



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES
DE UN CENTRO DE IDIOMAS EN CAJAMARCA,
2020

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor:

CARLOS ENRIQUE LABAN ALCALDE

Asesor:

Maestro. Llaque Quiroz, Juan Carlos

Cajamarca – Perú

2021

Resumen

El presente trabajo intitulado: “Compromiso organizacional y desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020” tuvo como objetivo determinar si el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

El enfoque metodológico utilizado para este estudio fue cuantitativo, de tipo correlacional, de diseño transversal, y consideró la aplicación de una encuesta, tomando como instrumento dos cuestionarios en escala de Likert. Para la variable compromiso organizacional se consideró 30 ítems y el cuestionario fue aplicado a 15 docentes de un centro de idiomas en Cajamarca. Tomó en cuenta tres dimensiones: compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional de continuidad, y compromiso organizacional normativo. En tanto que para la variable desempeño laboral se consideró 30 ítems y el cuestionario fue aplicado a la misma muestra y tomó en cuenta tres dimensiones: desempeño de tareas, civismo, y falta de productividad. Tras la aplicación de los cuestionarios, se procedió a la tabulación y la elaboración de tablas estadísticas correspondientes.

Los resultados obtenidos evidenciaron que el compromiso organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral con un nivel de significancia aproximada de 0.016, es decir menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto genera evidencia para afirmar que el compromiso organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

Palabras claves: compromiso organizacional, desempeño laboral.

Abstract

The present work entitled: "Organizational commitment and job performance in teachers of a language center in Cajamarca, 2020" had the purpose to determine to what extent the organizational commitment variable is related to the job performance variable.

The methodological approach used for this study was quantitative, correlational, cross-sectional, and considered the application of a survey, using two Likert-scale questionnaires as an instrument. For the variable organizational commitment 30 items were considered and the questionnaire was applied to the 15 teachers of a language center in Cajamarca. It took into account three dimensions: affective organizational commitment, continuity organizational commitment, and regulatory organizational commitment. While for the variable work performance 30 items were considered and the questionnaire was applied to the same sample and took into account three dimensions: performance of tasks, civility, and lack of productivity. After applying the questionnaires, we proceeded to tabulate and prepare the statistical tables.

The field study and its corresponding analysis answered the question: How is organizational commitment related to job performance in teachers of a language center in Cajamarca, 2020? The results obtained showed that organizational commitment is directly related to job performance.

Keywords: organizational commitment, job performance.

Dedicatoria y agradecimiento

Dedicatoria

Al divino hacedor por darme la oportunidad
de avanzar, remar y llegar.

A mi madre, mi amiga eterna. Decirle que lo
que hace por allí, tiene eco por aquí.

A mi padre, mi amigo de siempre. Nunca fue
necesario buscarte, siempre estuviste.

A Sheyla, mi más grande amiga en cada estación.
A mis hermanos de vida y de corazón: Jorge, Miguel y Nena.

A Tatiana, mi fortaleza, mi compañera de vida.
A Daniella, mi motivación permanente.

Agradecimiento

A mi asesor Dr. Juan Carlos Llaque Quiroz,
por su guía y orientación.

A Maed, por su gran profesionalismo y apoyo.

A cada uno de los colaboradores
y autoridades del centro de idiomas.

Tabla de contenidos

Resumen.....	ii
Abstract	iii
Dedicatoria y agradecimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Índice de figuras	vii
Índice de tablas	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
I.1. Realidad problemática	9
I.2. Pregunta de investigación	10
I.3. Objetivos de la investigación.....	11
I.3.1. Objetivo general	11
I.3.2. Objetivos específicos	11
I.4. Justificación de la investigación	11
I.4.1. Justificación teórica	11
I.4.2. Justificación práctica	11
I.5. Alcance de la investigación	12
II. MARCO TEÓRICO	13
II.1. Antecedentes	13
II.2. Bases Teóricas	15
II.2.1. Compromiso Organizacional	15
II.2.2. Desempeño Laboral	30
III. HIPÓTESIS	38
III.1. Declaración de hipótesis	38
III.1.1. Hipótesis general.....	38
III.1.2. Hipótesis específicas	38
III.2. Operacionalización de variables.....	38
III.3. Propuesta de solución	40
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	45
IV.1. Diseño de la investigación	45
IV.2. Unidad de análisis.....	45
IV.3. Población	45

IV.4. Muestra	45
IV.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
IV.6. Método y procedimientos de análisis de datos	48
V. RESULTADOS.....	52
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
VI.1. Discusión	56
VI.2. Conclusiones.....	58
VI.3. Recomendaciones	59
VII. REFERENCIAS	60
VIII. ANEXOS.....	64

Índice de figuras

Figura 1. La Mano de la Organización	10
Figura 2. Nivel de compromiso organizacional	53
Figura 3. Nivel de desempeño laboral	54
Figura 4. Análisis de las dimensiones de la variable compromiso organizacional	55

Índice de tablas

Tabla 1. Qué se debe dar y qué se puede esperar recibir.....	25
Tabla 2. Dimensiones del compromiso organizacional.....	25
Tabla 3. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	35
Tabla 4. Métodos de evaluación del desempeño.....	33
Tabla 5. Métodos de evaluación del desempeño.....	34
Tabla 6. Dimensiones del desempeño laboral.....	34
Tabla 7. Operacionalización de variables	39
Tabla 8. Matriz de marco lógico	40
Tabla 9. Cronograma de actividades: propuesta de mejora	41
Tabla 10. Presupuesto	44
Tabla 11. Confiabilidad de la Variable 1: Compromiso Organizacional.....	46
Tabla 12. Confiabilidad de la Variable 2: Desempeño Laboral.....	46
Tabla 13. Ficha técnica: compromiso organizacional	47
Tabla 14. Ficha técnica: desempeño laboral	48
Tabla 15. Escala de Likert.....	49
Tabla 16. Escala valorativa: Nivel Valores.....	49
Tabla 17. Dimensión: Compromiso Organizacional Afectivo.....	50
Tabla 18. Dimensión: Compromiso Organizacional de Continuidad	50
Tabla 19. Dimensión: Compromiso Organizacional Normativo	51
Tabla 20. Dimensión: Desempeño de Tareas.....	51
Tabla 21. Dimensión: Civismo.....	51
Tabla 22. Dimensión: Obstáculos a la Productividad	51
Tabla 23. Prueba de Hipótesis - Coeficiente de Pearson	52

