

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**COMPROMISO LABORAL EN UNA
INSTITUCIÓN DEL ESTADO**

TESIS

MARIELA RENÉE FUNES LÓPEZ

Carné: 12983-08

Nueva Guatemala de la Asunción, enero de 2013
Campus Central

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**COMPROMISO LABORAL EN UNA
INSTITUCIÓN DEL ESTADO**

TESIS

Presentada al Consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

MARIELA RENÉE FUNES LÓPEZ

Carné: 12983-08

Previo a optar al título de:

PSICÓLOGA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

En el grado académico de:

LICENCIADA

Nueva Guatemala de la Asunción, enero de 2013
Campus Central

AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Rector
Vicerrectora Académica
Vicerrector de Investigación y Proyección
Vicerrector de Integración Universitaria
Vicerrector Administrativo
Secretaria General

P. Rolando Enrique Alvarado López. S.J.
Dra. Lucrecia Méndez de Penedo.
P. Carlos Cabarrús Pellecer, S.J.
P. Eduardo Valdés Barría, S.J.
M.A Ariel Rivera Irías
Licda. Fabiola de la Luz Padilla Beltranena

AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES

Decana
Vicedecano
Secretaria
Directora del Departamento de Psicología
Directora del Departamento de Educación
Directora del Departamento del
Psicopedagogía
Directora del Departamento de Ciencias
de la Comunicación
Director del Departamento de Letras y
Filosofía
Representante de Catedráticos
Representante de Estudiantes ante el
Consejo de Facultad

M.A Hilda Caballeros de Mazariegos
M.A Hosy Benjamer Orozco
M.A Lucrecia Elizabeth Arriaga Girón
M.A Georgina Mariscal de Jurado
M.A Hilda Díaz de Godoy
M.A Romelia Irene Ruíz Godoy
M.A Nancy Avendaño Maselli
M.A Eduardo Blandón Ruíz
M.A Marlon Urizar Natareno
Srita. Luisa Monterroso

ASESOR

Dr. Fidelio Swana

REVISOR DE TESIS

Licda. María de la Luz de León Guevara

Guatemala, 06 de Noviembre de 2012

Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente.

Señores (as) Consejo:

Por este medio me permito informarles que he revisado el estudio de tesis titulado **"Compromiso Laboral en una Institución del Estado"** elaborado por la alumna **Mariela Renée Funes López** quien se identifica con el carné número 12983-08 de la carrera de **Psicología Industrial/Organizacional**.

Considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la Facultad; por tal motivo, solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo.

Atentamente,



Dr. Fidelio Swana
Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440
Fax: 24262626 ext. 2486
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016

FH/ap-CI-33-13

Guatemala,
04 de enero de 2013

Señorita
Mariela Renée Funes López
Presente.

Estimada señorita Funes:

De acuerdo al dictamen favorable rendido por la Revisora Examinadora de la Tesis titulada: "**Compromiso laboral en una institución del estado**", presentada por la estudiante **Mariela Renée Funes López**, carné No. **12983-08**, la Secretaria de la Facultad de Humanidades AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS, previo a optar al título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


Lcda. Lucrecia Arriaga Giron, M.A.
SECRETARIA DE FACULTAD

*ap
c.c.file

En todo amar y servir
Ignacio de Loyola

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme la fortaleza y sabiduría para concluir mis estudios, llenándome de paz y amor en forma de bendiciones a lo largo de mi vida.

A mi Padre:

Que ha sido un ángel que me guía desde el cielo y fue un ejemplo de persona honorable para mí.

A mi Abue:

Por haber sido como una madre y brindarme el amor y cuidados necesarios en una de las etapas más importantes de mi vida, mi niñez y ahora me cuida desde el cielo.

A mi Madre:

Por ser el regalo más grande que Dios me dio y ya que es el mejor ejemplo de mujer, me demuestra día a día su valentía y determinación, brindándome su amor y dedicación, mi triunfo es el de ella.

A mis Hermanos:

Por demostrarme con su cariño y confianza que las metas se pueden cumplir.

A mi Tía:

Por ser ejemplo de confianza y demostrarme que con perseverancia se pueden ver frutos en la vida.

A mis Amigos:

Amigos de años atrás y personas increíbles que he conocido en estos años de estudio por ser apoyo y celebrar conmigo esta alegría.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por ser la fuente de vida que me ha dado las herramientas necesarias para culminar mis estudios.

A la Institución del Estado:

Por permitirme realizar el presente estudio y concluirlo con la presentación de resultados.

A mis Catedráticos:

Por transmitirme sus conocimientos acerca de la hermosa carrera que decidí estudiar.

ÍNDICE

Resumen	2
I. INTRODUCCIÓN	3
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
2.1 Objetivos	30
2.1.1 Objetivo General	30
2.1.2 Objetivo Específico	30
2.2 Elementos de Estudio	31
2.3 Definición de Elementos de Estudio	31
2.3.1 Definición Conceptual	31
2.3.2 Definición Operacional	31
2.4 Alcances y Límites	31
2.5 Aporte	32
III. MÉTODO	33
3.1 Sujetos	33
3.2 Instrumentos	33
3.3 Procedimiento	35
3.4 Tipo de Investigación y Metodología Estadística	35
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	37
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
VI. CONCLUSIONES	45
VII. RECOMENDACIONES	46
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXO	

Resumen

El objetivo de la presente investigación, de tipo Descriptivo, fue determinar el nivel de Compromiso Laboral de los colaboradores de una Institución del Estado de Guatemala. Los objetivos específicos que se plantearon, fueron determinar la diferencia existente de Compromiso Laboral en sus tres dimensiones (Afectivo, Continuo y Normativo) de los colaboradores de los niveles administrativo y técnico. El estudio se realizó con una muestra representativa de la sede central de la institución conformándose por 70 sujetos. Conformados entre el rango de edad de 20 años a 75 años de todos los departamentos de la Institución. El instrumento utilizado fue un Cuestionario de de Medición de Compromiso Laboral, el cual está conformado por 24 enunciados en modalidad de Likert. Fue adaptado por el investigador en base a una tesis realizada en 2004. Se hizo una cita con el Jefe de Recursos Humanos como presentación y aprobación del instrumento, se programaron las fechas de aplicación del instrumento en la institución y se aplicó el instrumento a los sujetos, se realizó en forma auto aplicada que duro de 10 a 15 minutos aproximadamente. Se realizó la tabulación de los datos por los factores a evaluar y se presentó los resultados de dicha investigación ante el Jefe de Recursos Humanos para la utilización de los datos obtenidos. Se concluye que la institución presenta un nivel alto del estado psicológico que define la relación entre una persona y una organización, la cual presenta derivaciones respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

I. Introducción

El compromiso laboral de un colaborador se fundamenta en varios factores, como lo son la motivación, la satisfacción que se obtiene al realizar sus obligaciones, así como sentirse a gusto en el entorno de trabajo, entre otros. Lo que deja como resultado una lealtad e identificación por la organización.

Para que exista este compromiso, se deben de estar relacionados los objetivos y metas de la organización, y de esta manera lograr que los colaboradores sean parte de ello y se afiance un lazo unificado en beneficio de la misma.

Al lograr establecer dicho nivel de compromiso que existe en una organización este se puede convertir en un resultado útil para la implementación de nuevas estrategias en la administración del recurso humano. Se puede tomar como base factores que ayudan a mejorar dicho nivel, como lo son la comunicación, el trabajo en equipo y el empoderamiento entre otros. Pueden presentarse variaciones según la posición del colaborador, la antigüedad en la organización, la edad y el género por mencionar algunos. Estos deben ser tomados en cuenta para así implementar técnicas más tipificadas a cada situación dentro de la organización.

El estudio se realizó en una institución del Estado, ya que se considera que es de importancia lograr un compromiso por parte de los colaboradores, debido a que estas son fuerza fundamental para el desarrollo del país. Debe tomarse en cuenta el promover el trabajo que realiza el Departamento de Recursos Humanos, ya que se debe de propiciar un trabajo conjunto por el beneficio de la Institución y darle énfasis a la opinión de toda la fuerza laboral.

En el compromiso laboral de un colaborador influyen factores como: recompensas, incentivos, el entorno y la comodidad, planes de desarrollo, estabilidad, empoderamiento, entre otros. Tal compromiso se puede incitar si se conoce el nivel en que se encuentra y las causas que originan este desarrollo.

A pesar de que los factores que influyen un compromiso en el colaborador puede ser estimulados por parte de una buena administración, es preciso tomar en

cuenta que debe existir un equilibrio dentro de los mismos, ya que puede ser que las remuneraciones sean efectivas para que permanezca el colaborador, pero si éste no se sienta cómodo en su trabajo y no logre desarrollarse en la Institución, puede provocar que el nivel de compromiso sea negativo.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo comparar el nivel de compromiso laboral que poseen los niveles administrativo y técnico de los colaboradores de una Institución del Estado, busca ser un aporte a dicha organización en cuanto a dejar establecidas diferencias existentes en los resultados, para que los encargados del área de recursos humanos logren hacer una planificación y pongan en práctica estrategias previamente estudiadas para aumentar el compromiso de sus colaboradores.

A continuación, se describen brevemente estudios nacionales que tratan acerca del tema de compromiso laboral o compromiso en sí, con el objetivo de enriquecer la investigación pertinente para dejar base de investigaciones previas acerca del tema.

En el año 2006, Ramírez realizó un estudio con el objetivo de analizar la importancia de los empleados y el compromiso de los mismos como una herramienta indispensable para la satisfacción de los clientes. Utiliza como muestra de 30 empleados de un restaurante de la ciudad de Guatemala y se utilizó una herramienta de medición de la satisfacción de los empleados. Concluyó que la motivación y compromiso de los empleados da como resultado clientes satisfechos, hacerlos partícipes de los problemas de la empresa, lo compromete a encontrar una solución y dar ideas que muchas veces no pueden sorprender. Recomienda motivar a los empleados, reconociendo sus esfuerzos en público y corrigiendo los errores en privado, creando un ambiente laboral cómodo y alegre, festejando con ellos sus logros y eventos importantes.

Xiap (2006), realizó un estudio el cual tiene como objetivo determinar si los futuros docentes de la Escuela Normativa Bilingüe Intercultural K'iche' están comprometidos y se están formando adecuadamente para proporcionar el

desarrollo de la educación Bilingüe Intercultural. El estudio está formado por la población de alumnos de la Escuela Normal Bilingüe Intercultural K'iche' del nivel medio, jornada matutina del departamento de Quetzaltenango, tomándose una muestra de 175 alumnos de una población total de 320 estudiantes de quinto y sexto magisterio de educación primaria y educación pre-primaria. Se utilizó como instrumento una boleta de opinión para estudiantes con preguntas estructuradas. Concluyó que el docente bilingüe intercultural es generador de cambio comprometido consigo mismo y con su formación como educador o educadora, que propicia la participación creativa, reflexiva y dinámica de todos los integrantes de la comunidad educativa, fundamentada en la cultura y valores de cada uno de los elementos. Recomienda que el personal docente motive a los futuros docentes a darle cumplimiento de su misión como educador o educadora, en el desarrollo del Educación Bilingüe Intercultural.

En el año 2008, Elvert realizó un estudio con el objetivo de analizar la dimensión de compromiso de la vida cristiana desde el pensamiento de Emmanuel Mounier en su libro el "El Personalismo" con el fin de rescatar su sentido y su finalidad en la labor misionera. La investigación es en base al método de la investigación bibliográfica. Realiza el estudio en base al libro mencionado, el sujeto con el que se trabaja es el autor de la tesis, y concluyó que el compromiso nunca es una idea sino acción en el sentido pleno de la palabra. Recomienda que el compromiso sea tarea de todos los cristianos, el cristiano comprometido ha de tener como modelo de compromiso la vida misma de Jesús.

Palacios en el año 2009, realiza un estudio con el objetivo conocer la percepción de compromiso hacia el cambio social en los egresados del Colegio Javier, los sujetos están comprendidos por 15 egresados del Colegio Javier, divididos en seis promociones de 1996-1997 y ocho de las promociones de 1998-1999 por restringir el campo de investigación a egresados ya profesionales y algunos padres de familia por medio de entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Concluyó que los egresados viven su compromiso de trabajo por un cambio social desde la formación ética y de valores en tres vertientes: familia, sociedad y política. Entre

las recomendaciones encuentra que se convoque a una reunión con los egresado entrevistados para este estudio, con la finalidad de invitarlo a formar parte del equipo motor del proyecto, de manera que la misión evangelizadora de servir más y mejor la testimonien y cristalicen concretamente en la acción, desde su Alma Mater, construyéndose en adultos solidarios y comprometidos con la continua transformación de su escenario social.

En el año 2010, Hernández realizó un estudio cuyo objetivo era determinar si existe diferencia estadística mayor a un 0.05 si un programa de compromiso organizacional aumenta el compromiso organizacional de los colaboradores en una institución educativa orientada a la educación técnica. La muestra estuvo conformada por 36 colaboradores pertenecientes a la institución educativa técnica de los siguientes departamentos: dirección, secretaria, docentes, instructores, personal de servicio y guardianía. Se utilizó un instrumento conformado con 36 reactivos los cuales pretenden determinar el nivel de compromiso en la organización. Se utilizó como instrumento dos escalas, una para la medición de compromiso organizacional y otra para conocer el valor hacia el trabajo que los trabajadores poseen. Concluyó que el Compromiso Laboral de los colaboradores se ubica en el nivel Muy Alto, para la población en general, así como la dimensión Afectiva y Normativa. Dentro de las recomendaciones que se hicieron está que la Dirección debe de mantener los niveles Muy Altos y Altos de Compromiso Laboral que se registraron, afianzando aún más las técnicas de Recursos Humanos que han aplicado para fomentarlo.

Santos en el año 2011, realizó un estudio cuyo objetivo fue identificar si existe relación entre valor hacia el trabajo y compromiso organizacional en una empresa de químicos. La muestra fue conformada por 33 trabajadores de una empresa de químicos que fue seleccionada por trozo, entre las edades de 18 a 45 años de género masculino y femenino. Para la recolección de la información se utilizaron dos escalas, una para medición de compromiso organizacional y otra para conocer el valor hacia el trabajo que los trabajadores poseen. Concluyó que los trabajadores valoran el compañerismo que se tiene dentro de la empresa,

haciendo que haya un clima laboral adecuado para poder desempeñar el trabajo, así mismo los colaboradores de la organización definen que otro factor importante para que haya compromiso organizacional es, el de saber que con su trabajo están colaborando con las personas, esto mismo hace que el trabajo se valore más. Entre las recomendaciones se da el seguir fomentando y fortaleciendo el compromiso organizacional en los trabajadores para tener personas altamente productiva y satisfecha.

