

# UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Compromiso organizacional y desempeño laboral de los  
trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración

Autora:

Chávez Canares, Yezenia

Asesor:

Lujan Torres, Jorge Alejandro

Huaraz – Perú

2018

## 1. PALABRAS CLAVE

|              |                                               |
|--------------|-----------------------------------------------|
| Tema         | Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral |
| Especialidad | Administración                                |

## KEYWORS

|                  |                                                |
|------------------|------------------------------------------------|
| <b>Theme</b>     | Organizational Commitment and Work Performance |
| <b>Specialty</b> | Administration                                 |

### Línea de Investigación

### Según OCDE

| Línea de Investigación     | OCDE                 |                          |                       | Sub-líneas o Campos de Investigación                 |
|----------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------|
|                            | Área                 | Sub área                 | Disciplina            |                                                      |
| Gestión del Talento Humano | 5. Ciencias Sociales | 5.2. Economía y Negocios | Negocios y Management | Comportamiento Organizacional<br>Gestión de Personas |



## **2. TÍTULO**

**Compromiso organizacional y desempeño laboral de los  
trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.**

**Organizational commitment and work performance of the  
workers of the company ESMAC S.A., Huaraz, 2018.**

### 3. RESUMEN

La presente investigación se realizó de la Empresa “ESMAC S.A.” en Huaraz -2018, cuyo propósito fue describir el Compromiso organizacional, y el Desempeño laboral de los trabajadores.

El método de investigación fue de tipo descriptivo en la cual identificamos y describimos el comportamiento de los elementos: “Compromiso organizacional y Desempeño laboral” sin influir sobre ellos. El diseño fue no experimental de corte transversal, donde se aplicó una entrevista para el administrador y dos cuestionarios, uno para los trabajadores y otro para los jefes en un solo momento.

La población estuvo constituida por 19 trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018, no se sacó muestra por ser la población solo de 19 trabajadores, de las cuales se encuestaron a 19, descartando al administrador ya que fue entrevistado. Los instrumentos que se utilizaron para obtener la información fueron la guía de entrevista, el cuestionario con su respectiva encuesta. Los datos obtenidos fueron procesados y tabulados a través del SPSS-24.

Se obtuvo como resultado que, los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018, muestran un nivel bueno de compromiso organizacional ellos como empleados se identifican con la empresa, en particular están comprometidos con las metas y los problemas que ésta puede presentar, sin embargo, un 53% de los trabajadores no se sienten como parte de la familia en la empresa pero el nivel de compromiso para con ella es buena y desearían mantener su relación por retribución y lealtad, lo cual se muestra como resultado en un buen desempeño laboral siendo muy eficientes en cuanto a la producción, finalmente concluimos mencionando que el compromiso organizacional sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

#### **4. ABSTRACT**

The present investigation was carried out by the Company "ESMAC S.A." in Huaraz-2018, whose purpose was to know how the organizational Commitment influences the work performance of the workers.

The research method was a descriptive one in which we will observe and describe the behavior of the elements: "Organizational Commitment and Work Performance" without influencing them. The design was non-experimental of cross-section, where an interview was applied for the administrator and two questionnaires, one for the workers and one for the bosses in a single moment.

The population was constituted by 19 workers of the company ESMAC S.A., Huaraz, 2018, no sample was taken because the population is only 19 workers, of which 19 were surveyed, discarding the administrator since he was interviewed. The instruments that were used to obtain the information were the interview guide, the questionnaire and the survey. The data obtained were processed and tabulated through the SPSS-24.

It was obtained as a result that, the workers of the company ESMAC SA, Huaraz, 2018, show a good level of organizational commitment they as employees identify with the company, in particular they are committed to the goals and problems that it can present, without However, 53% of the workers do not feel like part of the family in the company but the level of commitment to it is good and they would like to maintain their relationship for compensation and loyalty, which is shown as a result of good work performance Being very efficient in terms of production, we finally conclude that the organizational commitment does affect the work performance of ESMAC SA employees, Huaraz, 2018.

## INDICE

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| <b>1. PALABRA CLAVE</b>                                  | i   |
| <b>2. TÍTULO</b>                                         | ii  |
| <b>3. RESUMEN</b>                                        | iii |
| <b>4. ABSTRACT</b>                                       | iv  |
| <b>5. INTRODUCCIÓN</b>                                   | 1   |
| 5.1. Antecedentes y fundamentación científica            | 2   |
| 5.2. Justificación de la Investigación                   | 46  |
| 5.3. Problema                                            | 47  |
| 5.4. Conceptuación y Operacionalización de las variables | 48  |
| 5.4.1. Marco Conceptual                                  | 48  |
| 5.4.2. Operacionalización de las variables               | 49  |
| 5.4.3. Matriz de operacionalización de las variables     | 54  |
| 5.5. Objetivos                                           | 56  |
| 5.5.1. Objetivo general                                  | 56  |
| 5.5.2. Objetivos específicos                             | 56  |
| <b>6. METODOLOGÍA</b>                                    | 57  |
| 6.1. Tipo y diseño de investigación                      |     |
| 6.2. Población y muestra                                 | 58  |
| 6.3. Técnicas e instrumento de investigación             | 59  |
| 6.4. Procesamiento y análisis de la información          | 61  |
| <b>7. RESULTADOS</b>                                     | 63  |
| <b>8. ANALISIS Y DISCUSIÓN</b>                           | 88  |
| <b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                 | 96  |
| <b>10. AGRADECIMIENTO</b>                                | 100 |
| <b>11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                    | 102 |
| <b>12. APENDICES Y ANEXOS</b>                            | 108 |

## **5.INTRODUCCIÓN**

## 5.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA:

### Antecedentes

**Zans (2017), Nicaragua**, en su tesis titulada “*Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el periodo 2016*”, Nicaragua. (Tesis para optar al Título de Máster en Gerencia Empresarial). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

En la mencionada Tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones: el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de certeza en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo. Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación. Los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

**Leal (2010), Venezuela**, en su tesis titulada “*Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*”, Venezuela. (Tesis para optar la Maestría en Gestión Pública). Universidad Rafael Bellosó Chacín – Venezuela.

En la mencionada Tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones: el nivel directivo de las Instituciones de Educación superior del estado Trujillo posee una idea realista de sus propias habilidades y una sólida confianza basada en ellos mismos, son capaces de saber qué se siente en

cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. No obstante, la opinión del nivel medio expone que el nivel directivo no posee, predican y aplican de forma muy efectiva el autoconocimiento ya que desconocen cuáles son sus habilidades. El nivel directivo maneja las emociones de modo que facilite las tareas programadas, son cuidadosos y demoran la gratificación en pos de los objetivos, de igual forma manejan adecuadamente las emociones y los impulsos perjudiciales. El nivel medio considera que la adaptabilidad del nivel directivo se caracteriza en algunos casos por no ser flexible para el manejo de los cambios, y con dificultad para superar los obstáculos y que poseen una motivación baja, caracterizada por presentar dificultades al momento de tomar iniciativa y no adaptarse a los contratiempos. Los directivos son personas poco conocedoras de lo que sienten los demás, son poco atentos presentan dificultad para cultivar la amistad entre ellos mismos y los demás. Los resultados obtenidos en las subdimensiones aptitud personal y aptitud social, no evidencian diferencias significativas en tal sentido la dimensión manejo de emociones, caracteriza al nivel directivo, como personas que desarrollan un adecuado manejo emocional. La inteligencia emocional del nivel directivo se ubica en niveles muy altos, lo cual permite que estas personas reconozcan las emociones propias y la de los demás, se esfuercen diariamente por adquirir un mayor grado de excelencia personal y profesional. Las competencias genéricas, laborales y básicas, las cuales conforman el desempeño laboral, se encontraron ubicadas en niveles altos con baja dispersión. Existe una alta relación entre la Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral, cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional. Al contrastar las aptitudes de la Inteligencia Emocional, presentes en el Desempeño Laboral de los directivos de las instituciones de Educación superior Públicas del estado Trujillo se observa que las mismas se encuentran presentes en las competencias genéricas, laborales y básicas.

**Romero (2017), Ecuador**, en su tesis titulada “*Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales*”, Ecuador. (Tesis para optar la Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

En esta Tesis la autora concluye que: el compromiso organizacional de los servidores Públicos no tiene relación con la modalidad Contractual de los encuestados, sino que el compromiso que se genera hacia la organización está determinado por algunos factores que le llevan al servidor a experimentar distintos niveles de los diferentes compromisos planteados, quedando de esta manera descartada la hipótesis inicialmente planteada. En el ámbito de las instituciones públicas se maneja un contexto de funcionamiento complejo, lo que nos lleva a analizar que los servidores de estas instituciones siempre efectúan compromisos de acuerdo a las circunstancias de las instituciones. Hay que considerar que el ser humano en su comportamiento es producto de muchas situaciones psicológicas y por lo tanto tiene características propias, individuales que le llevan a enfrentar los compromisos de distinta manera. Por lo tanto, hablar de un compromiso determinado no tiene sentido dada la complejidad de la institución y del ser humano; más bien se vislumbra que el compromiso que existe es un compromiso de tipo integral. En lo que respecta al análisis de datos, las escalas fueron validadas y se pudo verificar que el compromiso normativo no presentó una presencia significativa en el grupo estudiado. Además, lo que hemos considerado el compromiso político se confunde o se mezcla con el personificado y con el afectivo. En definitiva, se pudo observar que el comportamiento de los tres compromisos encontrados: Personificado, Afectivo e Instrumental no varían significativamente, es más estos compromisos son experimentados de alguna forma y en distintos niveles por los funcionarios. La propuesta de fortalecimiento fue elaborada en base a estos resultados. En el transcurso de esta investigación uno de los compromisos más

cuestionados ha sido compromiso personificado; sin embargo, es importante mencionar que, en la actualidad, dirigir personal no es exigir obediencia y hasta sumisión, sino obtener una colaboración espontánea y eficiente, basada en el respeto y compromiso no en el temor, muchos funcionarios se permiten tener este sentimiento de temor por miedo a perder el trabajo y por ser prisioneros de esta arma de doble filo llamada “estabilidad laboral”.

**Pérez (2013)**, Mexico, en su tesis titulada “*Relación del Grado de Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en Profesionales de la Salud de un Hospital Público, Monterrey, Nuevo León*”, México. (Tesis para optar el grado de Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

En la mencionada Tesis el autor arriba a la siguiente conclusión: a través del análisis de los resultados de las escalas se logró detectar una relación positiva significativa entre el compromiso normativo, el desempeño y la capacitación de los médicos, así como, una relación negativa entre el compromiso organizacional, las aptitudes y la calidad técnica y atención médica en las enfermeras.

**Frías (2014)**, Chile, en su tesis titulada “*Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*”, Chile. (Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

En la mencionada Tesis el autor arriba a la siguiente conclusión: a partir de los resultados y análisis en la presente investigación en la ONG es posible concluir que pese a que la generación Y suele buscar trabajos que tengan un sentido y los haga sentir importantes (100% en la ONG), que los enorgullezca (100% en la ONG), donde perciban que pueden contribuir al éxito de la organización (100% en la ONG) y donde el

compromiso es alto y donde la satisfacción general es alta (92,3% en la ONG), no aseguran la permanencia de dicha generación en la organización. En este sentido, a partir de las entrevistas de salida se observa que actualmente la carencia de planes de desarrollo profesional parece ser el motivo principal de salida de los ex integrantes de la ONG, pertenecientes a la generación Y, lo que lleva a la ONG a perder talento organizativo.

**Condemarín (2017), Lima**, en su tesis titulada “*Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud – Lima 2016*”, Perú. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

En la mencionada Tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones: los resultados obtenidos del análisis estadístico mostraron que sí existe relación positiva alta entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia Central de Planificación y Desarrollo del Seguro Social de Salud - Lima 2016, hallándose una correlación de 0,841 con un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia determinada de 0,05; lo cual indica que la correlación es alta.

**Pérez (2016), Chiclayo**, en su tesis titulada “*El Clima Organizacional y su influencia en el Compromiso Organizacional: caso Sipan Distribuciones S.A.C-Chiclayo 2015*”, Perú. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

En esta Tesis la autora concluye que: el clima organizacional en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C, es percibido por sus trabajadores de manera positiva como un buen ambiente de trabajo compartido dentro de la empresa, a pesar de que se encontró una cierta deficiencia en la

comunicación vertical y respecto a la motivación, por parte de los directivos a sus trabajadores. Sin embargo, el tipo de liderazgo impartido en la empresa es aceptado por los trabajadores, con el cual consideran que es posible desarrollar sus labores con normalidad, pero no se está logrando una adecuada retroalimentación debido a que son pocos los que tienen conocimiento de las estructuras existentes en la empresa y además tienen una visión medianamente clara sobre los objetivos y las metas organizacionales. En lo referente al compromiso organizacional se encontró en un nivel bueno, a pesar de observarse un bajo vínculo afectivo de los trabajadores con la empresa. Predominando un sentimiento por parte de los trabajadores de retribución hacia la empresa, pues valoran y creen en la lealtad. Para ellos el hecho de permanecer en la empresa y desarrollarse profesionalmente es considerado como una experiencia enriquecedora. Sin embargo, no descartan un cambio de empleo por mejoras en cuanto a remuneración y horarios que les permita equilibrar el ámbito laboral con el familiar. También los resultados describieron que una gran mayoría de los trabajadores perciben que hay bajas alternativas de empleo fuera de la empresa, motivo por el cual continúan laborando en ella. Se evidenció la existencia de una correlación positiva muy significativa entre ambas variables de estudio (clima organizacional y compromiso organizacional) y en general en la mayoría de sus dimensiones.

**Quispe (2015), Andahuaylas**, en su tesis titulada “*Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*”, Perú. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.

En la mencionada Tesis el autor arriba a la siguiente conclusión: mediante este estudio, se muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un

regular desempeño y se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

**Rivera (2010)**, Lima, en su tesis titulada “*Compromiso Organizacional de los Docentes de una Institución Privada de Lima Metropolitana y sus correlaciones con variables Demográficas*”, Lima, Perú. (Tesis para optar el Título de Magister con Mención en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

En la mencionada Tesis el autor arriba a la siguiente conclusión: el grado de compromiso organizacional de la Institución Educativa Privada, objeto de estudio, es medio. Los análisis estadísticos, en el que se ha medido las respuestas según una escala de opinión señalan, además, que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo.

**Cainicela y Pazos (2016)**, Lima, en su tesis titulada “*La Relación entre Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e intención de Rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú, 2015*”. (Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

En la mencionada Tesis el autor arriba a la siguiente conclusión: los resultados indican que existe una relación negativa y altamente significativa entre la intención de rotación y los factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral. Por otro lado, no existe una relación significativa entre el compromiso organizacional en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad) y la intención de rotación. Y la única variable que predice la intención de rotación son los factores intrínsecos de la satisfacción laboral.

**Sapacayo y Espinoza (2014), Huaraz**, en su tesis titulada “*Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral en el RENIEC, Oficina Zonal De Huaraz, 2014*”, Perú. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.

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

**Cerna y Celidonio (2014), Huaraz**, en su tesis titulada “*La Teoría Motivacional de los Dos Factores de Herzberg y el Desempeño Laboral de los Trabajadores en los Hoteles de tres Estrellas de la Ciudad de Huaraz, 2013*”, Perú. (Tesis para para optar el Título Profesional de Licenciado en Turismo). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.

En la mencionada Tesis los autores arriban a la siguiente conclusión: se demuestra que existe una baja motivación laboral en los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013, lo cual influye de manera negativa en su desempeño laboral. Se determinó que el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg influye de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013, determinando que el reconocimiento profesional, la autorrealización profesional, la retribución salarial y las capacitaciones no son los adecuados de acuerdo a la perspectiva de los trabajadores. Se determinó que la mínima cantidad de trabajadores gozan de estabilidad laboral influyendo de manera negativa en el desempeño laboral en hoteles de tres

estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013, determinando que existe alta rotación del personal, políticas laborales inadecuadas, ineficiente comunicación.

**Gomez y Ñope (2014)**, Huaraz, en su tesis titulada “*Compromiso Organizacional y Desempeño de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo Sede Huaraz, Año 2014*”, Perú. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.