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

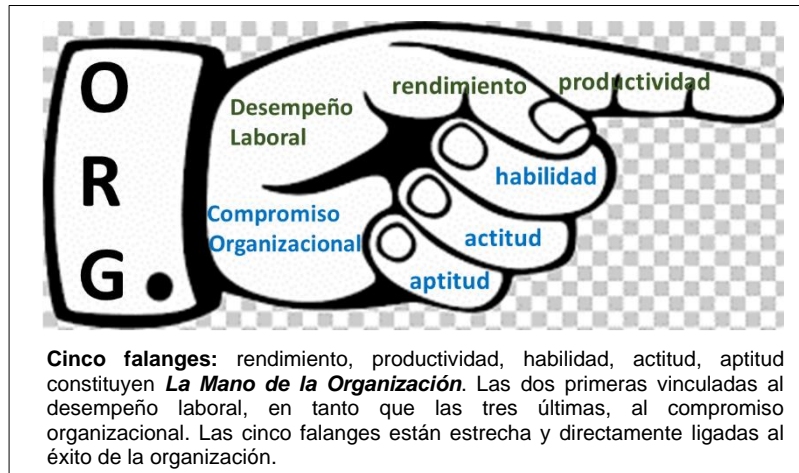
El cambio de milenio ha hecho evidente lo importante que es contar con una organización sólida y que asegure su trascendencia no sólo en el ámbito en la que se encuentra, sino también en el tiempo. En el informe Deloitte Perú, denominado “Tendencias Globales de Capital Humano 2015: liderando en el nuevo mundo del trabajo”, se destaca esta preocupación y las pocas acciones para consolidar la cultura organizacional. Si, además, tomamos en cuenta que, según el citado estudio, “el 87 por ciento de los líderes de recursos humanos y de negocio a escala mundial considera que la falta de compromiso (“engagement”) de los colaboradores es el principal problema que afrontan las compañías”; agregado a ello In Crescendo (2020) sostiene que “en América Latina, la idoneidad del personal, el nivel de compromiso de los trabajadores y el tipo de relaciones entre estos y los empleadores, son considerados como elementos medulares para su vinculación permanente en la empresa, dado que se ha entendido que una organización depende de las personas que hacen parte de ellas”. Es prioritario entonces el enfoque organizacional no sólo desde sus objetivos, sino también desde el compromiso de sus colaboradores: “para atender una problemática organizacional se debe identificar los factores que intervienen en el cumplimiento de las metas, así como el compromiso que se considera fundamental, ya que estos elementos fortalecen a las organizaciones. Luego de identificarlos se debe detectar si hay deficiencias en ellos, pues esto impacta negativamente en el rendimiento y la productividad del personal” (Ride, 2018).

Por otro lado, Juscamayta (2017) considerando que gran parte de la vida de los individuos se desarrolla en una organización, interrelaciona conceptos de calidad de vida, calidad de empleo, y factores inherentes al compromiso organizacional, para afianzar su relación en el desempeño laboral, y por ende en la conducta y el comportamiento de los colaboradores. Es desde luego fundamental entonces, agilizar el desenvolvimiento de tareas y responsabilidades no sólo desde su operatividad en cuanto al uso de la tecnología, sino también y atendiendo a que existe un elemento fundamental y que invariablemente representa y determina la calidad del resultado en toda organización, el factor humano; hoy talento humano, de la organización, el cual considera: la destreza (habilidad), la capacidad emocional (actitud), la capacidad intelectual (la aptitud).

Podemos inferir entonces que tanto el rendimiento, la productividad, la habilidad, la actitud, como la aptitud constituyen **La Mano de la Organización** (Figura 1), y sus falanges están estrecha y directamente ligadas a su éxito. Las dos primeras vinculadas al desempeño laboral, en tanto que las tres últimas, al compromiso organizacional. Es por ello que se hace

necesario el estudio de ambas variables con la finalidad de determinar su nivel, su relación y el grado de incidencia que el compromiso organizacional tiene en el desempeño laboral.

Figura 1. La Mano de la Organización



¿Qué tan comprometidos organizacionalmente se encuentran los colaboradores de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020? ¿Repercute ello en su desempeño laboral? Son interrogantes abordadas en el presente trabajo.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta de investigación general

¿Cómo el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020?

I.2.2. Preguntas de investigación específicas

¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020?

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020?

¿Cuál es la dimensión más relevante del compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Determinar si el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

I.3.2. Objetivos específicos

Medir el nivel de compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

Medir el nivel de desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

Identificar cuál de las dimensiones del compromiso organizacional es la más relevante en un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

I.4. Justificación de la investigación

I.4.1. Justificación teórica

La presente investigación emprende el estudio de dos variables. El compromiso organizacional y el desempeño laboral. Determinar si ambas se relacionan es materia de estudio aquí. Rubió (2016) sugiere que existe un consenso para definir el compromiso organizacional como niveles de interés en función de las posibles situaciones que se den; éste puede manifestarse en tres dimensiones: compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional de continuidad, y compromiso organizacional normativo. En tanto que Robbins y Judge (2017) afirman que el desempeño laboral es la acción que se realiza en un determinado puesto de trabajo; éste puede manifestarse en tres dimensiones: desempeño de tareas, civismo y falta de productividad.

I.4.2. Justificación práctica

El éxito de la organización depende de su talento humano. La forma en que cada colaborador decida participar determinará el grado de su compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Ello definirá la relación que establecerá no sólo consigo mismo, sino con la organización en su conjunto: personas bajo su responsabilidad, colegas, autoridades, sus reglas y sus normas. A fin de cuentas, su desempeño dentro la institución, y su conexión con ella. Es importante entonces el estudio de la relación entre ambas variables: compromiso organizacional y desempeño laboral.

I.5. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación abarca el área de gestión del talento humano en los centros de idiomas a nivel nacional. La investigación tiene un alcance descriptivo correlacional; descriptivo por que como objetivos específicos medirá el nivel de compromiso organizacional y desempeño laboral de los docentes de un centro de idiomas en la ciudad de Cajamarca, luego de ello se realizará la correlación entre ambas variables para ver si esta es significativa.

Los resultados del presente trabajo en el sector educativo de la ciudad de Cajamarca generarán base a otros investigadores interesados en demostrar las teorías de Rubió (2016) y Robbins y Judge (2017), además de servir como elemento de análisis a las autoridades de la organización materia de estudio, así como a los propios colaboradores de la organización para implementar oportunidades de mejora.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

Existen diversas investigaciones realizadas en lo que se refiere a compromiso organizacional y desempeño laboral. Es así que se mencionan algunas que contribuyeron a brindar un marco de referencia para el desarrollo de la presente investigación.

Gasia, (2015) en su trabajo *El compromiso organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores del sector alimenticio de la zona industrial de Cagua Cagua-Estado Aragua* concluye que se precisa establecer los niveles, grados o intensidad del compromiso organizacional tomando como indicadores dos aspectos: el estar comprometido o involucrado. Precisa que “un trabajador comprometido se siente unido a su trabajo, identificado y motivado en buscar siempre alternativas de mejora. Por el contrario, un trabajador involucrado considera que la solución a los problemas es cambiar, ya sea al inmediato superior, al compañero, el proceso o las normas, pero a diferencia del comprometido no aporta, no suma, sólo sucumbe en la crítica y por lo general envuelve a otros en ese círculo vicioso.” Finalmente concluye que “un alto compromiso organizacional se corresponde con un alto desempeño y viceversa”.