Mijangos en el año 2011, realizó un estudio cuyo objetivo fue era determinar el compromiso laboral de los trabajadores de una institución Gubernamental, después de un cambio de administración. La muestra estuvo conformada por una muestra de 320 empleados que laboran en la capital de Guatemala. Su utilización como un instrumento un cuestionario de 24 enunciados con opción múltiple que pide la reacción de los sujetos. Concluyó que de acuerdo a los criterios del instrumento, el compromiso organizacional de los trabajadores de una institución pública de Guatemala, quienes sirvieron de muestra para el estudio, se encuentra en un nivel medio. Entre las recomendaciones que se plantean encuentra que el Departamento de Recursos Humanos debe procurar brindar a todo el personal información desde la inducción, para que el trabajador perciba y conozca los valores, la misión y la visión, de la organización; que conozcan en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, este consciente que tiene un trabajo seguro y estable, que tenga ciertas facultades para tomar decisiones sobre su trabajo y, además, sienta que su trabajo le llena como persona y finalmente que participe para el desarrollo de la misma.

Luego de hacer una recopilación de los estudios nacionales debido a la importancia del tema en el país, se hace la siguiente recopilación de investigaciones internacionales acerca del tema de compromiso laboral que aportaran una perspectiva distinta al estudio realizado en la presente investigación.

En el año 2007, Mañas, Salvador, Boada, González, Agullo, realizan un estudio cuyo objetivo fue analizar minuciosamente el papel del compromiso de los empleados en la Administración Pública y reflejar qué repercusión provoca en la institución. Para ello, se incluye una línea de investigación donde un conjunto de variables, como la satisfacción laboral, la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico se utilizan como antecedentes del compromiso. Estuvo conformado por 697 trabajadores pertenecientes a la Administración Pública de España donde se aplicó un cuestionario. Concluyen que la mayor influencia se produce en la satisfacción laboral, seguido de la satisfacción por la vida y bienestar psicológico. Más aún, se resalta el impacto que tiene el trabajo dinámico en la decisión del empleado de comprometerse con la entidad.

Martos (2007), realizó una investigación cuyo objetivo era comprobar la contrastación empírica de que la existencia de mayores niveles de compromiso organizacional en las empresas familiares se debe al liderazgo transformacional y puede ser explicada mediante el enfoque cognitivo del aprendizaje organizacional. Realizó el estudio con una muestra de 126 casos válidos entre empresas familiares y no familiares en España. Concluyó que existe evidencia de la diferencial del compromiso organizacional descritos en la literatura: afectivo, de continuidad o calculativo y normativo, asociándolos con los niveles de identificación, implicación y lealtad, respectivamente.

Loli y Cuba (2007), realizan un estudio cuyo objetivo era conocer la relación que existe entre la autoestima y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de una universidad pública de provincia de Perú, con una muestra de 48 sujetos que representa el 18% de la población total. La técnica empleada para la captura de información fue mediante la administración colectiva en un auditorio de la universidad a la culminación de un ciclo de conferencias. El estudio concluyó que no existe relación entre autoestima y compromiso organizacional; sin embargo se encuentra que la autoestima está relacionada con los factores del compromiso organizacional, especialmente compromiso con el trabajo.

Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero (2007), realizan un estudio cuyo objetivo era investigar acerca del papel que tiene la cultura de los equipos de trabajo y sus desfases culturales sobre el compromiso. El estudio utilizó una muestra de 375 equipos de trabajo de diferentes organizaciones públicas y privadas en Salamanca, España. Concluyen que los desfases culturales se relacionaron negativamente con el compromiso; la subcultura de los equipos lo hizo de forma positiva y se relacionó más con el compromiso con los valores que con el compromiso de continuar; las variables demográficas (edad, tiempo en el equipo, tiempo en la empresa), en contra de algunos estudios, no resultaron significativas, excepto el nivel de educación que se relacionó con el compromiso de continuar.

En el año 2009 Arciniega realizó un estudio cuyo objetivo era evaluar como incide el valor del trabajo en el desarrollo del compromiso organizacional, con una muestra de 982 empleados de ocho diferentes compañías del noreste de México. Concluyó que los valores en el trabajo ocupan un lugar menos importante en el desarrollo del compromiso organizacional en comparación con otros factores organizacionales, tales como el conocimiento de los objetivos organizacionales, o bien algunas actitudes, como la satisfacción con la seguridad y las oportunidades de desarrollo.

Ramos, Martínez y Maldonado en el año 2009 realizan una investigación cuyo objetivo era investigar la influencia potencial del compromiso organizacional en la orientación al mercado en el sistema público de educación superior. La muestra estaba conformada por 300 profesores de una universidad pública del centro de México. Concluyó que el compromiso organizacional tiene un impacto positivo en la orientación al mercado cultural, así como al conductual.

Poblete (2009), realizó un estudio el cual el objetivo era examinar la relación entre los compromisos organizacionales que establecen los profesores chilenos con sus escuelas y la intención de permanecer en ellas. Mediante técnicas de regresión logística que identificaban el poder explicativo de cada compromiso en la intención de permanencia de los profesores en sus establecimientos. Así mismo, se compararon diversas combinaciones entre los compromisos con el propósito de

ubicar el modelo más explicativo. Además, se examinaron las diferencias entre establecimientos públicos, municipalizados y establecimientos privados - particulares subvencionados y particulares pagados. La muestra fue constituida por 539 profesores de enseñanzas básicas de Santiago de Chile. Concluyó como resultado que el compromiso afectivo explica en mejores medida la intención de permanencia. No obstante para un mejor ajuste se requiere integrar aspectos normativos a la dimensión afectiva. Por otra parte, se distingue que el compromiso calculativo es relevante, aunque su poder explicativo es significativamente menor que el afectivo.

En el año 2010 Chiang, Nuñez, Martín y Salazar realizan un estudio cuyo objetivo era determinar si el compromiso de los trabajadores y el clima organizacional eran relevantes en el comportamiento de las personas según género y edad. Conto con una muestra de 64 trabajadores en Chile. Concluyeron que los resultados muestran que en compromiso y clima organizacional, no hay diferencias importantes entre ambos generos y tampoco presentan al segmentar por edad. Si se compara mujeres y hombres, se encuentra que los hombres presentan más relaciones significativas entre clima y compromiso pero de menos intensidad y al segmenta por edad se mantiene esta característica solo en el segmento de 40 años.

Las diversas investigaciones presentadas demuestran que el crear un compromiso es de gran relevancia no importando el por qué del compromiso, en si el ser parte de algo y que le de la importancia necesaria para salir adelante. En cuanto al compromiso que deben de tener los colaboradores con sus organizaciones es un factor relevante ya que nos demuestra que con este compromiso bien arraigado al colaborador le da como resultado un mejor desarrollo de la organización para su supervivencia en el mercado.

En los siguientes párrafos se presentan puntos y teorías relacionadas acerca del tema de compromiso laboral para fundamentar y sustentar la investigación con datos y análisis de teorías ya expuestas por distintos autores.

Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2007), comentó que la administración de recursos humanos es planear, organizar y desarrollar, coordinar y controlar técnicas idóneas de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización simboliza el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Esparragoza (2002), explico que la administración del talento humano es la disciplina que ve por la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano regulado.

Ayala (2003), hallo que la administración de recursos humanos dentro de las empresas se apodera específicamente de todo lo relacionado a reclutamiento, selección, contratación, enseñanza, capacitación, retribución y motivación de los colaboradores, de modo que resulte productivo y rentable lo invertido por la empresa.

Dessler y Varela (2004), definió que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para tratar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en concreto, trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleado de la compañía.

Mondy y Noe (2005), afirmo que la administración de recursos humanos es el manejo de las personas como recursos para conseguir objetivos organizacionales. Como derivación, los gerentes de cada nivel deben de participar en la administración de recursos humanos.

Según Byar y Rue Citado por Rodríguez (2007), señalo que la administración de recursos humanos o de personal es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, es decir, la que establece las necesidades de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar al

personal, y la que actúa como vínculo entre los empleados y sindicatos, logra manejar otros asuntos de bienestar.

Rodríguez (2007), comentó que la administración de recursos humanos radica en la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones.

Por consiguiente esta administración debe de tener objetivos específicos en cuanto al personal, se explica a continuación con detalle lo que dicen los diferentes autores.

Chiavenato (2007), encontró que los objetivos de la administración de recursos humanos resultan de los objetivos de la organización deben de estar paralelos a los objetivos de la empresa y así la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los colaboradores.

Para Chiavenato (2007), los principales objetivos de la Administración de Recursos humanos son: crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales y alcanzar eficiencia y eficacia con recursos humanos disponibles.

Según Dessler y Varela (2004), las practicas y políticas de la administración de recursos humanos contienen, por ejemplo lo siguiente: realizar el análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada trabajador); planear las necesidades de personal y reclutara a los candidatos adecuados para cada puesto; seleccionar entre candidatos; desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados; llevar a cabo programas de desarrollo de los recursos humanos; administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados); administrar los incentivos y prestaciones; evaluar el desempeño del personal; comunicar (entrevistar, dar asesoría, establecer la disciplina); asegurar

el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, y de la legislación material laboral y administrar las relaciones laborales.

En la Administración de Recursos Humanos descrita anteriormente, nos podemos enfocar para lograr mejora el compromiso laboral de nuestros colaboradores.

Zeledón (2004), definió que la tarea de la administración consiste en: integrar y regular los recursos organizacionales, tales como; personas, materiales, dinero, tiempo, lugar, etc. Para llegar a los objetivos establecidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

Rodríguez (2007), afirmo que el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes: regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos; lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograra objetivos de éste; facilitar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos; incrementar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección; coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proveer unidad de acción en la obtención de los objetivos comunes y satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones agradables de trabajo

Compromiso Laboral

Meyer y Allen citado por Arias (2000), definió que el compromiso es un estado psicológico que define la relación entre una persona y una organización, la cual presenta derivaciones respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Asociación Española de Coaching (2005), afirmo que no se trata el compromiso de una habilidad o destreza personal, innata o adquirir, sino, más indispensablemente, de un sentimiento a cultivar o desarrollar, creador de actitudes y conductas positivas. Algo confuso en el pasado era que el compromiso

parecía venir marcando la frontera entre el nosotros y el ellos en concurrente con el cuestionamiento del statu quo y, desde luego, explicable.

Forte, citada por Edelberg (2005), señaló que el compromiso es la unión de los empleados con sus respectivos trabajos, la sensación de ser un elemento significativo y crítico para su éxito.

Jiménez (2007), comentó que el compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de ellos con su empresa, y con esto su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto irradian el aspecto importante de la salud de la empresa. El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le es útil el compromiso del trabajador y a éste ser favorablemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

Hellriegel y Colbs citado por Navarro, Santillán y Bustamante (2007), explicaron que mientras, el compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales, como la personalidad y los valores; Así como también, si las experiencias de trabajo iniciales afectan a las expectativas. Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque las personas establecen lazos más fuertes con la institución, y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos; con continuidad la antigüedad en el trabajo brinda beneficios que tienden a establecer actitudes de trabajo más positivas; las oportunidades en el mercado del trabajo se reducen con la edad, provocando que los trabajadores se ligan con más fuerza al empleo actual.

Enebral (2008), encontró que el compromiso sólido es la pasión por una obligación que es preciso definir, parece materializarse en una actitud proactiva tras las metas compartidas en la empresa; pero caben muchas reflexiones ante este elemento alentador y orientador de nuestros esfuerzos.

Claure y Zavaleta citado por Blanco y Castro (2011), definió que el compromiso organizacional se piensa como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de la socialización, ya que es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas y patrones de comportamiento dentro de la organización.

Santos (2010), afirmo que las condiciones y exigencias de los trabajadores han cambiado y para conseguir el compromiso por el cual los empleados acepten realizar las tareas encomendadas, los Líderes deben pensar de manera diferente. Hasta ahora, muchos Líderes empresarios asumían que los empleados estaban obligados a cumplir con un compromiso total sobre el trabajo que realizaban, a cambio, únicamente, del salario devengado y los beneficios de ley. Actualmente, la tendencia es la de dar mayor importancia al capital humano, como motor de los procesos y actividades empresariales, y buscar la manera de beneficiarle, en mayor proporción de acuerdo a sus necesidades personales, con el objeto de lograr ese compromiso verdadero que forme ventajas para todos los involucrados en el sistema organizacional.

Socolinsky (2010), señalo que el compromiso se funda entre las partes cuando alguien ingresa en una trabajo trata de cumplir una función a partir de la cual desarrollará tareas fijadas, con una calidad determinada, para obtener ciertos resultados que impactaran en el flujo de producción-servicio de la organización, a cambio de un salario pactado.

Romo (2011) comento que el compromiso de los empleados refleja la importancia intelectual y emocional de los mismos con su empresa, así como su aporte personal al éxito de la compañía. Hoy en día está comprobada la relación entre el compromiso laboral y temas como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la calidad en los servicios y lealtad de sus clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa.

Weiner citado por Shugey y Betanzos (2011) explico que el compromiso como la totalidad de presiones normativas internas a actuar de manera que satisfaga los

intereses organizacionales. La identificación y valores difundidos de lealtad son vistos como determinantes. El compromiso puede estar influenciado por predisposiciones tanto personales como organizacionales. Así mismo, basado en una norma moral universal e independiente a la cultura.

Gouldner citado por Shughey y Betanzos (2011), definió que su teoría en la correspondencia o normal moral generalizada, la cual define acciones y obligaciones como reintegro por beneficios recibidos, como un estado de deuda a largo plazo. Como norma de reciprocidad: las personas deben ayudar a quienes le han ayudado; O por lo menos, no perjudicarlos.

Dimensiones del Compromiso Laboral

Meyer y Allen citados por Arias (2000), propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forma con la organización al distinguir la satisfacción de sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan su estadía en la organización.

Gouldner citado por Arias (2000), afirmo que en el tercer componente, o sea el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), tal vez por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) adecuado a un sentido del querer proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en proporción con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el criterio moral interno de retribuir al donante.

Según Becker citado por Arias (2000), señalo que el segundo componente, el compromiso de continuación (necesidad), es muy posible encontrar conocimiento de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de abandonar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos,

psicológicos) en los cuales caería al retirarse, o de las escasas posibilidades para hallar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la persistencia en inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia de por omisión.