En la mencionada Tesis los autores arriban a la siguiente conclusión: en el estudio que el compromiso organizacional tiene una influencia desfavorable en el desempeño de los trabajadores administrativos de la UCV, sede Huaraz, año 2014. La correlación entre el compromiso afectivo y desempeño laboral es directa, y significativa y se aceptó la hipótesis. Existe una correlación directa y significativa entre compromiso normativo y desempeño, aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado aceptándose esta hipótesis. La correlación entre el compromiso continuo y desempeño laboral es directa y significativa, aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado aceptándose también esta hipótesis.

**Rafael (2018)**, Huaraz, en su tesis titulada “*Caracterización del Compromiso Organizacional como Herramienta de la Gestión de Calidad en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicios - Rubro Instituciones Educativas Particulares Nivel Primario y Secundario del Distrito de Independencia, 2015*”, Huaraz. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración). Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Huaraz, Perú.

En la mencionada Tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones: el compromiso organizacional en las instituciones educativas particulares

nivel primario y secundario del distrito de independencia, en su mayoría no se encuentran comprometidos. Los colaboradores de las instituciones educativas particulares nivel primario y secundario, se caracterizan porque la mayoría son mujeres de 26 a 30 años de edad, con grado académico universitario y con menos de 2 años en permanencia en la institución. Y respecto a las características del compromiso organizacional como herramienta de la gestión de calidad; en el compromiso afectivo, la mayoría no están compenetrados con su equipo de trabajo y tampoco sus metas se encuentran alineadas a las de organización; el compromiso normativo no existe una reciprocidad y por lo tanto no existe un contrato psicológico hacia la organización y en el compromiso de continuidad los colaboradores no renuncian a la organización por las pocas alternativas que existe en el mercado laboral.

**Alvarado y Mejía (2014)**, Huaraz, en su Tesis titulada *“Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz-Ancash 2014”*, Huaraz. (Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Huaraz, Perú.

En la mencionada Tesis el autor arriba a las siguientes conclusiones: se utilizó el coeficiente estadístico Rho de Spearman, dentro de los hallazgos se encontró que existe relación entre el compromiso organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaraz. Se obtuvo un coeficiente de correlación moderado de  $r = 0.659^*$ , con una  $p = 0.000$  ( $p < .01$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Los resultados que se obtuvieron son datos relevantes para el análisis de las relaciones y las correlaciones entre las diferentes variables en estructuras organizacionales, sociales y cotidianas cambiantes, que explican el compromiso organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

## **Fundamentaciòn científica**

### **Compromiso organizacional**

#### **a. Definiciones**

Se puede definir al compromiso organizacional como un vínculo que se establece entre el empleado y la organización con un fin recíproco.

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

**Hellriegel y Slocum (2009)** definen: “es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella” (P.57).

Los empleados que duran mucho tiempo en la organización tienden a estar mucho más comprometidos con esta, que aquellos, que trabajaron por periodos más cortos (Hellriegel y Slocum, 2009).

**Betanazos y Paz (2007)**, mencionan: “el compromiso organizacional es un constructo que presenta gran interés para la psicología organizacional. Los investigadores han dirigido sus esfuerzos a determinar su conceptualización y medición, sin embargo, hay indicios que evidencian que existen diferencias” (p.207).

## **b. Características del compromiso organizacional**

**Hellriegel, Slocum y Woodman (1999).** El compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

Los empleados que se sienten muy comprometidos quizá se consideran miembros dedicados de la organización, hablarán de ella en términos personales, como “nosotros fabricamos productos de alta calidad”. No se fijarán en fuentes menores de insatisfacción laboral y tendrán mucho tiempo de antigüedad en ella. En contraste, una persona menos comprometida vera su relación con la empresa en términos menos personales (“Ellos no ofrecen un servicio de calidad”), expresa su insatisfacción con las cosas de forma más abierta y no durará mucho tiempo en la organización. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 57)

El compromiso con la organización va más allá de la lealtad e incluye una contribución activa para alcanzar las metas de la organización. El compromiso con la organización simboliza una actitud ante el trabajo más profunda que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la organización y no solo al colaborador. Es más, el compromiso por lo general es más estable que la satisfacción porque es menos probable que los sucesos diarios lo modifiquen. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 57)

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

medida que en sus primeras experiencias laborales se ajustan a sus expectativas. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 57)

Las experiencias laborales siguen influyendo en el compromiso con la organización y muchos de los mismos factores que llevan a la satisfacción laboral también contribuyen al compromiso o a la falta del mismo con la organización: la retribución, las relaciones con los supervisores y los compañeros de trabajo, las ambientes de trabajo, las oportunidades para avanzar y demás. Con el paso del tiempo, el compromiso con las organizaciones tiende a ser más fuerte debido a que; los individuos desarrollan vínculos más profundos con la organización y sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos, la antigüedad a menudo conlleva ventajas que suelen desarrollar actitudes más positivas ante el trabajo y las oportunidades en el mercado de trabajo pueden reducir con la edad, lo que provoca que los colaboradores se apaguen más a puestos actuales. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 58)

### Componentes del Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

**Tabla 1**

#### *Componentes del Compromiso Organizacional*

| <b>Compromiso Afectivo.</b>                                                                                                                                                                                       | <b>Compromiso Consecutivo.</b>                                                                                                                                                                                                                | <b>Compromiso Normativo.</b>                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Carga emocional hacia la organización y la creencia en 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 este 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. |

Pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, pero no demasiada. (Robbins y Judge, 2009, p. 80)

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

**Tabla 2**

***Dimensiones de los compromisos a nivel organizacional***

| <b>El compromiso afectivo</b>                                                                                                     | <b>El compromiso Continuo</b>                                                                                                                                         | <b>El compromiso normativo</b>                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emociones</li> <li>• Pertenencia</li> <li>• Felicidad</li> <li>• Satisfacción</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo económico</li> <li>• Conveniencia</li> <li>• Necesidad económica</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Comodidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligación moral</li> <li>• Hacer lo correcto.</li> <li>• Deber</li> <li>• Reciprocidad</li> <li>• Lealtad</li> </ul> |

Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación. En general, parece que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación son más fuerte que con las otras dimensiones del compromiso. Un estudio encontró que el compromiso afectivo era un índice de pronóstico significativo de varios eventos (percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera, intentos de salir de la empresa) en el 72% de los casos, en comparación con solo el 36 % del compromiso normativo y el 7% del de continuación. Los débiles resultados hacia el compromiso para continuar tienen sentido si en realidad no hay ningún compromiso fuerte. En vez de ser una filiación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) para un empleador el compromiso de continuación describe a un empleado. (Luthans, 2008, p. 56)

### **c. Resultados del Compromiso Organizacional**

Como en el caso de la satisfacción laboral, existen resultados mezclados del compromiso organizacional. Tanto los primeros resúmenes de investigaciones como los más recientes apoyan una relación positiva entre el compromiso organizacional y resultados deseables, como el desempeño elevado, la baja rotación de empleados y el escaso absentismo. También existe evidencia de que el compromiso de los empleados se relaciona con otros resultados deseables, como la percepción de un ambiente organizacional cálido que proporciona apoyo y ser un buen miembro de equipo dispuesto a ayudar. (Luthans, 2008, p. 57)

Sin embargo, al igual que con la satisfacción, hay algunos estudios que no muestran una fuerte relación entre el compromiso organizacional y el desempeño. Por ejemplo, un estudio encontró una relación más estrecha entre el compromiso organizacional y el desempeño en los que tenían necesidades financieras bajas que en ellos con necesidades financieras altas, y otro estudio descubrió que cuanto mayor era la antigüedad de los empleados en su trabajo y con la organización empleadora, menor era el impacto de su compromiso en el desempeño. Además, un estudio descubrió que el compromiso con las organizaciones. (Luthans, 2008, p. 57)

Estos y otros estudios indican la complejidad de una actitud como el compromiso. Sin embargo, en general, la mayoría de los investigadores estarían de acuerdo con que la actitud de compromiso organizacional, como se definió aquí, puede ser un mejor factor para predecir variables de resultados deseables que la satisfacción laboral y, por tanto, amerita la atención de la administración. (Luthans, 2008, p. 57)

**d. Directrices para mejorar el Compromiso Organizacional**

**Dessler (2001).** Directrices específicas para implementar un sistema de administración que ayude a resolver el dilema actual y aumente el compromiso organizacional de los trabajadores:

1. Comprometerse con valores que den prioridad personal. Póngalos por escrito, contrate a los administradores adecuados y predique con el ejemplo.
2. Aclarar y comunicar su misión. Aclare la misión y la ideología, hágala carismática, use prácticas de contratación basadas en valores, destaque la orientación y la capacitación basadas en valores, fomente la tradición.
3. Garantizar la justicia organizacional. Cuento con un amplio procedimiento de quejas, proporcione medios de comunicación extensos en ambos sentidos.
4. Crear un sentido de comunidad. Genere una homogeneidad basada en valores, comparta por igual, destaque la colaboración, el intercambio de trabajadores y el trabajo en equipo, reúnanse.
5. Apoyar el desarrollo de los empleados. Comprométanse con la actualización, proporcione desafíos laborales durante el primer año, propicie el enriquecimiento laboral y la delegación de autoridad, promueva desde adentro, ofrezca actividades de desarrollo, proporcione a los empleados seguridad sin garantías.

**e. El modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer**

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

### **Antecedentes del compromiso**

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

**Meyer y Allen (1997).** Identificaron como antecedentes del compromiso organizacional:

- a. Las experiencias del empleado con el resultado del trabajo, con las relaciones de trabajo, con su participación en la organización, con los beneficios recibidos y la justicia;
- b. La descripción de la función relacionada a cuestiones de ambigüedad, conflictos y sobre carga de trabajo; y
- c. Los contratos psicológicos compuestos por relaciones de cambios económicos y sociales.

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

**Tabla 3**

#### ***Correlación con los componentes de Compromiso Organizacional***

| <b>Variables demográficas:</b>                                                                                                                                                      | <b>Experiencias en el trabajo:</b>                        | <b>Alternativas y variables de inversión</b>                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tienen una correlación muy baja en relación a los componentes, la excepción se encuentra en la edad y en el nivel jerárquico de la organización que posee una correlación positiva. | Tienen una correlación fuerte con el componente afectivo. | Presentan relaciones con el componente afectivo y normativo, a pesar de contrariar algunos estudios que encontraron también resultados con el componente instrumental |

Los autores Meyer, Irving y Allen (1998), identificaron una fuerte relación de las experiencias agradables en el trabajo con el compromiso afectivo y normativo. Las variables que describen las experiencias en el trabajo están divididas en tres grupos: a) confort y seguridad; b) competencia y crecimiento; y, c) estatus e independencia. La tabla 4 presenta los ítems contemplados en cada uno de los grupos

**Tabla 4**  
***Variables del compromiso***

| <b>Grupo</b>              | <b>Items</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Correlación</b>                                                                                                                                 |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Confort y seguridad       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite una rutina regular en el lugar y tiempo de trabajo.</li> <li>• Proporciona seguridad en el trabajo. Tiene reglas y procedimientos claros.</li> <li>• Proporciona actividades de placer fuera del local de trabajo.</li> <li>• Proporciona condiciones de trabajo confortables.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectivo: positiva</li> <li>• Normativo: positiva</li> <li>• Instrumental:</li> <li>• Positiva</li> </ul> |
| Competencia y crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita encuentros y habla con varios individuos.</li> <li>• Es intelectualmente estimulante. Solicita originalidad y creatividad.</li> <li>• Hace una contribución social para el trabajo realizado por el empleado.</li> <li>• Satisface la cultura y los intereses estéticos.</li> <li>• Encoraja el continuo desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados.</li> <li>• Permite el desarrollo del método de trabajo propio del empleado.</li> <li>• Proporciona un sentimiento de acompañamiento.</li> <li>• Proporciona cambios y variaciones en las obligaciones y las actividades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectivo: positiva</li> <li>• Normativo: positiva</li> <li>• Instrumental:</li> <li>• Negativa</li> </ul> |
| Status e independencia    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite el crecimiento dentro de la organización.</li> <li>• Proporciona oportunidades para ganar más.</li> <li>• Solicita la supervisión de otros.</li> <li>• Permite trabajos independientes.</li> <li>• Respeta el empleado frente a las otras personas.</li> <li>• Solicita trabajos en problemas de mucha importancia para la organización.</li> <li>• Proporciona responsabilidad para asumir riesgos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectivo: positiva</li> <li>• Normativo: positiva</li> <li>• Instrumental:</li> <li>• Negativa</li> </ul> |

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

## Las consecuencias del compromiso

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

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

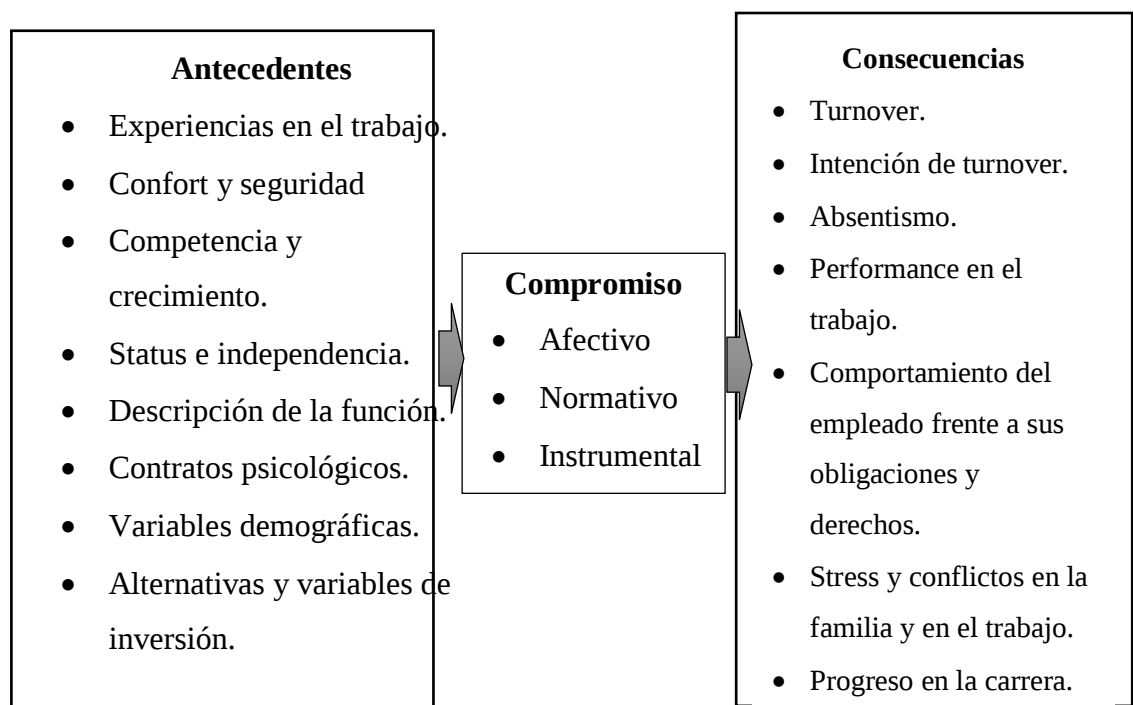
En un estudio hecho por Meyer, et al (2002), para aprobar el constructo presentado por Meyer y Allen (1990,1997), fueron encontrados los siguientes resultados en lo que se refiere a las consecuencias del compromiso organizacional:

- a. **Turnover e intención turnover:** una correlación negativa con los tres componentes (afectivo, instrumental y normativo).
- b. **Absentismo:** tiene correlación negativa con el componente afectivo.
- c. **Performance en el trabajo:** tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación negativa con el componente instrumental.
- d. **Comportamiento del empleado frente a sus obligaciones y derechos:** tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación próxima a cero en el componente instrumental.
- e. **Estrés y conflictos en la relación familia/trabajo:** El componente afectivo tiene una correlación negativa con los dos, en contrapartida el componente instrumental tiene correlación positiva con ellos. Con el componente normativo la correlación fue próxima de cero.