Dr. Manuel Pedro Vásquez Galán, Dra. Juana Tello Río, Dr. César Augusto Huamán Fernández, Dr. Juan Ernesto Ríos Ángeles (2019) en su trabajo *Compromiso organizacional y desempeño laboral de los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali– 2018* demuestran el grado de relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral. La población estuvo constituida por quince especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali, la muestra es no probabilística, y el diseño no experimental. Resulta interesante tomar en cuenta este trabajo doctoral si consideramos que la presente investigación *Compromiso organizacional y desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020* considera también una muestra que representa el total de la población que siendo aún reducida es significativa en el afán por demostrar los resultados de dos tesis que relacionen los cuatro elementos: compromiso organizacional, relación, desempeño laboral y educación. En tal sentido, y atendiendo al objetivo general sobre la relación entre el compromiso organizacional y desempeño laboral en los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali- 2018, el estudio muestra que es significativa, 60% de la población muestral refiere niveles equivalentes en ambas variables. Con respecto al primer objetivo específico la relación entre la dimensión compromiso afectivo y desempeño laboral en los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali- 2018, es significativa, 66.7% de la población muestral refiere niveles equivalentes en la dimensión y variable. Atendiendo al segundo objetivo específico la relación entre la dimensión

compromiso de continuidad y desempeño laboral en los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali- 2018, es significativa, 53.3% de la población muestral refiere niveles equivalentes. En cuanto al tercer objetivo específico, muestran la relación entre la dimensión compromiso normativo y desempeño laboral en los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali- 2018, es significativa, 46.7% de la población muestral refiere niveles equivalentes en la dimensión y variable. Queda claro entonces que la relación más fuerte relaciona el compromiso organizacional afectivo y desempeño laboral; en tanto que la más débil -y hacia donde deben apuntar las estrategias de mejora- es la que considera el compromiso organizacional normativo y desempeño laboral.

Tasayco (2017) en su tesis para optar el grado académico de maestra en gestión pública *Compromiso organizacional y desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016* indica cuatro conclusiones: En la primera conclusión, que es de índole general, precisa que existe un nivel de relación positivo y alto entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral. Las siguientes conclusiones son más específicas. En la segunda manifiesta que existe un nivel de relación positivo y moderado entre el compromiso afectivo y el desempeño laboral. En la tercera conclusión destaca que existe un nivel positivo y alto entre el compromiso de continuidad y el desempeño laboral. Finalmente, en la cuarta conclusión sugiere que existe un nivel relación positivo y alto entre el compromiso normativo y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016.

Tirado (2018) en su tesis para optar el grado de Maestro *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de construcción civil de la provincia de Cajabamba, 2018* concluye que el nivel de motivación influye positiva y significativamente en el desempeño laboral. Si tomamos en cuenta que, según Chiavenato, (2011) la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea; en tanto que según Cotton (1993) contempla al compromiso organizacional como un proceso de participación personal (individuo) relacionado al éxito institucional (situación que lo rodea), podemos entonces vincular ambas variables e inferir que el compromiso organizacional también influye de manera directa en el desempeño laboral. Es lo que corresponderá probar en el presente trabajo.

Cerna (2015) en su tesis para optar el grado de Maestro *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal de una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca* concluye que el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca. Si consideramos que el estilo de liderazgo repercute en el compromiso de cada colaborador en la organización; podemos

vincular entonces la incidencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral. Los resultados del presente estudio nos lo harán conocer.

II.2. Bases Teóricas

II.2.1. Compromiso Organizacional

Definiciones

Robbins y Judge (2017) nos introducen al tema cuando manifiestan que “el compromiso con el puesto de trabajo es la inversión de la energía física, cognitiva y emocional de un empleado en el desempeño de su trabajo” (p. 231). En una concepción amplia, podemos considerar entonces que la forma en que utilizamos nuestro cuerpo, nuestra mente y nuestra emoción determinarán nuestro grado de compromiso con la función que estamos realizando en la organización a la que pertenecemos. Además, el término *inversión* sugiere que la retribución recibida será acorde con la forma en que decidamos aportar a la organización. A más energía física desplegada, a más conocimiento de nuestra función, a más emoción en la labor que desempeñamos, más compromiso con nuestra función, y por ende con la organización. Si bien es cierto, aún ello, no nos garantiza una proporcional retribución: “las personas pueden recibir muchas y diversas cosas de la organización, si quienes las gobiernan pueden o deciden darlas. Finalmente, sostienen que el compromiso organizacional es “como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y sus deseos, y esta ayuda a mantener la pertenencia a la organización o institución” (p. 511).

Chiavenato (2017), precisa el compromiso organizacional como “aquella voluntad que tiene el empleado para con la organización a la que pertenece y la de dirigir sus esfuerzos para el logro de objetivos”.

Rubió (2016) citando a Mowday, Steers y Porter (1979) afirma que el compromiso organizacional es “una fuerza relativa de identificación individual e implicación con una organización en particular”. Cita además que Porter, Steers Mowday y Boulain (1974), consideran “el compromiso organizacional como la creencia en las metas y los valores de la organización, su aceptación, la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, el deseo de seguir siendo miembro de la misma.” (p. 224). Agrega también que Rousseau y Parks (1993), desarrollan el concepto de compromiso entre empleado y empleador desde una perspectiva más amplia. La idea de contrato psicológico aparece con fuerza como elemento que relaciona desde el punto de vista emocional aquel compromiso implícito en la relación laboral y que recoge aquellas expectativas que no se encuentran explicitadas en el contrato laboral. “Son creencias individuales dentro

de una obligación recíproca entre el individuo y la organización que van más allá del contrato formal.” Finalmente refiere que “existe un consenso respecto a que el compromiso organizacional podría considerarse como los niveles de interés en función de las posibles situaciones que se den.” (p. 39).

Montoya (2014) citando a Meyer y Allen define al compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influye en la decisión de continuar o dejar la organización.” (p. 10)

Böhrt, Romero y Díaz (2014) hacen referencia que “el compromiso organizacional es el estar comprometido con su práctica diaria, que parte de la reflexión del quehacer, traducido en intenciones y propósitos, traducido en el buen desempeño de los colaboradores en el trabajo y en los esfuerzos agregados en la realización de las tareas. Sabiendo que él es considerado como ente activo en la consecución y progreso de la organización.”

Cámara (2012) citando a Kinicki y Kreitner define el compromiso organizacional como “el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos.” (p. 45)

Mathis y Jackson (2011) afirman que “the degree to which employees believe in and accept organizational goals and want to remain with the organization is called **organizational commitment.**” (*el grado al cual los empleados creen y aceptan los objetivos organizacionales y quieren permanecer en la organización es llamado compromiso organizacional*). (p. 158). Es importante resaltar el elemento cuantificador –grado- pues con ello nos aseguramos en el hecho de que podemos establecer parámetros que nos lleven a decir si nuestro colaborador tiene un alto, medio o bajo grado de compromiso organizacional tanto en el cumplimiento de metas, la realización de tareas, como en sus ganas por querer seguir perteneciendo a la institución.

Tena y Villanueva (2010) definen el compromiso organizacional, “como la intensidad de la participación de un trabajador y su identificación con la institución, se caracteriza por la creencia, fijación de metas y de principios que tiene con la organización, disposición para realizar un esfuerzo importante que traiga como beneficio a la organización.”

Zamora (2009) indica que “el compromiso organizacional es como el grado en que una persona internaliza los valores, fines de su organización y siente una alta lealtad hacia su centro de trabajo.” Esto significa, que el compromiso organizacional es esencial para que las personas sientan a la organización como algo propio, y se involucren con lealtad de manera permanente.

Betanzos y Paz (2007) en su trabajo *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*, afirman el compromiso organizacional es “el estado en el que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización, con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta.” Agrega “sin duda, la integración de las personas a la organización es un asunto de vital importancia pues de este acoplamiento depende en gran medida que los intereses, objetivos y necesidades de cada uno lleguen a un nivel armónico que permita que la relación empleado-empresa perdure en el tiempo.” Es importante atender entonces a tres características ideales en la relación colaborador-organización: debe ser íntegra, armónica y perdurable. Ello asegurará que intereses, objetivos y necesidades, tanto de uno como del otro, sean congruentes y estén alineados.

