuando la bibliografía sobre el tema que le interesa es escasa o inexistente. Hay

pocas teorías que expliquen fenómenos cotidianos”. Por tanto, nace la necesidad de estudiar y analizar este fenómeno aplicando las herramientas de la metodología de investigación científica, las nociones de las ciencias administrativas y el marco teórico de los recursos humanos.

Se justifica esta investigación en la importancia de conocer cómo se manifiestan los factores determinantes de la organización en el ejercicio de las labores de los trabajadores de la UGEL de Yungay; a nivel práctico para el logro y cumplimiento de los objetivos de la investigación, se formularán modelos de medición del objeto de estudio de tal manera que estos ayuden a comprender la incidencia que tienen los factores asociados al compromiso organizacional.

Por ello se formuló la siguiente pregunta general: ¿Cómo inciden los Factores determinantes de la organización en los componentes del Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Yungay, 2019?. Y como problemas específicos:(i)¿Cómo incide el Compromiso Afectivo en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019?; (ii) ¿Cómo incide el Compromiso Afectivo en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019; (iii) ¿Cómo incide el Compromiso Normativo en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019; (iv) ¿Cómo incide la Confianza en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019?; (v) ¿Cómo inciden las Normas Relacionales en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019?; (vi): ¿Cómo incide el Oportunismo en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019?; (vii)¿ Cómo incide la Dependencia en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019?; (viii) ¿Cómo inciden la Confianza en la Satisfacción de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019?; (ix) ¿Cómo inciden las Normas relacionales en la Satisfacción de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019?.

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis General

Los Factores determinantes de la organización inciden significativamente sobre los componentes del Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Yungay, 2019.

2.2. Hipótesis Específicas

1. El Compromiso Afectivo incide significativamente en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
2. El Compromiso Afectivo incide significativamente en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
3. El Compromiso Normativo incide significativamente en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
4. La Confianza incide significativamente en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
5. Las Normas Relacionales inciden significativamente en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
6. El Oportunismo incide significativamente en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
7. La Dependencia incide significativamente en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
8. La Confianza incide significativamente en la Satisfacción de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019.
9. Las Normas relacionales inciden significativamente en la Satisfacción de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019

2.3. Objetivos

Objetivo General

Establecer cómo inciden los Factores determinantes de la organización en los componentes del Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Yungay, 2019

Objetivo Específicos

1. Determinar cómo incide el Compromiso Afectivo en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la UGEL de Yungay en el 2019
2. Determinar cómo incide el Compromiso Afectivo en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL de Yungay en el 2019
3. Determinar cómo incide el Compromiso Normativo en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la UGEL de Yungay en el 2019
4. Determinar cómo incide la Confianza en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la UGEL de Yungay en el 2019
5. Determinar cómo inciden las Normas Relacionales en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la UGEL de Yungay en el 2019
6. Determinar cómo incide el Oportunismo en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL de Yungay en el 2019
7. Determinar cómo incide la Dependencia en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL de Yungay en el 2019
8. Determinar cómo incide la Confianza en la Satisfacción de los trabajadores en la UGEL de Yungay en el 2019.
9. Determinar cómo inciden las Normas relacionales en la Satisfacción de los trabajadores en la UGEL de Yungay en el 2019.

2.4. Definición de Variables

Factores asociados al Compromiso Organizacional
Compromiso organizacional

2.5. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

V Latente	Constructos	Variables observables
Compromiso Organizacional ¹	Compromiso afectivo	1. Valoración de la organización 2. Sentimiento de pertenencia 3. Relación cordial con colegas 4. Afecto por la organización
	Compromiso de continuidad	5. Intención de seguir trabajando en la organización 6. Relación con la organización a largo plazo 7. Identificación con los problemas de la organización 8. Correspondencia por el cumplimiento del trabajo
	Compromiso normativo	9. Cumplimiento de obligaciones de trabajo 10. Responsabilidad por realizar el trabajo correctamente 11. Correspondencia al aporte de la organización 12. Compromiso con los usuarios y la sociedad
	Confianza	13. Reputación institucional. 14. Capacitación del personal 15. Intenciones de la organización. 16. Cumplimiento de la promesa. 17. Confianza en la institución 18. Comportamiento ético. 19. Preocupación de la institución a favor de los trabajadores
	Satisfacción	20. Relación con la institución 21. Oportunidades de promoción 22. Sueldo 23. Ambiente de trabajo 24. Trabajo a realizar 25. Otros aspectos del trabajo (horario, lugar de trabajo)
	Normas Relacionales	26. Trabajo superlativo a los demás para conseguir objetivos comunes 27. Adjudicación de la responsabilidad conjunta 28. Información institucional sobre cambios que afectan. 29. Recojo de opiniones y sugerencias de trabajadores. 30. Recepción de ideas de trabajadores. 31. Compromiso de mejora que beneficie a todos
	Oportunismo	32. Sentimiento de engaño de parte de la institución. 33. Sentimiento de incumplimiento de obligaciones institucionales 34. Sentimiento de evasión de la institución en sus responsabilidades 35. Percepción del propio interés institucional en perjuicio de los trabajadores. 36. Percepción de la institución para cumplir lo prometido. 37. Percepción de la institución por alterar los hechos u ocultar la verdad a los trabajadores
	Dependencia	38. Dependencia institucional 39. Dificultad de encontrar una institución similar o mejor. 40. Necesidad de seguir trabajando en la institución. 41. Esfuerzo adicional para cambiar de institución (monetario, emocional, de tiempo, etc.) 42. Sensación de perder ventajas adquiridas 43. Dificultad de romper el vínculo laboral con la institución

¹ Fuente: Gutiérrez (2005).

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

A Nivel Regional:

En el trabajo **“Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral en el RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz, 2014”** de Sapacayo y Espinoza (2014) se planteó como objetivo determinar la influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014 la metodología usada en la investigación fue no experimental y transeccional, debido a que la recolección de datos que se llevó a cabo en un momento dado sin manipular las variables de estudio. Del mismo modo, esta investigación es causal, ya que se analizaron la causalidad entre una variable independiente y una dependiente que para el caso es el compromiso organizacional y el desempeño laboral. Entre las conclusiones el autor asevera que el compromiso organizacional influye poco en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014. De acuerdo a los análisis estadísticos de la relación entre ambas variables a través del Rho de Spearman es mayor a cero.

Mientras tanto en el aporte titulado **“Compromiso organizacional y desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo Sede Huaraz año 2014. Huaraz”** perteneciente a Gómez y Castillo (2014) se planteó como objetivo del trabajo analizar de qué manera el compromiso organizacional influye en el desempeño de los trabajadores administrativos de la universidad César vallejo sede Huaraz, año 2014. Se buscó explicar el comportamiento de la variable dependiente en función a la variable independiente, asimismo se buscó vincular las dos variables para medir el grado de asociación entre ambas. para lo cual se recolecto datos en un solo momentos con un mismo instrumento a dos muestras diferentes. Como conclusión 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.

A Nivel Nacional:

En el trabajo titulado ***“El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac”*** se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Red de Salud del Rímac, Lima, 2016. Con la investigación se describe, explica, predecir o traducir la realidad, en su ambiente natural para después analizarlos y explicar las relaciones existentes entre la variable de investigación. Como conclusión se tuvo que los empleados estuvieron comprometidos con la organización, es decir, dispuestos a entregar lo mejor de sí a ésta, sea éste compromiso de tipo afectivo, normativo o de continuación, tuvieron a su vez un ligero mejor desempeño laboral que aquellos empleados que no se encontraron comprometidos con la organización (Flores Buendía, 2017).

Mientras tanto Fuentes Torres (2018) en la contribución titulada ***“Compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 – San Juan de Miraflores, 2018”*** el objetivo de trabajo fue determinar la relación entre compromiso organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 – San Juan de Miraflores, 2018. La metodología, permite conocer a cada una de las variables del compromiso organizacional, sobre el cual se emitió las recomendaciones para tratar de resolver los problemas que se observaron en la investigación, sin influencia y a través del recojo de información mediante cuestionarios. Como conclusión se obtuvo que existe una relación positiva y significativa entre el

compromiso organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 – San Juan de Miraflores, 2018, con un coeficiente de correlación de 0.367 lo cual indicó una correlación positiva débil, es decir a mejor compromiso organizacional es mejor el desempeño laboral de los trabajadores. Asimismo, existe una relación positiva y significativa entre el compromiso afectivo, de continuidad y normativo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 – San Juan de Miraflores.

En cuanto a la tesis titulada **“La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú”** perteneciente a Ramírez, Johanna, Egúsquiza y Juliana (2016). Se tuvo como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú. Las autoras llegaron a la conclusión de que los factores sociodemográficos no influyen en la intención de rotación; los factores intrínsecos y extrínsecos se relacionan inversamente con la intención de rotación; no se evidencia una correlación significativa entre las dimensiones de compromiso organizacional y la intención de rotación; existe una relación altamente significativa entre el componente afectivo, normativo y de continuidad del compromiso organizacional y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral.

A Nivel Internacional:

En la investigación **“Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño contextual”** se plantea como objetivo determinar el grado de asociación entre los componentes fundamentales del compromiso organizacional y el nivel de desempeño contextual de una muestra de trabajadores de empresas de producción, comercialización y distribución de alimentos de consumo masivo de Valenzuela. La metodología de la investigación se cataloga de tipo no experimental transaccional, puesto que se recogió información en una situación ya dada, sin manipular en ningún momento las variables, con el fin de determinar la relación entre el nivel de compromiso organizacional y la exhibición de conductas del desempeño contextual en un grupo de trabajadores. Como conclusión no se encontró relación significativa positiva y moderada entre los componentes del compromiso organizacional y el nivel de desempeño contextual en la muestra; así

mismo se encontró relación significativa, positiva y moderada entre compromiso organizacional afectivo y la dimensión ciudadana interpersonal del desempeño contextual, mientras que la relación entre compromiso organizacional afectivo y las dimensiones ciudadanía organizacional y escrupulosidad laboral del desempeño contextual fue significativa, positiva y baja (Flores y Rodríguez, 2006) .

En el trabajo de Gutiérrez (2013) **“La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador”** la autora plantea como objetivo principal de este trabajo fue profundizar en el conocimiento de los factores conducentes al Comportamiento Organizacional del trabajador con la empresa, distinguiendo los antecedentes del compromiso afectivo (CA), normativo (CN) y de continuidad (CC). La metodología de ecuaciones estructurales elige la relación del trabajador mexicano con la empresa en la que tiene una mayor dedicación laboral, en el caso en que trabaje en más de una. Se contrastó el modelo e hipótesis propuestos a partir de la información recogida a través de encuestas personales — realizadas en septiembre y octubre de 2007— con una muestra aleatoria de trabajadores mexicanos de Monterrey (sin considerar a los empresarios y los trabajadores por cuenta propia o autónomos). Los resultados de este estudio, aplicado a un caso mexicano, corroboran las relaciones entre las dimensiones del CO propuestas inicialmente por Allen y Meyer (1990): El CC viene determinado por el CA y el CN, a diferencia de lo que se ha observado en otros estudios sobre CO, la importancia del CA y CN en la muestra mexicana es similar para lograr que el trabajador permanezca en la empresa. Por un lado, como indican los especialistas, para los mexicanos son muy importantes los sentimientos en la toma de decisiones y las opiniones están cargados de un contenido emocional importante, de modo que, si existe CA, influirá en su CC. Por otro lado, la cultura colectivista y el nivel de valores y de deber moral en el caso de los individuos mexicanos hace que su CN sea tan importante como el CA.

3.2. Bases teóricas

A. El Compromiso Organizacional

A.1. Estado del arte del Compromiso Organizacional

Naturalmente, existen muchos trabajos sobre el Comportamiento Organizacional (CO), sin embargo, a pesar del número creciente de estudios que investigan el compromiso organizacional, todavía hay muy poco trabajo realizado en los países en desarrollo. Aunque los estudios se han centrado, por ejemplo, en Europa, Oriente Medio, Asia Oriental, muy pocos estudios se han realizado en países en desarrollo. Existe una importante necesidad de ampliar el entendimiento del compromiso organizacional de los empleados también en la región.

La mayoría de los estudios realizados sobre el compromiso organizacional se han centrado en organizaciones del sector privado. Pocos estudios han examinado a los empleados del sector público (Goulet y Frank, 2002).