Los resultados presentados en las investigaciones demuestran

que algunas acciones pueden ser desarrolladas por las organizaciones para promover el compromiso que también está asociado a la performance (Mellor et al, (2001; Iverson, McLleod y Erwin, 1996). Para finalizar el análisis de los antecedentes y de las consecuencias es expuesto en la figura se muestra un resumen de las investigaciones encontradas en la literatura.

**Figura 1**  
***Antecedentes y consecuencias del CO.***



Fuente: Basado en Allen y Meyer, 1996; Meyer, et al., 2002; Meyer, Irving y Allen, 1998; Meyer y Allen, 1997.

### **La encuesta del modelo de Allen y Meyer**

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

**Tabla 5**

***Afirmaciones relacionadas con los tipos de compromiso***

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

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

**f. Indicadores del Compromiso Organizacional**

**Porter (1970).** El compromiso se define por tres aspectos: Un fuerte deseo de permanecer siendo un miembro de la organización,

una disposición de hacer grandes esfuerzos en favor de la organización y una creencia sólida en la aceptación de los valores y objetivos de la organización. Y el nivel de compromiso se ve reflejado en varios aspectos de la vida laboral. A saber, la calidad, el rendimiento, la asistencia y permanencia.

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

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

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

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

cantidad de accidentes, en las relaciones de camaradería y en el ambiente que se vive en la empresa.

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

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

### **Lealtad**

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

Aunque los niveles recíprocos de lealtad han disminuido, pareciera ser que las organizaciones aprecian mucho más a los

empleados que están de acuerdo con la empresa. Y "es más, en algunas organizaciones, si se corre la voz de que un empleado está buscando la posibilidad de empleo en otra empresa, el empleado puede ser catalogado de desleal y quedar excluido de toda posibilidad de progreso en el futuro (Robbins, 1994).

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

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

### **Participación**

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

vida laboral.

**Robbins (1994).** "Permita que los empleados participen en las decisiones que los afectan. Los empleados pueden contribuir a una serie de decisiones que los afectan: Establecer metas laborales, elegir sus propios paquetes de prestaciones; seleccionar los horarios de trabajo que prefieran y demás. Esto puede aumentar la productividad de los empleados, la dedicación a las metas laborales, la motivación y la satisfacción laboral".

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

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

### **Identificación**

Los empleados comprometidos están dispuestos a identificarse firmemente con la institución, desean trabajar por los objetivos y

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

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

### **Pertenencia**

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

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

## **Desempeño Laboral**

### **a. Definiciones**

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

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

**Chiavenato (1998).** “Una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

**Chiavenato (2000).** “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados”.

### **b. Factores que inciden en el desempeño laboral**

**Dessler (2001).** Los factores para el desempeño laboral son:

- a. **Calidad:** Situación laboral en la que se disfruta de un buen trabajo, una buena paga e incentivos, el trabajo es interesante y se pueden conseguir promociones profesionales.
  - *La exactitud*, claridad que el trabajador tiene para realizar el trabajo.
  - *Cumplimiento*, la sujeción con la que el trabajador realiza su trabajo.

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

proceso y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas.

- d. **Confiabilidad:** El grado en que se puede depositar *confianza*, en un empleado, en el sentido en que terminará sus tareas y les dará seguimiento. La confianza tiene un significado central para el éxito de una organización y se construye teniendo en cuenta los valores.
- e. **Disponibilidad:** La medida en que el empleado es *puntual*, observa los tiempos señalados para comer y descansar y el registro general de asistencia, así como mantiene la exactitud al momento de realizar sus actividades dentro y fuera de la organización.
- f. **Independencia:** El grado en que el trabajo es realizado con ninguna o poca *supervisión* (controlar las actividades del trabajador para la toma de decisiones).

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

#### c. **Importancia del Desempeño Laboral**

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

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

#### **d. Medición Del Desempeño**

**Gómez Mejía, Balkin, y Cardy (2008).** “Para medir el desempeño de un empleado, los directivos pueden asignarle un número o una etiqueta de tipo “excelente”, “bueno”, “normal” o “malo””.

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

Entre las herramientas de medición encontramos:

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

#### e. Evaluación Del Desempeño

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

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

retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente”.

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

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

Por último, (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008), plantean que: “es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los RR.HH. de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye lograr mejores niveles de rendimiento”. En ese sentido, evaluar el desempeño significa monitorear como la forma como trabajan los empleados y analizar cómo estos coinciden con las necesidades de la organización, permitiendo ello formarnos una idea del valor que tienen los empleados para la empresa y buscar maximizar la contribución de la persona.

#### **f. Importancia de evaluación del desempeño laboral**

**Alles (2006).** La evaluación de desempeño es importante porque "posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.

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

**Dessler y Varela (2011).** Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos.

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

#### **g. Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral**

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

**Tabla 6**

***Objetivos de la evaluación del desempeño laboral***

| <b>Reconocimiento</b>                                                                                     | <b>Desarrollo</b>                                                                              | <b>Capacitación</b>                                                                                                                            | <b>Organización</b>                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| - Optimizar las relaciones en un marco de reglas claras y expectativas comunes.                           | - Detectar y transmitir al colaborador áreas de mejora en su desempeño.                        | - Diseñar planes de capacitaciones individuales, grupales o globales.                                                                          | - Obtener información relevante para el análisis de procesos y puestos.    |
| - Facilitar la comprensión del sentido y contribución de su propia tarea al objetivo común del equipo.    | - Generar compromisos para alcanzar los rendimientos planteados y acordados con la supervisión | - Propiciar actividades que permitan incrementar el aprendizaje en el puesto de trabajo a partir de la reflexión sobre el desempeño alcanzado. | - Verificar la correlación entre el desempeño y la descripción del puesto. |
| - Conocer las inquietudes y expectativas del colaborador.                                                 | - Crear un espacio para el ejercicio del auto desarrollo.                                      | - Desarrollar habilidades para generar cuadros de reemplazo.                                                                                   | - Favorecer la integración de equipos de trabajo.                          |
| - Asegurar que el colaborador ejerce su derecho de conocer cuál es la opinión que la empresa tiene de él. |                                                                                                |                                                                                                                                                |                                                                            |
| - Identificar a los que deben ser reconocidos en la aplicación de las políticas compensatorias.           |                                                                                                |                                                                                                                                                |                                                                            |

#### **h. Propósitos de la Evaluación del Desempeño Laboral**

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

**Tabla 7**

***Propósitos de la Evaluación del Desempeño Laboral***

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

#### **i. El Sistema de evaluación**

Es la forma reconocida y aceptada por los miembros de una organización para expresar opinión acerca del provenir de los que colaboran en ella en relación con sus tareas y responsabilidades. Es un

instrumento que permite sistematizar las opiniones de los supervisores de manera tal que estas sean confiables, comparables y con un alto grado de objetividad.

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

**j. Responsables de la evaluación del desempeño laboral**

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

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

- Evaluación de los clientes: Evaluación del desempeño que realizan los clientes.
- Evaluación de equipos: Evaluación del desempeño que reconoce los logros del equipo en lugar del desempeño individual.

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

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

#### **k. El Evaluador y el Evaluado**

##### **El Evaluador**

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

##### **El Evaluado**

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

Asignar tareas y responsabilidades a sus colaboradores.

- Efectuar el seguimiento y dar el feedback.
- Conducir al equipo hacia el logro de los objetivos.
- Capacitar y desarrollar competencias.

- Responder por el desempeño de sus colaboradores

El evaluador debe garantizar a la evaluación información sobre:

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

## **I. Metodología a aplicar en el proceso de evaluación**

- **Tiempos y frecuencias.**

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

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

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

## **II. Otros Métodos de Evaluación**

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

- **Métodos basados en las características:** Este método mide hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como

confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. En la cual se encuentran:

- *Escalas graficas de calificación:* Cada característica por evaluar se presenta mediante una escala en el que evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- *Método de escalas mixtas:* Enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño similar a otros métodos de escala pero que se basan en la comparación con un estándar (mejor que, igual a peor que).
- **Métodos basados en el comportamiento:** Se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto.
  - *Método de incidente crítico:* Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.
  - *Escala de observación de comportamiento:* Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta.
- **Métodos basados en resultados:** Evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo.
  - *Medidas de productividad:* en esta medida se vincula directamente de forma directa a los logros de los empleados con los resultados que benefician a la organización.
  - *Administración por objetivos:* filosofía administrativa que evalúa el desempeño con base al logro del empleado de los objetivos establecidos por mutuo acuerdo entre este y el gerente.

## **m. Comunicación y Capacitación del Proceso**

### **El Plan Comunicacional**

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

**a. La Capacitación:**

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

**b. El Planeamiento de Tareas:**

- Fijar Objetivo para el periodo
- Establecer los resultados a alcanzar
- Definir las claves del éxito en cuanto a necesidades y competencias requeridas
- Comunicar y acordar con el colaborador metas y propósitos

**c. La Ejecución de Tarea:**

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

**d. Preparación de la Evaluación**

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

**e. Preparación de la Entrevista**

- Preparación de los aspectos importantes de la entrevista de evaluación.

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

**f. Entrevista de Evaluación**

- Comunicar la evaluación global del periodo, describiendo hechos, haciendo referencia a indicadores y resultados.
- Especificar en forma clara y concreta, los logros y puntos fuertes.
- Comentar áreas de mejora con claridad y en forma directa pero cordial.
- Escuchar los argumentos y entender las motivaciones del colaborador.
- Verificar entendimiento, aceptación, compromiso y acuerdo con la mejora.

**g. Análisis final**

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

**n. Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

**a. Para la empresa**

- Evalúa el desempeño y potencial humano y define la contribución de cada individuo.

- Dinamizar su política de RR. HH.
- Señala con claridad a los empleados lo que se espera de ellos.
- Programa actividades, dirige y controla y establece normas y procedimientos.

**b. Para el Individuo**

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

**c. Para el jefe**

- Evalúa mejor el desempeño contando con un sistema para minimizar la subjetividad.
- Puede proponer planes de acción para mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- Planifica y organiza mejor su unidad de trabajo.

**o. Lo Positivo y Negativo de la Evaluación del Desempeño**

**a. Factores positivos:**

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

**b. Factores negativos:**

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

**5.2. Justificación de la investigación**

**Justificación teórica**

El desarrollo de esta investigación tuvo como propósito conocer y aportar conocimiento respecto al compromiso organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018, además se proporcionó resultados para determinar si se necesitaba mejorar o implementar nuevos sistemas, ya que se proporcionó información veraz.

**Justificación práctica**

Esta investigación, estuvo orientada a evaluar las dimensiones del compromiso organizacional y el desempeño laboral, a fin de proporcionar recomendaciones a la empresa y que estas tomen las decisiones pertinentes que generen valor para los trabajadores, y a su vez rentabilidad a la empresa.

**Justificación metodológica**

En la elaboración de esta investigación, se aplicó técnicas para describir el compromiso organizacional de los trabajadores, lo que permitieron obtener resultados que fueron tomados en cuenta por la empresa para analizar respecto al

desempeño laboral. De la misma manera, la información brindada por el Administrador de la empresa ESMAC S.A., fueron de gran importancia pues permitieron comparar la información obtenida al final de la investigación.

### **5.3. Problema**

¿Cómo se viene dando el compromiso organizacional, y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018?

### **5.4. Marco Referencial**

#### **Conceptuación y Operacionalización de las variables**

##### **5.4.1. Marco conceptual**

###### **a) Compromiso organizacional**

Robbins & Judge (2009), definen: “Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.”

###### **b) Desempeño laboral**

Stoner (1994), define: “Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas.”

##### **5.4.2 Operacionalización de las variables**

###### **a) Compromiso Afectivo**

Robbins y Judge (2009), definen: “carga emocional hacia la organización y la creencia en 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.”

**b) Identificación con la organización**

Robbins (1994). Define la Identificación se entiende como el deseo de estar involucrado con una institución en todo su accionar y desarrollo.”

**c) Congruencia con las metas de la organización**

Robbins y Judge (2009), definen: “el empleado identificado trabaja para alcanzar los objetivos y misión institucionales, sienten a la institución como algo propio donde su trabajo es una contribución importante.”

**d) Comodidad**

Stoner (1994), define: “cuando los empleados se sienten orgullosos de la empresa, comentan a otros de las bondades institucionales.”

**e) Participación**

Robbins (1994), define: “consiste en permitir que el empleado se involucre en las decisiones que debe hacer la institución. Estas decisiones pueden afectar su actuar laboral o pueden afectarle a nivel personal.”

**f) Pertenencia**

Robbins (1994), define: “el sentido de pertenecer a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, ante cualquier situación que pudiera afectar a la institución, la elige como el lugar para trabajar y defender, se siente partícipe y comprometido.”

**g) Compromiso de Continuidad**

Robbins y Judge (2009), definen: “valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador

porque este le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.”

**h) Inversion**

Robbins (1994), define: “inversion de tiempo y de si mismo del trabajador hacia la empresa.”

**i) Alternativas**

Stoner (1994), define: “otras posibilidades y/o alternativas de trabajo que se le puede presentar al trabajador mientras esta laborando en la empresa.”

**j) Cumplimiento de expectativas**

Stoner (1994), define: “se puede definir como aquellas previsiones que el trabajador logre a futuro a traves de la empresa.”

**k) Permanencia**

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

**l) Compromiso Normativo**

Meyer y Allen (1991), enuncian: “deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).”

**m) Obligación moral ante la organización**

Robbins y Judge (2009), definen: “obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.”

**n) Obligación moral personal**

Robbins y Judge (2009), definen: “presión que ejerce la razón sobre la voluntad, en frente de un valor.”

**o) Obligación moral al personal de la organización**

Robbins (1994), define: “obligación moral de la organización para cumplir con el personal y que sea notorio.

**p) Lealtad**

Robbins (1994) se refiere a la lealtad en los siguientes términos relacionándola con la satisfacción: *"La lealtad: La espera pasiva pero optimista para que la institución mejore, incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo conveniente."*

**q) Calidad**

Dessler (2001), define: “situación laboral en la que se disfruta de un buen trabajo, una buena paga e incentivos, el trabajo es interesante y se pueden conseguir promociones profesionales.”

**r) Exactitud con relación al trabajo**

Dessler (2001), define: “precisión que el trabajador tiene para realizar el trabajo.”

**s) Cumplimiento del trabajo**

Dessler (2001), define: “La obediencia con la que el trabajador realiza su trabajo.”

**t) Aceptabilidad del trabajo**

Dessler (2001), define: “aceptabilidad del trabajo realizado, tanto del trabajador como del jefe.”

**u) Productividad**

Dessler (2001), define: “ es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.”

**v) Cantidad de producción**

Dessler (2001), define: “puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.”

**w) Eficiencia**

Dessler (2001), define: “obtener mayores resultados con la mínima inversión, que se relaciona con la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida dentro de un plazo determinado.”

**x) Conocimiento del trabajador**

Dessler (2001), define: “las habilidades, la información práctica y las técnicas usadas en el trabajo.”

**y) Habilidades**

Dessler (2001), define: “Capacidad de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos, para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie.”

**z) Información práctica**

Dessler (2001), define: Grado de conocimientos que tiene el trabajador con respecto a la realización de su trabajo, es consciente de lo que sabe y de lo que no, así como identifica los órganos de autoridad y la estructura de su campo del saber. Incorpora su aprendizaje al acervo colectivo de su organización.

**aa) Técnicas para analizar el trabajo**

Dessler (2001), define: Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas.

**bb) Confiabilidad**

Dessler (2001), define: “El grado en que se puede depositar *confianza*, en un empleado, en el sentido en que terminará sus tareas y les dará seguimiento. La confianza tiene un significado central para el éxito de una organización y se construye teniendo en cuenta los valores.”

**cc) Grado de confianza**

Dessler (2001), define: “El grado en que se puede depositar *confianza*, en un empleado, en el sentido en que terminara sus tareas y les dará seguimiento.”

**dd) Puntualidad**

Dessler (2001), define: “la medida en que el empleado es puntual, observa los tiempos señalados para comer y descansar y el registro general de asistencia, así como mantiene la exactitud al momento de realizar sus actividades dentro y fuera de la organización.”

**ee) Grado de supervisión**

Dessler (2001), define: “el grado en que el trabajo es realizado con ninguna o poca supervisión (controlar las actividades del trabajador para la toma de decisiones).”