Colquitt y Rodell (2007) sostienen que es el “deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización.” (p. 82).

Hellriegel y Slocum (2004) manifiestan que “el compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación en la organización”. Con ello estamos corroborando que las respuestas a ¿cuánto participamos? y ¿cuánto nos identificamos? determinarán el mayor o menor grado de nuestro compromiso con la organización. Agregan que un “fuerte compromiso organizacional se caracteriza por: el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización; la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; y el deseo de mantenerse dentro de la organización.” Resulta obvio entonces suponer que toda organización con trabajadores fuertemente comprometidos podrá tener mayores probabilidades de asegurar el logro de sus objetivos, la valoración de su identidad, su mejora constante y su trascendencia en el tiempo. Sostienen además que “el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Es más, por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.” (p. 54). Queda claro entonces que un trabajador comprometido se sentirá vinculado a su organización, aún en circunstancias adversas o de crisis, puesto que siente a la organización como parte de sí y su identificación con la misma va más allá de sus propias funciones, no sólo espera que le vaya bien a él, sino también a toda la organización.

Córdova (2002) afirma que “el compromiso organizacional, es aquel que se mantiene vinculado con su organización en situaciones favorables, pero también en la adversidad ya que el compromiso actúa como un pegamento que lo adhiere a la

organización y lo estimula a alcanzar sus metas y a tratar como propios a los bienes y recursos de la empresa.” (p. 38).

Según Bayona, Goñi, Madorrán (2000) “el término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización.”

Para efectos del presente estudio, se asume la postura de Rubió (2016) quien sugiere que “existe un consenso para definir el compromiso organizacional como niveles de interés en función de las posibles situaciones que se den.”

Modelos de Compromiso Organizacional

1. Modelo de las Perspectivas Teóricas

Soria (2019) refiere que la revisión de la literatura científica ha sistematizado tres perspectivas teóricas diferentes en el compromiso organizacional que se relacionan con los tres componentes, propuestos por Rubió (2016) citando a Meyer y Allen (1991): compromiso de continuidad, afectivo y normativo.

1.1. Perspectiva del Intercambio Social

Considera que el compromiso como el vínculo que establece la persona con la organización donde trabaja que es producto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo, lo cual implica que los colaboradores acumulan significativas inversiones con la organización que no quieren perder; pero, si perciben que los costos de permanecer en ella son altos, su nivel de compromiso decrece. Por consiguiente, se postula un compromiso formado por la relación instrumental o de intercambio entre la persona y el entorno social, lo cual claramente se relaciona con el componente de continuidad, también llamado dimensión calculada.

1.2. Perspectiva de Atribución

Esta perspectiva está vinculada a la dimensión de “ética del trabajo” que fue formulada por Morrow y definida por Varona como una responsabilidad que nace de la propia persona y que lo impulsa a hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo. Esta perspectiva estaría relacionada con la dimensión normativa.

1.3. Perspectiva Sicológica.

Mathieu y Zajac postulan que un compromiso depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, ya que la persona espera recibir

recompensas psicológicas, como ser reconocido por sus compañeros de trabajo, de manera que le hagan sentir: que su trabajo vale y que su empresa lo reconoce. Lo cual está vinculado directamente al componente afectivo del compromiso organizacional.

2. Modelo de los Enfoques

Guerrero (2019) citando a Mowday, Porter y Steers (1982), sostiene que el compromiso organizacional es la fuerza relativa de identificación del individuo con una determinada organización. Esta identidad suscitaría consecuentes comportamientos favorables. Frente a ello, los teóricos toman un modelo cuyos enfoques fueron clasificados según la orientación particular de sus propuestas. Entre ellos tenemos:

2.1. Enfoque afectivo - actitudinal

Esta perspectiva indica que, en el ambiente organizacional, el individuo es influenciado por diversos factores, como el salario, la supervisión, la responsabilidad, el tiempo de trabajo, las relaciones sociales, entre otros; los cuales ocasionan una identificación emocional del individuo con las metas organizacionales y, por ende, apropiación de esos valores, asumiéndolos como propios. El compromiso organizacional, en este enfoque, representa un vínculo mucho más fuerte con la organización considerando que la dimensión afectiva es alimentada y consolidada por medio de los sentimientos de los funcionarios.

2.2. Enfoque instrumental

Este enfoque asume que el colaborador opta por permanecer vinculado a la organización siempre y cuando perciba beneficios mayores en esta decisión. El compromiso, en esta perspectiva, representa ser un mecanismo sicosocial, cuyas recompensas o costos imponen límites en las acciones futuras de los colaboradores.

2.3. Enfoque sociológico

Esta perspectiva asume que el vínculo entre el colaborador y la organización se basa en los procesos tanto de dominación de los empleadores como de sometimiento de los trabajadores. Esto quiere decir, que los empleados llevan al ambiente laboral un conjunto de códigos que especifican maneras “correctas” de dominación y, por tanto, se podría afirmar, que estos procesos serían aceptados por todo el equipo de trabajo.

En este contexto, el compromiso es una manera de consentimiento de los trabajadores con respecto al logro de metas y objetivos.

2.4. Enfoque comportamental

Este enfoque considera el compromiso como un vínculo que se manifiesta a través de actos o comportamientos consistentes del individuo con la organización. Esta forma, las personas se comprometen en función de las implicaciones de sus propias acciones. El compromiso abarca un sentido que trasciende los límites de las expectativas individuales. Por lo tanto, esta perspectiva asume que luego de seis meses de permanencia en la organización, los colaboradores que se sentían libres para decidir, con autonomía y sin restricciones, se mostraron más comprometidos.

3. Modelo Tridimensional

Rubió (2016) menciona además que uno de los modelos multidimensionales más utilizados para medir el grado de compromiso de los trabajadores ha sido el enunciado por Meyer y Allen (1991). Ambos contemplan un modelo que valora las anteriores definiciones de compromiso organizacional y afirman que tiene tres componentes diferenciados y que se corresponden con tres diferentes estados psicológicos.

3.1. Compromiso afectivo

Atencio, et al (2020) indican que El compromiso afectivo según Meyer y Allen (1991), es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización por lo que es aquella fuerza interna, que identifica al individuo con la organización, lo que, a su vez impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización. En este sentido, dicha dimensión está ligada a la manifestación emocional que describen los miembros de una organización por ser parte importante de ella y que sienten la necesidad de contribuir al éxito de la organización precisamente porque sienten un fuerte apego por esta. Este componente se ve evidenciado con algunas características en los empleados en la que se puede destacar su deseo de participar activamente en las decisiones de la institución y como se acopla su experiencia profesional con la misión y visión de esta.

Para Arias, Varela, Pineda y Quintana (2003), el compromiso afectivo está referido “a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de

su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Desde esta óptica el nivel de afectividad que refleja el empleado por la empresa está íntimamente relacionado con la forma como la organización es capaz de brindarle bienestar y confort a sus miembros partiendo de sus necesidades básicas hasta las de mayor expectativa. Es conveniente decir que estas necesidades las describe muy bien Abraham Maslow (citado por Rivera 2010) donde menciona que estas están referidas en cuatro grupos: necesidades fisiológicas, (comida, ropa, techo, entre otras); de seguridad, (salud personal y familiar, seguridad laboral, vejez tranquila, entre otras); sociales (comunicación interpersonal, reconocimiento grupal y social, entre otras), y de autorrealización (ejercitación y desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales, necesidad de actividad, creación, entre otras).