Arciniega (2006), comento que el compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional, una de las razones principales de que esto se dé, es que varias investigaciones han podido manifestar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. Posiblemente más importantes son aún las evidencias de que las organizaciones con integrantes que poseen niveles altos de compromiso, son aquéllas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Si bien han surgido distintos enfoques para el análisis del compromiso con la organización, en estos días se ha llegado a la conclusión, de que el compromiso tiene tres caras, o en términos más técnicos tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas. En los siguientes párrafos se hará una descripción amplia de las dimensiones del compromiso laboral:

Compromiso Afectivo

Arciniega (2006), explico que el compromiso afectivo irradia el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, consiste el sentirse identificado psicológicamente del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.

Arciniega (2006), encuentro que en contexto es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa, sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se muestra con actitudes tales como un evidente orgullo de pertenencia del colaborado hacia su compañía, como por ejemplo, el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares.

Esta identificación también se manifiesta en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa, se inquieta cuando su empresa va mal, y muestra una gran satisfacción cuando va bien. Regularmente, los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a revelar una buena preferencia a los cambios organizacionales, se involucran en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está determinado, actitudes que son altamente ansiadas por gerentes y directores. Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a crecer en la medida en que éstos perciben mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.

Compromiso Continuo

Arciniega (2006) definió que el apego material que el colaborador tiene con la empresa es percibido como pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le beneficien, pudiendo ser inversiones monetarias como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera. El colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido. Se consideran las oportunidades que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; por lo tanto, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

Compromiso Normativo

Arciniega (2006), afirmó que el compromiso normativo, al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la forma de experimentar por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en la empresa. Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en

sus primeras experiencias laborales; o sea, el sujeto experimenta y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa por consecuencia de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador. En síntesis, el colaborador con un alto compromiso normativo es el “colaborador incondicional”, que lo será al momento un nuevo proyecto, aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con alto compromiso afectivo, pero sí con la garantía que estará presente en todo momento.

Fernández (2011), señalo que existen tres tipos de Compromiso Organizacional: compromiso afectivo: el que quiere continuidad: el que necesita ser miembro y ser parte, que apuesta a hacer lo necesario para ser incluido y que paga costos por estar desalineado; compromiso normativo: el que debería ser miembro. Tiene la obligación de permanecer, ofrece lealtad y necesita un buen trato de alto nivel.

Componentes del Compromiso Laboral

Según Fontánez (2009), comento que el compromiso laboral se divide en tres componentes: identificación: el tener las mismas creencias, ideas y objetivos que la empresa; membresía: sentimiento de pertenencia hacia la organización y lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Grajales (2000), explico que la identificación se concibe como el deseo de estar implicado con una institución en todo su accionar y desarrollo. El empleado identificado trabaja para alcanzar los objetivos y misión institucionales, perciben a la institución como algo propio donde su trabajo es una contribución significativa, se sienten orgullosos de ella, exponen a otros las bondades institucionales. Están pendientes a nuevos retos, desafíos, para alcanzarlos con entusiasmo y optimismo y plena contribución. Se preocupan por los niveles de calidad de los productos y servicios, contribuyen con ideas creativas para el progreso.

Grajales (2000), encontró que el sentido de pertenecer a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto de la misma, desarrolla su actividad con alegría, ante cualquier situación que pudiera inquietar a la institución. La elige como el lugar para trabajar y defender ya que se siente participe y comprometido en este caso es el componente de membresía.

Robbins citado por Grajales (2000), definió que la lealtad en los siguientes términos relacionándola con la satisfacción: la lealtad es la espera pasiva pero optimista para que la institución se renueve e incluya defender a la organización ante críticas fuera de ella y confiar en que la organización y su administración harán lo conveniente.

Dutton, Dukerich y Harquail citado por Saavedra (2011), se refiere al concepto de identificación con organización como el sentido de relación entre un individuo y una organización. Scott y Lane citado por Saavedra (2011), definen la identificación de la organización como la esencia psicológica principal que media en las acciones de las empresas, por un lado, y las respuestas de las partes interesadas sobre la otra.

Tesser citado por Saavedra (2011), afirmó que el grado en que el sentimiento de orgullo y de aprobación que cada grupo le genera a cada individuo, es lo que establece el tiempo y la dedicación que cada persona invierte en pertenecer a los grupos sociales, en este caso a su trabajo para satisfacer necesidades de pertenencia, a su vez los grupo le proveen a los individuos sentimientos de respaldo, valor y de ser apreciados por lo que son.

Scott y Lane citado por Saavedra (2011), señaló que los colaboradores hacen las relaciones con las empresas y serán determinadas por la intensidad con la que ansíen satisfacer sus necesidades de definición personal y, con ese interés, requieran a la identidad en este caso la institución para conseguirlo.

Factores que Ayudan al Compromiso Laboral

Existen factores que ayudan a la incrementación del compromiso laboral en los colaboradores aquí algunos citados por distintos autores.

Assens (2007), señalo que para incrementar el compromiso de los empleados, se deben de compensar necesidades en la empresa, como lo serian: dar sentido al trabajo y la vida, ejecutar; aprender, compartir conocimiento, crear; sentirse apreciado, que exista un reconocimiento, sentirse feliz y seguro y que existan los recursos necesarios y que exista un sistema para todo.

Enebral (2008), comentó que sobre el compromiso organizacional, podemos acordar que este se hace sólido por la reacción de elementos como la confianza, la alineación con las metas, el avance hacia ellas, las relaciones internas, la cohesión y coherencia de la comunidad, el bienestar en general, la ética y justicia existente, el reconocimiento interno, el prestigio social de la organización, entre otros que pueden darse.

Montero (2009), explico que existe un alto parecido entre el orgullo y el compromiso, y a su vez muestra algunos ejemplos de lo que hacen algunas empresas en esta materia: Hacer sentir a la gente "propietaria de su puesto". Dejar a la gente trazar la manera de de hacer su propio trabajo; Exhortar a la gente a pensar en términos del negocio. No importa el rango que ocupen o el sector en el que se encuentren, las nuevas ideas para mejorar cualquier aspecto del negocio son siempre bienvenidas, tenidas en cuenta y en algunos casos, premiadas; Ser socialmente responsables. Las nuevas generaciones tienen una fuerte ideología hacia lo "ético" y lo socialmente responsable. En este sentido son muchas las acciones que se pueden llevar a cabo, desde actividades para cuidar el medio ambiente que los involucren hasta acciones en la comunidad en donde la empresa está emplazada.

Hellriegel y Slocum (2009), encontró que las actitudes de esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización tienen especial importancia. La esperanza involucra la fuerza de voluntad mental de la persona (su

determinación), y la fuerza de sus medios (mapa de rutas) para alcanzar metas. No basta con anhelar algo sino que la persona debe contar con los medios requeridos para hacerlo realidad. Sin embargo, todo el conocimiento y las habilidades que se necesitan para resolver un problema no servirán y serían en vano si la persona no tiene esa fuerza de voluntad necesaria para resolverlo.

Scolinsky (2010) definió que existen líneas de acción para proporcionar el compromiso, las cuales son: generar un entorno que motive el trabajo, si no tiene la posibilidad de componer en la organización en general, al menos puede hacerlo en su área de influencia esto facilitara las condiciones emocionales, deseo de realización de las tareas, etc. Trabajar las conductas laborales deseadas. Y a su vez el autor afirma que es importante identificar las conductas laborales que quiere obtener en el personal, para así comunicar, seleccionar adecuadamente, generar un entorno motivante, capacitar, preguntar, ordenar proceso y muchas acciones más que sin duda redundaran en otras conductas laborales.

Para Arias (2010), señalo que las empresas han empezado a acoger medidas heterodoxas, pero eficaces para motivar el compromiso del trabajador. Una de ellas es el haber permitido que los trabajadores compartan un porcentaje menor de las acciones de la empresa. Este sistema recibe el nombre de Planes de Propiedad de Acciones para los Empleados. Y otra medida menos atrevida pero no menos atractiva que tiene un impacto continuo en los trabajadores, es el permitirles llevar cosas personales de sus hogares a la empresa, de modo que el trabajador se sienta como en casa cuando está trabajando.

Hirtz (2010), comento que teniendo presente la motivación, también se llega a desarrollar un compromiso entre la empresa y el trabajador para que este compromiso sea fuerte y verdadero, la correlación entre ellos debe contar con la participación de ambos impulsores, es decir, si un empleado se compromete con su trabajo y con la empresa, ésta se debe comprometer con él plasmando las condiciones pactadas y dándole mayores beneficios para que el empleado pueda mejorar su calidad de vida.

Montealegre (2010), explico que el esquema del compromiso está direccionado por la destreza de la compañía, la cultura, la marca y la gente. La clave es enderezar la experiencia del empleado con la estrategia de la organización.

Para lograr este objetivo se requiere un amplio nivel de participación en toda la organización a veces se requieren de cambios organizacionales significativos para alinear las estructuras, los sistemas y procesos con los comportamientos necesarios para lograr el compromiso deseado de los empleados y los clientes

Para Betanzos y Paz (2011), encontró que los empleados anulen su compromiso, es importante fomentar sus uniones con la organización. Una opción consiste en establecer un fuerte compromiso normativo. Este compromiso fortalece la duración de los empleados a pesar de las condiciones adversas que afronte la organización; por ejemplo, en casos extremos, cuando es inminente la quiebra, los empleados sacrifican sus ingresos y beneficios, y se quedan hasta el final.

Borras (2011), definió que la principal intención de las empresas ha sido aumentar su productividad y el compromiso de sus empleados; sin embargo, en la mayoría de los casos ha sido un intento fallido porque no saben cómo lograrlo. La solución es sencilla: promover un equilibrio entre la vida laboral y colaborador de su capital humano. Si se logra este objetivo se consigue el beneficio de que los empleados sentirán que respeta su tiempo y se comprometerán más con la empresa.

Fernández (2011), afirmo que para una empresa la clave está en forjar múltiples objetivos de compromiso organizacional, pues ello permite que los trabajadores se consoliden a aquello que les repica y vuelquen su desempeño de alto nivel voluntariamente. Desde esta perspectiva, un alto nivel de desempeño es procedente en función de la significación y compromiso que me genere el proyecto en particular.

León (2011), señalo que la atmósfera laboral, examina que los colaboradores se sientan identificados con la organización, que ese sentido de pertenencia conlleve a generar un compromiso con el equipo y buscar resultados que les servirán a

ellos como desarrollo profesional y a la empresa para cumplir sus objetivos. Esta atmósfera es la calidad de vida emocional, el respeto a la persona al verlo no sólo como compañero de trabajo sino como un cliente interno que debe ser atendido, no obstante también ese cliente interno se vuelve un proveedor interno y viceversa, forjando un círculo virtuoso de servicio per sé, que se ve reflejado en el servicio al cliente externo, nuestra razón de ser. A su vez el autor comento que una segunda variable son los Gerentes y Jefes, en ellos buscamos optimizar sus competencias de liderazgo, ya que el líder más que nacer se hace, porque los rasgos de personalidad son dispuestos a ser modificados, siempre que uno lo desee. Bajo ese principio, resaltando que la única forma de influenciar en los demás es con el ejemplo, allí la coherencia de mando es indispensable, el preocuparse sinceramente por su colaborador interviene directamente en el compromiso del colaborador.

Ponce (2011), explico que los empleados necesitan conocer con claridad los valores nucleares de una organización para poder concordar con ellos, muchas empresas u organizaciones que carecen de una misión bien formulada brindan a su gente un mínimo de incentivo para comprometerse.

Espinosa (2012), encontró que la motivación concreta el marco de relaciones de cada persona con su empresa. Esta relación se construye en el equilibrio dinámico de tres dimensiones “eficacia”, “atractividad” y “unidad” por los que la persona fortifica su vínculo con la empresa en la medida que ésta puede responder a sus necesidades de recompensas económicas y de estatus social, de desarrollo personal y profesional y de integración o pertenencia a un grupo humano.

Por otro lado Espinosa (2012), definió que el compromiso se refuerza en la medida que la empresa responde de forma positiva distinguiendo el esfuerzo personal con estímulos que satisfacen las necesidades materiales, de seguridad y de socialización. El vínculo “emocional” que la persona establece con “su” empresa se refuerza con el trascurso del tiempo y permanece más allá de la desunión por ley natural o por circunstancias de coyuntura económica.

Goldsman citado por Valda (2012), afirmo que la gestión del compromiso y la satisfacción pasarán entonces por identificar la situación actual del contrato de expectativas y fabricar planes de acción destinados a mejorar la brecha entre los mismos. Los planes de acción se elaboran teniendo en cuenta los imperativos estratégicos del negocio y los promotores del clima y el compromiso organizacional.

Goldsman citado por Valda (2012), señalo que en este contexto, propone 5 principios guía para gestionar el compromiso organizacional. **Estrategia:** equilibrio entre acción y reacción: ayude a sus colaboradores a que entiendan la realidad de los cambios recientes y asocie a sus empleados con la estrategia del éxito de la compañía, con la estrategia de sus equipos y sus trabajos, la propuesta de valor. **Top Management:** visibles y activo: asegúrese de que todos vean y escuchen con frecuencia a los líderes sénior, procure puntos de contacto para comunicar el progreso de los objetivos, desarrolle líderes y prepárelos para ser comunicadores efectivos. **Gerentes:** preparados y comprometidos: Incluya a los Gerentes en los planes de Comunicación y hágalos responsables de una comunicación efectiva, capacítelos en cuestiones fundamentales de comunicación y cambio y proporcióneles las herramientas y los recursos que les permitan obtener respuestas a ciertos interrogante. **Contenido:** honesto, personal y directo: ayude a sus empleados a atender y apreciar “su propuesta de valor”. **Proceso:** permitir una comunicación sostenida y oportuna: Esté listo para responder de forma inmediata cuando sea necesario llegar a los empleados.

Letailleur (2012), comento que para favorecer el compromiso de sus empleados ofrecen un amplio abanico de medios para participar en la mejora de las distintas áreas, desde la posibilidad de organizar eventos o fiestas, hasta participar en los distintos procesos comerciales, o evaluar su empresa a través de la encuesta de clima.

Beneficios del Compromiso Laboral

Eisenberger citado por Arias (2000), explico que si las personas observan que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se establezca en un antecedente importante del compromiso.

Reichheld citado por Villalba (2001), encontró que al respecto al compromiso organizacional, las investigaciones han encontrado que empleados con altos niveles de compromiso es menos probable que dejen su trabajo o que se ausenten del mismo. Esto, se arguye, mejora el servicio a los clientes, ya que los empleados con mayor antigüedad en la empresa tienen un mayor conocimiento de las prácticas de trabajo y porque, además, a los clientes les gusta tratar con el mismo empleado, pues de esta forma sus transacciones son más predecibles.