#### 5.4.3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| VARIABLES                        | DEFINICION CONCEPTUAL                                                                                                                                                       | DEFINICION OPERACIONAL                                                                                                                                          | DIMENSIONES           | INDICADORES                                        | ITEMS                                                                                                               |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b> | Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella, ( <b>Robbins &amp; Judge, 2009</b> ). | Para efectos de la investigación, el compromiso organizacional hace referencia al ímpetu de participación de un colaborador y su identificación con la empresa. | <b>AFFECTIVO</b>      | • Identificación con la organización.              | ¿Sería muy feliz si trabajaría el resto de su vida en esta Empresa?                                                 |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Congruencia con las metas de la organización     | ¿Usted como trabajador, realmente siente los problemas de la Empresa como propios?                                  |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Comodidad                                        | ¿Usted como trabajador, se sienten como “parte de una familia” en la Empresa?                                       |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Participación                                    | ¿Usted como trabajador, tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la Empresa?                               |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Pertenencia                                      | ¿Cree que los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la Empresa?                              |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 | <b>DE CONTINUIDAD</b> | • Inversión                                        | ¿Si usted no hubiera invertido tanto de sí mismo en la Empresa, consideraría trabajar en otra parte?                |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Alternativas                                     | ¿Si usted deseara renunciar en este momento a la Empresa muchas cosas se verían interrumpidas en su vida?           |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Cumplimiento de expectativas                     | ¿Para usted como trabajador, permanecer en esta Empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo?              |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Permanencia                                      | ¿Si un trabajador renunciara cree usted, que tendría muy pocas opciones y/o alternativas de encontrar otro trabajo? |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 | <b>NORMATIVO</b>      | • Obligación moral ante la organización            | ¿Aunque fuera ventajoso para un trabajador, usted cree que sea correcto que renuncie ahora?                         |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Obligación moral personal                        | ¿Usted cree que, esta empresa merece la lealtad de los trabajadores?                                                |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Obligación moral al personal de la organización. | ¿Usted no renunciaría a la empresa porque se siente obligado de trabajar en ella?                                   |
|                                  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                       | • Lealtad                                          | ¿Siente que los trabajadores le deben muchísimo a la empresa?                                                       |

|                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DESEMPEÑO LABORAL</b> | Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas, <b>(Stoner (1994)).</b> | Para efectos de la investigación, el desempeño laboral es entendido como el resultado de los logros de los trabajadores de la empresa ESMAC. S.A., en términos de calidad, productividad, conocimiento y confiabilidad, siendo estas las dimensiones de la variable. | <b>CALIDAD</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Exactitud con relación al trabajo.</li> <li>Cumplimiento del trabajo.</li> <li>Aceptabilidad del Trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿La exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones es?</li> <li>¿Cómo considera usted el cumplimiento de labores del trabajador?</li> <li>¿La aceptabilidad de la labor que desempeña el trabajador es?</li> </ul> |
|                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>PRODUCTIVIDAD</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de producción.</li> <li>Eficiencia.</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo considera la cantidad de producción del trabajador?</li> <li>¿Cómo considera la eficiencia del trabajador?</li> </ul>                                                                                                 |
|                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades</li> <li>Información practica</li> <li>Técnicas para analizar el trabajo</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo considera usted las habilidades del trabajador?</li> <li>¿La información práctica del trabajador es?</li> <li>¿Las técnicas para analizar el trabajo del trabajador es?</li> </ul>                                    |
|                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>CONFIABILIDAD</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de confianza.</li> <li>Puntualidad</li> <li>Grado de supervisión</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿El grado de confianza con el trabajador es?</li> <li>¿La puntualidad del trabajador es?</li> <li>¿El grado de supervisión hacia el trabajador es?</li> </ul>                                                               |

## **5.5.Objetivos**

### **5.5.1. Objetivo general**

Describir el compromiso organizacional, y el desempeño laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

### **5.5.2 Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de compromiso organizacional, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.
- Describir la influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

## **6. METODOLOGIA**

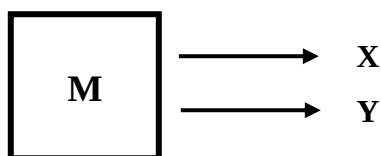
## 6.1. Tipo y Diseño de investigación

### Tipo de Investigación

De acuerdo con el problema planteado y a los objetivos formulados, el tipo de investigación fue descriptiva; debido a que se identificó y describió el comportamiento de las variables sin influir sobre ellas.

### Diseño de la Investigación

El diseño que se utilizó en esta investigación fue: No experimental de corte transversal. No experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables; es decir, se observó el fenómeno tal como se manifiesta en su estado natural; y Transversal, porque los datos se recolectaron en un solo momento en el tiempo, sin alterar sus condiciones existentes.



#### Dónde:

M= Muestra de la investigación (19)

X= Compromiso Organizacional

Y= Desempeño Laboral

## 6.2. Población y Muestra

### Población

La población de estudio fue de 19 personas que fueron los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

### Muestra

En el caso de la muestra, se realizó un censo, por lo que no se ha requerido cálculo, el número total a encuestar fue de 19 trabajadores.

### **6.3. Tècniques e instruments de investigaciòn**

#### **Tècniques**

Para la recolección de datos se utilizó las encuestas con su respectivo cuestionario, una encuesta para los trabajadores y una encuesta para los supervisores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

#### **Instrumentos**

Se utilizó dos cuestionarios de preguntas, debidamente estructurada cuyas preguntas sirvieron para recolectar datos de las variables de estudio. Complementariamente la entrevista, que se sustentó a través de una guía de entrevista para el administrador que labora dentro de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

Para su validación se recurrió al “Juicio de Expertos” y para su confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach.

### **6.4. Procesamiento y análisis de la informaciòn**

Los datos obtenidos fueron procesados en el software SPSS versión 24. Los resultados de ese proceso fueron tabulados, analizados e interpretados a través de tablas y figuras estadísticas debidamente estructurados según las técnicas de presentación de resultados en Microsoft Excel, estas figuras y tablas permitieron llegar a conclusiones y plantear las recomendaciones pertinentes.

## **7.RESULTADOS**

## COMPROMISO ORGANIZACIONAL

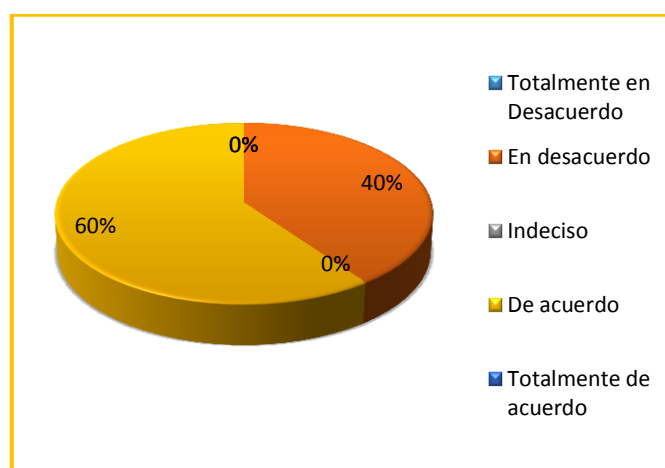
**Tabla 1:**

*¿Si usted no hubiera invertido tanto de sí mismo en la empresa, consideraría trabajar en otra parte?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 6          | 40%         |
| Indeciso                 | 0          | 0%          |
| De acuerdo               | 9          | 60%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 1:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 60% de los trabajadores indican que están de acuerdo en que si no hubieran invertido tanto de sí mismos en la empresa, considerarían trabajar en otra parte, mientras que un 40% nos indican que están en desacuerdo.

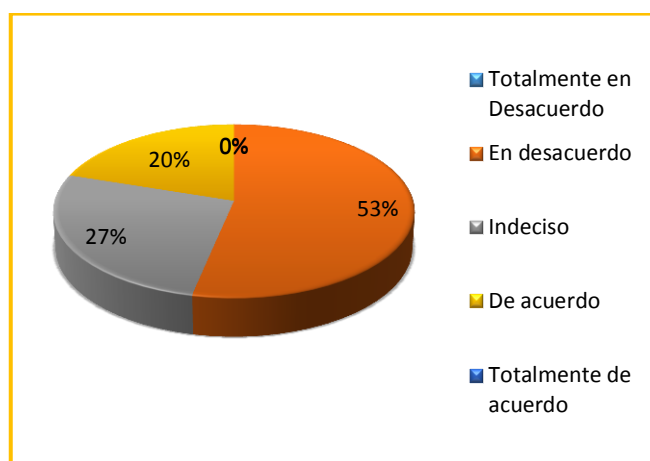
**Tabla 2:**

*¿Si usted deseara renunciar en este momento a la empresa, muchas cosas se verían interrumpidas en su vida?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 8          | 53%         |
| Indeciso                 | 4          | 27%         |
| De acuerdo               | 3          | 20%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 2:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 53% de los trabajadores señalan que están en desacuerdo en que si desearan renunciar en este momento a la empresa, muchas cosas se verían interrumpidas en su vida, un 27% nos indican que están indecisos y un 20% indican que están de acuerdo.

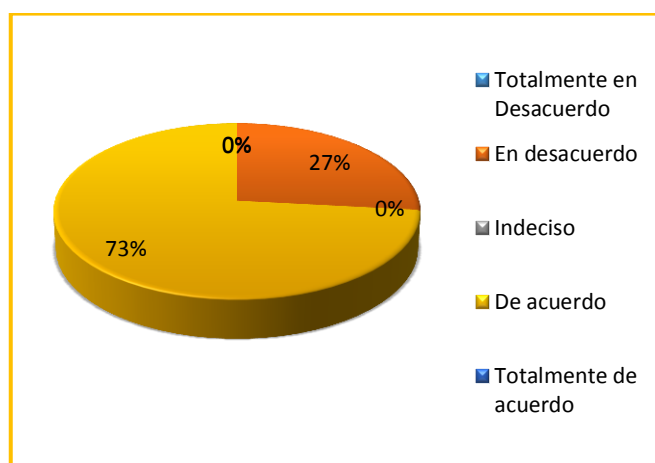
**Tabla 3:**

*¿Para usted como trabajador, permanecer en esta empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 4          | 27%         |
| Indeciso                 | 0          | 0%          |
| De acuerdo               | 11         | 73%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 3:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 73% de los trabajadores indican que están de acuerdo en que permanecer en esta empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo, mientras que un 27% indican que están en desacuerdo.

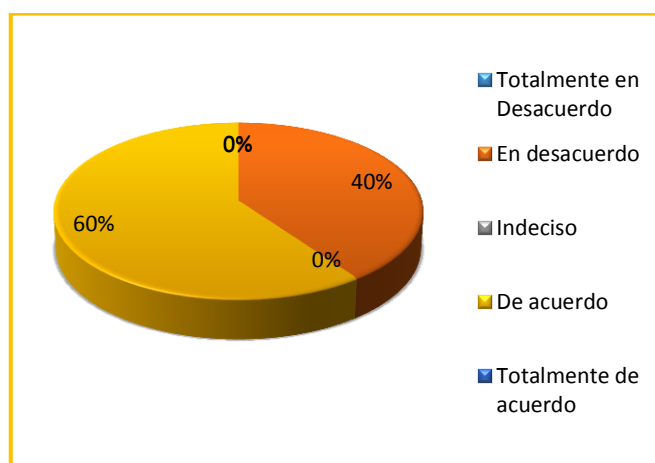
**Tabla 4:**

*¿Si un trabajador renunciara, usted cree que tendría muy pocas opciones y/o alternativas de encontrar otro trabajo?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 6          | 40%         |
| Indeciso                 | 0          | 0%          |
| De acuerdo               | 9          | 60%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 4:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 60% de los trabajadores están de acuerdo en que si un trabajador renunciara, tendría muy pocas opciones y/o alternativas de encontrar otro trabajo, mientras que el 40 % indican que están en desacuerdo.

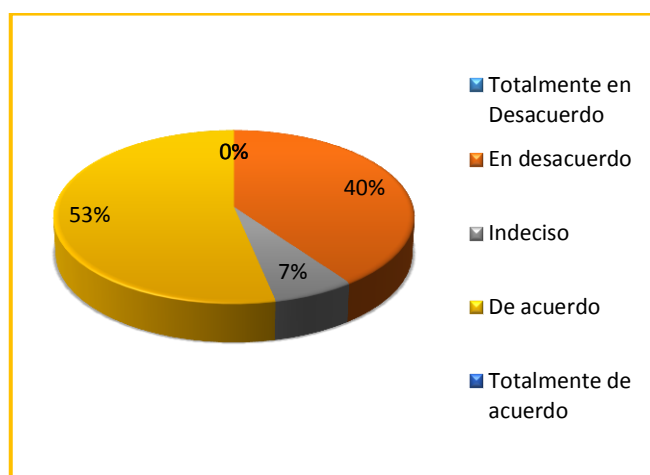
**Tabla 5:**

*¿Aunque fuera ventajoso para un trabajador, usted cree que sea correcto que renuncie ahora?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 6          | 40%         |
| Indeciso                 | 1          | 7%          |
| De acuerdo               | 8          | 53%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 5:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 53% de los trabajadores señalaron que están de acuerdo en que, si es ventajoso para el trabajador, es correcto que renuncie ahora, un 40% señalaron que están en desacuerdo y un 7% señalan que están indecisos.

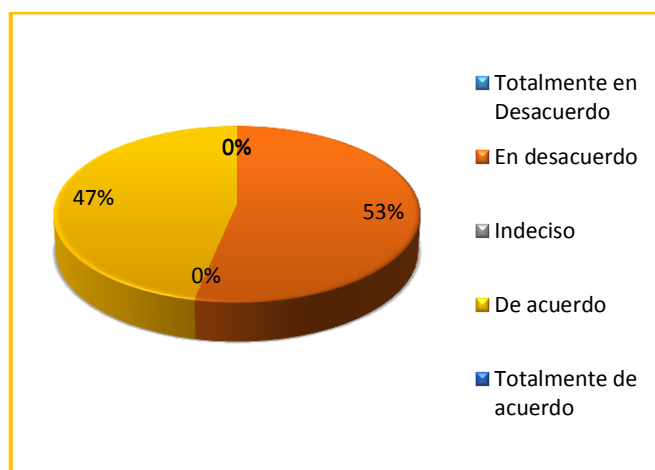
**Tabla 6:**

*¿Usted cree que esta empresa merece la lealtad de los trabajadores?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 8          | 53%         |
| Indeciso                 | 0          | 0%          |
| De acuerdo               | 7          | 47%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario.

**Figura 6:**



**Fuente:** Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 53% de los trabajadores indican que están en desacuerdo en que la empresa merece la lealtad de los trabajadores, mientras que un 47% indican que están de acuerdo.

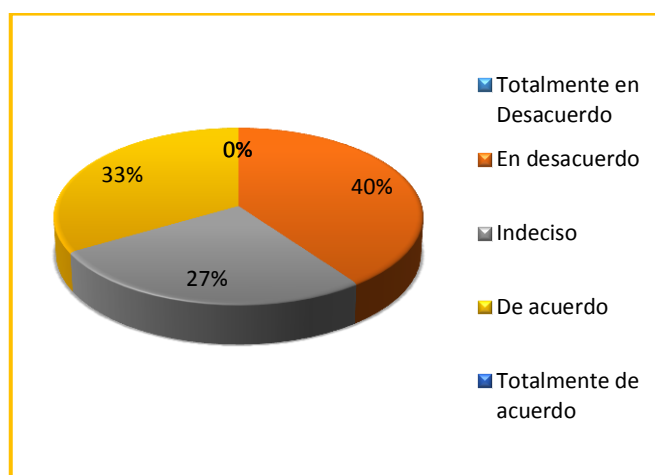
**Tabla 7:**

*¿Usted no renunciaría a la empresa porque se siente obligado de trabajar en ella?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 6          | 40%         |
| Indeciso                 | 4          | 27%         |
| De acuerdo               | 5          | 33%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 7:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 40% de los trabajadores indican que están en desacuerdo en que no renunciarían a la empresa porque se siente obligado de trabajar en ella, el 33% de los trabajadores indican que están de acuerdo y el 27% indican que están indecisos.