Por otro lado, Rivera (2010), refiere que el compromiso afectivo es una comunión de emociones, sentimientos y valores que involucra a la familia, como núcleo de la sociedad y base de nuestros aprendizajes, experiencias y formación como persona humana; en este sentido, la organización debería contar con un sistema de políticas que ayuden a los colaboradores a mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y familiar, y así lograr desarrollar emociones importantes que involucren al colaborador y a su vez implicará, que a la organización se le considere como una familia en la que se desarrollan emociones positivas, generando un alto de grado de significancia y sentido de pertenencia. En este orden de ideas, cuando la organización es capaz de recrear una simbiosis empresa - empleado y este último así lo percibe, además de conseguir una apropiada armonía entre su vida personal y la laboral; este responde positivamente con sus deberes a la entidad y los interioriza como un compromiso personal en los que siente feliz por aportar significativamente a la consecución de los logros.

En resumen, el compromiso afectivo implica la identificación personal del sujeto con las metas y valores de la empresa, donde el colaborador desea permanecer en la organización y despliega conductas asociadas para alcanzar sus objetivos (Meyer y Allen, 1997) citados por Máynez (2016). Visto así, cuando los miembros de la organización se sienten ligados afectivamente, estos disfrutan lo que hacen y desean continuar siendo parte de la institución, aportando significativamente para el cumplimiento de la misión. Se puede decir entonces que el compromiso afectivo está relacionado intrínsecamente con el apego a la organización, dado que el trabajador no siente el deseo de salir de la empresa porque la siente parte

de su vida, mostrando un sentido de pertenencia que crece en relación a la satisfacción laboral que le genera la entidad por los beneficios que se perciben de esta, lo que conduce a incrementar su lealtad y a su vez compensar y retribuir con trabajo y compromiso todo lo bueno que ha recibido de ella.

3.2. Compromiso de continuidad

Atencio, et Al (2020) refieren que el compromiso de continuidad para Rivera (2010), es el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos financieros, físicos y psicológicos, así como las oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el colaborador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y dejar la organización implicaría perder mucho y si este percibe que sus oportunidades fuera de la organización serán reducidas, se incrementa su apego con la empresa; sin embargo, espera mejora de las oportunidades externas para dejar la empresa. En este sentido, el empleado de una empresa siente la necesidad de compensar todas aquellas contribuciones que ha realizado para ser parte y mantenerse en la organización. Es decir, el trabajador trata de indemnizarse a sí mismo la inversión de cualquier índole que ha hecho para ocupar un puesto en la institución y esto se refleja en su deseo de continuar por lo menos hasta sentir que se resarcó o retribuyó total o parcialmente su sacrificio.

De forma similar, Meyer y Allen (citados por Rivera 2010: p. 34), manifiestan que las inversiones y alternativas son dos grupos de variables que influyen en el desarrollo de la dimensión calculadora. Es decir, esfuerzos y sacrificios, forman parte de lo que el trabajador invierte por desempeñarse en una determinada organización y también analiza las opciones o alternativas que tiene para abandonar su puesto. Teniendo en cuenta lo expuesto por Meller y Allen el empleado también evalúa diferentes disyuntivas. Por un lado, deja ver que le importa en gran medida lo que ha implicado ser parte de la entidad, pero también tiene en cuenta los riesgos que acarrea desvincularse de la misma, pues se siente expuesto al abandonar su puesto de trabajo porque no sabe con certeza lo que le espera en otro empleo, si es que se tiene la garantía de conseguirlo.

Por otro lado, estudios realizados por Rusbult y Farrel (citados por Rivera 2010: p. 35), señalan que en la medida que aumenta la antigüedad del trabajador, se incrementan las inversiones y también se incrementan los

costos de romper el vínculo laboral, por lo que el compromiso calculador se hace más sólido.

Por su parte, Lagomarsino (citado por Rivera 2010: p. 35), expresa que un trabajador continuará en su puesto de trabajo hasta que encuentre alguna alternativa que supere las condiciones económicas actuales.

De lo anterior se evidencia que entre el trabajador y la empresa no existe un vínculo afectivo sino de conveniencia, pues este compromiso está supeditado solo a intereses particulares. En este caso siempre se evalúa las secuelas que acarrea dejar de ser parte de la entidad, ya sea, porque se ha invertido mucho dinero, tiempo, estudio u otros recursos que son importantes.

3.3. Compromiso normativo

Atencio, et Al (2020) indican que es de saber que, si muchas personas se comprometen con su organización por las ligas afectivas que la unen a ella, también hay muchas otras en las que su compromiso responde a razones normativas y morales en las que el individuo siente el deber de cumplir a cabalidad las funciones. Es en esta instancia, donde surge el concepto de compromiso normativo que si bien fue planteado en sus inicios por Meyer y Allen (1991) ha sido objeto de estudio de diferentes autores, “el compromiso normativo es aquel grado en que un individuo siente, una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización”. Se responde así a una presión ética en que la persona cuestiona si salir de la institución es lo correcto para ella y para su organización. La respuesta siempre se enmarcará en lo que se considere moralmente bueno más allá del deseo propio.

En esta misma línea, Bayona, Goñi y Madorrán (2007: pág. 6), afirman que “esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer”. Partiendo de las conceptualizaciones anteriores se sobreentiende que la persona continuará ejerciendo su labor por una obligación moral, incluso en aquellas situaciones en las que no haya satisfacción personal. Independientemente de las afinidades con otra organización el individuo continuará en la suya como respuesta a una presión normativa y de agradecimiento, en la que renunciar o no hacer bien su labor puede tener efectos negativos para la institución y para su imagen propia.

Por otro lado, el compromiso organizacional normativo según McDonald y Makin (Citado por Montoya 2014: Pag.12), es definido como “el sentimiento de obligación de los trabajadores de permanecer en la organización, esto también hace referencia a las normas sociales que deben seguir para que una organización marche bien”. Desde esta perspectiva, la persona asegurará su permanencia en la organización porque socialmente es lo correcto y su compromiso será incondicional al momento contribuir al éxito de ésta; aunque lo que lo una a ella no sea un compromiso afectivo.

En síntesis, el compromiso normativo es el grado de sentimiento y obligación que el individuo siente por permanecer en una organización por razones morales y normativas. Las personas con este tipo de compromiso sienten la necesidad de retribuir con su permanencia y buen desempeño la oportunidad laboral e incentivos que la organización le haya ofrecido en algún momento. Para tal caso, se evidencia un empleado eficiente, responsable y dispuesto a hacer siempre lo correcto por el bien de la organización. Asimismo, este compromiso hace referencia a la creencia de la lealtad hacia la organización, partiendo del sentido moral, ya que al recibir ciertas prestaciones tales como, capacitaciones, pago de estudios, entre otros, conduce al despertar de un sentido de reciprocidad en los empleados para con la empresa, y, por ende, estar comprometidos con la organización hasta el tiempo estipulado, Arias (2001).