Iverson y Roy citado Villalba (2001), definió que más ventas y clientes leales son esperados como consecuencia de empleados altamente comprometidos y según Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, y Jackson citado por Villalba (2001), Por otra parte, los empleados muy comprometidos tienden a estar más motivados a realizar su trabajo y dispersan conductas de buenos ciudadanos organizacionales

Según la Asociación Española de Coaching (2005), la contribución al bienestar y progreso social, a la mera supervivencia de la empresa, el compromiso auténtico, toma forma de coraje o empeño, que se observa en actitudes y actuaciones como las siguientes: desarrollar con diligencia y esmero nuestras tareas; asegurar su contribución a resultados colectivos; neutralizar cualquier circunstancia o evento que ponga en riesgo las metas; guiar, en su caso, la actuación de nuestros colaboradores; asegurar el alineamiento de éstos con las metas comunes; seguir las reglas y métodos establecidos para la convivencia profesional; subordinar intereses propios a los colectivos; cultivar los valores corporativos; colaborar con los demás; ejercer crítica constructiva,

inteligentemente formulada; hacer fluir la información y conocimientos de que disponemos; ser leales, íntegros y coherentes; ser proactivos o proactivos, lejos de la reactividad o la inactividad y conjugar la percepción de la realidad con el optimismo.

Bishop, Scout y Burroughs citado por Tejada y Arias (2005), definió que el apoyo o compromiso organizacional observado se define como la percepción de los empleados en el grado en que sus organizaciones valoran sus contribuciones y

Rhoades y Eisenberger citado por Tejada y Arias (2005), afirmo que dicha percepción re-viste especial importancia ya que desarrolla el apego del trabajador a la organización, fortifica la expectativa de recompensa para desarrollar un mayor esfuerzo, así como la interpretación de que las pérdidas y ganancias organizacionales son también del trabajador, quien valorará más su empresa y adoptará sus valores y normas.

Vance (2006), señaló que la satisfacción de los empleados con su trabajo y el orgullo de su empleador, es en la medida en que la gente disfrute y crea en lo que hacen para su trabajo y que la percepción de los valores de los empleadores hagan que la participación de un empleado sea mayor y es más probable que él o ella "haga un esfuerzo adicional" y ofrecerá un excelente rendimiento. Además, los empleados que participan pueden ser más propensos a comprometerse y permanecer con su organización actual.

Jiménez (2007), comento que el compromiso puede ser, entendido de esta manera, un factor claramente discriminante y preciso del desempeño. Podemos tener altos desempeños con altos niveles de compromiso, libremente de las competencias y el contexto. Y, al revés, podemos invertir mucho en seleccionar competencias, en desarrollarlas, así como en el contexto y, sin embargo, encontrarnos bajos niveles de desempeño.

Watson y Wyatt citado por Ervine (2009), explicaron que las empresas con empleados altamente comprometidos experimentan un alta en la productividad,

menor riesgo de rotación, una mayor capacidad para cautivar a los mejores talentos y un alto rendimiento en las acciones de la empresa.

Montealegre (2010), encontró que en el ambiente de los negocios de hoy, ganarse los corazones y la mente de los empleados puede significar la discrepancia entre el éxito y la derrota. Más y más compañías reconocen que dependiendo de cómo los empleados experimentan su entorno, este afecta dramáticamente su motivación y rendimiento. Diferentes compañías usan varias rotulas para referirse a su experiencia, el compromiso con el empleado, el reto es diseñar una estrategia que comprometa y motive a los empleados, que forme valor y aumente la contribución mientras el empleado suple sus necesidades.

Frutos, Ruiz y San Martín citado por Blanco y Castro (2011), consideraron el compromiso como un componente que produce comportamientos sólidos, que favorecen el desarrollo de las personas con las líneas consistentes de actividad, que ellas mismas eligieron para la obtención de sus normativas internalizadas para actuar en un camino que se cruza con los intereses organizacionales.

Franco (2011), definió que los beneficios más comunes que trascienden del compromiso de los empleados son la disposición a hacer más de lo que se espera de ellos (39%), una mayor productividad (27%), mejores relaciones en el trabajo (13%) y clientes más satisfechos (10%).

En conclusión lo expuesto son las teorías relevantes acerca del tema principal del estudio que fundamentan teóricamente la presente investigación acerca del compromiso laboral, lo que resalta es que el compromiso laboral es un componente relevante en el desarrollo de la organización, a su vez hace que el ambiente dentro de la misma sea placentero y que esto beneficie a las partes involucradas.

II. Planteamiento del Problema

En la actualidad que un colaborador se sienta identificado con las creencias, valores y metas de la organización es de suma importancia, ya que crea una fuerza de voluntad para ejercer sus obligaciones de la mejor forma en beneficio de la organización, este es el llamado compromiso laboral.

Según Cook (2008), el compromiso laboral es personificado por la pasión y energía que los empleados tienen para dar lo mejor a la organización, para servir a los clientes. Es todo sobre voluntad y habilidad de los empleados para dar un esfuerzo sostenido y discrecional para alcanzar el éxito de la organización. El compromiso es caracterizado por los empleados que están comprometidos con la organización, creyendo en lo que lo define y preparándose para ir por encima de o más allá de las expectativas de ellos entregando un servicio de primera categoría para los clientes.

El compromiso laboral es parte de los empleados en la actualidad ya que este factor relevante para la continuación a largo plazo dentro de la organización, esto se logra con la adaptación de las políticas administrativas y de recursos humanos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los mismos, que son el recurso más importante dentro de la organización.

Las instituciones del Estado de Guatemala no deben quedarse atrás en el tema de compromiso laboral, debido a que estas son fuerzas fundamentales para el desarrollo del país, es por lo anterior que se decide realizar la presente investigación en una institución del estado, con la finalidad de comprender qué nivel de compromiso laboral poseen sus colaboradores dentro de los distintos departamentos de la institución.

Tomando en cuenta lo expuesto, se plantea la siguiente interrogante:

¿Existirá diferencia en el compromiso laboral entre un grupo de colaboradores de nivel administrativo y un grupo de colaboradores de un nivel técnico en una institución del estado?

2.1 Objetivos

2. 1.1 Objetivo General

Determinar si existe diferencia en el compromiso laboral entre un grupo de colaboradores de nivel administrativo y un grupo de colaboradores de un nivel técnico en una Institución del Estado.

2.1.2 Objetivos Específicos

- 2.1.2.1** Establecer el nivel de compromiso laboral entre un grupo de colaboradores de nivel administrativo y un grupo de colaboradores de un nivel técnico en una Institución del Estado.
- 2.1.2.2** Determinar la diferencia existente de compromiso laboral afectivo entre un grupo de colaboradores de nivel administrativo y un grupo de colaboradores de un nivel técnico en una Institución del Estado.
- 2.1.2.3** Determinar la diferencia existente de compromiso laboral continuo entre un grupo de colaboradores de nivel administrativo y un grupo de colaboradores de un nivel técnico en una Institución del Estado.
- 2.1.2.4** Determinar la diferencia existente de compromiso laboral normativo entre un grupo de colaboradores de nivel administrativo y un grupo de colaboradores de un nivel técnico en una Institución del Estado.

2.2 Elementos de Estudio

Compromiso Laboral

2.3 Definición de Elementos de Estudio

2.3.1 Definición Conceptual

Compromiso Laboral según Forte, J. citado por Edeleberg, G. (2005), es la conexión de los empleados con sus respectivos trabajos, la sensación de ser un elemento importante y crítico para su éxito.

2.3.2 Definición Operacional

Compromiso Laboral en la presente investigación se definirá en sus tres dimensiones:

- **Compromiso Afectivo:** (Identificación con los valores y filosofía de la empresa; Sentido de pertenencia; Preocupación por el estado de la empresa; Disposición para trabajar más de lo establecido). 8 enunciados del cuestionario: 2, 6, 10, 11,16, 17, 20 y 21.
- **Compromiso Continuo:** Apego material por los incentivos económicos y no económicos con los que se cuenta; Apego por motivos de jornada laboral (horario que permite estudiar). 8 enunciados del cuestionario: 1, 3, 5, 8, 12, 14,18, y 22.
- **Compromiso Normativo:** (Lealtad hacia la empresa; Sentimiento de obligación de permanecer por lo que la empresa le ha brindado). 8 enunciados del cuestionario: 4, 7, 9, 13, 15, 19, 23 y 24.

2.4 Alcances y Límites

La investigación mide el nivel de Compromiso Laboral dentro de la Institución del Estado en los distintos departamentos de la misma. Lleva como fase de recopilación de datos la aplicación de un instrumento para medir el compromiso laboral, por las distintas áreas dentro de la institución que serán la administrativa y

técnica. Será llevado a cabo en las oficinas centrales de la institución ubicada en la ciudad de Guatemala, los resultados de la investigación son validos únicamente en la Institución del Estado, pero pueden llegar a ser de utilidad para otras instituciones similares que deseen adaptarla.

2.5 Aporte

Esta investigación será de gran utilidad para la institución porque brindara resultados sobre el nivel de compromiso que actualmente maneja los colaboradores dentro de la misma, La medición de dicho compromiso con la organización puede ser un predictor de la rotación y de la puntualidad de los colaboradores con este se puede dejar un registro de los niveles de desempeño y productividad, medir índices de ausentismo, y localizar los factores que hacen que los colaboradores permanezcan o no dentro de la institución.

El presente estudio es relevante para el estudio y desarrollo de la carrera en Psicología Industrial debido a que la medición de los anteriores factores descritos permite el análisis e implementación de nuevas mejoras dentro de la administración del recurso humano en la organización para sobresalir en el trato de los colaboradores.

III. Método

3.1 Sujetos

La institución fue fundada el 10 de enero de 1989 es una entidad gubernamental con personalidad jurídica que depende directamente del la Presidencia de la República de Guatemala a través del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, es conocido como el órgano máximo de dirección y creada por la misma ley (Ley de Áreas Protegidas, Dto. No. 4-89 del Congreso de la República de Guatemala), con jurisdicción en todo el territorio nacional.

Los sujetos que conformar esta investigación se delimitaran a la población de las oficinas centrales de la institución donde participara los sujetos que conforman la sede central en una muestra representativa de setenta colaboradores, que están representados por género y edad en la siguiente tabla.

Área	Sexo		Edad						Tiempo de Laboral		
	Masculino	Femenino	19-27	28-35	36-46	44-51	52-59	60-67	Meses	1-10 años	10-20 años
Administrativa	19	16	14	13	1	6	1	0	19	14	2
Técnica	20	15	8	13	7	3	3	1	6	25	5

3.2 Instrumento

El instrumento es el Cuestionario de Medición de Compromiso Laboral elaborado por la estudiante de Psicología Industrial / Organizacional de la Universidad Rafael Landívar, Monzón (2004).

La estructura del instrumento está basada en 24 con opción múltiple en modalidad de lickert, que según Hernández citado por Velásquez (2002), consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación

respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Este instrumento midió las actitudes y los sentimientos que los colaboradores presentan hacia la institución con respecto a su compromiso laboral, en sus tres dimensiones (afectivo, continuo y normativo) estableciendo cuatro dimensiones, bajo, medio, alto y muy alto.

Fue adaptada y mejorado por el investigador a fin de establecer el nivel de compromiso laboral que tienen los empleados con la institución, midiendo el mismo en sus tres dimensiones: Afectivo, continuo y normativo.

Se presenta la relación de enunciados con el indicador de compromiso laboral.

- **Compromiso Afectivo:** (Identificación con los valores y filosofía de la empresa; Sentido de pertenencia; Preocupación por el estado de la empresa; Disposición para trabajar más de lo establecido). 8 enunciados del cuestionario: 2, 6, 10, 11,16, 17, 20 y 21.
- **Compromiso Continuo:** Apego material por los incentivos económicos y no económicos con los que se cuenta; Apego por motivos de jornada laboral (horario que permite estudiar). 8 enunciados del cuestionario: 1, 3, 5, 8, 12, 14,18, y 22.
- **Compromiso Normativo:** (Lealtad hacia la empresa; Sentimiento de obligación de permanecer por lo que la empresa le ha brindado). 8 enunciados del cuestionario: 4, 7, 9, 13, 15, 19, 23 y 24.

El instrumento se tomó como referencia de la tesis elaborada por Monzón (2004) fue validado por expertos 6 en total, divididos de la siguiente forma:

- Tres expertos en cuanto a forma.
- Tres expertos en cuanto a su contenido.
- El cuestionario se administro a los sujetos de forma auto aplicado.

3.3 Procedimiento

- Se buscó un instrumento en forma de escala de Lickert.
- Se validó el instrumento por dos expertos en el tema.
- Se hizo una cita con el Jefe de Recursos Humanos como presentación y aprobación del instrumento.
- Se llegó al acuerdo de omitir el nombre de la institución por motivos de confidencialidad.
- Se programaron las fechas de aplicación del instrumento en la institución.
- Se aplicó el instrumento a los sujetos, se realizó en forma auto aplicada que duro de 10 a 15 minutos aproximadamente.
- Se realizó la tabulación de los datos por los factores a evaluar y se graficaron.
- Se presentó los resultados de dicha investigación ante el Jefe de Recursos Humanos para la utilización de los datos obtenidos.
- Se realizó una discusión de resultados.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones.
- Por último se realizó un informe final para entrega a las autoridades de la universidad.

3.4 Tipo de Investigación y Metodología Estadística

La presente investigación se clasificó como descriptiva ya que según Cabrera (2009) nivel o estudio descriptivo se refiere a la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y, la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque puede hacer sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona o grupo se conduce o funciona en el presente.

Este tipo de investigación es la que permite sin duda alguna, poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor, por lo tanto, una buena descripción de un marco teórico permite integrar los datos y al mismo tiempo logra alcanzar suficiente rigor como para que éstos sean confiables, completos y

oportunos. Esta es una manera de sedimentar el conocimiento que será utilizado posteriormente por otros investigadores.

Es cuantitativa debió a que Del Castillo (2008), la define como aquella que se dirige a recoger la información objetivamente medible, la muestra utilizada para recoger información cuantitativa es representativa de la población objeto de estudio por lo que los resultados derivados de este tipo de investigación puede extrapolarse a nivel estadístico. Y transaccional o transversal Gómez (2006), la denomina como la investigación que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Los resultados de la presente investigación serán presentados por medio de la estadística descriptiva Obagi y Alvarado (2008) la estadística descriptiva recolecta, presenta, describe y facilita el análisis de los datos resultantes de un fenómeno de interés.