Los estudios comparativos de ambos sectores han demostrado consistentemente que los empleados del sector privado muestran un mayor compromiso organizacional que los empleados del sector público. Por ejemplo, Zeffane (1994) encontró relaciones significativas entre los estilos de gestión y el compromiso organizacional. Sostuvo que los gerentes del sector privado eran más flexibles, mientras que sus contrapartes del sector público tendían a manejar las reglas y regulaciones. La flexibilidad en el estilo de gestión se asoció con un mayor compromiso en el sector privado. Además, Buchanan (1974) encontró que los gerentes del sector público estaban menos comprometidos que los gerentes del sector privado. Argumentó que los objetivos generales de las agencias del sector público conducen a un vínculo débil entre rendimiento y resultados. Por lo tanto, los gerentes en el sector público se identifican menos con los objetivos organizacionales más amplios, pero con su entorno de trabajo inmediato. Esto hace que los gerentes del sector público estén menos comprometidos con la organización en general, ya que se relacionan menos con los objetivos más amplios de la organización en comparación con los gerentes del sector privado. Además, Liou y Nyhan (1994) señalaron que la falta relativa de compromiso organizacional entre los empleados del sector público merece mayor atención. Sin embargo,

ninguno de estos estudios examinó el compromiso organizacional utilizando datos de empleados del sector público en un país en desarrollo. Como tal, este estudio pretende contribuir al trabajo sobre el compromiso organizacional y llenar los vacíos identificados anteriormente al investigar el compromiso organizacional de los empleados del sector público.

En este trabajo se toma en consideración, especialmente y como han hecho otros autores como Addae, Praveen Parboteeah y Velinor; Steijn y Leisink; Vandenberghe (2008; 2006; 1996) respaldan la propuesta de tres componentes del CO: a) el CA refleja la implicación emocional del trabajador con los valores y metas de “su” empresa, el disfrute en la relación laboral y un sentimiento de lealtad y pertenencia a “su” empresa; b) el CN contempla un sentido de deber, obligatoriedad interna y responsabilidad hacia la empresa que resulta de las obligaciones acordadas o tácitas compartidas por las partes, una cierta obligatoriedad interna; c) el CC indica la intención de continuar trabajando en la misma empresa.

Como han sugerido otros investigadores, existe un ciclo de reforzamiento del CO. El CA crea unos vínculos emocionales que pueden conducir al trabajador a desarrollar un sentido de responsabilidad y deber con su empresa (CN). Lógicamente la relación inversa no tiene por qué producirse, pues el trabajador puede actuar correctamente porque es su deber (CN) y no sentir afectos hacia la empresa ni estar contento en su trabajo (CA). Por otra parte, los lazos emocionales del CA pueden desembocar en el deseo e intención de continuar con la relación en el futuro (CC). La teoría de la identidad social —que trata de conceptualizar la relación entre el individuo y la organización en términos de procesos de identificación social y poniendo énfasis en los grupos sociales que el individuo utiliza como referencia - sirve de apoyo a la influencia aquí propuesta del CA, que refleja un pensamiento en el colectivo (en “nosotros”) más que sólo en el individuo (en el “yo”) sobre el CN y el CC. El CN puede conducir al CC, si bien es un efecto distinto del que proviene del CA porque en el primer caso es el sentido de “hacer lo correcto” lo que lleva a continuar la relación, mientras que en el segundo caso es la implicación emocional de Liou y Nyhan; Mayer, Davis y Schoorman (1994; 1995) que genera la continuidad. Como sugirieron John Meyer y Allen (1991), los trabajadores pueden sentir la obligación de continuar trabajando en la misma

empresa sin una vinculación afectiva o sentimientos positivos hacia la organización. Eso es lo que se sabe del concepto hasta la fecha.

A.2. Concepto del Compromiso Organizacional

En las últimas décadas se ha investigado mucho a cerca de la importancia que tiene el compromiso organizacional (CO), sin embargo, en el Perú es un tema que recientemente ha empezado a generar interés, debido a que se estudia el compromiso que poseen los trabajadores para con la empresa, ya que se da una implicación entre lo intelectual y emocional, el aporte de O'Reilly y Chatman (1986) define al compromiso organizacional (CO), como el vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización, al igual que Blau y Boal (1987, p. 288) quienes definen el compromiso organizacional como “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular, a fin de mantener su permanencia en esa organización”.

En las organizaciones de ahora, se advierte que el concepto de CO en su práctica se hace importante, de allí que Vanegas Rivera (2018) define al compromiso organizacional como uno de los principales retos modernos, ya que persiste el temor constante de recorte de personal, la pérdida de seguridad laboral, el cambio abrumador de tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos; por ello, los administradores, o quienes lideran una organización, necesitan promover un lugar de trabajo estimulante para potencializar el compromiso de los colaboradores, que, ante los temores antes mencionados, deberían desarrollar un óptimo trabajo gracias a las diversas estrategias organizacionales como por ejemplo, fomentando los alcances y limitaciones del puesto de trabajo con el uso de un instrumento eficiente como es el organigrama, recurso, que permita la posibilidad de analizar el tipo de estructura organizacional adoptado en su institución, sus virtudes y defectos a fin de mejorarlos o actualizarlos racionalmente (Lirio, 2018). Sin embargo otros autores refieren que, mientras que el *comportamiento organizacional* es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; esto implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las

percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto; así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias como establecen Ivancevich, Matteson y Konopaske (1990, p. 77)

Para Katz y Kahn (1977, p. 446) el compromiso organizacional es *“la identificación de los trabajadores con los objetivos de la organización en la que trabajan como resultado de una correspondencia con sus objetivos personales”*; al igual que Hellriegel et al. (1999)

quien menciona que el compromiso organizacional también consiste en “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización”. Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por:

- a. El apoyo y la aceptación de las metas y valores de la organización.
- b. La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.

Sin embargo no solamente se debe relacionar al compromiso organizacional a lo afectivo puesto que para Bayona, Legaz y Madorrán (1999) el compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos, primero relacionado con el apego afectivo a la organización, pero también con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización.

Para que se dé un compromiso organizacional “los empleados deben compartir los valores, visión y misión que tiene la organización”. La visión es la imagen que se quiere tener en un futuro, la misión es el “por qué existimos”, procurando ayudar al mundo de manera particular y los valores describen cómo la compañía desea la vida cotidiana (Senge, 1990).

Para entender mejor, conviene también hacer mención a Vera, Rocío del Carmen Pérez y La Garza Carranza (2008) quienes señalan las características del compromiso organizacional por parte de un trabajador, las cuales son:

1. El trabajador apoya y acepta las metas y valores de la organización.
2. El trabajador está dispuesto a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.

3. El trabajador desea mantenerse dentro de la organización el mayor tiempo posible.

Hasta hace poco, las teorías del compromiso organizacional y las investigaciones se han centrado principalmente en la interrelación de sus dimensiones las cuales son imprescindible para obtener resultados relevantes por parte de los empleados, en este punto, es importante hacer mención a John Meyer y Allen (1984) quienes inicialmente afirmaron que el compromiso era multidimensional proponiendo dos componentes: el *afectivo* como una liga emocional con una identificación e involucramiento con una organización, y el de *continuidad* denotando la percepción de costos asociados con estar en la organización; en el año 1991 incluyeron al tercer componente, el *compromiso normativo* John Meyer y Allen (1991), que refleja una percepción de obligación a mantenerse en la organización. Los citados Indicaban que cada componente puede ser calificada por separado y usada para identificar un perfil de compromiso del trabajador. En otras palabras, la variable quedó establecida de la siguiente manera:

Tabla 2: Antecedentes de los compromisos de Compromiso Organizacional

Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Aspectos personales del empleado, características y estructura de la organización, experiencias en el trabajo (confort, satisfacción y competencia). Los resultados o consecuentes de los tres tipos de compromiso son conductas	Inversiones hechas por el empleado como el tiempo y el esfuerzo que el empleado aplica en su trabajo y que son diferentes para cada persona, así como las alternativas de trabajo percibidas.	Aspectos de socialización organizacional, cultural y familiar, las inversiones de la organización realizadas en el empleado y las normas de reciprocidad en el trabajo, como desarrollo, ciudadanía organizacional, rotación y ausentismo.

Fuente adaptada de John Meyer y Allen (1991)

Sin embargo no fueron los únicos que estudiaron las dimensiones del compromiso organizacional de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) analizaron el constructo desde tres aspectos: dicho compromiso está dirigido hacia *el lugar de trabajo*, al compromiso concerniente a la *actitud*, al compromiso de *naturaleza intrínseca*, las cuales van más allá de la lealtad vinculada a componentes sólo afectivos. De esta manera propusieron un modelo explicativo con tres factores:

- a) Una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores organizativos;
- b) El deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización; y,
- c) Un fuerte deseo por mantener su pertenencia a la organización.

Debemos tener en cuenta que a mayor compromiso de los empleados, se obtendrán mejores resultados de las metas y objetivos de la organización; Peterson, Puia y Suess (2003) plantean tres dimensiones del compromiso organizacional:

1. *Afectivo*. Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, con los valores y filosofía de la empresa.
2. *Continuo*. Revela el apego de carácter material, que el colaborador tiene con la empresa, ya que considera que ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en la organización; y dejarla, significaría perder todo lo invertido.
3. *Normativo*. Al igual que el afectivo es de naturaleza emocional, consiste en la experimentación por parte del Comportamiento Organizacional y Satisfacción laboral, colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa; en un nivel alto, se considera “colaborador incondicional”

Robbins (2005) establece las mismas dimensiones para el compromiso organizacional, son tres componentes distintos, a saber:

Tabla 3; Tipos de compromiso

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

Fuente adaptada de Robbins (2005)

A.3. Importancia del Compromiso Organizacional en las organizaciones públicas

Betanzos Díaz y Paz Rodríguez (2007) indican que la integración de las personas a la organización es un asunto de vital importancia, pues de este acoplamiento depende en gran medida que los intereses, objetivos y necesidades de cada uno lleguen a un nivel armónico que permita que la relación empleado-empresa perdure en el tiempo; para los investigadores la importancia del compromiso organizacional se debe principalmente a que tiene un impacto directo en actitudes y conductas del empleado; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización.

A pesar de las dificultades es importante seguir investigando cómo se desarrolla el compromiso organizacional Ivancevich et al. (1990) estudiaron el comportamiento individual en la organización en cierto modo se refiere a una función interactiva tanto del individuo como de su entorno, a su vez se ha observado que el hombre tiene una compleja mezcla de necesidades, objetivos, actitudes y facultades, en referencia a ello entender el comportamiento de las personas en las organizaciones es cada vez más importante en la medida en que temas de la administración, tales como la productividad de los empleados, la calidad de vida laboral y el progreso profesional son aún noticias de primera plana.

Para reconocer que los componentes de comportamiento organizacional, es imprescindible aclarar que Castro Castillo (2017) que el CO es importante, tanto a nivel de empresas privadas como en las entidades públicas, porque una gestión de recursos humanos permite retener a los colaboradores calificados, y eso conlleva al cumplimiento en los tiempos previstos de los objetivos y las metas. En relación al compromiso organizacional:

«Permite ver lo relacionado al aspecto afectivo con los costos percibidos por el trabajador, y estos asociados a dejar la organización o con la obligación de permanecer en la misma. En medida que se observen y a la vez, se constituyan relaciones interpersonales cordiales, se respeten y valoren los pensamientos, sentimientos, emociones propias y de los demás, es posible hablar de un mayor compromiso organizacional de parte de cada uno de los integrantes de una institución», argumenta Castro Castillo (2017).

A.4. Determinantes del Compromiso Organizacional

a. Confianza

La confianza es imprescindible para superar aquellas dificultades en las que un grupo de trabajo se encuentra metido, Robbins (2005) indica que la confianza cumple una función importante en las relaciones del gerente con sus empleados, así pues, los gerentes deben de cultivarla en su grupo de trabajo es por ello que se debe de tener en cuenta ocho sugerencias:

1. **Practique la franqueza.** La falta de confianza viene tanto de lo que la gente ignora como de lo que hace. Ser franco con sus compañeros lleva a la confianza. Mantenga informada a la gente. Aclare los criterios que sigue para tomar decisiones. Explique la razón de sus decisiones. Sea directo y honesto con los problemas. Revele toda la información pertinente
2. **Sea justo.** Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere si los demás las perciben objetivas y justas. Dé el crédito cuando alguien lo amerite. Sea objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño. Preste atención a la impresión de justicia cuando distribuya las recompensas
3. **Hable de sus sentimientos:** Los gerentes que únicamente comunican datos se consideran fríos, distantes e insensibles. Si usted comparte sus sentimientos, los demás verán que usted es un ser humano de verdad. Lo conocerán como es y aumentara el respeto que les infunda
4. **Diga la verdad.** Ser confiable significa ser creíble. Como la honestidad es crucial para la credibilidad, usted debe proyectar la imagen de ser una persona que dice la verdad. Los empleados toleran más que se les transmita una negativa de los jefes que enterarse de que su gerente les dijo mentiras.
5. **Sea Congruente.** Las personas quieren lo previsible. La desconfianza viene de no sabes qué esperar. Tómese un tiempo para pensar en sus valores y convicciones y deje que guíen su comportamiento. Cuando usted sabe que es importante para usted, sus acciones e apegaran a este conocimiento y proyectara una imagen de congruencia que fomenta la confianza.