Ferreiro y Alcázar (2017) en su afán por equilibrar ‘la inversión realizada por el colaborador en la organización’ representan esta simbiosis en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Qué se debe dar y qué se puede esperar recibir

NECESIDADES HUMANAS	QUE LE PUEDE DAR LA ORGANIZACIÓN AL COLABORADOR	QUÉ SE PUEDE PEDIR AL COLABORADOR	DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
Psico-corpóreas	Dinero Status Información Contrato de trabajo Premios Castigos	Bienes Servicios Productividad Cumplir el contrato laboral Función formal Tarea	Eficacia
Cognoscitivas	Equipos auto dirigidos Enriquecimiento del puesto Empowerment Cauces de acción	Iniciativa Creatividad Sugerencias Ideas Ingenio Poner atención en lo que hace	Atractividad
Afectivas	Ayuda para superarse como persona Gratitud Estima Confianza Justicia Equidad	Lealtad Identificación Actitud de servicio Capacidad de sacrificio por la empresa Gratitud	Unidad o confianza mutua

FUENTE: Ferreiro y Alcázar (2017)

Como resultado entonces podemos considerar al compromiso organizacional en tres dimensiones:

Tabla 2.

Dimensiones del compromiso organizacional

Compromiso organizacional afectivo	Compromiso organizacional de continuidad	Compromiso normativo
<ul style="list-style-type: none"> •Familia •Emociones •Pertenencia •Orgullo •Felicidad •Satisfacción •Solidaridad •Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> •Conveniencia •Costos económicos •Comodidad •Beneficios •Consecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> •Actuaciones correctas •Deber •Sentimientos de culpabilidad •Obligaciones morales

Fuente: Rubió, T. (2016)

Es importante resaltar que Rubió, T. (2016) afirma además que los trabajadores con un alto grado de compromiso (afectivo, de continuidad, normativo) desarrollan actitudes positivas con su trabajo y poseen una mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso. Asimismo,

en su afán por incorporar un nuevo elemento al compromiso organizacional, cita a De Cuyper (2006) quien encontró que los trabajadores que se encontraban con contratos laborales de duración limitada, es decir, los trabajadores temporales, manifestaban un menor grado de compromiso laboral que los trabajadores con contratos indefinidos o permanentes. Por lo que puede entenderse que la inseguridad laboral se correlaciona negativamente con la satisfacción laboral y con el compromiso organizacional. (p. 40)

Compromiso organizacional en docentes

Soria (2019) citando a Gonzáles (1999) indica que un profesional al considerarse competente, no basta sólo con que logre un desempeño eficiente sino es necesario que actúe con compromiso y responda por las consecuencias de las decisiones tomadas en su quehacer laboral. La labor que desarrolla el docente en una institución educativa es clave para sentirse motivado con las diversas actividades pedagógicas que se presentan como un reto constante, ya que el aula de clases cuenta con un conjunto de estudiantes con diferentes características. Una actitud positiva frente a la laudable labor que se realiza en un salón de clases es indispensable, porque permitirá transmitir a los estudiantes que tienen o que comparten el entusiasmo del docente por aprender nuevos conocimientos para ponerlos en práctica en su vida cotidiana.

Cabe señalar que el docente generalmente se siente realizado por haber logrado motivar, incentivar a sus estudiantes lo cual indica que aquel se siente identificado con la labor que realiza y, por ende, también valora su propio esfuerzo, se siente satisfecho. Uno de los objetivos que desea alcanzar un docente es instruir un alumno íntegro; es decir que tenga una formación sólida en valores, con capacidades frente a los problemas que presenta la sociedad actual, asimismo, un estudiante crítico que brinde soluciones a diversos problemas que se le puedan plantear. Por otro lado, para lograr los objetivos planteados es vital concientizar acerca de la labor del docente y lo que esta implica, ya que solo si existe vocación, se podrá ejercer la profesión y enfrentar los probables impedimentos que se presenten en el salón de clases, cuando se interactúa con los estudiantes y sus diversos contextos.

El Ministerio de Educación (2006) en el Proyecto Educativo Nacional indica que es importante revalorar la profesión docente, no sólo a través de medidas de orden laboral, sino principalmente replanteando el proyecto de la docencia. Donde se considere las remuneraciones básicas comunes dignas de acuerdo a las responsabilidades laborales que se le confían. Se reconozca y estimule la labor que realizan en bien de la educación del Perú, de modo especial, a aquellos que se

encuentran en las periferias existenciales del país. Entre los documentos de mucha importancia normativa en el contexto peruano, está el Marco del Buen Desempeño Docente que fue publicado por el Ministerio de Educación (2012) donde se señala que el maestro tiene que “lograr cohesión en torno a una nueva mirada de la educación, donde se comprometa a todos estos profesionales de manera protagónica” (p. 7); es decir, la labor del maestro adquiere mayor relevancia cuando contribuye al propósito y a los objetivos de la institución al que pertenece.

Modelos de compromiso organizacional aplicado a docentes

El compromiso del docente está unido a su desenvolvimiento como de todo profesional, es una noción específica que está unida al desempeño profesional y las competencias, el compromiso docente es la acción práctica y concreta del docente que se identifica con la institución educativa, con los alumnos y la noble labor de enseñar. Minaya (2014) clasifica tres tipos de modelos en el compromiso docente que pueden darse en mayor o menor magnitud o simultáneamente:

1. Modelo de compromiso ético

Esta dimensión se relaciona con los principios y valores que tiene una institución educativa. El compromiso ético del docente consiste en disponer de un proyecto educativo que deberá de aplicarse en la institución educativa donde labora, el cual apunte a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. El compromiso ético sitúa que el profesor está obligado moralmente a desarrollar actitudes que contribuyan a la realización personal y comunitaria, a la formación plena en todas sus dimensiones de todos sus estudiantes. Según Lipovetsky (2000) la ética, para que pueda atender a las necesidades del ser humano, ha de ser flexible y abierta, que se adapte a las situaciones complejas y cambiantes. El docente debe demostrar en todo momento no sólo su capacidad académica, sino también su sólida formación en valores, porque estos son el origen, el prototipo y el término que sustentan un proyecto educativo. Además, se debe tomar en cuenta que el maestro predica con el ejemplo; saber ser.

2. Modelo de compromiso con los alumnos

Más allá de la inversión económica, los docentes deben tener claro cuáles son las competencias que alcanzarán y los compromisos que deben asumir en relación con los estudiantes y con la comunidad educativa. Un docente que tiene compromiso con la labor que desempeña trata de considerar el contexto particular de cada estudiante, para luego atender sus necesidades. En ese sentido, lo más importante para el docente no es el reconocimiento de los demás,

sino el sentir que realizan una labor que les agrada y que, además, es gratificante ver los resultados o logros obtenidos.

Desde esta línea Minaya (2014) señala que el docente debe descubrir para cada alumno posibilidades de aprendizajes, acompañarlo en su progreso, llevar a cabo una adaptación curricular, trabajar en equipo, motivar y dar sentido al aprendizaje de los alumnos, en conclusión, conocer el ritmo de aprendizaje que tiene cada estudiante que está a su cargo, sin olvidar las relaciones constantes con los padres para precisar el proceso de aprendizaje y actitudes de sus hijos.