Se utilizó las herramientas de medida de tendencia central según Grajales (2000), sirven como puntos de referencia para interpretar las calificaciones que se obtienen en una prueba. La desviación estándar que según Berenson, Levine y Krehbiel (2006) mide la dispersión promedio alrededor de la media, es decir como las observaciones mayores fluctúan por encima de esta y cómo las observaciones menores se distribuyen por debajo de esta. Todo esto con el apoyo de la herramienta de office Excel y otros programas estadísticos.

IV. Presentación de Resultados

Los resultados que se presentan a continuación, se derivaron de una Escala de Medición del Compromiso Laboral que se aplicó a 70 colaboradores en una Institución del Estado, la cual se dedica a asegurar la conservación de la biodiversidad, la administración de áreas legalmente protegidas y la generación de servicios ambientales para el desarrollo social y económico sostenible de Guatemala.

Dicho instrumento cuenta con veinte y cuatro enunciados de opción múltiple en modalidad de Likert las cuales midieron las actitudes y los sentimientos que presentaban los empleados hacia dicha institución con respecto al compromiso laboral que en esta investigación se define como un estado psicológico que define la relación entre una persona y una organización, la cual presenta derivaciones respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla Arias (2000), en sus tres dimensiones (Afectivo, Continuo y Normativo).

Los resultados fueron agrupados de la siguiente manera, se hizo una comparación en dos áreas de la institución, administrativa y técnica para establecer las diferencias del compromiso en general y luego dividiendo en las dimensiones Afectivo, Continuo y Normativo logrando así establecer las diferencias que existen entre los grupos de estudio de la presente investigación.

Para establecer el nivel de compromiso que presenta la institución en general se estableció la puntuación máxima de cada uno de los cuestionarios que fue de 120 puntos, y la mínima de 24. En donde se establece los siguientes niveles:

Tabla 4.1
Niveles de Compromiso

Nivel	Punteo
Bajo	24-30
Medio	31-60
Alto	61-90
Muy Alto	91-120

A continuación se presentan las tablas que establece el nivel de compromiso.

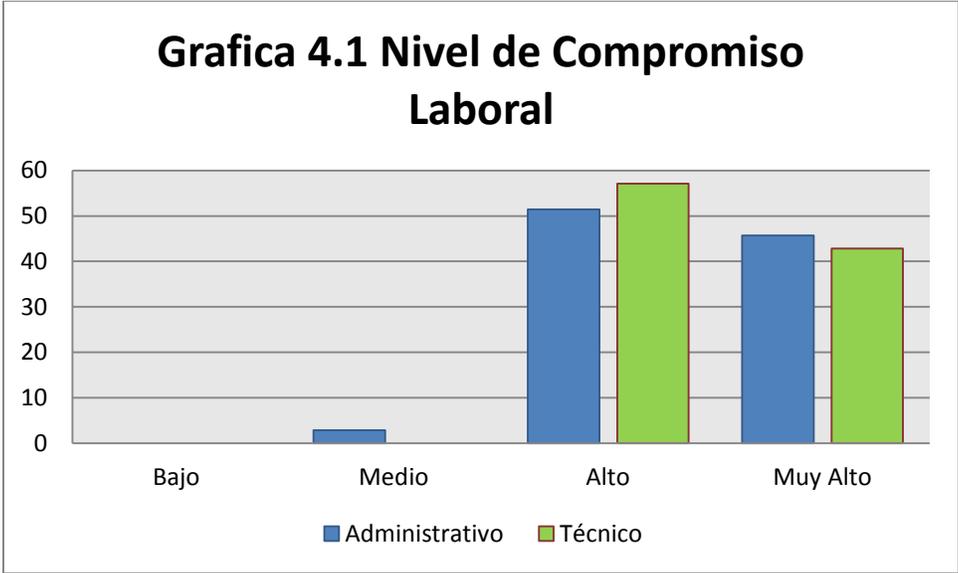
Tabla 4.2
Niveles de compromiso del área administrativa.

Administrativo		
	Colaboradores	%
Bajo	0	0
Medio	1	2.86
Alto	18	51.43
Muy Alto	16	45.71

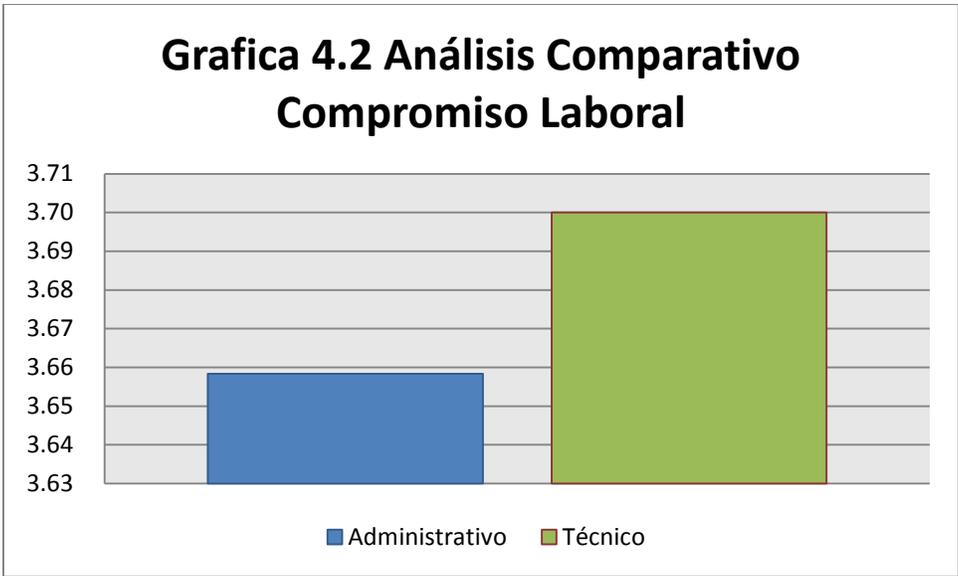
Tabla 4.3
Nivel de compromiso del área técnica.

Técnico		
	Colaboradores	%
Bajo	0	0
Medio	0	0
Alto	20	57.14
Muy Alto	15	42.86

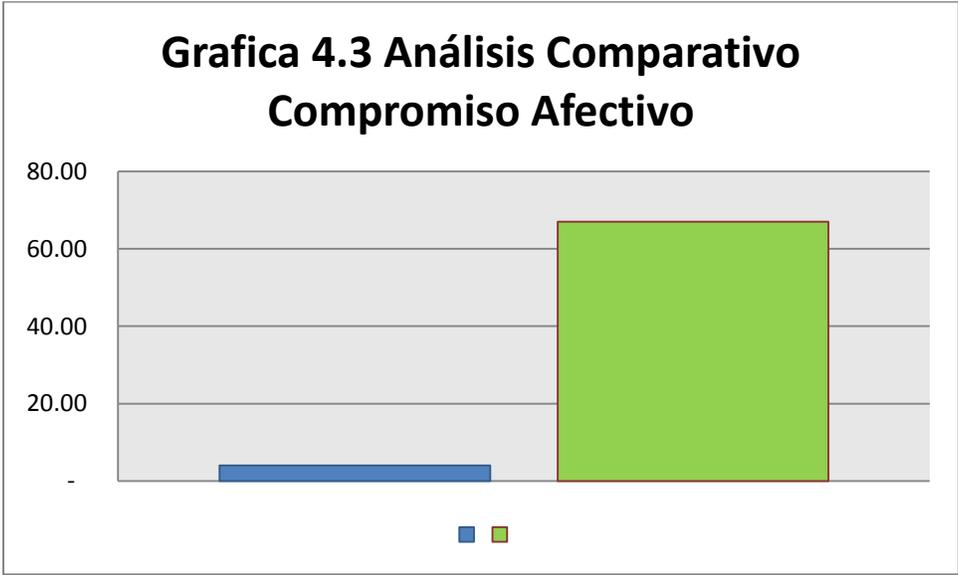
Luego de establecer el nivel de compromiso dentro de las dos áreas, se hace una comparación de los mismos en la siguiente grafica.



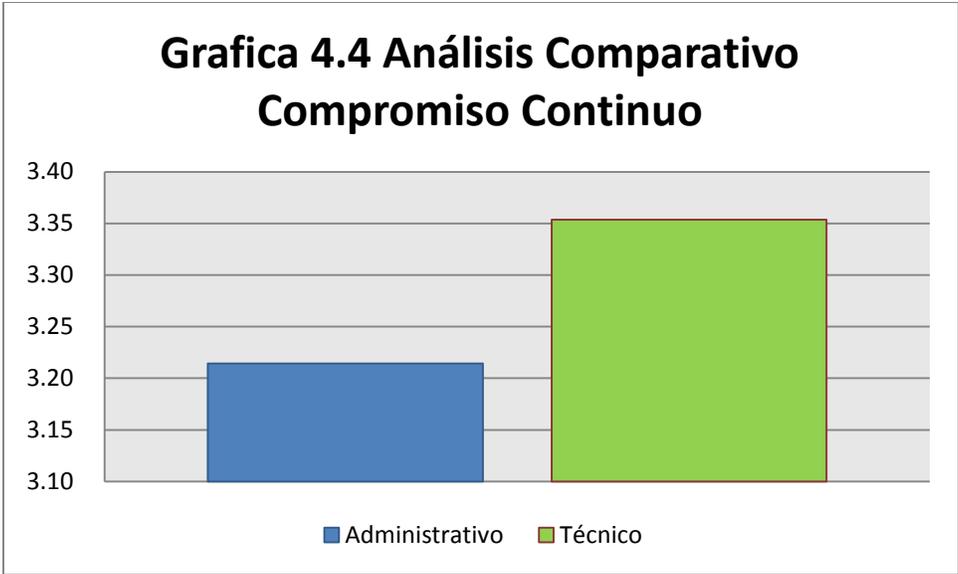
En la grafica 4.1 se puede observar que ninguno de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo de compromiso, solo un 3% del área administrativa pertenece al nivel medio. Se establece que en el nivel alto, el área administrativa tiene un 51% en comparación a un 57% del área técnica por lo que esta última se encuentre en un nivel superior, en cuanto al nivel muy alto se encuentra que el área administrativa posee un 46% contra un 43% por parte del área técnica lo que establece que existe mayor numero de colaboradores con un nivel de compromiso muy alto en el área administrativa.



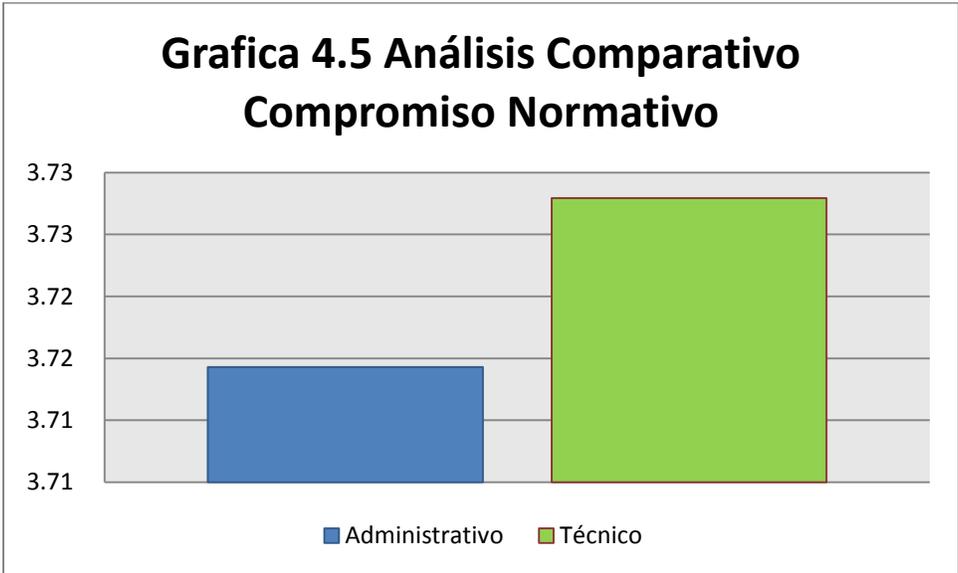
En la grafica 4.2 se hace un análisis comparativo en el que se establece que la media mayor es de 3.70 puntos por ende el grupo que presenta mayor compromiso laboral dentro de la institución es el técnico.



En la grafica 4.3 se hace un análisis comparativo en el que se establece que la media mayor es de 4.01 puntos por ende el grupo que presenta mayor compromiso laboral afectivo dentro de la institución es el administrativo.



En la grafica 4.4 se hace un análisis comparativo en el que se establece que la media mayor es de 3.35 puntos por ende el grupo que presenta mayor compromiso laboral continuo dentro de la institución es el técnico.



En la grafica 4.5 se hace un análisis comparativo en el que se establece que la media mayor es de 3.73 puntos por ende el grupo que presenta mayor compromiso laboral normativo dentro de la institución es el técnico.

V. Discusión de Resultados

En el capítulo anterior se presentaron los resultados obtenidos dentro de la presente investigación, es importante realizar una comparación con estudios previos, con el fin de fortalecer dicha investigación.

De acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que dentro de la institución del estado los colaboradores se encuentran en su mayoría en un nivel alto de compromiso laboral, a su vez se logra determinar que entre las dimensiones de compromiso el área técnica fue superior en cuanto a lo que es compromiso continuo y normativo mientras que el área administrativa muestra mayor compromiso afectivo, y este último se establece con las medias superiores de la presente investigación, lo que demuestra que el área técnica presenta un mayor compromiso laboral, y estas afirmaciones coinciden con Hernández (2010) cuyo objetivo fue determinar si existe una diferencia estadística significativa a un 0.05 si un programa de compromiso organizacional aumenta el compromiso organizacional entre los colaboradores en una institución educativa orientada a la educación técnica; concluyó que el Compromiso Laboral de los colaboradores se ubica en el nivel Muy Alto, para la población en general, así como la dimensión Afectiva y Normativa.

Mijangos (2011), realizó un estudio cuyo objetivo fue determinar el compromiso laboral de los trabajadores de una institución Gubernamental, después de un cambio de administración. Concluyó que de acuerdo a los criterios del instrumento, el compromiso organizacional de los trabajadores de una institución pública de Guatemala, se encuentra en un nivel medio, coincide con la presente investigación ya que la media más alta se presenta en el componente afectivo, lo que demuestra que la institución presenta fuertes lazos afectivos, ese sentido de pertenencia que produce el identificarse con los valores que representan la filosofía de la institución.

Continuando con el componente que en esta investigación es el más relevante, Poblete (2009), describe que el compromiso afectivo explica en mejores medida la

intención de permanencia. No obstante para un mejor ajuste se requiere integrar aspectos normativos a la dimensión afectiva, lo que coincide con la presente investigación ya que el componente que se posiciona en segundo lugar es el compromiso normativo el cual presenta esa lealtad a la institución, ese sentimiento de permanecer por todo lo que la institución le ha brindado a lo largo de su estancia en la misma, y en la presente investigación se posiciona en el segundo componente de mayor nivel según la media encontrada.