6. **Cumpla sus promesas.** La confianza requiere que usted sea cumplido. Tiene que garantizar que cumple con su palabra. Debe sostener sus promesas.
7. **Guarde las confidencias.** Uno confía en quienes considera discretos y confiables. Si una persona se acerca a usted y se pone en situación de vulnerabilidad revelándole algo, necesita tener la tranquilidad de que no lo comentara con los demás ni traicionara su confianza. Si la gente piensa en que usted revela las confidencias personales o que no es posible confiarse con usted habrá perdido su confianza
8. **Demuestre competencia.** Fomente la admiración y el respeto de los demás demostrando una competencia técnica y profesional. Preste atención especial a adquirir y ejercitar las destrezas de comunicación, negociación y otras de trato con las personas

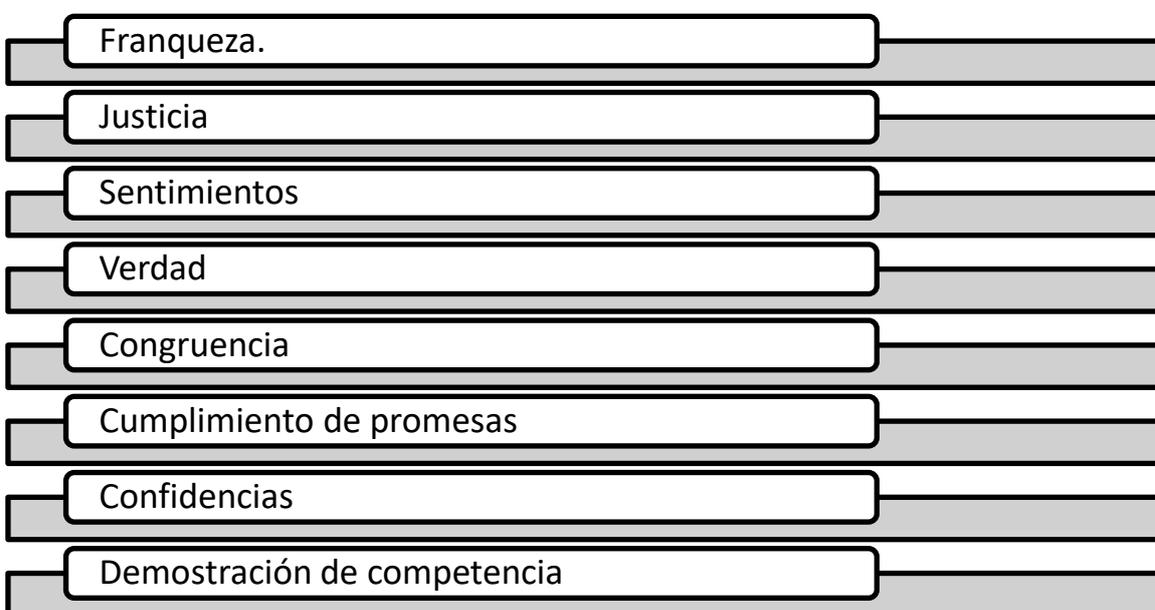


Figura 1: Elementos de la confianza

Fuente adaptada de Robbins et al. (2010)

La confianza es el fundamento de toda relación. Cualquier sistema social requiere desarrollar confianza como condición de funcionamiento. Ella se va construyendo en un proceso basado en el cumplimiento de los compromisos y es fundamental saber discernir cuándo corresponde confiar y cuándo es preferible desconfiar (Montini, s.f). Se debe tener en cuenta que la confianza es fundamental para toda relación y que se da entre individuos mediante el respeto y los valores compartidos,

Mayer et al. (1995) demuestran mediante una investigación que la definición de confianza está sujeta a la disposición de una parte a ser vulnerable, por las acciones de otra parte en base a la expectativa de que la otra llevará a cabo una acción particular importante para el beneficiario, independientemente de la capacidad para monitorear o controlar esa otra parte, sosteniendo que algunas partes tienen más probabilidades de confiar que otras.

También es relevante resaltar la investigación de Deutsch (1960) se refiere a las características de la personalidad que posee una persona, y hace que éste confíe y sea una persona de confianza; las características esenciales de una situación conforman al individuo con una elección de confianza o no en el comportamiento de otra, teniendo en cuenta que:

1. El individuo está conformado con un camino confuso, un camino que puede llevar a un evento percibido para ser beneficioso o a un evento percibido de valor negativo que sea dañado.
2. Ellos perciben que la ocurrencia del valor positivo o valor negativo es contingente sobre el comportamiento de otra persona.

Cabe entender que la confianza debe mantener por lo menos dos componentes diferentes, estos son confianza afectiva y confianza cognitiva. La *confianza afectiva* es resultado de señales de personalidad y conexiones sensoriales, mientras que la *confianza cognitiva* se basa en enlaces concretos como las experiencias y antecedentes compartidos que eliminan la incertidumbre de las relaciones (Ziegler y Golbeck, 2007).

Sin embargo, Ganesan (1994) plantea dos dimensiones de la confianza: *la credibilidad*, la creencia de quien confía en que la persona depositaria de la confianza posee la experiencia necesaria para cumplir su rol de forma efectiva, fiable y benevolente; y *el comportamiento*, asociado con el acto de depositar la confianza en otro, que implica vulnerabilidad e incertidumbre para quien confía.

La alta confianza mutua refuerza y aumenta los intercambios entre las partes, en una relación de trabajo en la que ambas partes confían entre sí, hay un entorno que construye la autoestima de los empleados y permite comportamientos adicionales relevantes y rendimiento e intenciones de quedarse. Por otro lado, cuando ninguno

de los partidos confía en el otro, cada uno reacciona a iniciar intercambios, deteniendo efectivamente los procesos de reciprocidad, empoderamiento y profecía auto - cumplida que conducen al desempeño. Además, han afirmado que la confianza mutua es necesaria para mantener relaciones de cooperación estables y continuas (Brower, Lester, Korsgaard y Dineen, 2009); más específicamente Smith y Barclay (1997) demostraron que las percepciones de confianza mutua y conductas de confianza estaban relacionadas positivamente con el desempeño de la tarea y la satisfacción mutua.

La confianza está directamente relacionada con la cooperación dentro de la organización, el problema de la confianza surge si durante la cooperación, cada empleado se orienta individualmente para obtener la ganancia máxima a un costo mínimo para sí mismo, la cooperación puede ser poco gratificante para todos o para algunos. Así mismo, si se da una buena cooperación se llega al punto de iniciar con una confianza mutua entre los empleados y jefes de la organización y con ello a la satisfacción laboral, porque la confianza mutua refuerza y aumenta las relaciones interpersonales, en una relación de trabajo en la que ambas partes confían entre sí, hay un entorno positivo para el cumplimiento de metas y objetivos, mientras que si ninguno de los empleados confía en el otro, se perderá el empoderamiento y la reciprocidad las cuales van a influir en su desempeño.

b. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como *"la medida en que a las personas les gusta (satisfacción) o disgusta (insatisfacción) sus trabajos"* (Spector, 1997); esta definición alude que la satisfacción es una reacción afectiva general o global que los individuos sostienen sobre su trabajo. Por otro lado, Locke (1970) definió la satisfacción laboral como una emoción positiva, un sentimiento, un resultado de la evaluación de uno hacia su trabajo, la experiencia al comparar entre lo que él o ella espera de su trabajo y lo que él o ella realmente obtiene de eso, lo cual es más importante que el cumplimiento o el incumplimiento de su necesidades. Al igual que Abrajan, Contreras y Montoya (2009) quienes afirman que la satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todo ello desemboca en la manera

de actuar del individuo. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos (Atalaya, 1999).

Es necesario aclarar que las personas que trabajan en una organización pueden presentar ciertas características patológicas de personalidad, en cuyo caso afectan su relación laboral con la empresa, su productividad, su moral, su lealtad; pero no necesariamente experimentan insatisfacción laboral (Hannoun, 2011) por ejemplo Oshagbemi (2003) precisa que la satisfacción laboral está vinculado al desempeño, productividad organizacional. y otras cuestiones, incluida la rotación laboral; al igual que Weiss, Dawis y England (1967) quienes confirman también que “la satisfacción laboral tiene tendencia a afectar e influencia en la productividad del trabajo, la rotación de empleados y la retención de los mismos”. Se concluye indicando que la satisfacción laboral es el sentimiento del trabajador frente a las diferentes circunstancias de su trabajo lo cual conlleva no solo al buen trato con sus compañeros sino también a un buen rendimiento, la actitud positiva para lograr metas y objetivos de la empresa, mientras que la insatisfacción muestra el desagrado o frustración que tiene un trabajador al momento de realizar su trabajo, esto conlleva a que se dé la rotación de personal.

Al respecto, González, Garza y López (2013) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

«Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción» (Atalaya, 1999).

Según Rose (2001) “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”; y puede ser intrínseca y extrínseca, un empleado es *intrínsecamente* satisfecho si no recibe ninguna recompensa aparente excepto la actividad en sí; mientras que la satisfacción *extrínseca*, es definido como el concepto opuesto (es decir, un empleado es *extrínsecamente* satisfecho si recibe dinero, compensaciones u otras recompensas materiales para modificar su comportamiento). Como consecuencia de la importancia de este concepto, surge también los principales antecedentes de trabajo, por tal motivo la satisfacción no debe ser ignorada. Mientras que Herzberg (2008) ratifica que existen dos factores de motivación *intrínsecos* y *extrínsecos* relacionados con el trabajo hacia la satisfacción laboral, tales como los logros y reconocimientos recibidos por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario.

Es importante hacer mención que Judge y Hulin (1993, p. 398) confirman que existen tres enfoques diferentes en el campo del estudio de la satisfacción laboral: (a) el primero es que las actitudes que desarrolla el trabajador en el trabajo son básicamente disposicionales, es decir, que son modos de ser relativamente estables y que han sido aprendidos por medio de la experiencia o tienen como base la herencia genética del individuo; (b) el segundo es el modelo del procesamiento de la información social” que sugiere que la satisfacción laboral y otras actitudes desarrolladas por 31 los trabajadores hacia la organización se desarrollan basadas

en las experiencias y la información dada por otros trabajadores, y (c) el tercer enfoque es el modelo de procesamiento de información, que se basa en la acumulación de información cognitiva acerca del lugar de trabajo.

La satisfacción laboral es un estado emocional placentero, de cómo lograr o facilitar el logro de los valores de uno mismo dentro del trabajo; así como existen trabajadores que les gusta su trabajo también hay a los que no les su trabajo el cual conlleva al ausentismo, el bajo rendimiento y la rotación.

c. Normas relacionales

Como tercer antecedente del *compromiso afectivo* se considera a las normas relacionales o normas cooperativas Gutiérrez (2005) la cual rige la relación laboral y que pueden dar como resultado una comunicación más personal, cara-a-cara entre la empresa y los trabajadores y, finalmente, una alineación de los intereses de las partes implicadas en la relación laboral, este estudio se ha analizado desde la percepción del trabajador, las cuatro más importantes en el contexto laboral: *flexibilidad* (capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes que puedan surgir en la relación laboral), *solidaridad* (lealtad de las partes ante cualquier diversidad entendiendo que las responsabilidades se asumen conjuntamente), *intercambio de información* (deseo de compartir voluntariamente información relevante para las partes implicadas en una relación laboral) y *participación* (intención de las partes de establecer objetivos y tomar decisiones sobre aspectos de la relación laboral de forma conjunta). Además, afirma que la existencia de normas relacionales en la empresa puede conducir a una implicación emocional del trabajador con la empresa. La teoría del intercambio social (Homans, 1974) enfatiza la importancia de la interacción entre los miembros de un grupo de acuerdo con las normas y cohesión grupal para facilitar los intercambios. Esta teoría puede así apoyar la hipótesis propuesta en este trabajo para el ámbito laboral.

Allen y John Meyer (1990) afirman que “las normas relacionales hacen que las partes se fijen más en intereses comunes que en individuales” de esta manera se refuerza el compromiso organizacional.

El objetivo principal de las normas relaciones es: crear un entorno social, que desaliente la conducta interesada a favor de la búsqueda mutua de intereses, en el

cual incluye los diversos componentes del comportamiento requeridos para generar confianza y mantener la solidaridad dentro de un orden social. En general, se espera que las partes que deseen participar en tales relaciones demuestren lealtad entre sí (es decir, solidaridad), una preocupación por el bien común (es decir, la mutualidad), la *voluntad* de asumir múltiples responsabilidades (es decir, la integridad del rol), hacer ajustes de buena fe (es decir, flexibilidad) y una propensión a la resolución armoniosa de las diferencias (es decir, la armonización de conflictos); al tanto que Jap y Ganesan (2000) proponen la existencia de tres tipos de normas relacionales según los autores son: *solidaridad, intercambio de información y participación*.