En ese sentido, el Manual del Buen Desempeño Docente, del Ministerio de Educación del Perú (2016) propone dominios: a) Preparación para el aprendizaje de los estudiantes; b) Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; c) Participación en la gestión de la escuela articulada la comunidad; y, d) Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Los dos primeros se relacionan con la dimensión relacionada con los estudiantes. La primera se refiere a la elaboración del contenido de las sesiones: preparación de la programación curricular anual, unidades, proyectos y sesiones de aprendizaje. La segunda, comprende lo que se utilizará en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, el manejo de contenidos, asimismo, el ambiente apropiado que debe generar para impartir los conocimientos a los alumnos.

3. Modelo del compromiso social

El compromiso social se considera desde dos puntos de vista. Uno de ellos es el interno, que se enfoca en desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje adecuado a los objetivos que se desea lograr en la institución. Otro aspecto que también toma en cuenta es el externo, el cual permite una enseñanza realista y contextualizada. Esteban (2001, p. 62) sostiene que “la educación es un proceso social que está influido por el entorno”. La educación debe brindar un desarrollo integral al educando, incluido la enseñanza de valores, aspecto necesario para validar un proceso educativo de calidad. Respecto al incremento de la productividad de los colaboradores gracias al compromiso organizacional, Rivera (2010) argumenta que, en el caso de docentes, significa darle énfasis a su desempeño, si es eficaz conseguirá un éxito que se traducirá en una sólida formación integral de los estudiantes, basada en el desarrollo de capacidades académicas y competencias que es el logro que se desea alcanzar. La importancia de trabajar en un lugar propicio y que brinde cierta tranquilidad, paz y armonía entre colegas compete no sólo al empleador, quien debe realizar un seguimiento a sus colaboradores; sino también a los trabajadores, quienes

deben de poner lo mejor de sí para poder sentirse líderes y actuar como tales; beneficiando en conjunto a la organización.

El esfuerzo que se realice en una empresa o en una institución con la finalidad de lograr los objetivos debe ser entendido como la suma de esfuerzos, pero, sobre todo, por la colaboración de todos los responsables, lo cual conlleva a un sentimiento de bienestar y de tranquilidad.

Determinantes del compromiso organizacional

Soria (2019) señala que se pueden clasificar bajo tres características: el primero de ellos apunta a las características demográficas y personales de la persona; el segundo incluye las singularidades del puesto y condiciones laborales y, por último, el tercero se refiere a experiencias y/o apreciaciones de carácter más subjetivo que el colaborador percibe en su ambiente laboral (Alvares, 2008).

Siguiendo esta clasificación de edad, género, grupo étnico y antigüedad del empleado al servicio de una organización, el nivel de educación, o si el colaborador está o no casado (Kin y Rowley, 2005) son algunos de los atributos que marcan la diferencia en relación con el desempeño de estos en una institución u organización.

1. Características personales demográficas del individuo

Uno de los rasgos que guarda relación con el desempeño en el trabajo es la edad, ya que se conoce que, con el transcurso del tiempo, que implica el paso de los años en una persona (al menos, esto se mantiene o debe entenderse como una creencia), el desempeño ya no es el mismo y, por ende, el compromiso con la institución donde se labora desemboca en la pérdida de interés por continuar con las divergentes actividades que se presenten.

La edad señala un resultado positivo sobre el grado de compromiso; principalmente afectivo y calculado. Alvares (2008) encontró que el número de años que los trabajadores han estado en la organización y el alcance de su identificación con el trabajo estaban positivamente relacionados con el compromiso. Es así que los trabajadores con mayor edad tienden a llevar más tiempo en la empresa, lo que se puede interpretar en una mayor socialización dentro de la organización.

Asimismo, Saucó (2014) sostiene que hay una relación negativa en cuando a la educación, referente al estado civil y al número de hijos, el mismo estudio, señala que existen argumentos no definidos ni probados. Por otro lado, tampoco se puede afirmar que exista una desigualdad entre un hombre y una mujer, en cuanto a la ejecución de las funciones en una institución o a la resolución de

problemas, capacidades, orientación a la competencia, motivación, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje.

2. Experiencias o apreciaciones de su ámbito laboral

Álvares (2008) reporta que los empresarios y los trabajadores casados o con hijos son más comprometidos y responsables, porque dependen en mayor medida de la empresa. Pero, si las responsabilidades de estos individuos son mayores, cabe pensar que experimenten un mayor conflicto entre su vida laboral y la no laboral.

3. Características del puesto y condiciones laborales

Álvares (2008) sostiene que los trabajadores más satisfechos tienden a estar más comprometidos. Esto se explica, porque el compromiso es la respuesta del colaborador con su organización ante un tratamiento favorable que hace que esté satisfecho.

Importancia del compromiso organizacional y el sector educación

La responsabilidad o el grado de compromiso que tiene un colaborador dependen mucho si éste se identifica con la institución donde labora. Debe tener conocimiento de las metas que desea alcanzar dicha organización; los valores que se deben practicar que son el eje de toda corporación (Sauco, 2014). Otro aspecto indispensable constituye poner en práctica la capacitación del personal, ya que el avance de la tecnología cada día supera las expectativas de los usuarios, y de ser posible, el empleador debería financiar dichas capacitaciones para que pueda contar con un profesional que siempre esté a la vanguardia de los avances y de la información.

También Bayona, Goñi y Madorrán (2000) señalan que la eficacia organizacional depende en gran medida de la consecución de las metas organizacionales. Para lograr se requiere de los medios importantes como la técnica o la estructura organizativa que se puede rescatar de otras organizaciones, salvo la riqueza humana con el que se cuenta, porque es el recurso más importante que pueda tener cualquier institución o corporación.

II.2.2. Desempeño Laboral

Definiciones

Robbins y Judge (2017) afirman, el desempeño laboral es la acción que se realiza en un determinado puesto de trabajo; éste puede manifestarse en tres tipos de conducta: desempeño de tareas, civismo y falta de productividad.

Chiavenato, (2017) sostiene que “desempeño laboral es la actuación del trabajador en la búsqueda de cumplir las metas respecto a su organización y por ende de los objetivos trazados.”

Landy y Conte (2005) “rendimiento con el que el ocupante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo.”

Robines y Coulter (2005), “capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.”

Wayne y Robert, (2005) “la gestión del desempeño se refiere a cada uno de los procesos de la organización que determinan el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones. También considera que una organización debe contar con los medios apropiados para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipo a fin de elaborar planes que permitan un desarrollo organizacional.”

García y Ruiz (2002), “acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.”

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) “resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.”

Dolan y Martin (2000) “es el resultado de un trabajo que se efectúa en un proceso. El desempeño en las organizaciones se evalúa tomando como referencia el aumento de la productividad en la organización. Este concepto debe enfocarse o centrarse en la salida producida del trabajo que realizan los empleados y no se debe confundir con el comportamiento del trabajo.”

Milkovich y Boudreau (1994) “grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.”

Faria, (1995), “resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades.”