Por su parte los autores Mañas, Salvador, Boada, González, Agullo (2007), realizaron un estudio cuyo objetivo fue analizar minuciosamente el papel del compromiso de los empleados en la Administración Pública y reflejar qué repercusión provoca en la institución. Concluyen que la mayor influencia se produce en la satisfacción laboral, seguido de la satisfacción por la vida y bienestar psicológico. Más aún, se resalta el impacto que tiene el trabajo dinámico en la decisión del empleado de comprometerse con la entidad, coinciden con la presente investigación ya que se encuentra que los colaboradores tienden a crecer en la medida en que éstos distinguen mayor libertad lo que conlleva a que ellos mismos perciban una mayor responsabilidad, y significación de su trabajo, a la medida que la institución le brinde es ambiente idóneo para realizar sus labores, solo reflejara mejores resultados.

Hablando un poco acerca del ambiente que la institución pueda crear, el estudio de Santos (2011), concluyo que los trabajadores valoran el compañerismo que se tiene dentro de la empresa, haciendo que haya un clima laboral adecuado para poder desempeñar el trabajo, lo que en la presente investigación coincide ya que se establece que si se logra un ambiente idóneo el colaborador presenta un mayor nivel de compromiso que será totalmente positivo para lograr las metas y objetivos de la institución que deja en claro la importancia de mantener el nivel alto de compromiso que los empleados poseen ya que se sabe ampliamente que el mismo hace una institución altamente productiva, baja los porcentajes de rotación y se logra cautivar personal mejor capacitado que a su vez conlleva aun alto rendimiento en las acciones de la empresa, y hablando de que la presente

institución forma parte del estado, se habla de que este rendimiento se ve involucrado totalmente con la utilidad del país en general.

Según la siguiente discusión se concluye que el Compromiso Laboral de los colaboradores se ubico en un nivel alto para la población en general. Además el grupo que presenta mayor compromiso laboral afectivo dentro de la institución es el administrativo; que el grupo que presenta mayor compromiso laboral continuo dentro de la institución es el técnico, y que el grupo que presenta mayor compromiso laboral continuo es el técnico.

VI. Conclusiones

En seguida de hacer la discusión de resultados se presentan lo que se dedujo luego de analizar los resultados y cuestionarlos con los estudios presentados lo que se llega a las siguientes conclusiones.

1. Se concluye que existe diferencia en el compromiso laboral entre los grupos de colaboradores evaluados en la presente investigación, y el grupo con mayor nivel es el técnico contra el grupo de colaboradores que forman parte de la administración de la institución.
2. La institución presenta un nivel alto de compromiso laboral que representa el estado psicológico que define la relación entre una persona y una organización, la cual presenta derivaciones respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.
3. El área administrativa presenta mayor nivel de compromiso afectivo que constituye el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, el sentirse identificado psicológicamente por parte del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.
4. El área técnica presenta un mayor nivel de compromiso continuo que representa el apego material que el colaborador tiene con la empresa es percibido como pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le beneficien, pudiendo ser inversiones monetarias como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera.
5. El área técnica presenta un mayor compromiso normativo el que constituye un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en la empresa.

VII. Recomendaciones

Por último luego de las conclusiones pertinentes se dan los siguientes consejos para beneficio de la institución en cuanto al compromiso laboral y se presentan en forma de las siguientes recomendaciones.

1. Ya que se encuentra una diferencia marcada en cuanto a compromiso laboral entre los grupos estudiados, se recomienda que se haga un estudio interno de las técnicas utilizadas con el área técnica y compartirlas con el área administrativa y así lograr nivelar la institución en cuanto a compromiso.
2. Debido a que se establece que los colaboradores se encuentran en un nivel alto de compromiso laboral en la población en general se recomienda mantener dicho nivel consolidando las técnicas utilizadas actualmente por el Departamento de Recursos Humanos.
3. En cuanto al compromiso afectivo se recomienda una integración con las áreas involucradas, ya que los lazos afectivos que representan a esta dimensión se pueden compartir mediante actividades que involucren al personal para que se identifiquen con la institución.
4. En cuanto al compromiso continuo se recomienda crear planes de pensiones para que el colaborador está vinculado con la empresa y le sea remunerado lo que ha invertido en tiempo, dinero o esfuerzo en dicha institución.
5. En cuanto al compromiso normativo se recomienda que la institución haga que sus colaboradores se sientan comprometidos hacia a ella fundándolo en ellos a través de los valores de la misma institución a través de haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador y así formar la lealtad de este con dicha institución.

VIII. Referencias Bibliográficas

- Arciniega, L. (2006). *Ponte la camiseta compromiso organizacional en México*, (versión electrónica). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CGYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdireccionestrategica.itam.mx%2Fwp-content%2Fuploads%2F2010%2F06%2FCompromiso-Organizacional.doc&ei=FamoT87aLsLATgfO9q2iAg&usg=AFQjCNHUkeZ2jyFwTvlr3hiSXvJZ8Qj9DA&sig2=lc2wUHyU1vu7KZI4odD5Zw>
- Arciniega, L. (2006). *¿Cuál es la influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional?* (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/cual-es-la-influencia-de-los-valores-hacia-el-trabajo-en-relacion-con-otras-variab>
- Arias, F. (2000). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. (versión electrónica). Consultada el día 20 de abril de 2012 de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arias, W. (2010). *Como involucrar al trabajador en su empresa*. (homepage). Consultado el día 20 de abril del 2012 de: <http://www.xing.com/net/psicoempresa/compromiso-con-la-empresa-118405/como-involucrar-al-trabajador-en-su-empresa-27658141/>
- Assens, J. (2007). *Como aumentar el compromiso de los empleados*. (Serie de 22 diapositivas). Barcelona: EADA.
- Asociación Española de Coaching, (2005). *El compromiso con las metas de la empresa*. (homepage). Consultado el 21 de abril de 2012 de: <http://aecop.net/2005/01/el-compromiso-con-las-metas-de-la-empresa/>

- Ayala, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. (homepage) Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>
- Berenson, M., Levine, D. y Krehbiel, C. (2006). *Estadística para administración*. (versión electrónica). Consultado el día 29 de febrero de 2012 de: http://books.google.com.gt/books?id=Aw2NKbDJoZoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Betanzos, N. y Paz, F. (2011), *Beneficios del compromiso normativo para las organizaciones*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://direccionestrategica.itam.mx/?p=2012#more-2012>
- Blanco, M. y Castro, P. (2011). *Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos*. (versión electrónica). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v9n2/v9n2a2.pdf>
- Borras, V. (2011). *Compromiso organizacional*. (Homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: http://www.solucionesenrh.com.mx/noticiasDETALLE.php?id_noticia=36
- Cabrera, P. (2009). *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de pregrado, trabajos especiales, especialización, maestría, y tesis doctorales*. (versión Electrónica). Consultado el día 28 de febrero de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/54967912/42/Investigacion-Correlacional>
- Chiang, M., Nuñez, A., Martin, M. y Salazar, M. (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad*. (versión electrónica). Consultado el día 13 de marzo de 2012 de: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=2&hid=122&sid=bf92a76d-7cbf-4f22-8384->

6ccb10bce9e8%40sessionmgr104&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zd
C1saXZl#db=zbh&AN=57492598

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª. Ed.) Colombia:
Mc. Graw Hill

Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement*. (La guía esencial
para el compromiso del empleado). (versión electrónica). Consultado el día
01 de febrero de 2012 de:
[http://books.google.com.gt/books?id=JG91GyqLg4YC&printsec=frontcover&
hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=JG91GyqLg4YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Del Castillo, A. (2008). *18 axiomas fundamentales de la investigación de
mercados*. (versión electrónica). Consultado el día 29 de febrero de 2012
de:[http://books.google.com.gt/books?id=XMz1Ua08E0wC&pg=PA28&dq=in
vestigacion+cuantitativa&hl=es&sa=X&ei=M_FgT7XhG5C5twez25ypBQ&ve
d=0CF4Q6AEwCA#v=onepage&q=investigacion%20cuantitativa&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=XMz1Ua08E0wC&pg=PA28&dq=investigacion+cuantitativa&hl=es&sa=X&ei=M_FgT7XhG5C5twez25ypBQ&ved=0CF4Q6AEwCA#v=onepage&q=investigacion%20cuantitativa&f=false)

Dessler, G. y Varela, R. (2004), *Administración de recursos humanos enfoque
latinoamericano*. (versión electrónica) Consultado el día 21 de abril de 2012
de:

[http://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=d0a3X53Wrz8C&oi=fnd&pg
=PA153&dq=administracion+de+recursos+humanos+objetivos&ots=Si-
TBMpGpm&sig=NKM65ruChax9TQ9hHxFKuHibCQ4&redir_esc=y#v=onep
age&q=administracion%20de%20recursos%20humanos%20objetivos&f=fal
se](http://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=d0a3X53Wrz8C&oi=fnd&pg=PA153&dq=administracion+de+recursos+humanos+objetivos&ots=Si-TBMpGpm&sig=NKM65ruChax9TQ9hHxFKuHibCQ4&redir_esc=y#v=onepage&q=administracion%20de%20recursos%20humanos%20objetivos&f=false)
[http://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=d0a3X53Wrz8C&oi=fnd&
pg=PA153&dq=administracion+de+recursos+humanos+objetivos&ots=Si-
TBMpGpm&sig=NKM65ruChax9TQ9hHxFKuHibCQ4&redir_esc=y#v=onep
age&q=administracion%20de%20recursos%20humanos%20objetivos&f=fal
se](http://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=d0a3X53Wrz8C&oi=fnd&pg=PA153&dq=administracion+de+recursos+humanos+objetivos&ots=Si-TBMpGpm&sig=NKM65ruChax9TQ9hHxFKuHibCQ4&redir_esc=y#v=onepage&q=administracion%20de%20recursos%20humanos%20objetivos&f=false)

Edelberg, G. (2005). *Employee engagement* (compromiso laboral) (versión
electrónica). Consultado el día 21 de abril de 2012 de:

http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cbrs/cbrs_viejos/GE_Employee_Engagement.pdf

Elvert, S. (2008). *Compromiso y acción cristiana en el pensamiento de Emmanuel Mounier*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Enebral, J. (2008). *El Compromiso con las metas empresariales*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/compmetemp.htm>

Ervine, D. (2009). *Employee engagement: what it is and why you need it*. (Compromiso Laboral: que es y porque lo necesitas). (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/may2009/db2009058_952910.htm

Esparragoza, A. (2002). *Administración de recursos humanos*. (Talento Humano). (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

Espinosa, J. (2012). *Compromiso con la empresa, ¿un valor poco frecuente?*. (Homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://blog.gruporh.com/2012/04/16/compromiso-con-la-empresa-%C2%BFun-valor-poco-frecuente/>

Fernández, I. (2011). *Avances en el estudio del compromiso organizacional*. (homepage). Consultado el día 20 de abril de 2012 de: <http://ignaciofernandez.blogspot.com/2011/04/avances-en-el-estudio-del-compromiso.html>

Franco, C. (2011). *Los directivos son responsables del compromiso de los empleados*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: http://www.tendencias21.net/Los-directivos-son-responsables-del-compromiso-de-los-empleados_a6222.html

- Fontáñez, Y. (2009). *Compromiso organizacional* (Serie de 12 diapositivas con guía). Sociedad de Grupos Académicos del Dr. Walter López Moreno. (versión electrónica). Consultada el día 21 de abril de 2012 de: <http://www.slideshare.net/DrWalterLopezMoreno/compromiso-organizacional>
- Grajales, T. (2000). *Manual de la escala de grado de compromiso de los empleados de instituciones universitarias ASD*. (versión electrónica). Consultado el día 29 de febrero de 2012 de: <http://tgrajales.net/compinstit.pdf>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (versión electrónica) Consultado el día 29 de febrero de 2012 de: http://books.google.com.gt/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA102&dq=investigacion+transeccional&hl=es&sa=X&ei=EvNgT7_vCluWtwfw0dmoBQ&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=investigacion%20transeccional&f=false
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009), *Comportamiento organizacional*. (versión electrónica). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: http://books.google.com.gt/books?id=__g324XjZNwC&pg=PA52&dq=compromiso+organizacional&hl=es&sa=X&ei=u8WVT4j4L6b06QHDhpCoBA&ved=0CFQQ6AEwBw#v=onepage&q=compromiso%20organizacional&f=false
- Hernández, V. (2010). *Eficacia de un programa de compromiso laboral en una institución educativa con orientación técnica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Hirtz, B. (2010). *Motivación, compromiso y retención Laboral*. (homepage). Consultado el día 20 de abril de 2010 de: <http://www.buscarempleo.es/formacion/motivacion-compromiso-y-retencion-laboral.html>