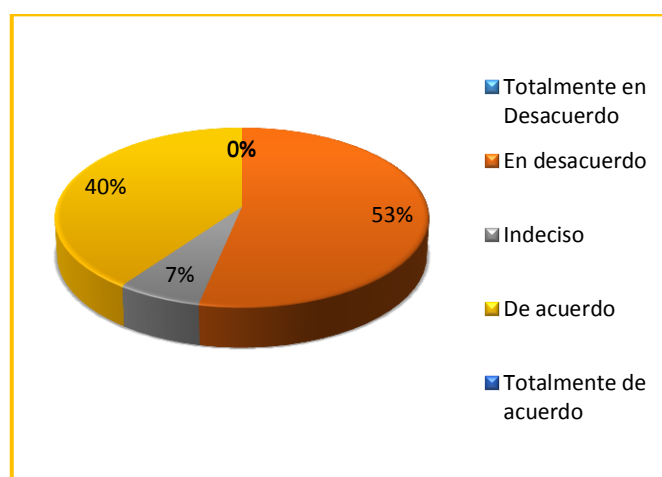
**Tabla 8:**

*¿Siente que los trabajadores le deben muchísimo a la empresa?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 8          | 53%         |
| Indeciso                 | 1          | 7%          |
| De acuerdo               | 6          | 40%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 8:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 53% de los trabajadores indican que están en desacuerdo en que los trabajadores le deben muchísimo a la empresa, el 40% indican que están de acuerdo, y el 7% indican que están indecisos.

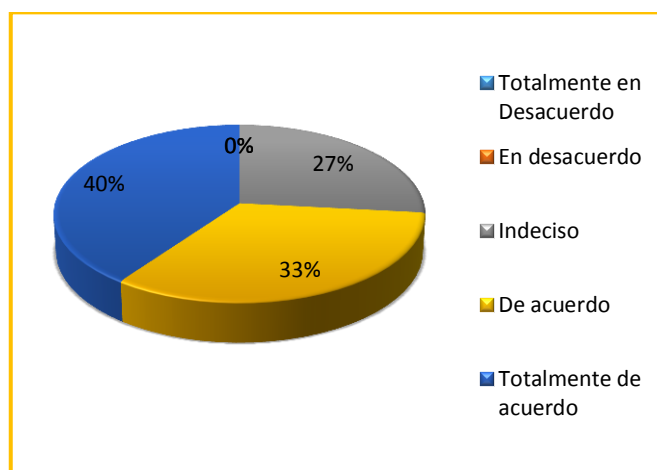
**Tabla 9:**

*¿Sería muy feliz si trabajaría el resto de su vida en esta empresa?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 0          | 0%          |
| Indeciso                 | 4          | 27%         |
| De acuerdo               | 5          | 33%         |
| Totalmente de acuerdo    | 6          | 40%         |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario.

**Figura 9:**



**Fuente:** Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observar que el 40% de los trabajadores indican que estan totalmente de acuerdo en que serían muy felices si trabajarían el resto de sus vidas en esta empresa, el 33% indican que estan de acuerdo y el 27% indican que estan indecisos.

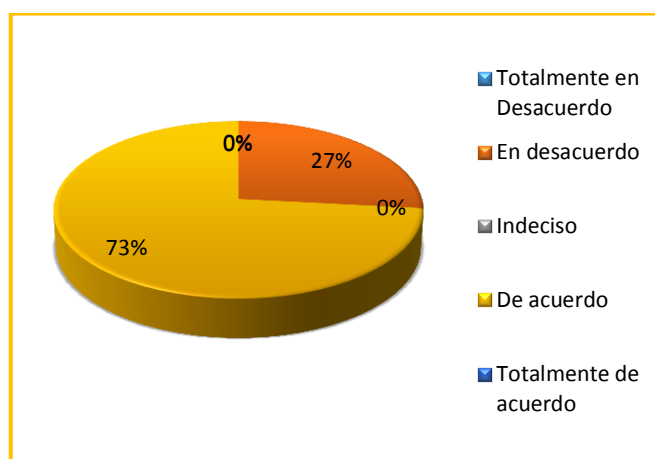
**Tabla 10:**

*¿Usted como trabajador, realmente siente los problemas de la empresa como propios?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 4          | 27%         |
| Indeciso                 | 0          | 0%          |
| De acuerdo               | 11         | 73%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 10:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 73% de los trabajadores señalan que están de acuerdo en que realmente sienten los problemas de la empresa como propios, mientras que el 27% indican que están en desacuerdo.

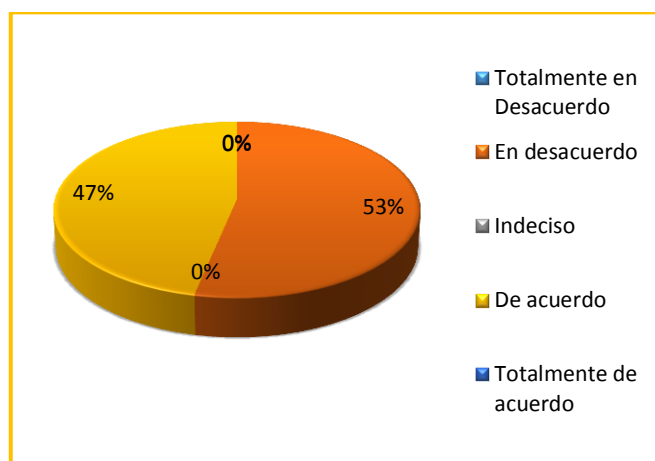
**Tabla 11:**

*¿Usted como trabajador, se sienten como “parte de la familia” en la empresa?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 8          | 53%         |
| Indeciso                 | 0          | 0%          |
| De acuerdo               | 7          | 47%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 11:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 53% de los trabajadores señalan que están en desacuerdo que como trabajador se sienten como “parte de la familia” en la empresa, mientras el 47% indican que están de acuerdo.

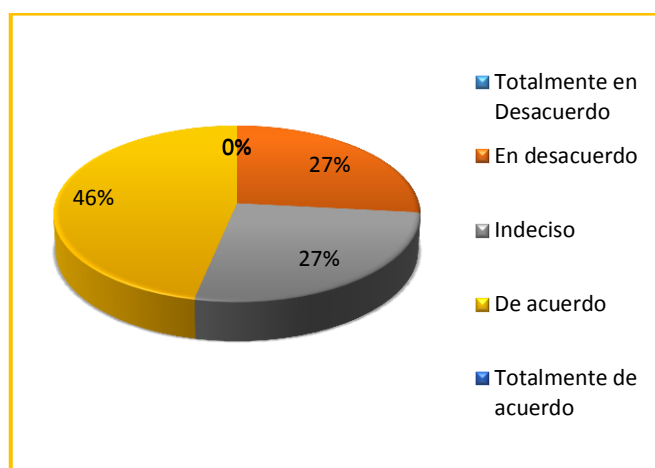
**Tabla 12:**

*¿Usted como trabajador, tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la empresa?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 4          | 27%         |
| Indeciso                 | 4          | 27%         |
| De acuerdo               | 7          | 47%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 12:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 46% de los trabajadores señalan que están de acuerdo que como trabajadores tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la empresa, mientras que el 27% señalan que están en desacuerdo y otro 27% indican que están indecisos.

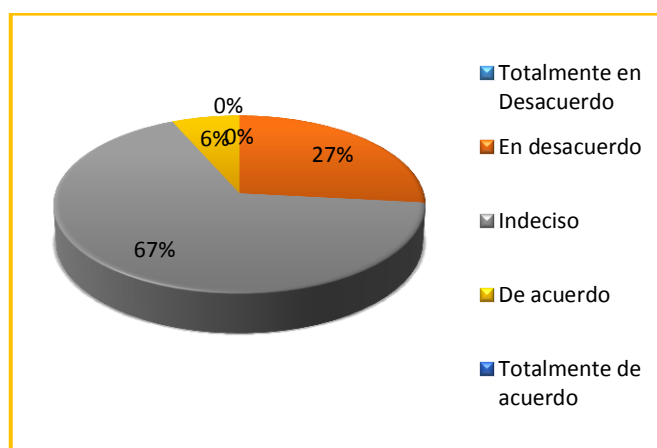
**Tabla 13:**

*¿Cree que los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la empresa?*

| Opciones de respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En desacuerdo            | 4          | 27%         |
| Indeciso                 | 10         | 67%         |
| De acuerdo               | 1          | 7%          |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 13:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 67% de los trabajadores señalan indecisión en que los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la empresa, mientras que el 27% señalaron que están de acuerdo.

## DESEMPEÑO LABORAL

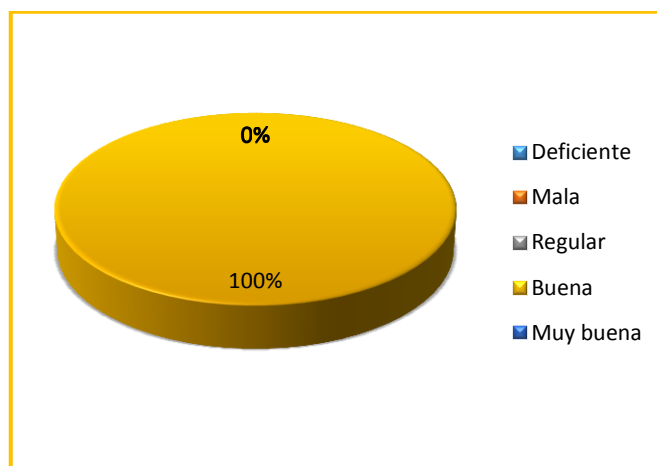
**Tabla 14:**

*¿Como considera usted, el cumplimiento de labores del trabajador?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 3          | 100%        |
| Muy buena             | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 14:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 100% de los encuestados consideran que el cumplimiento de labores del trabajador es buena.

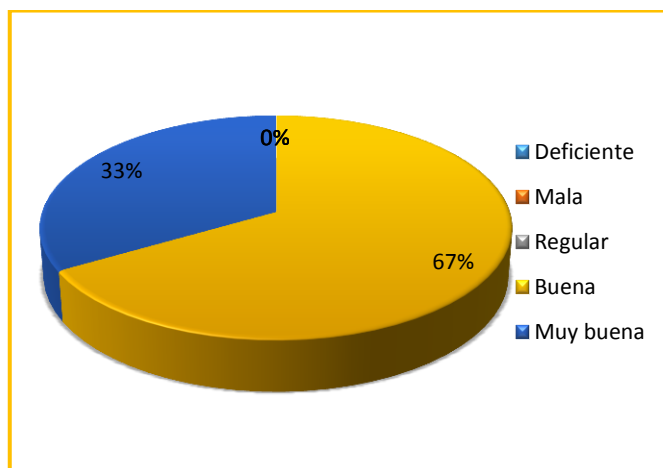
**Tabla 15:**

*¿La aceptabilidad de la labor que desempeña el trabajador es?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 2          | 67%         |
| Muy buena             | 1          | 33%         |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 15:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observar que el 67% de los encuestados indican que la aceptabilidad de la labor que desempeña el trabajador es buena y un 33% nos indican que muy buena.

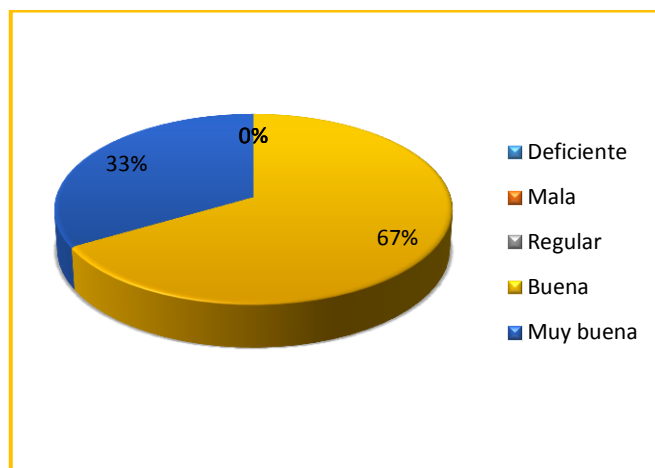
**Tabla 16:**

*¿Cómo considera la cantidad de producción del trabajador?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 2          | 67%         |
| Muy buena             | 1          | 33%         |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario.

**Figura 16:**



**Fuente:** Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 67% de los encuestados consideran que la cantidad de producción del trabajador es buena, y el 33% restante indican que muy buena.

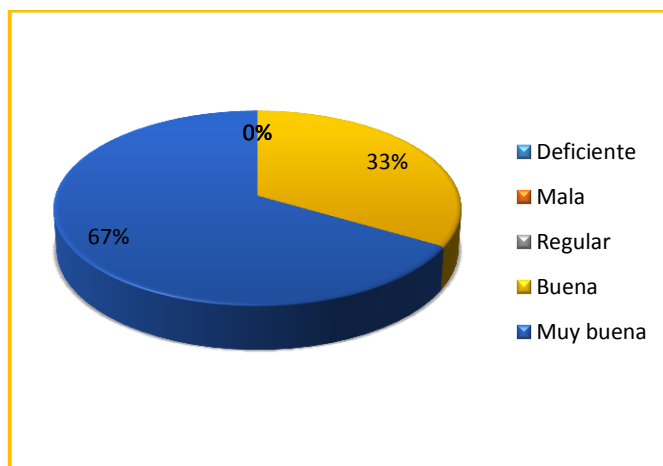
**Tabla 17:**

*¿Cómo considera la eficiencia del trabajador?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 1          | 33%         |
| Muy buena             | 2          | 67%         |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario.

**Figura 17:**



**Fuente:** Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 67% de los encuestados consideran que la eficiencia del trabajador es muy buena, mientras que el 33% restante indican que buena.

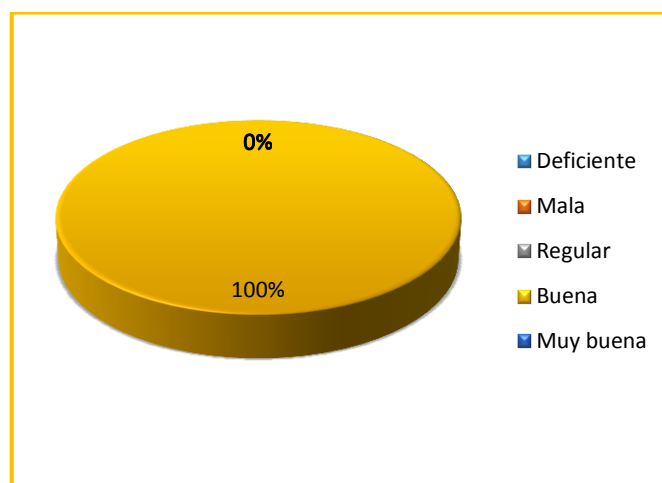
**Tabla 18:**

*¿Cómo considera usted, las habilidades del trabajador?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 3          | 100%        |
| Muy buena             | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: El cuestionario.

**Figura 18:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 100% de los encuestados consideran que las habilidades del trabajador es buena.

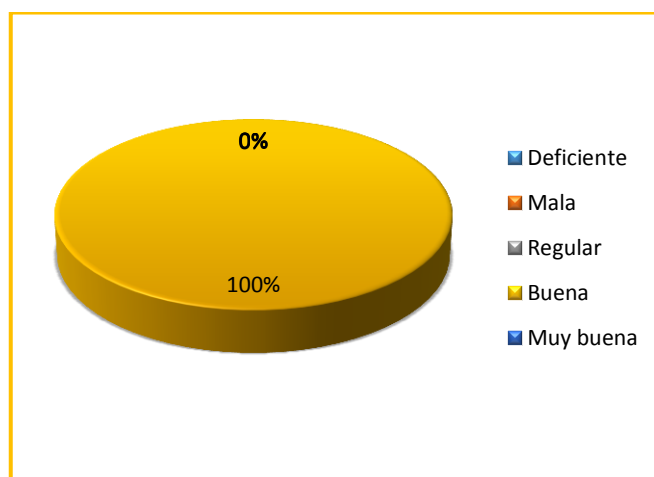
**Tabla 19:**

*¿La información en la práctica del trabajador es?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 3          | 100%        |
| Muy buena             | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario

**Figura 19:**



**Fuente:** Cuestionario

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 100% de los encuestados señalan que la información en la práctica del trabajador es buena.