- a) La solidaridad es una expectativa bilateral de que los comportamientos se dirigen hacia el mantenimiento de la relación y se asigna un alto valor a la relación conjunta, también se define como un sentimiento de reciprocidad, una "nosotrosidad" que asegura a las partes que los problemas que surjan en el curso de la relación serán tratados como preocupaciones conjuntas.
- b) El intercambio de información es la expectativa de que las partes se proporcionen libre y activamente información útil entre sí.
- c) La participación se refiere a la expectativa conjunta de que ambas partes compartirán y tomarán decisiones y establecerán metas con respecto a todos los aspectos del intercambio.

McNicoll (1981, p. 545) estudia las relaciones contractuales en la sociedad moderna y en la medida considerable en que éstas también son en realidad más relacionales que acuerdos discretos. Por lo tanto, rechaza la noción de que cualquier proceso neto de discretización tiene lugar en el curso del desarrollo socioeconómico, al igual de que la solidaridad social se debilita al aumentar la división del trabajo: la especialización, sostiene, requiere y genera normas contractuales sólidas, e índice que el "nuevo contrato social" se refiere a la suma de los contratos relacionales en la sociedad moderna que, en conjunto, se considera que constituyen un tipo de contrato social.

A diferencia de la confianza y la satisfacción, pocos investigadores han estudiado empíricamente las normas relacionales, las cuales abordan las expectativas del trabajador hacia a la empresa, como tener una comunicación más personal, tener lealtad hacia la organización, la voluntad de adaptación a los cambios circunstanciales que se puedan dar dentro de la organización.

d. Oportunismo

El oportunismo es una característica que poseen los agentes económicos y se manifiesta directa o indirectamente en ciertos momentos de las relaciones contractuales, especialmente cuando se negocia un contrato (ex-ante) o durante la ejecución de un contrato (ex-post). Explica también que los agentes económicos no pueden prever convenientemente todas las situaciones o contingencias que el futuro les depare, las cuales pueden afectar los acuerdos de la relación contractual (Williamson, 1979).

En ese sentido Alchian y Woodward (1988) mencionan que las personas tienen información limitada y habilidad limitada para procesarla, derivar consecuencias de sus predicciones y habilidad limitada para pre - especificar respuestas a futuros eventos. Por ende Gutiérrez (2005) define al oportunismo como, una de las variables importantes en la teoría de costes de transacción del enfoque contractual, fue estudiado inicialmente en su “forma fuerte”, es decir, como el incumplimiento de un contrato explícito.

Asimismo, cabe mencionar que a pesar que las partes conocieran las posibles eventualidades, éstas serían tan complejas para describir que resultaría muy costoso plasmarlas adecuadamente en un contrato. Por lo que, el contrato siempre sería incompleto debido a lo complicado de plasmar todas las contingencias y lo elevado que sería el costo de transacción para las partes hacerlo Rylander, Strutton y Pelton; Williamson (1997; 1996) examinaron dos aspectos asociados con la estructura de compromiso. La primera dimensión fue la credibilidad, o la Magnitud de los compromisos combinados de las partes. El segundo fue la proporcionalidad, o mutualidad; esta implica el proceso por el cual el compromiso de cada parte proporciona una relación de intercambio y se equilibra con la otra. Este acto de equilibrio puede disuadir al *oportunismo*.

Cuanto mayor sea la interdependencia, cuanto más confían las empresas entre sí para el desempeño, así como para el acceso a recursos escasos; ambas proporcionarían un incentivo para hacer una buena relación y de esta manera trabajar y perdurar (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). Al mismo tiempo, se esperan que las empresas no actúen de manera oportunista, porque el oportunismo de una empresa es probable que provoque represalia en el otro (Provan y Skinner, 1989).

Esta espiral de oportunismo puede poner en peligro la participación mutua de las empresas en la relación para que la relación funcione y perdure y para evitar comportamiento oportunista, las empresas deben desarrollar entendimientos, tanto explícito e implícito, en cuanto a obligaciones, reglas, resultados, contribuciones y sanciones pertinentes a su relación (Ring y van de Ven, 1994).

En inicios de la investigación de esta variable de investigación (Wathne y Heide, 2000) el oportunismo, se estudió como el incumplimiento de un contrato explícito. Indican que la “forma fuerte” del oportunismo la cual se manifiesta de forma pasiva o por omisión (ocultación de información sobre las características de uno mismo o elusión de responsabilidades o esfuerzos) o de forma activa o por comisión (mentira, deformación deliberada de algún hecho o realización de actos prohibidos en el contrato, es decir, incumplimientos claros del acuerdo).

Los problemas de selección desfavorable y riesgo moral es un problema de oportunismo pre-contractual o de «información oculta» (si una de las partes tiene información no revelada que afecta a los intereses de la otra parte) y del problema de riesgo moral como un problema de oportunismo post-contractual o de «acción oculta» (después de cerrar el contrato, una de las partes puede realizar u omitir acciones en perjuicio de la otra, sin que tal comportamiento sea fácilmente observable) (Izquierdo, Gutiérrez y Cillán, 2005).

El oportunismo dentro de la organización se toma como un problema negativo, esto debido a que los trabajadores buscan su propio interés, ocultan información relevante de la organización, evaden responsabilidades relacionales y afectan el cumplimiento de objetivos y metas; lo que conlleva a las malas relaciones interpersonales dañando principalmente la creación de la confianza y la eficacia.

e. Dependencia

La dependencia laboral está entendida en términos de empleabilidad y necesidad económica, como una variable situacional que desempeña un importante rol amortiguador en la relación entre inseguridad laboral y sus consecuencias (satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de abandono de la organización) (Sora, Caballer y Peiró, 2010). Por otro también se evidencia que la dependencia se da cuando una de las partes necesita mantener una relación con otra para lograr los objetivos deseados. De hecho, es necesaria una cierta percepción de dependencia mutua o interdependencia entre las partes para hablar de verdadero compromiso y de verdadera relación. Además Lambe, Spekman y Hunt (2000) afirma que la dependencia generalmente aumenta conforme avanza la relación, las partes invierten en ella, fijan objetivos comunes y obtienen resultados positivos de la relación.

Por una parte, cuando la empresa depende de los trabajadores para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus objetivos y por otra, el trabajador depende de la empresa debido especialmente a que la vida personal del trabajador está estrechamente vinculada a su sueldo, retribución que en parte está ligada directa o indirectamente a la antigüedad del trabajador en la empresa. Realmente no existe una vida personal y una vida profesional como dos aspectos separados en la vida laboral del trabajador, sino que son dos caras de la misma moneda, que no se pueden disociar. En las relaciones laborales, la dependencia también se refleja en la percepción de altos costes para cambiar de empresa (costes de abandono del trabajo, costes de esfuerzo y tiempo de búsqueda de un nuevo trabajo), de dificultad para romper la relación laboral actual, la pérdida de ventajas adquiridas (reflejadas o no en el contrato laboral) y, en definitiva, la percepción del trabajador (que debe o/y tiene que permanecer necesariamente en esa empresa) (Peña, 2013).

Existen variables situacionales en cuanto a la dependencia del trabajo (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984) entendida como una combinación de falta de empleabilidad y necesidad económica, la cual modera sin duda las normas relacionales, especialmente en contextos nacionales donde las tasas de desempleo son altas, bajos subsidios de desempleo y gran valor cultural atribuido a la seguridad laboral

son las que promueven la *dependencia laboral*. Afirman también que, los trabajadores con menos posibilidades de encontrar un puesto de trabajo y cuya fuente principal de ingresos provenía de su puesto actual de trabajo eran más *dependientes* que aquellos trabajadores con una mayor empleabilidad y otras fuentes alternativas de ingresos. Por lo tanto, al percibir la posibilidad de perder su puesto de trabajo (inseguridad laboral) los trabajadores más dependientes experimentaban unas consecuencias más negativas que aquellos menos dependientes. Por ende se hipotetiza que: a) Los empleados que perciben inseguridad laboral y experiencia alta, la dependencia laboral tendrá menor satisfacción laboral y compromiso organizacional y una intención más fuerte de dejar la organización.

En los últimos años en América Latina las empresas se han ido reestructurando, Orpen (1993) menciona que esto ha ocasionado a que los empleados en general estén más inseguros con respecto a sus trabajos, con consecuencias negativas para su desempeño, en muchos casos Brockner, Grover y Blonder (1988) han argumentado que los efectos de tal inseguridad deberían variar ampliamente, ya que los empleados que dependen en gran medida de sus trabajos se vuelven más inseguros por un nivel dado de amenaza, que sus compañeros más independientes.

3.3. Definición de Términos

Administración Pública. Aquella organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones (Llanqui y Lorena, 2014).

Compromiso Organizacional. Es el estado psicológico que caracteriza las relaciones entre los empleados con la organización tiene implicaciones en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización (Llanqui y Lorena, 2014).

Compromiso Afectivo. Alude a sentimientos de pertenencia, afecto y alegría. El contrato psicológico que se establece entre el trabajador y la organización es relacional puesto que se establecen vínculos afectivos entre ambos. Para esto se asegura identificación y coherencia entre valores personales y organizacionales. Los resultados del compromiso afectivo son tolerancia al cambio, satisfacción, empuje, actitud colaborativa y anhelo de continuidad (Ruiz Alba, 2013).

Compromiso de Continuidad. Permite que la persona se sienta “obligada”, por diversos motivos a quedarse en la organización. Ello involucra juicios racionales que hacen posible que se permanezca en la organización pese a motivos adversos. El tipo de contrato con la organización es más transaccional y recíproco; es decir existe un coste de oportunidad ligado a pertenencia (Ruiz Alba, 2013).

Compromiso de Normativo. Permite que el individuo esté decidido con aportar a los objetivos organizacionales. Asimismo, desarrolla la firme convicción de lealtad y moralidad. El contrato que se establece con la organización es la fidelización para cumplir con los valores y misión de la organización (Ruiz Alba, 2013).

Confianza. Es la seguridad emocional que le lleva al trabajador a pensar que la empresa es responsable, se preocupa por él, y cubre sus expectativas de resultado o comportamiento (John Meyer y Allen, 1997).

Dependencia. En una relación, es el grado en que una de las partes necesita mantener una relación con otra para lograr objetivos deseados. La dependencia aumenta cuanto más beneficios y ventajas ofrece la relación y cuanto menor sea la

disponibilidad de alternativas laborales en otras empresas (Vera, Rocío del Carmen Pérez y La Garza Carranza, 2008).

Directivo Público. Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial (Vera, Rocío del Carmen Pérez y La Garza Carranza, 2008).

Gobierno Regional. Es una entidad pública con personería jurídica de derecho público, autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un pliego presupuestal (Vera, Rocío del Carmen Pérez y La Garza Carranza, 2008).

Liderazgo. Es el comportamiento esperado por parte de los directores de la organización con énfasis en la mejora continua. Se pone de manifiesto cuando el Equipo Directivo y responsables, enfoquen la dirección y supervisión sobre la organización, lográndose obtener los objetivos propuestos de calidad. En resumen, se refiere al grado de compromiso de los gerentes de la organización en crear valores propios de la calidad para dirigir la organización

Satisfacción. Se define como "la medida en que a las personas les gusta (satisfacción) o disgusta (insatisfacción) sus trabajos" (Echevarría Miranda, 2017).

Normas relacionales. Se considera a las normas cooperativas en donde se toman en cuenta la adjudicación de la responsabilidad conjunta, la información institucional sobre cambios que afectan y el recojo de opiniones y sugerencias de trabajadores, principalmente (Echevarría Miranda, 2017).

Servidor Público. El que desarrolla funciones administrativas y labores de ejecución o auxiliares, se dividen en directivo superior, ejecutivo, especialista y de apoyo (Echevarría Miranda, 2017).

4. ASPECTO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Estudio

De acuerdo a la orientación o finalidad es aplicada pues dependió de la teoría existente en las ciencias administrativas y porque, además, se tuvo interés en su aplicación para desarrollar soluciones a problemas prácticos. Pero también pretendió hacer un alcance teórico para buscar confirmar el postulado central, propio del modelo. Es de carácter cuantitativo porque se midieron las variables en un determinado contexto y se analizaron las mediciones obtenidas (con frecuencias utilizando métodos estadísticos) estableciendo una serie de conclusiones (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). Es explicativa porque mide las causas de los fenómenos sociales.

4.2. Diseño de Investigación

La investigación es no experimental y transversal debido a que la recolección de datos que se llevó a cabo en un momento dado en el horizonte cronológico, además de que no se manipularon las variables del objeto de estudio.

4.3. Población

La población fue finita. Estuvo constituida por 61 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay, dato que fue proporcionado por es especialista de personal I, encargado de tener actualizado el *Nexus* (aplicativo informático que el Ministerio de Educación a través de la Dirección Técnico Normativa de Docentes pone a disposición de las Unidades de Gestión Educativa Local a nivel nacional con la finalidad que administren y gestionen los procesos relacionados con la Administración y Control de Plazas, Gestión de Escalafón Magisterial) (Minedu, 2017).