- Jiménez, J. (2007). *El compromiso laboral*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html
- León, C. (2011). *Cómo desarrollar el compromiso en nuestros colaboradores parte II*. (homepage) Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://blog.aptitus.pe/gestion-de-recursos-humanos/como-desarrollar-el-compromiso-en-nuestros-colaboradores-parte-ii/#more-1370>
- Letaille, S. (2012). *No hacemos las cosas de una manera diferente, pero sí de una más divertida*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://www.motivacionymas.com/empresas-que-motivan/no-hacemos-las-cosas-de-una-manera-diferente-pero-si-de-una-manera-mas-divertida/>
- Loli, A. y Cuba, E. (2007). *Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias*. (versión electrónica). Consultado el día 13 de marzo de 2012 de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/rip/v10n1/a06v10n1.pdf>
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Augulló, E. (2007). *La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional*. (versión electrónica). Consultado el día 22 de abril de 2012 de: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=f0d8a761-9a29-44c0-9c5a-436eccc3f3db%40sessionmgr104&vid=1&hid=106&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=zbh&AN=25770136>
- Martos, M. (2007). *El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional*. (versión electrónica). Consultado el día 13 de marzo de 2012 de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/133217.pdf>
- Mijangos, J. (2011). *Compromiso organizacional de los trabajadores de una institución gubernamental después de un cambio de administración*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (versión electrónica). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: http://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PR9&dq=administracion+de+recursos+humanos&ots=YuQtP7zQVY&sig=cCJ-PzmLU0iMI0VDQTgC2zoMnF0&redir_esc=y#v=onepage&q=administracion%20de%20recursos%20humanos&f=false
- Montealegre, R. (2010). *Compromiso: nueva generación, nuevas expectativas, nuevos retos*. (versión electrónica). Consultada el día 01 de febrero de 2012 de: <http://www.asem.org.pe/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/Exposici%C3%B3n%20Mercer%20-%20ASEM.pdf>
- Montero, E. (2009). *El compromiso laboral en las nuevas generaciones*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-compromiso-laboral-en-las-nuevas-generaciones>
- Monzón, T. (2004). *El compromiso laboral, afectivo, continuo y normativo de los colaboradores de una institución educativa guatemalteca*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Navarro, R., Santillán, A. y Bustamante, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. (versión electrónica). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp
- Obagi, J. y Alvarado, J. (2008). *Fundamentos de inferencia estadística*. (versión electrónica). Consultado el día 29 de febrero de 2012 de: http://books.google.com.gt/books?id=3uhUqvF0_84C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Palacios, G. (2009). *Estudio sobre la percepción de compromiso hacia el cambio social en los egresados del colegio Javier por la experiencia del servicio social javeriano*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Poblete, G. (2009). *Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas* (Versión Electrónica). Consultado el 13 de marzo de 2012 de: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=5bb86d4a-3d40-43f8-a8cb-d0828b3938d4%40sessionmgr113&vid=1&hid=106&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1l>
- Ponce, A. (2011). *Análisis sobre las diferentes definiciones del compromiso organizacional*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://capitalhumanocatamarca.blogspot.com/>
- Ramírez, V. (2006). *La motivación y el compromiso de los empleados de un restaurante, da como resultado clientes satisfechos*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Ramos, A., Martínez, M. y Maldonado, G. (2009). El impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado. *Revista de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. (versión electrónica). Consultada el 21 de abril de 2012 de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/674/67411476009.pdf>
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (versión electrónica) consultado el día 21 de abril de 2012 de: http://books.google.com.gt/books?id=rRPAPT_pExoC&pg=PA6&dq=admini+stracion+de+recursos+humanos+definicion&hl=es&sa=X&ei=WNiUT-mrD-mW2AWi_dGgBQ&ved=0CEcQ6AEwBA#v=onepage&q=admini+stracion%20de%20recursos%20humanos%20definicion&f=false
- Romo, B. (2011). *La importancia del Compromiso Laboral*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de <http://bromo2k.wordpress.com/2011/08/29/la-importancia-del-compromiso-laboral/>

Saavedra, J. (2011). *Identificación empresa-consumidor en Internet: ontología de la Identidad en el ciberespacio*. (versión electrónica). Consultado el día 20 de abril de 2012 de: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1002/2831>

Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A. y Tejero, B. (2007). *Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional*. (versión electrónica). Consultado el día 13 de marzo de 2012 de: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=2&hid=122&sid=54333833-1eef-4d9d-bd0d-b349e0fb78c9%40sessionmgr113&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#db=zbh&AN=25526103>

Santos, J. (2010). *Liderazgo: bases del compromiso laboral*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://liredazgo.blogspot.com/2010/09/liderazgo-bases-del-compromiso-laboral.html>

Santos, L. (2011). *Relación entre el compromiso organizacional y valor hacia el trabajo en una empresa de químicos*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Shugey, C. y Betanzos, N. (2011). *Vinculación entre empleado y empresa: analizando el constructo compromiso organizacional normativo en el trabajo*. (Versión Electrónica). Consultado el día 22 de abril de 2012 de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvi/docs/4S.pdf>

Socolinsky, N. (2010). *¿Qué puedo hacer para lograr el compromiso personal?*. (homepage). Consultado el día 20 de abril de 2012 de: http://www.infosalarial.com/contenidos/index.php?option=com_content&vie

w=article&id=430:ique-puedo-hacer-para-lograr-el-compromiso-del-personal&catid=103:ns-organizacional&Itemid=107

Tejada, J. y Arias, F. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. (versión electrónica). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29210206.pdf>

Valda, J. (2012). *Conozca cinco principios guía para gestionar el compromiso de los empleados*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/22/conozca-cinco-principios-guia-para-gestionar-el-compromiso-de-los-empleados/>

Vance, R. (2006). *Employee engagement and commitment*. (Compromiso del Empleado). (versión electrónica). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/1006employeeengagementonlinereport.pdf>

Vargas, A. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial*. (versión electrónica). Consultado el día 29 de febrero de 2012 de: <http://books.google.com.gt/books?id=RbaC-wPWqjsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Velásquez, R. (2002). *Clima organizacional*. (homepage). Consultado el día 29 de febrero de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel-1.htm>

Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfacción del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 26.

Xiap, R. (2006). *Determinar si los futuros docentes de la escuela normativa bilingüe intercultural Kíche' están comprometidos y se están formando adecuadamente para proporcionar el desarrollo de la educación bilingüe*

intercultural. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Zeledón, P. (2004). *Administración de los recursos humanos*. (homepage). Consultado el día 21 de abril de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>

ANEXO

Ficha Técnica del Instrumento

Nombre:

Cuestionario de Medición del Compromiso Laboral.

Autor:

Adaptación hecha por Gabriela María Monzón Tejada de dos instrumentos que proceden de Internet: el primero es un Manual de la escala de Compromiso de los empleados en Instituciones Universitarias elaborado por Tevni Grajales G., en marzo de 2000. El segundo proviene de una investigación realizada por Belinda de Frutos, Miguel Ruiz y Rafael San Martín en 1998, cuyo instrumento fue la versión validada del cuestionario CATO (Cuestionario sobre los Atributos de la Organización) y los Índices de consistencia interna (alfa de Cronbach) obtenidos por Allan y Meyer (1990).

Indicadores que mide:

- Compromiso afectivo (Identificación con los valores y filosofía de la empresa; Sentido de pertenencia; Preocupación por el estado de la empresa; Disposición para trabajar más de lo establecido). 8 enunciados del cuestionario: 2, 6, 10, 11,16, 17, 20 y 21.
- Compromiso continuo (Apego material por los incentivos económicos y no económicos con los que se cuenta; Apego por motivos de jornada laboral (horario que permite estudiar). 8 enunciados del cuestionario: 1, 3, 5, 8, 12, 14,18, y 22.
- Compromiso Normativo (Lealtad hacia la empresa; Sentimiento de obligación de permanecer por lo que la empresa le ha brindado). 8 enunciados del cuestionario: 4, 7, 9, 13, 15, 19, 23 y 24.

Cuestionario de Medición del Compromiso Laboral

Fecha: _____

Tiempo de Laborar en la Institución: _____

Edad:

19 – 27		28-35		36-46	
44-51		52-59		60-67	

Sexo:

Masculino		Femenino	
-----------	--	----------	--

Instrucciones: con el objetivo de conocer la forma como usted percibe su experiencia laboral dentro de esta institución, se le suplica contestar de la forma más honesta eligiendo la opción que mejor describe su experiencia personal. Cada una de las declaraciones tiene cinco posibles respuestas según la escala que se le presenta a continuación marcar con una X la que corresponda a su respuesta.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	No lo tengo Definido	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Declaraciones	1	2	3	4	5
1- Considero que recibo reconocimientos de mi labor por parte de mis jefes.					
2- Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a esta institución a ser exitosa.					
3- Creo que trabajando duro tengo la posibilidad de progresar en la institución.					

4- Me siento comprometido con la institución por todo lo que me ha brindado.					
5- Tengo la oportunidad de tomar decisiones, fijar mis metas y objetivos en esta institución.					
6- Encuentro que mis valores y los de la institución son muy similares.					
7- Considero que esta institución se merece mi lealtad.					
8- Si continúo en esta institución es porque en otras no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.					
9- Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.					
10- Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.					
11- Estoy orgulloso(a) de contar a otros que soy parte de esta institución.					
12- Una de las desventajas que yo encuentro en dejar esta institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo con oportunidades similares a ésta.					
13- Considero que no estaría bien dejar esta institución aunque me beneficie el cambio.					
14- Considero que el horario de esta institución me permite estudiar y dedicarme a otras actividades.					
15- Aunque quisiera, sería muy difícil para mí, dejar este trabajo.					
16- Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución.					
17- Siento de verdad, que cualquier problema en esta institución, es también mi problema.					
18- Las recompensas e incentivos que recibo son importantes ya que me motivan a trabajar con más empeño.					
19- Sería muy desleal de mi parte trabajar en una institución que represente competencia para esta organización.					
20- Trabajar en esta institución significa mucho para mí.					
21- En esta institución me siento como en familia.					

22- Considero que el salario que recibo en esta institución Difícilmente lo podría encontrar en otra institución similar.					
23- Aunque trabajara en otro lugar, no estaría dispuesto a revelar Información confidencial que me han confiado en esta institución.					
24- Defiendo esta institución ante cualquier comentario negativo que escuche de ella.					

¡Gracias por su Colaboración!

¡Para nosotros es muy importante su Opinión!

RESULTADOS DE CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL

TABULACIÓN DE DATOS ÁREA ADMINISTRATIVA

Sujeto	Pregunta																								TOTAL	NIVEL
	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
1	3	4	4	4	3	5	4	1	2	4	4	2	1	5	3	4	4	2	5	4	4	1	5	5	83	Alto
2	3	4	2	4	3	2	3	2	2	4	4	2	1	4	2	2	2	2	1	3	3	2	4	2	63	Alto
3	1	2	2	2	2	2	4	1	1	1	3	1	1	4	1	1	1	3	1	3	4	1	3	4	49	Medio
4	2	5	3	4	4	2	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	1	3	5	5	1	5	4	91	Muy Alto
5	4	5	4	4	3	4	5	2	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	5	5	3	5	5	92	Muy Alto
6	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	107	Muy Alto
7	4	5	4	5	4	4	5	3	3	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	3	5	4	101	Muy Alto
8	4	5	3	4	4	5	5	2	4	3	4	3	4	4	3	1	3	2	2	4	5	2	4	4	84	Alto
9	4	5	4	4	4	5	5	1	1	4	4	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	88	Alto
10	3	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	1	1	5	3	81	Alto
11	2	5	1	1	3	4	4	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	89	Alto
12	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	111	Muy Alto
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	Muy Alto
14	3	5	2	3	3	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	3	5	1	5	5	3	1	5	5	93	Muy Alto
15	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	115	Muy Alto
16	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	2	3	2	4	2	4	3	3	5	5	82	Alto
17	3	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	1	5	3	5	5	5	4	5	5	105	Muy Alto
18	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	2	2	5	3	3	2	3	3	3	4	2	5	4	88	Alto
19	1	5	1	1	4	3	1	5	5	1	3	5	1	5	3	5	5	5	5	1	4	1	5	4	79	Alto
20	2	5	4	3	4	4	4	1	4	2	3	1	1	4	2	1	3	1	1	3	4	1	5	1	64	Alto
21	4	4	4	3	3	2	3	1	1	3	4	1	1	5	1	3	2	1	2	2	3	1	4	3	61	Alto

22	5	5	5	4	4	4	4	2	3	5	5	1	1	5	1	5	3	5	1	5	3	1	5	5	87	Alto
23	3	4	1	1	4	3	3	2	2	3	3	1	1	5	2	2	4	1	2	3	4	1	5	4	64	Alto
24	1	4	5	4	4	3	4	4	1	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	99	Muy Alto
25	1	5	4	2	1	1	4	1	5	4	4	1	4	4	4	4	4	5	1	4	4	1	5	3	76	Alto
26	3	4	3	4	3	3	4	1	1	1	4	4	1	5	1	1	1	1	1	4	3	1	3	4	61	Alto
27	4	5	4	5	2	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	4	3	4	5	3	5	5	94	Muy Alto
28	2	5	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	99	Muy Alto
29	4	4	5	5	4	3	4	2	1	4	4	1	1	4	1	3	2	5	5	5	5	3	5	5	85	Alto
30	2	4	4	3	4	3	4	4	2	5	4	3	3	5	4	4	2	3	3	4	4	2	5	2	83	Alto
31	1	5	1	4	1	4	5	1	5	5	5	2	5	2	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	84	Alto
32	1	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	2	5	5	1	5	5	93	Muy Alto
33	4	5	5	5	4	4	5	4	2	4	5	4	4	5	4	3	4	2	5	5	4	4	5	5	101	Muy Alto
34	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	2	3	4	3	5	4	96	Muy Alto
35	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	5	105	Muy Alto
MEDIA	3.11	4.60	3.77	3.74	3.57	3.74	4.29	2.80	3.29	3.97	4.37	2.71	2.86	4.54	3.31	3.54	3.54	3.03	3.43	4.11	4.23	2.20	4.80	4.23	3.66	
DESVEST	1.30	0.65	1.37	1.20	1.12	1.09	0.89	1.53	1.45	1.20	0.69	1.43	1.56	0.70	1.41	1.40	1.36	1.52	1.60	0.99	0.94	1.32	0.53	1.03	0.31	

RESULTADOS DE CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL

TABULACIÓN DE DATOS ÁREA TÉCNICA

Sujetos	Pregunta																								TOTAL	NIVEL	
	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			24
1	2	5	5	5	4	5	5	2	2	2	5	2	4	1	5	3	5	4	4	5	4	1	5	5	90	Muy Alto	
2	2	5	2	4	5	5	5	4	4	4	5	2	4	3	4	4	4	2	2	5	5	1	5	5	91	Muy Alto	
3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	2	4	2	4	1	4	4	4	2	5	5	82	Alto	
4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	108	Muy Alto	
5	4	2	3	2	2	1	2	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	4	2	2	66	Alto	
6	5	5	2	4	3	5	5	2	3	3	3	4	2	2	1	1	1	1	4	5	3	4	5	4	77	Alto	
7	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	87	Alto	
8	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	87	Alto	
9	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	100	Muy Alto	
10	5	5	5	5	4	4	5	3	2	5	5	1	3	5	3	5	4	5	3	5	5	1	4	5	97	Muy Alto	
11	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	4	1	5	1	3	5	5	4	4	4	3	4	4	96	Muy Alto	
12	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104	Muy Alto
13	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	109	Muy Alto	
14	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	99	Muy Alto	
15	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116	Muy Alto
16	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	85	Alto	
17	4	4	5	4	3	4	5	1	3	4	5	1	1	5	3	3	4	4	1	5	3	5	5	5	87	Alto	
18	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	2	2	4	3	3	4	3	2	4	3	2	5	4	78	Alto	