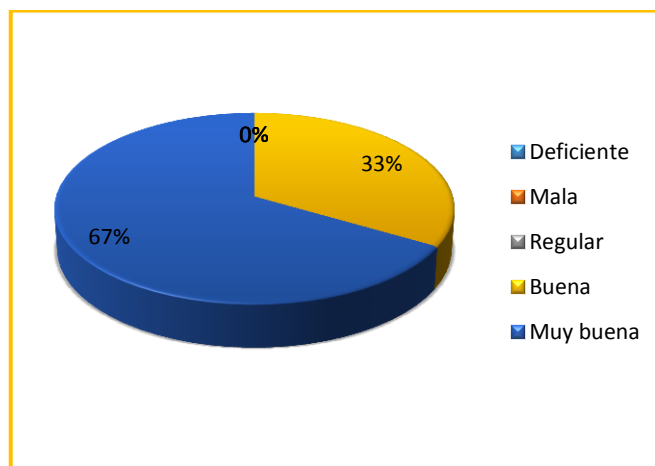
**Tabla 20:**

*¿Las técnicas para analizar el trabajo del trabajador es?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 1          | 33%         |
| Muy buena             | 2          | 67%         |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario.

**Figura 20:**



**Fuente:** Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 67% de los encuestados señalaron que las técnicas para analizar el trabajo del trabajador es muy buena, mientras que un 33% señalaron que buena.

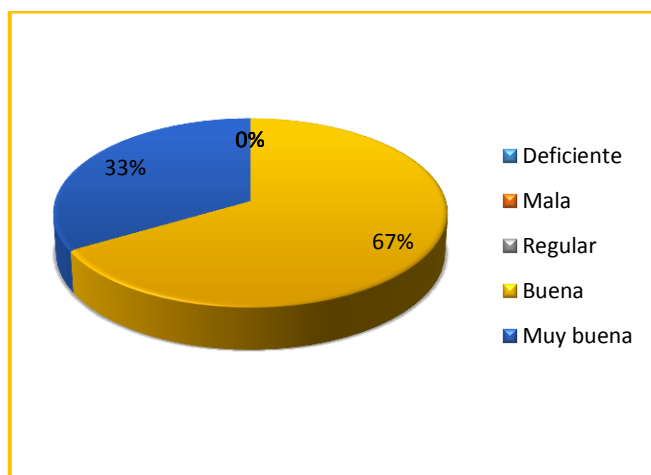
**Tabla 21:**

*¿El grado de confianza con el trabajador es?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 2          | 0.7         |
| Muy buena             | 1          | 0.3         |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 21:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 67% de los encuestados indican que el grado de confianza con el trabajador es buena, mientras que el 33% indican que muy buena.

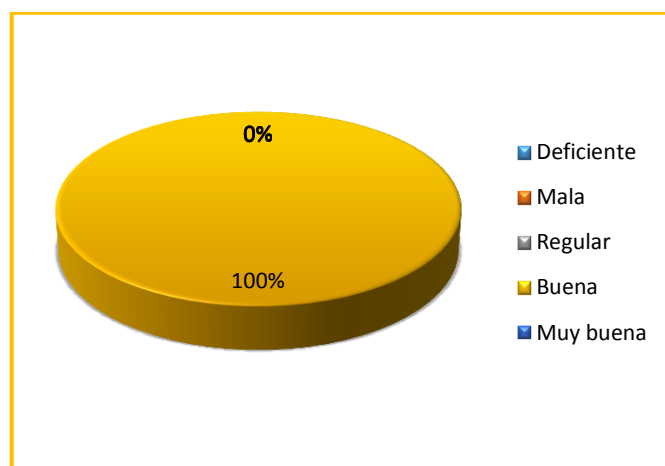
**Tabla 22:**

*¿La puntualidad del trabajador es?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 3          | 100%        |
| Muy buena             | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 22:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 100% de los encuestados opinan que la puntualidad del trabajador es buena.

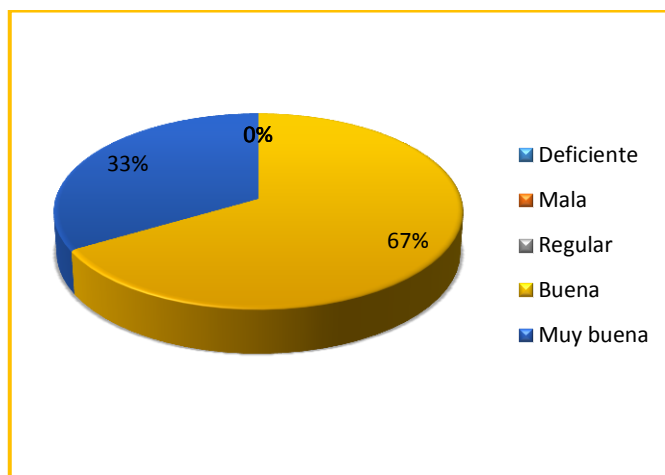
**Tabla 23:**

*¿El grado de supervisión hacia el trabajador es?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 2          | 67%         |
| Muy buena             | 1          | 33%         |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 23:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 67% de los encuestados opinan que el grado de supervisión hacia el trabajador es buena, mientras que un 33% nos indican que muy buena.

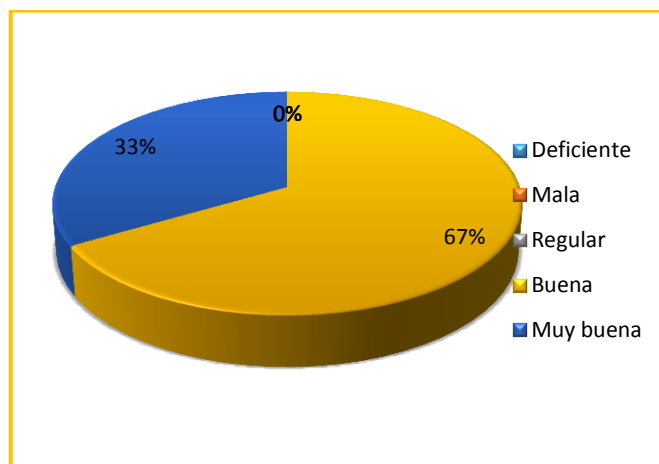
**Tabla 24:**

*¿La exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones es?*

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------|------------|-------------|
| Deficiente            | 0          | 0%          |
| Mala                  | 0          | 0%          |
| Regular               | 0          | 0%          |
| Buena                 | 2          | 67%         |
| Muy buena             | 1          | 33%         |
| <b>Total</b>          | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario.

**Figura 24:**



Fuente: Cuestionario.

**Interpretación:** Según la tabla se observa que el 67% de los encuestados opinan que la exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones es buena, mientras que un 33% nos indican que muy buena.

## **Entrevista al Administrador**

**Administrador: Jhon Alex Felix Pallaca**

- 1. *¿Considera que los trabajadores presentan un compromiso organizacional para con la empresa?***

Si, el personal muestra actitud de compromiso para con la empresa, pues se siente identificado con ella.

- 2. *¿Si se hablara de compromiso organizacional como una conexión emocional-afectiva del trabajador con la empresa, cómo definiría el compromiso de los trabajadores de la empresa?***

Definiría como un compromiso de nivel alto por parte de los trabajadores que llevan mas años ya que ellos son los que estan mas comprometidos emocional y afectivamente, por otro lado los trabajadores con menos tiempo no muestran mucho compromiso emocional y afectivo con la organizacional.

- 3. *¿Los trabajadores de la empresa muestran apego hacia las normas y reglas de la empresa?***

Si, siempre, ya que de ello depende el hacer bien su trabajo y realizar correctamente los procedimientos.

- 4. *¿Considera que el desempeño de los trabajadores de la empresa es el adecuado?***

Si, es bueno y lo adecuado para el perfil requerido.

- 5. *¿Qué criterios cree que influyen para el optimo desempeño de los trabajadores?***

Los criterios que influyen para el optimo desempeño de los rabajadores son la responsabilidad, puntualidad, compromiso de trabajo y trabajar en equipo.

- 6. *¿Las habilidades de los trabajadores influye en su desempeño?***

Las habilidades de los trabajadores siempre influye en su desempeño, cada trabajador tiene diferentes habilidades para la ejecucion del trabajo, siempre respetando los procedimientos y normas de la empresa.

- 7. *¿El grado de confianza de los trabajadores con usted influye en su desempeño?***

El grado de confianza de los trabajadores con mi persona si influye en su

desempeño, los trabajadores se sienten respaldados ante cualquier acontecimiento.

**8. *¿Cree usted que el compromiso organizacional es un factor importante para el desempeño de los trabajadores de la empresa?***

El compromiso organizacional si es un factor importante para el desempeño de los trabajadores, ayuda a conectarnos mas con ellos, a que realicen sus tareas sin obligacion alguna y eso apoya mucho a la imagen institucional.

### **Análisis de los resultados**

Los datos fueron analizados en base a los objetivos planteados de las variables compromiso organizacional y desempeño laboral.

Para la tabulación y análisis de los datos se elaboraron tablas y figuras para cada una de las preguntas de las encuestas.

Cabe destacar que los datos fueron respectivamente interpretados respecto a cada pregunta y variables de estudio.

## **8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

**En relación al objetivo N° 01: Identificar el nivel de compromiso organizacional, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.**

1. Según los resultados obtenidos del compromiso organizacional afectivo, se observar que el 40% de los trabajadores indican que estan totalmente de acuerdo en que serían muy felices si trabajarían el resto de sus vidas en esta empresa. Ademas, se observa que el 73% de los trabajadores señalan que estan de acuerdo en que realmente sienten los problemas de la empresa como propios, y el 53% de los trabajadores señalan que estan en desacuerdo que como trabajador se sienten como “parte de la familia” en la empresa, podemos observar que hay un nivel de compromiso bueno en la relacion afectiva ya que la gran mayoria realmente sienten los problemas de la empresa como propios, estos resultados no coinciden en lo mencionado por Pérez (2016) en su trabajo de investigacion “El Clima Organizacional y su influencia en el Compromiso Organizacional: caso Sipan Distribuciones S.A.C-Chiclayo 2015”, donde menciona que, en lo referente al compromiso organizacional se encontró en un nivel bueno, a pesar de observarse un bajo vínculo afectivo de los trabajadores con la empresa. Predominando un sentimiento por parte de los trabajadores de retribución hacia la empresa, pues valoran y creen en la lealtad. Ademas los resultados coinciden con lo mencionado por el administrador donde responde a la pregunta ¿considera que los trabajadores presentan un compromiso organizacional para con la empresa?, responde: si, el personal muestra actitud de compromiso para con la empresa, pues se siente identificado con ella.  
(ver tablas N° 09, 10 y 11)

2. Según los resultados obtenidos, se observa que el 60% de los trabajadores indican que estan de acuerdo en que si no hubieran invertido tanto de sí mismos en la empresa, considerarían trabajar en otra parte, además, se observa que el 53% de los trabajadores señalan que estan en desacuerdo en que si desearan renunciar en este momento a la empresa, muchas cosas se

verían interrumpidas en su vida, los resultados se asemejan a lo mencionado por Pérez (2016) en su trabajo de investigación “El Clima Organizacional y su influencia en el Compromiso Organizacional: caso Sipan Distribuciones S.A.C-Chiclayo 2015”, donde menciona que, para los trabajadores el hecho de permanecer en la empresa y desarrollarse profesionalmente es considerado como una experiencia enriquecedora. Sin embargo, no descartan un cambio de empleo por mejoras en cuanto a remuneración y horarios que les permita equilibrar el ámbito laboral con su familia, esto coincide con los resultados obtenidos donde el 73% de los trabajadores indican que están de acuerdo en que permanecer en esta empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo, entonces podemos decir que los colaboradores no renuncian a la empresa por las pocas alternativas que existe en el mercado laboral, como se observa que el 60% de los trabajadores están de acuerdo en que si un trabajador renunciara, tendría muy pocas opciones y/o alternativas de encontrar otro trabajo. (Ver tabla N° 01, 02, 03 y 04)

3. Según los resultados obtenidos, se observa que el 53% de los trabajadores señalaron que están de acuerdo en que, si es ventajoso para el trabajador, es correcto que renuncie ahora, además, se observa que el 40% de los trabajadores indican que están en desacuerdo en que no renunciarían a la empresa porque se siente obligado de trabajar en ella, estos resultados no coinciden con lo que dicen Robbins y Judge (2009), donde mencionan que el compromiso normativo es la 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, entonces podemos decir que según los resultados los trabajadores de ESMAC S.A., 2018, Hurez, no sienten ninguna obligación en permanecer en la organización ni por razones morales y éticas, además se observa que el 53% de los trabajadores indican que están en desacuerdo en que la empresa merece la lealtad de los trabajadores y el 53% de los trabajadores indican que están en desacuerdo en que los trabajadores

le deben muchísimo a la empresa, es decir la mayoría de los trabajadores de ESMAC S.A., 2018, Huaraz no sientes compromiso normativo por la empresa.(ver tablas N° 05, 06, 07 y 08)

**En relación al objetivo N° 02: Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.**

1. Según los resultados obtenidos, se observa que el 67% de los encuestados opinan que la exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones es buena, además, el 100% de los encuestados consideran que el cumplimiento de labores del trabajador es buena, por otro, se observa que el 67% de los encuestados indican que la aceptabilidad de la labor que desempeña el trabajador es buena, estos resultados muestran que los trabajadores de la empresa ESMAC S.A. se desempeñan laboralmente de una manera buena, lo que no coinciden con las conclusiones que menciona Zans (2017), en su investigación “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el periodo 2016”, donde menciona que, se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación. (ver tablas N° 14, 15 y 24)
2. Según los resultados obtenidos, se observa que el 67% de los encuestados consideran que la cantidad de producción del trabajador es buena, por otro, que el 67% de los encuestados consideran que la eficiencia del trabajador es muy buena, los resultados demuestran que los trabajadores son productivos y eficientes en cuanto al desempeño laboral, sin embargo los resultados no coinciden con lo que menciona Gomez y Ñope (2014), en su

investigación “Compromiso Organizacional y Desempeño de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo Sede Huaraz, Año 2014”, donde menciona que, la correlación entre el compromiso continuo y desempeño laboral es directa y significativa, aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado aceptándose también esta hipótesis. Además, se encontró que los trabajadores administrativos son ineficaces e ineficientes. (ver tablas N° 16 y 17)

3. Según los resultados obtenidos, se observa que el 100% de los encuestados consideran que las habilidades del trabajador es buena, además, el 100% de los encuestados señalan que la información en la práctica del trabajador es buena, y el 67% de los encuestados señalaron que las técnicas para analizar el trabajo del trabajador es muy buena, según Dessler (2001) menciona que la información en la práctica es el grado de conocimientos que tiene el trabajador con respecto a la realización de su trabajo, es consciente de lo que sabe y de lo que no, así como identifica los órganos de autoridad y la estructura de su campo del saber, incorpora su aprendizaje al acervo colectivo de su organización, también menciona que las técnicas usadas en el trabajo, es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas, entonces podemos indicar que los trabajadores que los trabajadores se encuentran bien preparados y capacitados para realizar su trabajo, los resultados se pueden respaldar con la respuesta del administrador ante la pregunta: las habilidades de los trabajadores influye en su desempeño, donde indica que las habilidades de los trabajadores siempre influye en su desempeño, cada trabajador tiene diferentes habilidades para la ejecución del trabajo, siempre respetando los procedimientos y normas de la empresa. (ver tablas N° 18, 19 y 20)
4. Según los resultados obtenidos, se observa que el 67% de los encuestados indican que el grado de confianza con el trabajador es buena, además, se

observa que el 100% de los encuestados opinan que la puntualidad del trabajador es buena, y el 67% de los encuestados opinan que el grado de supervisión hacia el trabajador es buena. Tras lo expuesto en el marco teórico Chiavenato (2000), menciona que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, puntualidad, trabajo en equipo, liderazgo”, según los resultados obtenidos el desempeño laboral de los trabajadores es buena si consideramos algunos de los factores mencionados por el autor. Consideremos que los colaboradores están preparados para el trabajo que realizan, posiblemente eso hace que el grado de confianza entre los trabajador y los supervisores y/o jefes sea buena como podemos observar en el resultado obtenido, la confianza tiene un significado central para el éxito de una organización y se construye teniendo en cuenta los valores. (ver tablas N° 21, 22 y 23)

**En relación al objetivo N° 03 : Describir la influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.**

1. Según los resultados obtenidos, se observa que el 73% de los trabajadores señalan que están de acuerdo en que realmente sienten los problemas de la empresa como propios. Por otro, se observa que el 100% de los encuestados consideran que el cumplimiento de labores del trabajador es buena. Estos resultados coinciden con lo que concluye el autor Pérez (2016), en su investigación “El Clima Organizacional y su influencia en el Compromiso Organizacional: caso Sipan Distribuciones S.A.C-Chiclayo 2015”, donde menciona que, en lo referente al compromiso organizacional se encontró en

un nivel bueno, a pesar de observarse un bajo vínculo afectivo de los trabajadores con la empresa. Predominando un sentimiento por parte de los trabajadores de retribución hacia la empresa, pues valoran y creen en la lealtad. Según los resultados los trabajadores de la empresa ESMAC S.A. son concientes de que si la empresa tuviera algun problema, les afectaria a ellos negativamente como trabajadores, por tanto, realizan sus labores de la mejor manera. Ademas el administrador de la empresa considera que es importante darle confianza a los trabajadores ya que, ello, influye en el mejor desempeño, pues los trabajadores se sienten respaldados ante cualquier acontecimiento.