Las características de los 61 trabajadores en términos contractuales corresponden a personas que tienen un mínimo de un año trabajando en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay, bajo el régimen de contrato renovable anualmente con derechos. En el caso del régimen 276 y 29944, tienen más de 24 meses en la labor.

4.4. Unidad de Análisis y Muestra

La muestra se obtuvo aplicando el muestreo correspondiente. Para determinar el tamaño de muestra se tomó en cuenta la fórmula de variables cualitativas:

$$n = \frac{z^2 * pq(N)}{S^2(N - 1) + Z^2 pq}$$
$$53 = \frac{1.96^2 * 0.5x0.5(61)}{0.05^2(61 - 1) + 1.96^2x0.5x0.5}$$

Donde:

N = población

Z = 1.96, para un nivel de confianza del 95%

S = 0.05 como margen de error

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

n = Tamaño de muestra

Por lo tanto, la muestra fue:

$$n = 53$$

Tabla 4: Tamaño de la población y muestra

	N	n
Ley 1057	13	11
Ley 276	31	27
Ley 29944	15	13
Locación de servicios	2	2
	61	53

4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos

La **encuesta** fue la técnica usada con su respectivo **instrumento**, el cuestionario, que contiene “*un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir*”. Para el registro se emplearon preguntas con escalas tipo Likert, en función a la naturaleza del indicador. La fuente o informante para el caso fueron los trabajadores

de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay. Se formularon preguntas para la variable independiente y dependiente en función a los indicadores expuestos en el presente propósito de investigación.

La **fiabilidad del cuestionario** se hizo a través del estadístico Alfa de Cronbach. Su validez como instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir; la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con este recurso estadístico a través del SmartPLS.

4.6. Análisis Estadístico e Interpretación de datos

Los datos generales fueron presentados a través de la estadística explicativa. Éstas se presentan en el modelo estructurado, a través de figuras, también se presentan las tablas.

Para los datos del estudio, cada indicador fue traducido en una pregunta que es presentada en tablas. Para ello, el cuestionario fue convertido en una hoja electrónica para las mediciones correspondientes en un software estadístico inicial como el SPSS v26. Con este programa se procedió a la tabulación y éste muestra en frecuencias y porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables a través de sus indicadores. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración de tablas de cada indicador y de las variables establecidas en esta investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones que se deriven de la contrastación de hipótesis.

También se tuvo previsto usar el aplicativo Smart PLS para el análisis de las variables (constructos) que muestran la lógica de la relación de las hipótesis que se prueban. El modelo se compone de dos elementos: 1) el modelo estructural (llamado también modelo interno en la PLS - SEM) que describe las relaciones entre las variables latentes, y 2) el modelo de medida, que muestra las relaciones entre las variables latentes y sus medidas (sus indicadores). Cuando el modelo estructural es desarrollado, se observan principalmente dos aspectos: la secuencia de los constructos y la relación entre ellos, que representan las hipótesis y sus relaciones de acuerdo con la teoría.

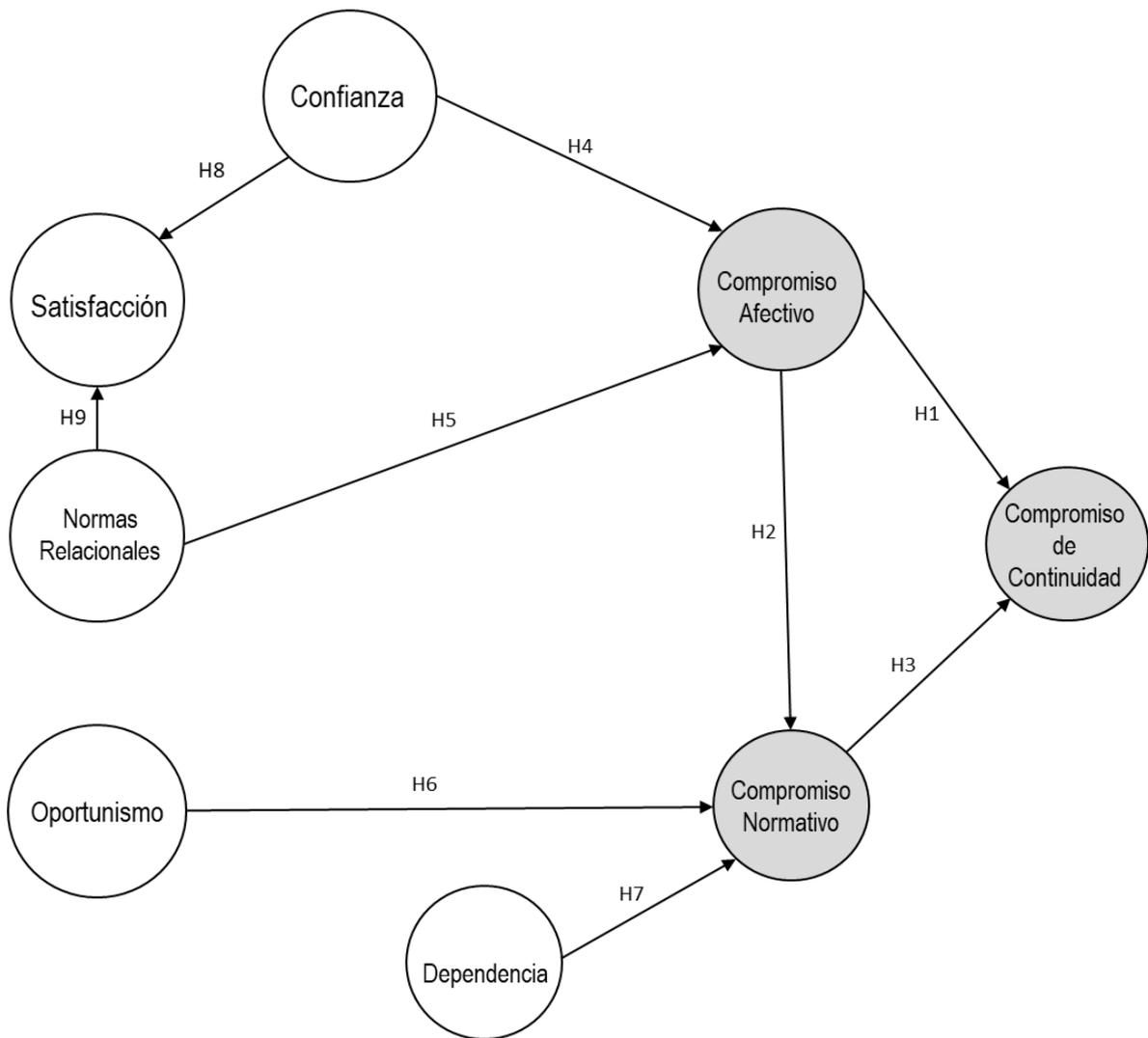


Figura 2: Modelo de análisis del CO

Fuente adaptada de

Interpretación de datos

Los datos de investigación, luego de ser analizados y procesados mediante el software correspondiente, se presentan en un informe que contendrá estructuras del modelo y tablas descriptivas que proporcionarán una visión más amplia y clara de los resultados de este trabajo de investigación.

5. RESULTADOS

Para conocer si los Factores determinantes de la organización inciden significativamente sobre los componentes del Compromiso Organizacional de los trabajadores de la UGEL, Yungay, 2019, es necesario emplear técnica de análisis de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS). Para ello, a continuación, se describe el procedimiento analítico de dos etapas, en primer lugar, se realizará la validez y confiabilidad de las medidas del modelo y, luego se efectuará la prueba de hipótesis recomendado por Hair Jr, Sarstedt, Ringle y Gudergan (2017).

5.1. Validez convergente

Como el estudio es de naturaleza cuantitativa, El α de Cronbach garantiza su fiabilidad a partir de la cifra de 0.7 impuesta por el modelo PLS.

De igual forma, la fiabilidad compuesta (CR) también se aplica para su fiabilidad. Se hizo los dos tipos de validez: validez convergente y discriminante que seguidamente se describen.

La validez convergente del modelo de medición se determina examinando la carga del factor a través del cálculo de la Varianza Promedio Extraída (*Average Variance Extracted* o AVE) para la confiabilidad del modelo.

Tabla 5: Resultados de medida del modelo

	Cargas	α Cronbach	CR	AVE
Compromiso Afectivo		0.708	0.821	0.534
CA_1	0.351			
CA_2	0.354			
CA_3	0.341			
CA_4	0.321			
Compromiso de Continuidad		0.763	0.850	0.586
CC_1	0.330			
CC_2	0.342			
CC_3	0.327			
CC_4	0.308			
Compromiso Normativo		0.715	0.824	0.540
CN_1	0.393			
CN_2	0.363			
CN_3	0.293			
CN_4	0.306			
Confianza		0.814	0.862	0.474
Conf_1	0.197			
Conf_2	0.220			
Conf_3	0.192			
Conf_4	0.220			
Conf_5	0.238			
Conf_6	0.203			
Conf_7	0.183			
Satisfacción		0.769	0.839	0.468
Satisf_1	0.180			
Satisf_2	0.190			
Satisf_3	0.288			
Satisf_4	0.277			
Satisf_5	0.220			
Satisf_6	0.284			
Normas Relacionales		0.792	0.852	0.493
NRelac_1	0.279			
NRelac_2	0.183			
NRelac_3	0.237			
NRelac_4	0.273			
NRelac_5	0.231			
NRelac_6	0.212			
Oportunismo		0.752	0.828	0.447
Oport_1	0.292			
Oport_2	0.214			
Oport_3	0.266			
Oport_4	0.251			
Oport_5	0.202			
Oport_6	0.263			
Dependencia		0.809	0.863	0.515
Dep_1	0.288			
Dep_2	0.229			
Dep_3	0.212			
Dep_4	0.204			
Dep_5	0.187			
Dep_6	0.261			

Los resultados del estudio muestran los valores de carga de factores respaldados por como nivel umbral recomendado superior a 0.5. así, todos los valores están por encima de 0.5, lo que indica la validez convergente

La validez convergente se confirmó mediante la estimación de la varianza promedio extraída (AVE) con sus valores como recomiendan Fornell and Larcker (1981), ya que debe ser mayor que 0.5. La varianza promedio extraída refleja la cantidad total de varianza en los indicadores para explicar la construcción latente. Además de este modelo de medición, se evaluó la fiabilidad compuesta. El grado de confiabilidad compuesta (CR) muestra el indicador de construcción que representa la construcción latente donde, valores que excede a 0.7 son recomendados por Hair Jr et al. (2017)

5.2. Validez discriminante

La validez discriminante de las medidas se examinó siguiendo la advertencia de Fornell y Larcker (1981). La validez discriminatoria es el grado en que los elementos diferencian entre construcciones y miden conceptos distintos. Esto se mide examinando la correlación entre las medidas de las posibles construcciones superpuestas. Según Hair Jr et al. (2017), la varianza promedio compartida entre cada construcción y su medida debería ser mayor que la varianza compartida entre las construcciones y otras construcciones. La tabla muestra que la raíz cuadrada del AVE como se muestra en negrita en las diagonales es mayor que los valores de fila y columna correspondientes que indican que las medidas fueron discriminadas.

Tabla 6: Tabla 6: Validez discriminante del modelo de medición

	CA	CC	CN	Conf	Dep	NRelac	Op	Sat
CA	0.731							
CC	0.722	0.766						
CN	0.752	0.721	0.735					
Conf	0.739	0.800	0.821	0.688				
Dep	0.695	0.760	0.765	0.794	0.718			
NRelac	0.796	0.856	0.721	0.775	0.722	0.702		
Op	0.678	0.837	0.704	0.827	0.809	0.769	0.669	
Sat	0.733	0.800	0.790	0.816	0.744	0.799	0.755	0.684

La validez discriminante se puede medir examinando la carga cruzada de los indicadores (Hair Jr et al., 2017). Se puede hacer comparando las cargas externas de un indicador en las construcciones asociadas y debe ser mayor que toda su carga en las otras construcciones. La tabla muestra que todos los ítems que miden una construcción particular se cargaron más arriba en esa construcción y se cargaron más abajo en las otras construcciones que confirman la validez discriminatoria de las construcciones.