19	4	5	4	4	5	4	5	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	2	5	3	86	Alto	
20	4	4	2	3	4	2	4	2	1	3	3	2	2	4	2	3	4	1	2	4	4	1	5	3	69	Alto	
21	4	4	3	4	5	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	2	2	1	1	4	4	1	3	2	74	Alto	
22	3	5	3	4	4	4	5	3	3	5	5	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	4	5	5	97	Muy Alto	
23	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	1	5	1	5	2	3	3	3	3	1	5	1	85	Alto	
24	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	5	1	5	4	5	5	5	2	5	5	103	Muy Alto	
25	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	96	Muy Alto
26	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	2	4	4	102	Muy Alto	
27	4	5	5	4	4	5	5	4	2	4	5	3	2	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	5	89	Alto	
28	1	4	3	3	1	4	5	3	1	4	5	4	1	5	4	3	3	2	1	5	4	1	5	2	74	Alto	
29	4	5	2	5	3	3	5	2	2	4	4	3	2	5	5	3	2	1	3	5	4	4	5	4	85	Alto	
30	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	5	4	84	Alto	
31	4	4	5	4	3	3	5	4	3	4	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	86	Alto	
32	1	4	2	2	2	5	5	1	1	4	5	2	3	2	0	5	0	1	4	5	5	1	5	5	70	Alto	
33	5	5	4	4	0	4	4	3	2	4	4	4	3	2	3	0	0	1	2	4	3	2	5	0	68	Alto	
34	2	5	3	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	5	91	Muy Alto	
35	4	5	3	5	3	3	4	2	2	4	4	4	3	5	2	3	3	5	5	5	3	3	5	5	90	Alto	
MEDIA	3.6	4.4	3.6	4.0	3.7	4.0	4.6	3.2	3.0	3.9	4.3	3.2	2.8	3.8	3.2	3.2	3.4	3.0	3.4	4.3	3.9	2.6	4.6	3.9			
DESVES	9	9	3	9	7	3	3	0	0	4	7	0	3	6	3	9	9	9	0	4	7	6	6	7	3.70		
T	1.0	0.6	1.1	0.8	1.2	0.8	0.6	1.0	1.0	0.8	0.7	1.0	1.1	1.1	1.3	1.2	1.2	1.3	1.2	0.6	0.7	1.3	0.6	1.2			
	5	6	4	5	6	9	9	8	0	0	3	5	2	2	1	0	9	8	2	8	5	3	8	5	0.24		

RESULTADOS DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL AFECTIVO									
TABULACIÓN DE DATOS ÁREA ADMINISTRATIVA									
Sujetos	Preguntas								
No.	2	6	10	11	16	17	20	21	TOTAL
1	4	5	4	4	4	4	4	4	34
2	4	2	4	4	2	2	3	3	26
3	2	2	1	3	1	1	3	4	20
4	5	2	4	5	3	3	5	5	36
5	5	4	4	4	3	4	5	5	39
6	5	5	5	5	5	5	5	5	46
7	5	4	5	5	5	4	5	5	45
8	5	4	3	4	1	3	4	5	37
9	5	5	4	4	4	4	4	4	43
10	4	4	4	4	3	1	4	1	35
11	5	5	5	5	5	5	5	5	51
12	5	5	5	5	5	5	4	5	51
13	5	5	5	5	5	5	5	5	53
14	5	5	5	5	3	5	5	3	50
15	5	5	5	5	5	5	5	5	55
16	4	3	4	4	3	2	4	3	43
17	5	5	5	5	1	5	5	5	53
18	5	4	3	4	3	2	3	4	46
19	5	3	1	3	5	5	1	4	46
20	5	4	2	3	1	3	3	4	45
21	4	2	3	4	3	2	2	3	44

22	5	4	5	5	5	3	5	3	57
23	4	3	3	3	2	4	3	4	49
24	4	3	5	5	5	4	4	5	59
25	5	1	4	4	4	4	4	4	55
26	4	3	1	4	1	1	1	3	44
27	5	3	4	5	4	2	4	5	59
28	5	4	4	4	4	5	4	5	63
29	4	3	5	5	3	2	5	5	61
30	4	3	5	4	4	2	4	4	60
31	5	4	5	5	5	5	5	4	69
32	5	5	5	5	5	5	5	5	72
33	5	4	4	5	3	4	5	4	67
34	4	4	4	5	5	4	3	4	67
35	5	4	5	5	4	4	5	5	72
MEDIA	4.60	3.74	4.00	4.40	3.54	3.54	4.03	4.20	4.01
DESVEST	0.65	1.09	1.21	0.69	1.40	1.36	1.12	0.93	0.28

RESULTADOS DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL AFECTIVO									
TABULACIÓN DE DATOS ÁREA TÉCNICA									
Sujetos	Preguntas								
No.	2	6	10	11	16	17	20	21	TOTAL
1	5	5	2	5	2	5	5	4	34
2	5	5	4	5	4	4	5	5	39
3	4	4	4	4	2	4	4	4	33
4	5	5	5	5	4	5	5	4	42
5	2	1	2	2	3	4	2	2	23
6	5	5	3	3	1	1	5	3	32
7	4	4	4	4	3	3	4	4	37
8	4	4	4	4	3	4	4	4	39
9	5	4	4	5	4	5	4	5	45
10	5	4	5	5	5	4	5	5	48
11	5	4	4	5	3	5	4	4	45
12	5	5	4	4	4	4	4	4	46
13	5	4	5	5	5	5	5	4	51
14	4	4	4	4	4	4	4	4	46
15	4	5	5	5	5	5	5	5	54
16	4	4	4	4	3	3	4	3	45
17	4	3	4	5	3	4	5	3	48
18	4	4	4	4	3	4	4	3	48
19	5	4	4	4	3	3	4	4	50
20	4	2	3	3	3	4	4	4	47
21	4	4	2	4	2	2	4	4	47
22	5	4	5	5	4	4	5	5	59
23	5	4	4	5	5	2	3	3	54
24	5	5	5	5	1	5	5	5	60

25	4	4	4	4	3	3	4	4	55
26	5	5	5	5	4	4	5	5	64
27	5	5	4	5	2	4	4	4	60
28	4	4	4	5	3	3	5	4	60
29	5	3	4	4	3	2	5	4	59
30	4	4	4	4	4	4	4	4	62
31	4	3	4	4	3	4	4	4	61
32	4	5	4	5	5	0	5	5	65
33	5	4	4	4	0	0	4	3	57
34	5	4	3	5	4	4	4	4	67
35	5	3	4	4	3	3	5	3	65
MEDIA	4.49	4.03	3.94	4.37	3.23	3.54	4.34	3.97	3.99
DESVEST	0.66	0.89	0.80	0.73	1.19	1.31	0.68	0.75	0.24

RESULTADOS DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL CONTINUO

TABULACIÓN DE DATOS ÁREA ADMINISTRATIVA

Sujetos	Preguntas								
No.	1	3	5	8	12	14	18	22	TOTAL
1	3	4	3	1	2	5	2	1	22
2	3	2	3	2	2	4	2	2	22
3	1	2	2	1	1	4	3	1	18
4	2	3	4	5	5	4	3	1	31
5	4	4	3	2	2	4	3	3	30
6	4	5	5	3	2	5	5	1	36
7	4	4	4	3	4	5	3	3	37
8	2	3	4	2	3	4	2	2	30
9	4	4	4	1	2	5	4	2	35
10	3	5	4	2	3	4	3	1	35
11	2	1	3	1	1	5	1	1	26
12	5	5	4	5	4	5	4	4	48
13	5	5	5	5	5	5	5	5	53
14	3	2	3	3	1	5	1	1	33
15	5	5	5	5	4	5	5	5	54
16	4	4	3	3	4	4	4	3	45
17	3	5	4	3	3	5	3	4	47
18	4	5	5	4	3	5	3	2	49
19	1	1	4	5	5	5	5	1	46
20	2	4	4	1	1	4	1	1	38
21	4	4	3	1	1	5	1	1	41
22	5	5	4	2	1	5	5	1	50
23	3	1	4	2	1	5	1	1	41
24	1	5	4	4	5	5	5	5	58

25	1	2	1	1	1	4	5	1	41
26	3	3	3	1	4	5	1	1	47
27	4	4	2	4	3	4	4	3	55
28	2	3	5	5	4	5	4	4	60
29	4	5	4	3	1	4	5	3	58
30	2	4	4	4	3	5	3	2	57
31	1	1	1	1	2	2	1	1	41
32	1	5	1	1	1	5	1	1	48
33	4	5	4	4	4	5	2	4	65
34	4	5	4	4	4	3	4	3	65
35	4	5	4	5	4	4	4	3	68
MEDIA	3.06	3.71	3.54	2.83	2.74	4.51	3.09	2.23	3.21
DESVEST	1.30	1.41	1.09	1.52	1.42	0.70	1.48	1.37	0.27

RESULTADOS DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL CONTINUO									
TABULACIÓN DEL ÁREA TÉCNICA									
Sujeto	Preguntas								
No.	1	3	5	8	12	14	18	22	TOTAL
1	1	5	4	2	2	1	4	1	21
2	2	2	5	4	2	3	2	1	23
3	4	2	4	2	4	2	1	2	24
4	4	4	5	3	4	3	4	5	36
5	4	3	2	4	3	4	4	4	33
6	5	2	3	2	4	2	1	4	29
7	4	4	4	5	4	4	4	2	38
8	4	4	3	3	4	2	4	4	36
9	3	4	3	3	4	4	4	4	38
10	5	5	4	3	1	5	5	1	39
11	5	5	5	3	3	5	5	3	45
12	5	5	5	5	4	4	4	4	48
13	3	5	5	4	4	5	3	3	45
14	3	5	5	3	4	4	3	3	44
15	3	5	5	5	5	5	5	5	53
16	3	3	3	3	3	4	3	3	41
17	4	5	3	1	1	5	4	5	45
18	4	3	4	3	2	4	3	2	43
19	4	4	5	2	3	4	2	2	45
20	4	2	4	2	2	4	1	1	40
21	4	3	5	3	4	4	1	1	46
22	3	3	4	3	3	4	3	4	49
23	4	5	5	4	3	5	3	1	53
24	5	4	5	5	2	4	4	2	55

25	4	3	4	4	4	4	4	4	56
26	4	3	5	4	4	5	3	2	56
27	4	5	4	4	4	4	2	2	56
28	1	3	1	3	4	5	2	1	48
29	4	2	3	2	3	5	1	4	53
30	4	2	2	3	3	4	2	2	52
31	4	5	3	4	1	3	4	2	57
32	1	2	2	1	2	2	1	1	44
33	5	4	0	3	4	2	1	2	54
34	2	3	4	3	4	4	4	2	60
35	4	3	3	2	4	5	5	3	64
MEDIA	3.63	3.63	3.74	3.14	3.20	3.83	3.03	2.63	3.35
DESVEST	1.11	1.14	1.27	1.06	1.05	1.10	1.34	1.31	0.11

RESULTADOS DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL NORMATIVO**TABULACIÓN DE DATOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**

Sujetos	Preguntas								
	No.	4	7	9	13	15	19	23	24
1	4	4	2	1	3	5	5	5	30
2	4	3	2	1	2	1	4	2	21
3	2	4	1	1	1	1	3	4	20
4	4	3	5	4	5	3	5	4	37
5	4	5	4	3	4	4	5	5	39
6	5	5	5	2	5	5	5	5	43
7	3	5	3	4	4	3	3	4	36
8	4	5	4	4	3	2	4	4	38
9	4	5	1	1	4	4	5	4	37
10	4	4	3	4	4	4	5	3	41
11	1	5	5	5	5	5	5	5	47
12	4	5	4	4	4	5	5	5	48
13	5	5	5	5	5	5	5	5	53
14	3	5	5	5	5	5	5	5	52
15	5	5	3	4	5	5	5	5	52
16	3	4	3	2	2	2	5	5	42
17	5	5	4	5	5	5	5	5	56
18	4	5	4	2	3	3	5	4	48
19	1	1	5	1	3	5	5	1	41
20	3	4	4	1	2	1	5	1	41
21	3	3	1	1	1	2	1	3	36
22	4	4	3	1	1	1	5	5	46
23	1	3	2	1	2	2	5	4	43
24	4	4	1	2	4	5	5	5	54

25	2	4	5	4	4	1	5	3	53
26	4	4	1	1	1	1	3	4	45
27	5	5	4	3	4	3	5	5	61
28	3	5	4	2	4	5	4	5	60
29	5	4	1	1	1	5	5	5	56
30	3	4	2	3	4	3	5	2	56
31	4	5	5	5	1	5	5	5	66
32	5	5	5	5	5	2	5	5	69
33	5	5	2	4	4	5	5	5	68
34	4	4	4	4	4	2	4	5	65
35	5	5	3	4	3	5	5	5	70
MEDIA	3.69	4.31	3.29	2.86	3.34	3.43	4.60	4.20	3.71
DESVEST	1.18	0.90	1.45	1.56	1.41	1.60	0.88	1.18	0.28

RESULTADOS DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL NORMATIVO									
TABULACIÓN DE DATOS DEL ÁREA TÉCNICA									
Sujetos	Preguntas								
No.	4	7	9	13	15	19	23	24	TOTAL
1	5	5	2	4	5	4	5	5	36
2	4	5	4	4	5	2	5	5	36
3	4	4	4	1	4	4	5	5	34
4	5	5	4	4	5	5	5	5	42
5	2	2	3	4	3	3	2	2	26
6	4	5	3	2	1	4	5	4	34
7	3	4	3	2	3	3	4	4	33
8	4	4	3	2	3	4	5	4	37
9	3	5	4	4	4	4	5	4	42
10	5	5	2	3	3	3	4	5	40
11	5	5	3	1	1	4	4	4	38
12	5	5	4	4	4	4	4	4	46
13	4	4	4	4	4	4	5	5	47
14	4	5	4	4	4	5	5	4	49
15	5	5	5	5	5	5	5	5	55
16	4	5	4	2	3	4	5	4	47
17	4	5	3	1	3	1	5	5	44
18	3	3	2	2	3	2	5	4	42
19	4	5	3	3	4	3	4	3	48
20	3	4	1	2	2	2	5	3	42
21	4	4	3	3	5	1	3	2	46
22	4	5	3	3	3	5	5	5	55
23	5	5	3	1	1	3	5	1	47
24	5	5	5	2	5	5	5	5	61

25	5	5	4	4	4	3	5	4	59
26	3	5	4	4	5	4	5	5	61
27	4	5	2	2	4	2	4	5	55
28	4	5	1	1	4	1	5	2	51
29	5	5	2	2	5	3	5	4	60
30	4	4	3	4	2	4	5	4	60
31	4	5	3	3	3	4	4	4	61
32	2	5	1	3	0	4	5	5	57
33	4	4	2	3	3	2	5	0	56
34	4	5	3	4	2	4	5	5	66
35	5	4	2	3	2	5	5	5	66
MEDIA	4.03	4.59	3.06	2.82	3.29	3.41	4.65	3.97	3.73
DESVEST	0.84	0.69	1.04	1.14	1.35	1.20	0.68	1.26	0.26