(ver tablas N° 09 y 14)

2. Según los resultados obtenidos, se observa que el 60% de los trabajadores indican que estan de acuerdo en que si no hubieran invertido tanto de sí mismos en la empresa, considerarían trabajar en otra parte, por otro lado se preguntó a los supervisores y jefes como es la cantidad de producción del trabajador y el 67% de los encuestados consideran qu es buena. Estos resultados determinan que existe un poco influencia entre las variables compromiso organizacional y desempeño laboral, porque los trabajadores sienten que estan comprometidos con la empresa por el tiempo que llevan laborando en ella, sin embargo realizan sus tareas y obligaciones de la mejor manera, pues la produccion es buena, ademas los resultados coinciden con lo que responde el administrador de la empresa ESMAC S.A. a la pregunta, considera que el desempeño de los trabajadores de la empresa es el adecuado, donde menciona que si, es bueno y lo adecuado para el perfil requerido. Estos resultados no coincide con lo que concluyen los autores Cerna y Celidonio (2014), en su trabajo de investigacion “La Teoría Motivacional de los Dos Factores de Herzberg y el Desempeño Laboral de los Trabajadores en los Hoteles de tres Estrellas de la Ciudad de Huaraz, 2013”, donde indican que se demuestra que existe una baja motivación laboral en los trabajadores de los

hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013, lo cual influye de manera negativa en su desempeño laboral. (ver tablas N° 01 y 16)

3. Según los resultados obtenidos, se observa que el 53% de los trabajadores señalaron que están de acuerdo en que, si es ventajoso para el trabajador, es correcto que renuncie ahora, además se preguntó a los supervisores y/o jefes como consideran las habilidades del trabajador y se observó que el 100% de los encuestados consideran que es buena. Estos resultados muestran que los trabajadores están concientes de que sus habilidades son las más competitivas, si se les presentará una mejor oportunidad no dudarían en aprovecharlas, sin embargo, estos resultados no coinciden con lo que concluyen los autores Gomez y Ñope (2014), en su investigación “Compromiso Organizacional y Desempeño de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo Sede Huaraz, Año 2014”, donde mencionan que, el compromiso organizacional tiene una influencia desfavorable en el desempeño de los trabajadores administrativos de la UCV, sede Huaraz, año 2014. La correlación entre el compromiso y el desempeño laboral es directa y significativa, aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado aceptándose también esta hipótesis. Además, se encontró que los trabajadores administrativos son ineficaces e ineficientes. (ver tablas N° 05 y 18)

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **Conclusiones**

A continuación se concluyó según el análisis que se realizó de los resultados con respecto a los objetivos planteados:

1. Los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018, muestran un nivel bueno de compromiso organizacional ellos como empleados se identifican con la empresa, en particular están comprometidos con las metas y los problemas que esta puede presentar, sin embargo, un 53% de los trabajadores no se sienten como parte de la familia en la empresa pero el nivel de compromiso para con ella es buena y desearían mantener su relación por retribución y lealtad, lo cual muestran como resultado un buen desempeño laboral siendo muy eficientes en cuanto a la producción.
2. Según los resultados obtenidos del compromiso organizacional, se observa que el 40% de los trabajadores indican que están totalmente de acuerdo en que serían muy felices si trabajarían el resto de sus vidas en esta empresa. Además, se observó que el 73% de los trabajadores señalan que están de acuerdo en que realmente sienten los problemas de la empresa como propios, sin embargo, el 53% de los trabajadores señalan que están en desacuerdo que como trabajador se sienten como “parte de la familia” en la empresa, podemos observar que hay un nivel de compromiso bueno en la relación afectiva ya que la gran mayoría sienten ser parte de la familia de la empresa.
3. El desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “ESMAC S.A.” es bueno, lo cual se comprueba con el 100% de los encuestados entre supervisores y jefes que consideran que el cumplimiento de labores del trabajador es buena, respecto a la respuesta del administrador de la empresa ESMAC S.A. a la pregunta considera que el desempeño de los trabajadores de la empresa es el adecuado, indica que sí, es bueno y lo adecuado para el perfil requerido. Además, se observó que el 67% de los supervisores y/o jefes consideran que la cantidad de producción del trabajador es buena y la

eficiencia del trabajador es muy buena, los resultados demuestran que los trabajadores son productivos y eficientes en cuanto al desempeño laboral.

4. Por último se identificó la influencia de la variable compromiso organizacional en el desempeño laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., 2018, donde podemos concluir que, el compromiso organizacional de los trabajadores si incluye favorablemente, pues los resultados demuestran un desempeño laboral eficiente, además que, el administrador y los supervisores son concientes de que las labores que realizan los trabajadores son muy buenas.

## **Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones llegadas se recomienda mejorar los siguientes puntos:

1. Organizar talleres o reuniones de integración y convivencia para todos los integrantes de la empresa con el objeto de motivarlos y hacerlos sentir que son muy importantes para la empresa y que juntos forman una familia. Además tratarles de ofrecer estabilidad laboral lo que puede llevar a que estén más comprometidos laboral y emocionalmente con la organización.
2. Se recomienda brindar confianza y comunicación constante a los trabajadores ya que es importante conocer las expectativas y procurar que éstas se realicen en la medida de lo posible para hacer sentir al trabajador que el es parte importante de la empresa.
3. Por otra parte, se recomienda a los jefes y/o supervisores de la empresa ESMAC S.A. realizar programas de reconocimiento con algún incentivo para reconocer el buen desempeño laboral de los trabajadores en general.
4. Por ultimo, se recomienda mencionar los logros, compartirlos con todos los integrantes lo cual propiciaría la felicidad en el trabajo y serviría para retribuir de alguna manera el buen nivel de compromiso organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores hacia la empresa.

## **10. AGRADECIMIENTOS**

## **Agradecimientos**

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento a Dios, por ser nuestro padre y estar con nosotros en cada instante de nuestras vidas, regalandonos amor, fuerza y sabiduría.

Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales.

Gracias a mi madre que me ha brindado todo su esfuerzo y apoyo para que yo ahora esté culminando esta etapa de mi vida, gracias por apoyarme en los momentos difíciles y motivar mi formación académica y deseo de superación.

Gracias a la Universidad San pedro, por darnos la oportunidad de ser parte de su comunidad y contrubuir a nuestro crecimiento profesional.

## **11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Referencias Bibliográficas

- Alavi, M., & Lidner, D. (2003). *Sistemas de Gestión del Conocimiento: Cuestiones, retos y beneficios*. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260242.html>
- Alvarado, A. & Mejía, P., (2014) *Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz-Ancash 2014* (Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Huaraz, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4613/Alvarado\\_BAR-Mejia\\_LPS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4613/Alvarado_BAR-Mejia_LPS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencia: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Betanazo, N., & Paz, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. México: Copyright
- Bohlander, G., & Snell, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cosegral.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Barcelona: TalentSmart.
- Cainicela, F. & Pazos, P., (2016) *La Relación entre Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e intención de Rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú, 2015* (Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas). Universidad del Pacifico, Lima, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carolina, M., & Leal, M. (2010). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas* (Tesis para optar la Maestría en Gestión Pública). Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>
- Cerna, M., & Celidonio, Y. (2014). *La Teoría Motivacional de los Dos Factores de*

- Herzberg y el Desempeño Laboral de los Trabajadores en los Hoteles de tres Estrellas de la Ciudad de Huaraz, 2013* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Turismo). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/904/MIAQUI%20VIANOR%20CERNA-YADINE%20ENITH%20CELIDOLIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Condemarín, C. (2017). *Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud – Lima 2016* (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5681/Condemar%C3%A4Dn\\_VCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5681/Condemar%C3%A4Dn_VCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill.
- Crosby, P. (1998). *La Calidad no Cuesta: El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. Mexico: Continetal S.A.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Frías, P., (2014) *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y* (Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1)
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos*

Humanos. España: Pearson Educación.

- Gomez, H., & Ñope, W. (2014). *Compromiso Organizacional y Desempeño de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo Sede Huaraz, Año 2014* (Tesis para para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/920/COMPROMISO%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%C3%91O%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20ADMINISTRATIVOS%20DE%20LA%20UNIVERSIDAD%20CESAR%20VALLEJO%20SEDE%20HUARAZ%2c%20A%C3%91O%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Doceava ed.). México: Cengage learning.
- Hellriegel, D., Slocum, j y Woodman (1999). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). México: International Thomson.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Undécima ed.). México: McGraw-Hill.
- Pérez, C., (2013) *Relación del Grado de Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en Profesionales de la Salud de un Hospital Público, Monterrey, Nuevo León, México* (Tesis para optar el grado de Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3646/1/1080256660.pdf>
- Pérez, E. (2016). *El Clima Organizacional y su influencia en el Compromiso Organizacional: caso Sipan Distribuciones S.A.C-Chiclayo 2015* (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/760/1/TL\\_PerezVasquezElizabetOdaliss.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/760/1/TL_PerezVasquezElizabetOdaliss.pdf)
- Quispe, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad*

*Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rafael, M., (2018) *Caracterización del Compromiso Organizacional como Herramienta de la Gestión de Calidad en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicios - Rubro Instituciones Educativas Particulares Nivel Primario y Secundario del Distrito de Independencia, 2015* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración). Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Huaraz, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3426/COMPR OMISO LIDERAZGO RAFAEL PANTOJA MARISOL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rivera, O. M., (2010) *Compromiso Organizacional de los Docentes de una Institución Privada de Lima Metropolitana y sus correlaciones con variables Demográficas* (Tesis para optar el Título de Magister con Mención en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/RIVERA CARRASCAL OSCAR COMPROMISO DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1>

Robbins, S. P. (1994). Comportamiento organizacional. Mexico: Prentice-Hall.

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

Romero, P. (2017). *Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales* (Tesis para optar la Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Ecuador.

Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5568/1/T2254-MDTH-Romero-Compromiso.pdf>

- Sapacayo, L., & Espinoza, C. (2014). *Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral en el RENIEC, Oficina Zonal De Huaraz, 2014* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/711/discover?filtertype=subject&filter\\_relational\\_operator=equals&filter=Desempe%C3%B1o+laboral](http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/711/discover?filtertype=subject&filter_relational_operator=equals&filter=Desempe%C3%B1o+laboral)
- Stoner, J. A. (1994). Administración. México: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.
- Vardé, G. (2002). Desarrollo de Recursos Humanos y Evaluación de Desempeño. Argentina: Nice S.A.
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el periodo 2016* (Tesis para optar al Título de Máster en Gerencia Empresarial). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

## **12. APÉNDICES Y ANEXOS**

## Anexo 1

### Cuestionarios



**Universidad San Pedro**  
**Facultad de ciencias contables y administrativas**  
**Escuela profesional de administración**

**“COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ESMAC S.A., HUARAZ, 2018.”**

**Introducción:** El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación cuyo objetivo Analizar y determinar la influencia del Compromiso Organizacional en el Desempeño Laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018. En tal sentido le solicitamos su colaboración contestando a todas a las preguntas que se adjunta. Gracias por su valioso aporte, el cuestionario es anónimo y toda la información obtenida será absolutamente confidencial y de uso netamente académico.

#### PARTE I: Datos de Identificación

**En esta primera sección del cuestionario le presentamos un conjunto de preguntas acerca de usted, por favor marque con una x en el recuadro de la alternativa que considere correcta y rellene en las líneas con su respuesta:**

- 1 Sexo                      Masculino ☐                      Femenino ☐
- 2 Años de labor en la Empresa \_\_\_\_\_ Años
- 3 Area en el que trabaja \_\_\_\_\_
- 4 Grado de instrucción
- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Sin estudios              | <input type="checkbox"/> |
| Primaria                  | <input type="checkbox"/> |
| Secundaria                | <input type="checkbox"/> |
| Superior no universitario | <input type="checkbox"/> |
| Superior universitario    | <input type="checkbox"/> |

#### PARTE II: Dato de Estudio

Se le presenta algunas preguntas cerradas, a las cuales tendrá que responder indicando la alternativa que mejor adecue a su sentimiento hacia la institución. Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que les serán presentadas. Para contestar, encierre la opción que mejor indique su opinión.

| Nº | PREGUNTAS                                                                                                 | Totalmente en<br>Desacuerdo | En<br>Desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Totalmente de<br>Acuerdo |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|----------|------------|--------------------------|
|    |                                                                                                           | (1)                         | (2)              | (3)      | (4)        | (5)                      |
|    | <b>COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>                                                                          |                             |                  |          |            |                          |
| 1  | ¿Si usted no hubiera invertido tanto de sí mismo en la Empresa, consideraría trabajar en otra parte?      | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 2  | ¿Si usted deseara renunciar en este momento a la Empresa muchas cosas se verían interrumpidas en su vida? | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 3  | ¿Para usted como trabajador, permanecer en esta Empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo?    | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 4  | Si un trabajador renunciara pienso que tendría muy pocas opciones y/o alternativas                        | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
|    | <b>COMPROMISO NORMATIVO</b>                                                                               |                             |                  |          |            |                          |
| 5  | Aunque fuera ventajoso para un trabajador, no siento que sea correcto que renuncie ahora.                 | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 6  | Esta institución merece la lealtad de los trabajadores.                                                   | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 7  | Un trabajador no renunciaría a la institución porque se siente obligado con la gente en ella.             | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 8  | ¿Siente que los trabajadores le deben muchísimo a la institución?                                         | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
|    | <b>COMPROMISO AFECTIVO</b>                                                                                |                             |                  |          |            |                          |
| 9  | ¿Sería muy feliz si trabajaría el resto de su vida en esta Empresa?                                       | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 10 | ¿Usted como trabajador realmente siente los problemas de la Empresa como propios?                         | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 11 | ¿Usted como trabajador se sienten como “parte de la familia” en la Empresa?                               | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 12 | ¿Usted como trabajador tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la Empresa?                      | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |
| 13 | ¿Cree que los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la Empresa                     | 1                           | 2                | 3        | 4          | 5                        |



**Universidad San Pedro**  
**Facultad de ciencias contables y administrativas**  
**Escuela profesional de administración**

**“COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ESMAC S.A., HUARAZ, 2018.”**

**Introducción:** El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación cuyo objetivo Analizar y determinar la influencia del Compromiso Organizacional en el Desempeño Laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018. En tal sentido le solicitamos su colaboración contestando a todas a las preguntas que se adjunta. Gracias por su valioso aporte, el cuestionario es anónimo y toda la información obtenida será absolutamente confidencial y de uso netamente académico.