Tabla 7: Cargas y cross loadings

	CA	CC	CN	Conf	Dep	NRelac	Op	Sat
CA_1	0.744	0.550	0.547	0.625	0.477	0.574	0.550	0.557
CA_2	0.763	0.538	0.601	0.472	0.462	0.617	0.437	0.496
CA_3	0.738	0.526	0.524	0.549	0.511	0.606	0.508	0.551
CA_4	0.675	0.496	0.526	0.514	0.591	0.527	0.488	0.541
CC_1	0.541	0.787	0.574	0.576	0.591	0.701	0.585	0.670
CC_2	0.562	0.821	0.592	0.652	0.624	0.678	0.659	0.670
CC_3	0.617	0.689	0.485	0.576	0.484	0.611	0.594	0.555
CC_4	0.486	0.760	0.554	0.644	0.629	0.625	0.729	0.546
CN_1	0.645	0.606	0.762	0.629	0.655	0.628	0.539	0.613
CN_2	0.620	0.533	0.800	0.616	0.608	0.543	0.577	0.585
CN_3	0.430	0.489	0.723	0.567	0.462	0.502	0.437	0.599
CN_4	0.482	0.477	0.646	0.601	0.495	0.423	0.504	0.527
Conf_1	0.398	0.556	0.529	0.708	0.578	0.506	0.595	0.605
Conf_2	0.593	0.633	0.543	0.749	0.534	0.558	0.627	0.537
Conf_3	0.440	0.535	0.563	0.586	0.461	0.539	0.539	0.541
Conf_4	0.668	0.535	0.626	0.671	0.571	0.559	0.524	0.469
Conf_5	0.623	0.523	0.648	0.699	0.535	0.564	0.534	0.601
Conf_6	0.390	0.518	0.571	0.734	0.609	0.493	0.594	0.640
Conf_7	0.390	0.557	0.446	0.658	0.537	0.503	0.576	0.540
Dep_1	0.547	0.595	0.677	0.599	0.821	0.576	0.683	0.525
Dep_2	0.584	0.576	0.539	0.623	0.766	0.581	0.649	0.548
Dep_3	0.426	0.432	0.499	0.416	0.654	0.412	0.435	0.341
Dep_4	0.493	0.467	0.480	0.556	0.658	0.474	0.491	0.585
Dep_5	0.362	0.597	0.441	0.486	0.634	0.485	0.616	0.438
Dep_6	0.557	0.607	0.615	0.715	0.752	0.567	0.598	0.741
NRelac_1	0.623	0.642	0.518	0.558	0.502	0.815	0.528	0.685
NRelac_2	0.405	0.434	0.388	0.475	0.432	0.598	0.530	0.453
NRelac_3	0.549	0.537	0.535	0.530	0.605	0.651	0.564	0.563
NRelac_4	0.670	0.669	0.576	0.617	0.506	0.726	0.523	0.608
NRelac_5	0.535	0.639	0.453	0.493	0.427	0.731	0.523	0.550
NRelac_6	0.528	0.662	0.549	0.588	0.580	0.669	0.603	0.463
Oport_1	0.591	0.553	0.547	0.557	0.622	0.592	0.701	0.546
Oport_2	0.403	0.628	0.402	0.564	0.497	0.584	0.680	0.502
Oport_3	0.463	0.602	0.499	0.576	0.562	0.463	0.722	0.522
Oport_4	0.420	0.575	0.471	0.531	0.568	0.477	0.670	0.521
Oport_5	0.284	0.402	0.379	0.408	0.425	0.430	0.572	0.362
Oport_6	0.503	0.588	0.493	0.659	0.541	0.535	0.656	0.548
Satisf_1	0.293	0.350	0.370	0.477	0.460	0.323	0.501	0.540
Satisf_2	0.367	0.528	0.405	0.439	0.432	0.419	0.405	0.608
Satisf_3	0.636	0.584	0.668	0.680	0.568	0.616	0.579	0.776
Satisf_4	0.458	0.581	0.588	0.635	0.498	0.617	0.510	0.777
Satisf_5	0.553	0.477	0.510	0.491	0.448	0.508	0.480	0.631
Satisf_6	0.629	0.713	0.631	0.587	0.631	0.707	0.614	0.738

La tabla indica que todos los ítems que miden una construcción particular se cargaron más arriba en esa construcción y se cargaron más abajo en las otras construcciones que confirman la validez discriminatoria de las construcciones.

5.4. Coeficiente de ruta

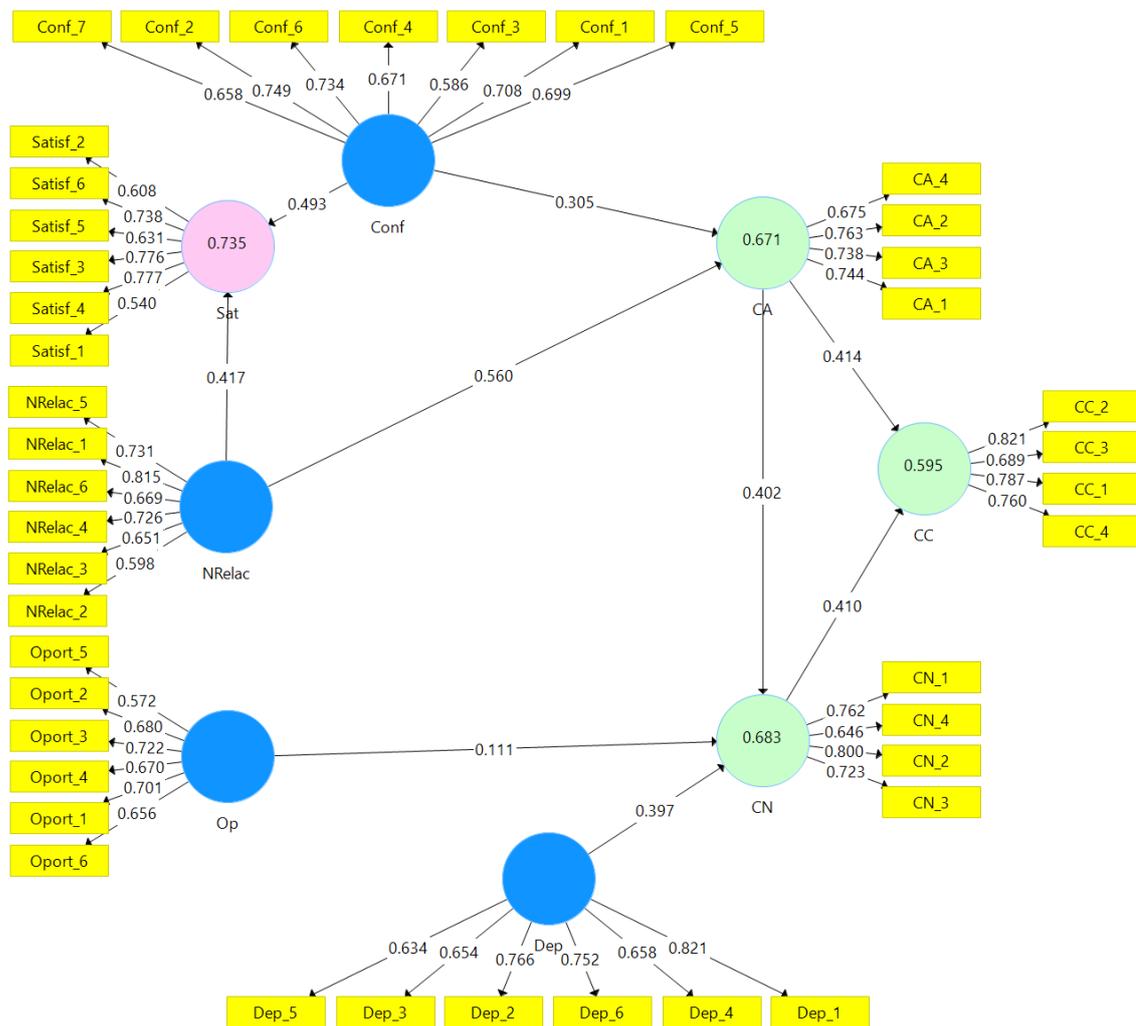


Figura 3: Coeficientes de ruta

Existe una relación significativa entre la Confianza y la Satisfacción con un peso de 49.3%, sin embargo, también se puede observar que hay una relación significativa entre el Compromiso Afectivo y el Compromiso Normativo con el Compromiso de Continuidad, obteniendo un peso de 41.4% y 41.0% respectivamente.

5.4. Significancia de los coeficientes de ruta: Bootstrapping

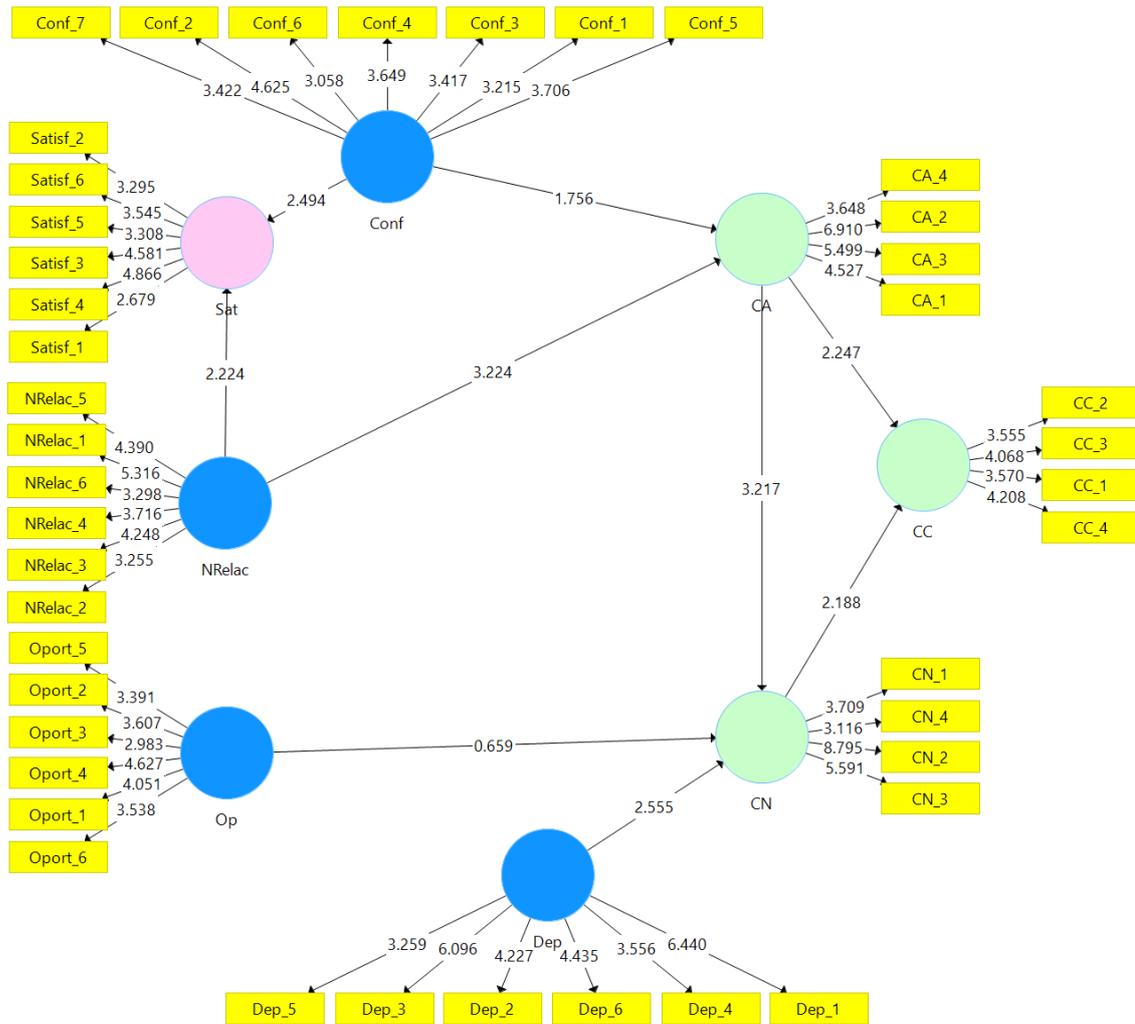


Figura 4: Bootstrapping del modelo

El error estándar de *bootstrapping* calcula los valores *t* empíricos y los valores *p* para todo el coeficiente del camino estructural.

Cuando un *valor t* empírico es mayor que el valor crítico, llegamos a la conclusión de que el coeficiente es estadísticamente significativo (a una cierta probabilidad de error o nivel de significación). Los valores críticos generalmente utilizados para las pruebas de dos colas son 1.96 (nivel de significación = 5%).

Existe una relación significativa entre el Compromiso Afectivo y el Compromiso de Continuidad cuyo peso es de 2.247.

Se observa que el Compromiso Normativo y el Compromiso de Continuidad tienen una relación significativa obteniendo un peso de 2.188. El Compromiso Afectivo y el Compromiso Normativo tiene una relación significativa obteniendo un peso de 3.217. Sin embargo, hay una relación pero que no es significativa entre la Confianza y el Compromiso Afectivo obteniendo un peso de 1.756. Mientras que las Normas Relacionales tienen una relación significativa con el Compromiso Afectivo obteniendo un peso de 3.224.

Entre el Oportunismo y el Compromiso Normativo hay una relación, pero esta no es significativa obteniendo un peso de 0.659. La Dependencia tiene una relación significativa con el Compromiso Normativo obteniendo un peso de 2.555. La Confianza y la Satisfacción tienen una relación significativa obteniendo un peso de 2.494. Por último, entre las Normas Relacionales y la Satisfacción existe una relación significativa obteniendo un peso de 2.224.

Prueba de hipótesis

	β	T values	P Values	Resultado
CA -> CC	0.414	2.247	0.025	Se acepta
CA -> CN	0.402	3.217	0.001	Se acepta
CN -> CC	0.410	2.188	0.029	Se acepta
Conf -> CA	0.305	1.756	0.080	No se acepta
NRelac -> CA	0.560	3.224	0.001	Se acepta
Op -> CN	0.111	0.659	0.510	No se acepta
Dep -> CN	0.397	2.555	0.011	Se acepta
Conf -> Sat	0.493	2.494	0.013	Se acepta
NRelac -> Sat	0.417	2.224	0.027	Se acepta

6. DISCUSIÓN

A nivel general, el estudio tuvo como norte determinar si los factores determinantes de la organización inciden significativamente en los componentes del Compromiso Organizacional de los trabajadores de la UGEL, Yungay, departamento de Áncash 2019, apreciándose que, en efecto, existe la incidencia de factores definidos en el estudio caracterizados por el compromiso organización, aspecto que también se refleja en el estudio de Sapacayo y Espinoza (2014) cuando concluyen que el compromiso organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014 gracias al análisis estadístico de la relación entre ambas variables establecida por el Rho de Spearman; aspecto también hallado por Flores Buendía (2017) en cuyo estudio se advierte que los empleados estuvieron comprometidos con la organización, es decir, dispuestos a entregar lo mejor de sí, sea éste compromiso de tipo afectivo, normativo o de continuación, como se fundamenta en la teoría de investigación.

En las hipótesis específicos se establecieron hipótesis específicas, siendo la primera, *el Compromiso Afectiva incide significativamente en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores* en esta institución de gestión educativa, conjetura que refrendada por Fuentes Torres (2018) confirmando la relación significativa entre el compromiso afectivo, de continuidad y normativo en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 en el distrito de San Juan de Miraflores de la ciudad de Lima.

Mientras que, en la segunda hipótesis se respaldó que el *Compromiso Afectivo incide significativamente en el Compromiso Normativo* de los trabajadores de la UGEL Yungay, confirmándose la teoría descrita en la investigación de Gómez y Castillo (2014) quienes confirmaron la existencia de la correlación entre el compromiso afectivo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo reflejado en un coeficiente del 51.1%. Además, sostienen que existe una correlación directa entre el compromiso normativo y el desempeño laboral cuyo indicador está asociado al sentimiento de obligación moral y la identificación con las políticas, normas y valores.

Por otro lado, el *Compromiso Normativo incide significativamente en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores*, la tercera hipótesis, analizada por Gutiérrez (2005) muestra que los sentimientos son muy importantes en la toma de decisiones de modo que, si existe el Compromiso Afectivo, consiguientemente influirá en el Compromiso de Continuidad.

De esta forma se confirma las hipótesis cuarta, quinta, sexta y séptima donde se estable que La Confianza incide significativamente en el Compromiso Afectivo; las Normas Relacionales inciden significativamente en el Compromiso Afectivo; el Oportunismo incide significativamente en el Compromiso Normativo de los trabajadores; tanto como la dependencia incide significativamente en el Compromiso Normativo. Si hay que elegir un constructo adverso, sin duda, ése es el oportunismo, descrito como el interés de supervivencia individual frente a los intereses de la institución, característica propia de organizaciones del estado que afecta los acuerdos de la relación contractual formales y deontológicas (Williamson, 1979). Sin duda, este estudio resalta elementos claves dentro de una organización donde los trabajadores tienen una dependencia laboral, esto es, empleabilidad y necesidad económica, factor que actúa como una variable situacional en la relación entre inseguridad laboral y la satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de abandono de la organización) (Sora et al., 2010). Consiguientemente, Lambe et al. (2000) afirma, igual que los resultados hallados en esta investigación que la dependencia se incrementa si se fijan objetivos comunes entre los trabajadores y cuando éstos obtienen resultados favorables de la relación de los constructos que el estudio toma en cuenta (Flores y Rodríguez, 2006; Gómez y Castillo, 2014; González et al., 2013; Gutiérrez, 2005, 2013).

Por una parte, cuando la empresa depende de los trabajadores para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus objetivos y por otra, el trabajador depende de la empresa debido especialmente a que la vida personal del trabajador está estrechamente vinculada a su sueldo, retribución que en parte está ligada directa o indirectamente a la antigüedad del trabajador en la empresa. Realmente no existe una vida personal y una vida profesional como dos aspectos separados en la vida laboral del trabajador, sino que son dos caras de la misma moneda, que no se pueden disociar. En las relaciones laborales, la dependencia también se

refleja en la percepción de altos costes para cambiar de empresa (costes de abandono del trabajo, costes de esfuerzo y tiempo de búsqueda de un nuevo trabajo), de dificultad para romper la relación laboral actual, la pérdida de ventajas adquiridas (reflejadas o no en el contrato laboral) y, en definitiva, la percepción del trabajador (que debe o/y tiene que permanecer necesariamente en esa empresa) (Peña, 2013).

Existen variables situacionales en cuanto a la dependencia del trabajo (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984) entendida como una combinación de falta de empleabilidad y necesidad económica, la cual modera sin duda las normas relacionales, especialmente en contextos nacionales donde las tasas de desempleo son altas, bajos subsidios de desempleo y gran valor cultural atribuido a la seguridad laboral son las que promueven la *dependencia laboral*. Afirman también que, los trabajadores con menos posibilidades de encontrar un puesto de trabajo y cuya fuente principal de ingresos provenía de su puesto actual de trabajo eran más *dependientes* que aquellos trabajadores con una mayor empleabilidad y otras fuentes alternativas de ingresos. Por lo tanto, al percibir la posibilidad de perder su puesto de trabajo (inseguridad laboral) los trabajadores más dependientes experimentaban unas consecuencias más negativas que aquellos menos dependientes. Por ende se hipotetiza que: a) Los empleados que perciben inseguridad laboral y experiencia alta, la dependencia laboral tendrá menor satisfacción laboral y compromiso organizacional y una intención más fuerte de dejar la organización.

En los últimos años en América Latina las empresas se han ido reestructurando, Orpen (1993) menciona que esto ha ocasionado a que los empleados en general estén más inseguros con respecto a sus trabajos, con consecuencias negativas para su desempeño, en muchos casos Brockner et al. (1988) han argumentado que los efectos de tal inseguridad deberían variar ampliamente, ya que los empleados que dependen en gran medida de sus trabajos se vuelven más inseguros por un nivel dado de amenaza, que sus compañeros más independientes.

En el caso de la octava hipótesis se ha establecido la relación entre la Confianza y la Satisfacción de los trabajadores aseveración perteneciente a Ramírez et al. (2016) quienes confirman la relación significativa entre el componente afectivo, normativo y de continuidad del compromiso organizacional y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral.

Finalmente, queda claro que las Normas relacionales inciden significativamente en la Satisfacción de los trabajadores fundamentados en las normas cooperativas defendido por Gutiérrez (2005) que crean una comunicación más personal para fomentar una alineación de los intereses laborales. Gracias a estos hallazgos se postula que la *flexibilidad* o capacidad de adaptación a dinámicas que puedan surgir en la relación laboral, la lealtad de las partes ante cualquier diversidad (*solidaridad*), tanto como el *intercambio de información* para compartir información en un ámbito laboral para fomentar la *participación* tomando decisiones propios de una relación laboral favorable ponen en relieve la teoría del intercambio social importante en una institución (Homans, 1974).

La limitación que se tuvo en esta investigación fue la escasez de estudios previos que expliquen el modelo a través de sus constructos, por otro lado, la lejanía para poder tomar la información del objeto de estudio y el reducido tiempo de los colaboras de la UGEL Yungay.

Esta investigación servirá de base para futuras investigaciones que requieran explicar conceptos relacionados con el Compromiso Organizacional, como el Oportunismo, Las Normas Relaciones y la Dependencia.

7. CONCLUSIONES

1. Se ha determinado en la investigación que el Compromiso Afectivo, es decir, aquellos aspectos personales del empleado junto con las experiencias en el trabajo, incide significativamente en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
2. El Compromiso Afectivo incide significativamente en el Compromiso Normativo que engloba aquellas características de socialización organizacional, cultural y realizadas en el trabajador expresados en el desarrollo y ciudadanía de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
3. El Compromiso Normativo incide significativamente en el Compromiso de Continuidad expresado en las inversiones del empleado como el tiempo y el esfuerzo dedicado en su trabajo junto con las alternativas de trabajo percibidas de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019.
4. Sin embargo, se aprecia que la Confianza no incide significativamente en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
5. Las Normas Relacionales inciden significativamente en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019, siendo su índice el 56%, la cifra más alta entre las vinculaciones de los constructos.
6. En el caso del Oportunismo, éste no incide significativamente en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019
7. La Dependencia incide significativamente en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019

8. La Confianza incide significativamente en la Satisfacción de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019; además el valor del coeficiente de ruta es 0.493.
9. Las Normas relacionales inciden significativamente en la Satisfacción de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019, siendo su nivel del 41.7

8. RECOMENDACIONES

A continuación, se hacen recomendaciones a través de los objetivos específicos:

1. Es imprescindible que la Dirección de esta institución fomente los vínculos sociales en los trabajadores con énfasis en el tema afectivo a fin preservar el compromiso de continuidad expresado en el cumplimiento de las funciones que le toca desempeñar a cada colaborador de la UGEL Yungay. Esto será posible a través del diseño y desarrollo de programas de intercambio de experiencias, elaboración de planes anuales institucionales y el aprendizaje colectivo.
2. Practicar actividades para construir una conciencia ciudadana capaz de preservar la identidad cultural, histórica y tradicional también en la propia institución tomando a la provincia de Yungay de Áncash como cáliz de inspiración en el desarrollo de la ciudadanía a partir del trabajo comprometido en cada uno de los colaboradores de la institución.
3. Soslayar actividades a favor de la pertenencia institucional fomentando la identidad institucional. Eso se logrará difundiendo los valores, objetivos a largo plazo, misión y visión de la institución, tomando como protagonista a las autoridades y el común de los trabajadores.
4. A partir de las autoridades y líderes de esta organización se hace imperante crear condiciones interrelacionales bajo el fundamento y la práctica de la confianza para mejorar la práctica de una mayor cohesión en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay en el 2019. Esto debe lograrse a través de la participación de un experto externo, psicólogo de la institución a fin de desarrollar prácticas dinámicas de integración y socialización exento de niveles jerárquicos.
5. Tomar como insumo la cordialidad, el respeto, la empatía y el trato equitativo como condiciones transversales entre los trabajadores a fin de mantener la naturaleza de las normas relacionales de los colaboradores de la UGEL Yungay.

6. En el caso del Oportunismo, éste debe estar excluido de la organización orientando a los trabajadores contribuir en la gestión ejecutiva de la organización con prácticas eficientes, eficaces y éticas en un ámbito institucional. Por lo tanto, se debe destacar la importancia de la conducción del desempeño en cada trabajador.
7. Establecer una interdependencia de intereses institucionales e individuales a fin de incidir la relación trabajador – institución. Igual que en la cultura japonesa los trabajadores deben concebir a la institución como su segundo hogar identificándose con sus logros.
8. Fomentar el cumplimiento de compromisos a fin de conseguir la confianza entre los trabajadores independientemente de su cargo, nivel o jerarquía, entre los integrantes de la institución.
9. Finalmente, forjar una cultura organizacional que garantice la práctica de las normas relacionales en un ambiente donde el diálogo, el respeto y las normas comunes sean el común denominador.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa, *14*(1).
- Addae, H. M., Praveen Parboteeah, K. y Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia, *29*(6), 567–582. <https://doi.org/10.1108/01437720810904220>
- Alchian, A. A. y Woodward, S. (1988). *The firm is dead; long live the firm a review of Oliver E. Williamson's the economic institutions of capitalism*: JSTOR.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *63*(1), 1–18.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad.
- Bayona, C., Legaz, S. G. y Madorrán, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*: Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas.
- Betanzos Díaz, N. y Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, *23*(2).
- Blau, G. J. y Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *J Academy of management review*, *12*(2), 288–300.
- Brockner, J., Grover, S. L. y Blonder, M. D. (1988). Predictors of survivors' job involvement following layoffs: A field study, *73*(3), 436.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. y Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, *35*(2), 327–347.
- Buchanan, B. (1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 339–347.

- Castro Castillo, D. M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos y Compromiso Organizacional del personal de la Dirección Regional de Educación de Loreto*, 2016.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human relations*, 13(2), 123–139.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships, 11–27.
- Echevarría Miranda, D. J. (2017). *Gestión organizacional y calidad educativa en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur*, 2016.
- Educación, M. d. (2003). *Ley General de Educación del Perú*. Lima: Ministerio de Educación.
- Flores, M. y Rodríguez, C. (2006). Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño contextual.
- Flores Buendía, F. Y. (2017). *El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac*, Lima, 2016.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Los Angeles: Sage publications.
- Fuentes Torres, K. J. (2018). *Compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01–San Juan de Miraflores*, 2018.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, 1–19.
- Gómez, H. y Castillo, M. (2014). *Compromiso organizacional y desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo sede Huaraz, año 2014*. Facultad de Administración y Turismo, UNASAM, Huaraz.
- González, C., Garza, Z. y López, E. (2013). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*: Recuperado de: [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf ...](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf...)