**PARTE I: Datos de Identificación**

**En esta primera sección del cuestionario le presentamos un conjunto de preguntas acerca de usted, por favor marque con una x en el recuadro de la alternativa que considere correcta y rellene en las líneas con su respuesta:**

**CUESTIONARIO PARA JEFES**

- 1 Sexo                      Masculino ☐                      Femenino ☐
- 2 Años de labor en la Empresa                      Años
- 3 Area en el que trabaja                      \_\_\_\_\_
- 4 Grado de instrucción
- |                           |  |
|---------------------------|--|
| Sin estudios              |  |
| Primaria                  |  |
| Secundaria                |  |
| Superior no universitario |  |
| Superior universitario    |  |

**PARTE II: Dato de Estudio**

Se le presenta algunas preguntas cerradas, a las cuales tendrá que responder indicando la alternativa que mejor adecue a su sentimiento hacia la institución. Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que les serán presentadas. Para contestar, encierre la opción que mejor indique su opinión.

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

**Anexo 2**  
**Matriz de consistencia**

| <b>TÍTULO</b>                                                                                               | <b>PROBLEMA</b>                                                                                                                       | <b>OBJETIVOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>OBJETO DE ESTUDIO</b>                             | <b>DISEÑO DE INVESTIGACION</b>                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Compromiso organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ESMAC. S.A., Huaraz, 2018” | ¿Cómo se viene dando el compromiso organizacional, y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018? | <p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Describir el Compromiso Organizacional, y el Desempeño Laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel de compromiso organizacional, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.</li> <li>• Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.</li> <li>• Describir la influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.</li> </ul> | <b>Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral</b> | <p><b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>1. TIPO: Descriptivo.</p> <p>2. DISEÑO: No Experimental - Transversal.</p> |

## Anexo 3

### Validación de juicios de expertos



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente:

de la investigación: Cuestionarios y Guía de Entrevista  
Compromiso Organizacional y Desempeño  
Laboral de los Trabajadores de la Empresa  
ESMAC S.A. Huaraz 2018

La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: RODOLFO ALFREDO CARRERA BEAS  
FORMACIÓN ACADÉMICA: MS EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: ASESOR CONSULTOR CATEDRÁTICO  
TIEMPO: 14 AÑOS CARGO ACTUAL: CATEDRÁTICO  
INSTITUCIÓN: LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo general: Analizar y determinar la influencia del Compromiso Organizacional en el Desempeño Laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta

Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

| CATEGORÍA                                                                                                    | CALIFICACIÓN                                                                       | INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUFICIENCIA</b><br>Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | - Los ítems no son suficientes para medir la dimensión<br>- Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total<br>- Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.<br>- Los ítems son suficientes                                                                     |
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.       | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | - El ítem no es claro<br>- El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.<br>- Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.<br>- El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada. |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.           | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | - El ítem no tiene relación lógica con la dimensión<br>- El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.<br>- El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.<br>- El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.                                                           |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                           | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | - El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión<br>- El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.<br>- El ítem es relativamente importante.<br>- El ítem es muy importante en la investigación.                                                                   |

### MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: “COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ESMAC.  
S.A., HUARAZ, 2018

| DIMENSIÓN             | ITEM                                                                                                      | SUFICIENCIA* | COHERENCIA | RELEVANCIA | CLARIDAD | OBSERVACIONES<br>(si debe modificarse un ítem por favor indique) |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------|----------|------------------------------------------------------------------|
| <b>AFECTIVO</b>       | ¿Sería muy feliz si trabajaría el resto de su vida en esta Empresa?                                       | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Usted como trabajador realmente siente los problemas de la Empresa como propios?                         | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Usted como trabajador se sienten como “parte de la familia” en la Empresa?                               | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Usted como trabajador tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la Empresa?                      | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Cree que los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la Empresa?                    | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
| <b>DE CONTINUIDAD</b> | ¿Si usted no hubiera invertido tanto de sí mismo en la Empresa, consideraría trabajar en otra parte?      | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Si usted deseara renunciar en este momento a la Empresa muchas cosas se verían interrumpidas en su vida? | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Para usted como trabajador, permanecer en esta Empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo?    | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |

|                           |                                                                                               |   |   |   |   |  |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--|
|                           | Si un trabajador renunciara pienso que tendría muy pocas opciones y/o alternativas.           | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| NORMATIVO                 | Aunque fuera ventajoso para un trabajador, no siento que sea correcto que renuncie ahora.     | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | Esta institución merece la lealtad de los trabajadores.                                       | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | Un trabajador no renunciaría a la institución porque se siente obligado con la gente en ella. | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | Los trabajadores le deben muchísimo a la institución.                                         | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| CALIDAD                   | ¿La exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones es?                               | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | ¿Cómo considera usted el cumplimiento de labores del trabajador?                              | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | ¿La aceptabilidad de la labor que desempeña el trabajador es?                                 | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| PRODUCTIVIDAD             | ¿Cómo considera la cantidad de producción del trabajador?                                     | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | ¿Cómo considera la eficiencia del trabajador?                                                 | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| CONOCIMIENTO DEL TRAJADOR | ¿Cómo considera usted las habilidades del trabajador?                                         | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | ¿La información práctica del trabajador es?                                                   | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | ¿Las técnicas para analizar el trabajo del trabajador es?                                     | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| CONFIABILIDAD             | ¿El grado de confianza con el trabajador es?                                                  | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | ¿La puntualidad del trabajador es?                                                            | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                           | ¿El grado de supervisión hacia el trabajador es?                                              | 4 | 4 | 4 | 4 |  |

# ASPECTO GENERALES

| ASPECTOS                                                                                                                       | SI                         | NO                                | OBSERVACIONES |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------|
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario                                         | X                          |                                   |               |
| Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación                                                                   | X                          |                                   |               |
| Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial                                                                      | X                          |                                   |               |
| El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir | X                          |                                   |               |
| Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada                                                           |                            | X                                 |               |
| <b>VALIDEZ</b>                                                                                                                 |                            |                                   |               |
| APLICABLE                                                                                                                      | X                          | NO APLICABLE                      | NO            |
| APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES                                                                                       |                            |                                   | X NO          |
| Validado por: <i>H. A. Carrero A. Carrero Bosa</i>                                                                             | Fecha: <i>17-09-18</i>     |                                   |               |
| Firma: <i>[Firma]</i><br>Ms. Lic. Adm. Radolfo A. Carrero Bosa<br>CLAP - 07649                                                 | Teléfono: <i>943066649</i> | Email: <i>rcbradolf@gmail.com</i> |               |



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERECTORADO ACADEMICO**  
**ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente:

CUESTIONARIO Y GUÍA DE ENTREVISTA, de la investigación: "COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ESMAC S.A., HUARAZ, 2018."

La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: JULIO A. GONZALEZ HIDALGO  
FORMACIÓN ACADÉMICA: LIC. ADMINISTRACIÓN  
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: DIS. OR. RES. HUM. LOGÍSTICA MARKETING  
TIEMPO: SETE AÑOS CARGO ACTUAL: DOCENTE  
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo general: Analizar y determinar la influencia del Compromiso Organizacional en el Desempeño Laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta

Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

| CATEGORÍA                                                                                                    | CALIFICACIÓN                                                                       | INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUFICIENCIA</b><br>Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | - Los ítems no son suficientes para medir la dimensión<br>- Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total<br>- Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.<br>- Los ítems son suficientes                                                                     |
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.       | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | - El ítem no es claro<br>- El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.<br>- Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.<br>- El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada. |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.           | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | - El ítem no tiene relación lógica con la dimensión<br>- El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.<br>- El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.<br>- El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.                                                           |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                           | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | - El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión<br>- El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.<br>- El ítem es relativamente importante.<br>- El ítem es muy importante en la investigación.                                                                   |

### MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: "COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ESMAC.

S.A., HUARAZ, 2018

| DIMENSIÓN             | ITEM                                                                                                                | SUFICIENCIA* | COHERENCIA | RELEVANCIA | CLARIDAD | OBSERVACIONES<br>(si debe modificarse un ítem por favor indique) |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------|----------|------------------------------------------------------------------|
| <b>AFECTIVO</b>       | ¿Sería muy feliz si trabajaría el resto de su vida en esta Empresa?                                                 | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Usted como trabajador realmente siente los problemas de la Empresa como propios?                                   | 3            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Usted como trabajador se sienten como "parte de la familia" en la Empresa?                                         | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Usted como trabajador tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la Empresa?                                | 4            | 4          | 3          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Cree que los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la Empresa?                              | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
| <b>DE CONTINUIDAD</b> | ¿Si usted no hubiera invertido tanto de sí mismo en la Empresa, consideraría trabajar en otra parte?                | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Si usted deseara renunciar en este momento a la Empresa muchas cosas se verían interrumpidas en su vida?           | 4            | 4          | 3          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Para usted como trabajador, permanecer en esta Empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo?              | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Si un trabajador renunciara cree usted, que tendría muy pocas opciones y/o alternativas de encontrar otro trabajo? | 3            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |

|                                  |                                                                                            |   |   |   |   |  |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--|
| <b>NORMATIVO</b>                 | Aunque fuera ventajoso para un trabajador, usted cree que sea correcto que renuncie ahora. | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                                  | ¿Usted cree que, esta empresa merece la lealtad de los trabajadores?                       | 3 | 4 | 4 | 4 |  |
|                                  | ¿Usted no renunciaría a la empresa porque se siente obligado de trabajar en ella?          | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                                  | ¿Siente que los trabajadores le deben muchísimo a la empresa?                              | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| <b>CALIDAD</b>                   | ¿La exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones es?                            | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                                  | ¿Cómo considera usted el cumplimiento de labores del trabajador?                           | 4 | 4 | 3 | 4 |  |
|                                  | ¿La aceptabilidad de la labor que desempeña el trabajador es?                              | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| <b>PRODUCTIVIDAD</b>             | ¿Cómo considera la cantidad de producción del trabajador?                                  | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                                  | ¿Cómo considera la eficiencia del trabajador?                                              | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| <b>CONOCIMIENTO DEL TRAJADOR</b> | ¿Cómo considera usted las habilidades del trabajador?                                      | 4 | 3 | 4 | 4 |  |
|                                  | ¿La información práctica del trabajador es?                                                | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                                  | ¿Las técnicas para analizar el trabajo del trabajador es?                                  | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| <b>CONFIABILIDAD</b>             | ¿El grado de confianza con el trabajador es?                                               | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                                  | ¿La puntualidad del trabajador es?                                                         | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                                  | ¿El grado de supervisión hacia el trabajador es?                                           | 4 | 4 | 4 | 4 |  |

# ASPECTO GENERALES

| ASPECTOS                                                                                                                       | SI | NO | OBSERVACIONES |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------|
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario                                         | X  |    |               |
| Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación                                                                   | X  |    |               |
| Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial                                                                      | X  |    |               |
| El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir | X  |    |               |
| Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada                                                           |    | X  |               |

| VALIDEZ       |                                                                                                                                                                                                      |                     |                                     |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| APLICABLE     | <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                                  | NO APLICABLE        | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Validado por: |                                                                                                                                                                                                      | Fecha: 19/09/18     |                                     |
| Firma:        |  <p>Lic. Adm. Julio Gonzales Hidalgo<br/>Reg. Colegiación N° 06869<br/>Colegio de Licenciados en Administración</p> | Teléfono: 951807721 | Email: juliogonzalesh@gmail.com     |



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERECTORADO ACADEMICO**  
**ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento siguiente:

.....  
 Cuestionarios y Guía de Entrevista  
 de la investigación: .....  
 Compromiso Organizacional y Desempeño  
 Laboral de los Trabajadores de la Empresa  
 ESMAC S.A., Huaraz - 2018.  
 .....

La evaluación del instrumento es de relevancia para validarla y lograr sea utilizado eficientemente en la investigación. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: DOMENICA MORELEINE CARRA ANGELLES  
 FORMACIÓN ACADÉMICA: ADMINISTRACIÓN  
 ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: ASESORAMIENTO EMPRESARIAL  
 TIEMPO: 11 AÑOS CARGO ACTUAL: DOCENTE  
 INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo general: Analizar y determinar la influencia del Compromiso Organizacional en el Desempeño Laboral, de los trabajadores de la empresa ESMAC S.A., Huaraz, 2018.

Objetivo del juicio de expertos: Validar la encuesta

Objetivo de la prueba: Evaluar la encuesta y dar sugerencias

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

| CATEGORÍA                                                                                                    | CALIFICACIÓN                                                                       | INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SUFICIENCIA</b><br>Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión</li> <li>- Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total</li> <li>- Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.</li> <li>- Los ítems son suficientes</li> </ul>                                                                     |
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.       | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El ítem no es claro</li> <li>- El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.</li> <li>- Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.</li> <li>- El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.</li> </ul> |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.           | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión</li> <li>- El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.</li> <li>- El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.</li> <li>- El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.</li> </ul>                                                           |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                           | 1 No cumple con el criterio<br>2. Bajo Nivel<br>3. Moderado nivel<br>4. Alto nivel | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión</li> <li>- El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.</li> <li>- El ítem es relativamente importante.</li> <li>- El ítem es muy importante en la investigación.</li> </ul>                                                                   |

### MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: "COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ESMAC.  
S.A., HUARAZ, 2018

| DIMENSIÓN             | ITEM                                                                                                      | SUFICIENCIA* | COHERENCIA | RELEVANCIA | CLARIDAD | OBSERVACIONES<br>(si debe modificarse un ítem por favor indique) |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------|----------|------------------------------------------------------------------|
| <b>AFFECTIVO</b>      | ¿Sería muy feliz si trabajaría el resto de su vida en esta Empresa?                                       | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Usted como trabajador realmente siente los problemas de la Empresa como propios?                         | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Usted como trabajador se sienten como "parte de la familia" en la Empresa?                               | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Usted como trabajador tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la Empresa?                      | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Cree que los trabajadores se sienten muy identificados con los valores de la Empresa?                    | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
| <b>DE CONTINUIDAD</b> | ¿Si usted no hubiera invertido tanto de sí mismo en la Empresa, consideraría trabajar en otra parte?      | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Si usted deseara renunciar en este momento a la Empresa muchas cosas se verían interrumpidas en su vida? | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |
|                       | ¿Para usted como trabajador, permanecer en esta Empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo?    | 4            | 4          | 4          | 4        |                                                                  |

|                             |                                                                                               |   |   |   |   |  |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--|
|                             | Si un trabajador renunciara pienso que tendría muy pocas opciones y/o alternativas.           | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| NORMATIVO                   | Aunque fuera ventajoso para un trabajador, no siento que sea correcto que renuncie ahora.     | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | Esta institución merece la lealtad de los trabajadores.                                       | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | Un trabajador no renunciaría a la institución porque se siente obligado con la gente en ella. | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | Los trabajadores le deben muchísimo a la institución.                                         | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| CALIDAD                     | ¿La exactitud del trabajador para desarrollar sus funciones es?                               | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | ¿Cómo considera usted el cumplimiento de labores del trabajador?                              | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | ¿La aceptabilidad de la labor que desempeña el trabajador es?                                 | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| PRODUCTIVIDAD               | ¿Cómo considera la cantidad de producción del trabajador?                                     | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | ¿Cómo considera la eficiencia del trabajador?                                                 | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| CONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR | ¿Cómo considera usted las habilidades del trabajador?                                         | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | ¿La información práctica del trabajador es?                                                   | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | ¿Las técnicas para analizar el trabajo del trabajador es?                                     | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| CONFIABILIDAD               | ¿El grado de confianza con el trabajador es?                                                  | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | ¿La puntualidad del trabajador es?                                                            | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
|                             | ¿El grado de supervisión hacia el trabajador es?                                              | 4 | 4 | 4 | 4 |  |

# ASPECTO GENERALES

| ASPECTOS                                                                                                                       | SI                  | NO                              | OBSERVACIONES |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------|
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario                                         | X                   |                                 |               |
| Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación                                                                   | X                   |                                 |               |
| Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial                                                                      | X                   |                                 |               |
| El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir | ✓                   |                                 |               |
| Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada                                                           |                     | X                               |               |
| <b>VALIDEZ</b>                                                                                                                 |                     |                                 |               |
| APLICABLE                                                                                                                      |                     | X                               | NO APLICABLE  |
| APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES                                                                                       |                     |                                 | NO            |
| Validado por: LIC. DENISA M. CARRASCO                                                                                          |                     | Fecha: 21-09-18                 |               |
| Firma:                                        | Teléfono: 943615084 | Email: denisacarrasco@gmail.com |               |