- Goulet, L. R. y Frank, M.L. (2002). Organizational commitment across sectors: public, non-profit, and for profit. *Public Personnel Management*, 31, 201–210.
- Greenhalgh, L. y Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity, 9(3), 438–448.
- Gutiérrez, S. S. M. (2005). Una comparación del compromiso organizacional del trabajador español y el trabajador mejicano.
- Gutiérrez, S. S. M. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador, 58(2), 11–38.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*: Sage publications.
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. y Pando, J. C. (1999). *Comportamiento organizacional* (658.048 H4 2009.): Thomson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a). México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2008). *One more time: how do you motivate employees?*: Harvard Business Review Press.
- Homans, G. C. (1974). Social behavior: Its elementary forms.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. y Konopaske, R. (1990). Organizational behavior and management.
- Izquierdo, C. C., Gutiérrez, S. S. M. y Cillán, J. G. (2005). Oportunismo y confianza en las relaciones empresa-consumidor. (23), 31–60.
- Jap, S. D. y Ganesan, S. (2000). Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227–245.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.37.2.227.18735>
- Judge, T. A. y Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Human Decision Processes*, 56(3), 388–421.

- Katz, D. y Kahn, R. L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E. y Hunt, S. D. (2000). Interimistic relational exchange: Conceptualization and propositional development, *28(2)*, 212–225.
- Liou, K.-T. y Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 99–118.
- Lirio, F. (2018). *Organigramas: Técnicas y métodos: Fundamentos y ejemplos para el diseño de organigramas*. Huaraz: BNP.
- Llanqui, F. y Lorena, E. (2014). Liderazgo y compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis, *5(5)*, 484–500.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *20(3)*, 709–734.
- McNicoll, G. (1981). *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*: JSTOR.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). Tres componentes, Conceptualización del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, *1(1)*, 61–89.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations, *69(3)*, 372.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *1(1)*, 61–89.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior)*: Sage Publications Thousand Oaks, CA.
- Minedu. (2017). *Nexus*. Recuperado de <http://nexus.minedu.gob.pe/>
- Montini, G. (s.f). Generando Confianza en el ambiente laboral.

- O'Reilly, C. A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *71*(3), 492.
- Orpen, C. (1993). Job dependence as a moderator of effects of job threat on employees' job insecurity and performance, *72*(2), 449–450.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities, *30*(12), 1210–1232.
- Peña, X. (2013). *The formal and informal sectors in Colombia: country case study on labour market segmentation*. Recuperado de la página web del International Labour Organization.
- Peterson, D. K., Puia, G. M. y Suess, F. R. (2003). "Yo tengo la camiseta (I have the shirt on)": An exploration of job satisfaction and commitment among workers in Mexico, *10*(2), 73–88.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *59*(5), 603.
- Provan, K. G. y Skinner, S. J. (1989). Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations, *32*(1), 202–212.
- Ramírez, C., Johanna, F., Egúsquiza, P. y Juliana, P. (2016). La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.
- Ring, P. S. y van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *19*(1), 90–118.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. y Cañizal, A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*: Pearson Educación.
- Rose, M. (Ed.) 2001. *Disparate measures in the workplace... Quantifying overall job satisfaction*.
- Ruiz Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno, *1*(2013), 67–86.

- Rylander, D., Strutton, D. y Pelton, L. E. (1997). Toward a synthesized framework of relational commitment: implications for marketing channel theory and practice, *5*(2), 58–71.
- Sapacayo y Espinoza, C. (2014). Compromiso organizacional y desempeño laboral en el RENIEC oficina zonal de Huaraz, 2014. Facultad de Administración y Turismo, UNASAM, Huaraz.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*.
- Smith, J. B. y Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *The Journal of Marketing*, 3–21.
- Sora, B., Caballer, A. y Peiró, J. M. (2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence, *149*(1), 59–72.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*: Sage publications.
- Steijn, B. y Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, *72*(2), 187–201.
- Vandenberghe, C. (1996). Assessing organizational commitment in a Belgian context: evidence for the three-dimensional model pp. 371-86. *Applied Psychology: An International Review*, *45*.
- Vanegas Rivera, I. J. (2018). *Cultura organizacional: métodos de estudio y medición*.
- Vara Horna, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis* (1a). Lima: Macro.
- Vera, Rocío del Carmen Pérez y La Garza Carranza, M. T. de. (2008). Comportamiento organizacional y satisfacción laboral, *2*(3), 100–108.
- Wathne, K. H. y Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions, *64*(4), 36–51.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. y England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*.

- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, *22*(2), 233–261.
- Williamson, O. E. (1996). Economic organization: The case for candor, *21*(1), 48–57.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *J Human relations*, *47*(8), 977–1010.
- Ziegler, C.-N. y Golbeck, J. (2007). Investigating interactions of trust and interest similarity, *43*(2), 460–475.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Var	Variables Observables
General			Independiente	
¿Cómo inciden los Factores determinantes de la organización en los componentes del Compromiso Organizacional de los trabajadores de la UGEL, Yungay, 2019?	Establecer cómo inciden los Factores determinantes de la organización en los componentes del Compromiso Organizacional de los trabajadores de la UGEL, Yungay, 2019	Los Factores determinantes de la organización inciden significativamente sobre los componentes del Compromiso Organizacional de los trabajadores de la UGEL, Yungay, 2019	Factores asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de la organización • Sentimiento de pertenencia • Relación cordial con colegas • Afecto por la organización • Intención de seguir trabajando en la organización • Relación con la organización a largo plazo • Identificación con los problemas de la organización • Correspondencia por el cumplimiento del trabajo • Cumplimiento de obligaciones de trabajo • Responsabilidad por realizar el trabajo correctamente • Correspondencia al aporte de la organización • Compromiso con los usuarios y la sociedad
Específicos			Dependiente	
1. ¿Cómo incide el Compromiso Afectivo en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019? 2. ¿Cómo incide el Compromiso Afectivo en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019? 3. ¿Cómo incide el Compromiso Normativo en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019? 4. ¿Cómo incide la Confianza en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019? 5. ¿Cómo inciden las Normas Relacionales en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019? 6. ¿Cómo incide el Oportunismo en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019? 7. ¿Cómo incide la Dependencia en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019? 8. ¿Cómo inciden la Confianza en la Satisfacción de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019? 9. ¿Cómo inciden las Normas relacionales en la Satisfacción de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019?	1. Determinar cómo incide el Compromiso Afectivo en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 2. Determinar cómo incide el Compromiso Afectivo en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 3. Determinar cómo incide el Compromiso Normativo en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 4. Determinar cómo incide la Confianza en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 5. Determinar cómo inciden las Normas Relacionales en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 6. Determinar cómo incide el Oportunismo en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 7. Determinar cómo incide la Dependencia en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 8. Determinar cómo incide la Confianza en la Satisfacción de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019. 9. Determinar cómo inciden las Normas relacionales en la Satisfacción de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019.	1. El Compromiso Afectivo incide significativamente en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 2. El Compromiso Afectivo incide significativamente en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 3. El Compromiso Normativo incide significativamente en el Compromiso de Continuidad de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 4. La Confianza incide significativamente en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 5. Las Normas Relacionales inciden significativamente en el Compromiso Afectivo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 6. El Oportunismo incide significativamente en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 7. La Dependencia incide significativamente en el Compromiso Normativo de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019 8. La Confianza incide significativamente en la Satisfacción de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019. 9. Las Normas relacionales inciden significativamente en la Satisfacción de los trabajadores en la UGEL Yungay en el 2019	Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación institucional. • Recursos para realizar actividades • Capacitación del personal • Intenciones de la organización. • Cumplimiento de la promesa. • Confianza en la institución • Comportamiento ético. • Preocupación a favor de los trabajadores • Calificación del estilo de trabajo • Relación con la institución • Oportunidades de promoción • Sueldo • Ambiente de trabajo • Trabajo a realizar • Otros aspectos del trabajo • Trabajo superlativo • Adjudicación de la responsabilidad conjunta • Información institucional sobre hechos o cambios que afectan. • Recojo de opiniones y sugerencias • Recepción de ideas de trabajadores. • Compromiso de mejora que beneficie a todos y no a alguien en particular. • Sentimiento de engaño de la institución. • Sentimiento de incumplimiento de obligaciones de parte de la institución. • Sentimiento de evasión de la institución en sus responsabilidades • Interés en perjuicio de los trabajadores. • Percepción de la institución para cumplir • Percepción por alterar los hechos • Dependencia institucional • Dificultad de encontrar una institución similar. • Necesidad de seguir trabajando en la institución. • Esfuerzo adicional para cambiar de institución • Sensación de perder ventajas adquiridas • Dificultad de romper el vínculo laboral

Cuestionario



Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo Facultad de Administración y Turismo

“Factores asociados al compromiso organizacional de los trabajadores de Unidad de Gestión Educativa Local, Yungay, 2019”

Cuestionario confidencial amparado en el Decreto Legislativo n° 604 – Secreto Estadístico

Presentación e Instrucciones: Estamos realizando un estudio respecto a los factores asociados al compromiso organizacional de la institución. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.

Cuestionario para Trabajadores

I. Datos de Identificación

1. **Género:** Femenino Masculino
2. **Años de labor:**
3. **Empleabilidad:** Ley N°1057 Ley N° 276 Ley N°29944 Locación de Servicio

II. Datos de Estudio: Compromiso Organizacional

1. Valoro positivamente mi relación con esta institución	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
2. Tengo un fuerte y positivo sentimiento de pertenencia a esta institución	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
3. Mantengo una relación cordial con mis compañeros de la institución.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
4. Siento cierto afecto por esta institución	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
5. Es mi deber cumplir las obligaciones de trabajo acordadas con esta institución	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
6. Siento que soy responsable de realizar mi trabajo correctamente	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
7. Debo corresponder a lo que me aporta la institución cumpliendo bien con mi trabajo	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
8. Al menos por el bien de los usuarios y la sociedad, debo cumplir mis obligaciones	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
9. Tengo intención de seguir trabajando en esta institución.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
10. Espero que mi relación con esta institución dure mucho tiempo.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
11. Siento los problemas de la institución como si fueran míos	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									
12. Hablo bien de mi institución a mis conocidos y amigos.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">6</td><td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Totalmente en desac</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: right;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente en desac	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5	6	7										
Totalmente en desac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo									

III. Factores Determinantes

1. Esta UGEL goza de buena reputación en la sociedad	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
2. Creo que el personal está altamente capacitado	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
3. Confío en las buenas intenciones de esta institución	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
4. Creo que en esta institución cumplen lo prometido.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
5. Considero que me puedo fiar de esta organización	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
6. Considero que el comportamiento de esta institución es ético	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
7. Percibo que existe una preocupación especial por conseguir que los trabajadores estemos contentos en la institución	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
8. Cuando pienso en mi relación con la institución, en general estoy:	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
9. Con las oportunidades de promoción en la institución, estoy:	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
10. Con el sueldo, estoy:	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
11. Con el ambiente de trabajo (relaciones con compañeros y jefes), estoy:	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
12. Con el trabajo que tengo que realizar, estoy:	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
13. Con otros aspectos del trabajo (horario, lugar de trabajo):	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
14. No me importa trabajar más que otros para conseguir los objetivos comunes	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
15. No importa quién es el culpable de un problema porque la responsabilidad es conjunta.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
16. La institución nos mantiene informados sobre los hechos o cambios que nos pueden afectar.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
17. La institución recoge regularmente opiniones y sugerencias de los trabajadores.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>

18. La institución recibe con agrado las ideas de los trabajadores	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
19. En esta institución, existe un compromiso de mejora que beneficie a todos y no a alguien en particular.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
20. En alguna(s) ocasión(es) me he sentido engañado por la institución.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
21. La institución cumple con sus obligaciones	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
22. La institución no elude su responsabilidad	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
23. Percibo que la institución busca el beneficio de sus trabajadores	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
24. No necesito estar pendiente de la institución para que cumpla lo prometido	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
25. Esta institución no oculta la verdad a los trabajadores	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
26. Considero que dependo de esta institución.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
27. Si quisiera cambiar de institución, sería difícil encontrar otra similar o mejor	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
28. Necesito trabajar en esta institución	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
29. Para cambiar de institución, sería necesario mucho esfuerzo (monetario, emocional, de tiempo, etc).	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
30. Si cambiase de institución, perdería las ventajas que he adquirido en ésta.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
31. Mi relación con esta institución es difícil de romper.	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Totalmente en desac <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>