Stoner, (1996) afirma: “se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Podemos establecer entonces que cada acto competitivo y de contribución -por parte de un colaborador- y que aporta al logro de un objetivo organizacional es considerado como parte de su desempeño laboral. El hecho que de que su actuar -del colaborador- impacte en el cumplimiento de metas y objetivos nos permite sostener que podríamos perfectamente incorporar un cuadro de metas y/u objetivos que nos permita evaluar y medir el desempeño laboral de nuestro colaborador en la organización. Cabe valorar aquí la importancia de tener un objetivo claro u objetivos claros en el cumplimiento de nuestras obligaciones dentro de una organización, no hacerlo así repercutiría en la mera presencia de estar realizando una actividad simplemente por hacerla: “Ventajas que se derivan de tener objetivos claros: 1) Aumenta la probabilidad de alcanzar lo que nos proponemos; 2) Fija la atención y concentra los esfuerzos en lo más importante; 3) Nos permite avanzar y crecer en la dirección prevista sin dar tumbos de un lado para otro según los acontecimientos o las circunstancias; 4) Da sentido y razón de ser a nuestro trabajo; 5) Motiva a las personas a superarse y conseguir logros; 6) Permite el autocontrol de la propia actividad. (p. 78)-y agrega el autor cuando se refiere al actuar de un directivo y que consecuentemente puede ser aplicado a un colaborador- Está claro que la cuestión no es trabajar por trabajar... tratando de salvar la situación y de llenar el horario de cada día, sino saber exactamente dónde estamos y hacia dónde queremos ir.” (p. 75), Urcola (2010). Inferimos, a más objetivos alcanzados, mejor desempeño laboral; a menos objetivos alcanzados, deficiente desempeño laboral.

Evaluación del desempeño laboral

Werther y Davis (2008) afirman que: “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.” (p. 302)

Chiavenato (2017) sostiene que: “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo”.

Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Según Werther y Davis (2008) los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son ocho: 1. Clarificar los objetivos y metas; 2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa; 3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades; 4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto; 5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos. 6. Contar con un parámetro documentado

por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones; 7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo; 8) Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (p. 306).

Chiavenato (2017) afirma que un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado genera beneficios de corto, mediano y largo plazo tanto para el colaborador, el gerente, la organización y la comunidad. Así,

Tabla 3.

Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Para el administrador	Para el colaborador	Para la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sistema de medición que neutralice la subjetividad. • Saber cómo está el desempeño de los colaboradores. • Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa valora. • Conocer las expectativas de su líder. • Conocer sus puntos fuertes y débiles. • Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño. • Hacer una autoevaluación y una crítica personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos. • Definir la contribución de cada empleado. • Identificar a los colaboradores que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad. • Seleccionar a los colaboradores que están listos para un ascenso o transferencia. • Dinamizar su política de RH. • Estimar la productividad. • Mejorar las relaciones humanas.

Fuente: Chiavenato (2017)

Robbins y Judge (2017) manifiestan los beneficios de la evaluación del desempeño laboral en tres objetivos: 1) Ayudar a la gerencia a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. 2) Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, e identificar las habilidades y competencias de los colaboradores. 3) Proveer retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salarios por méritos. (p. 576)

Métodos de evaluación del desempeño laboral

1. Método de evaluación del desempeño laboral según Werther y Davis (2016)

Se basa en dos fundamentos:

Tabla 4.

Métodos de evaluación del desempeño

Con base en el pasado	Con base en el desempeño futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Escalas de puntuación • Listas de verificación • Método de selección obligatoria • Método de registro de acontecimientos notables • Estimación de conocimientos y asociaciones • Método de puntos comparativos • Métodos de evaluación comparativa • Escalas de calificación conductual • Método de verificación de campo • Establecimiento de categorías. • Método de distribución obligatoria • Método de comparación contra el total 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluaciones • Administración por objetivos • Evaluaciones psicológicas • Métodos de los centros de evaluación • Métodos de escalas gráficas o por conceptos • Sistema de evaluación de 360°

Fuente: Werther y Davis (2016)

2. Método de evaluación del desempeño laboral según Chiavenato (2017)

Reúne los métodos de evaluación del desempeño en dos grandes grupos:

Tabla 5.

Métodos de evaluación del desempeño

Tradicional	Nuevas tendencias
<ul style="list-style-type: none"> • Método de escalas gráficas. • Método de elección forzada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores sistémicos. • Indicadores con distintos criterios. • Indicadores escogidos en conjunto.

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Método de investigación de campo. • Método de incidentes críticos. • Método de comparación por pares. • Método de frases descriptivas. | <ul style="list-style-type: none"> • Como elemento integrador de las prácticas de RH. • Por medio de procesos simples. • Cómo forma de realimentación de las personas. • Considerando variables individuales, grupales y organizacionales. • Considerando resultados, metas y objetivos. • Considerando expectativas. |
|---|---|
-

Fuente: Chiavenato (2017)

3. Método de evaluación de desempeño según Robbins y Judge (2017)

Consideran seis criterios: ensayos escritos, incidentes críticos, escalas de puntuación gráfica, escalas de puntuación basadas en el comportamiento, clasificación grupal, clasificación individual.

Dimensiones del desempeño laboral

Robbins y Judge, (2017), afirman que el desempeño laboral está formado por tres tipos de conductas:

Tabla 6.

Dimensiones del desempeño laboral

Desempeño de la tarea	Civismo	Obstáculos a la productividad
<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones • Responsabilidades • Tareas administrativas • Producción de un bien o servicio • Tareas propias del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los demás • Respaldar los objetivos organizacionales • Respeto a los compañeros • Sugerir constructivamente • Decir cosas positivas de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Robo • Daños a la propiedad • Comportamiento agresivo • Ausencia frecuente

Fuente: Robbins y Judge (2017)

En este sentido, los autores manifiestan que “la mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no se consideraría un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas laborales básicas tampoco es un buen empleado.” (p. 576)

Desempeño laboral en el sistema educativo

Tenorio (2017) indica que el desempeño docente comprende el cumplimiento de aspectos como: principios pedagógicos, habilidades para sociabilidad pedagógica, atención a la necesidad de los estudiantes, relación con la comunidad, cumplimiento de las actividades de enseñanza-aprendizaje, acatamiento de las normativas, entre otros. Por lo que la evaluación del desempeño es, en general, un “sistema basado en competencias, donde los evaluadores realizan juicios, basados en la evidencia procedente de una variedad de fuentes, que definen si un individuo satisface los requisitos planteados por un estándar o conjunto de criterios” (McDonald, y otros 2000, 3). Ha pasado de ser una simple técnica administrativa a resolver problemas actuales, bajo el principio de integrar a las personas en la organización y aprovechar potenciales (Parra 2006); en este caso, integrar docentes a la institución educativa. Con la evaluación del desempeño se busca verificar el cumplimiento de la tarea profesional bajo el criterio de positivo y negativo. Para este propósito, se valoran competencias funcionales y comportamentales; lo cual sirve de base para definir los procesos de promoción en la función y de reconocimiento profesional (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 1998). La evaluación de la competencia “enfatisa el desempeño y exige una mayor variedad de evidencia que la requerida por los enfoques tradicionales y busca métodos de evaluación directa” (McDonald, y otros 2000, 3). Con la evaluación se obtienen importantes beneficios como:

- Identificar las fortalezas y debilidades dentro de una organización con un orden sistémico y proponer fortalecimiento.
- Proporcionar un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los docentes que laboren en la unidad educativa.

Mediante una evaluación completa se puede orientar, fortalecer y re direccionar a los colaboradores para que estén a la altura de las exigencias y compromisos de la educación actual. Lo ideal del proceso de evaluación es que se realice de tal manera que no se perjudique el desempeño del docente, se transmita el mensaje positivo de que se tratan de evaluaciones no punitivas que sirven para enmendar errores o buscar alternativas de solución, y lo más importante es que se transmita la idea de que una evaluación es vital en el desempeño profesional (UNESCO 2000). La evaluación del desempeño se realiza a partir de información respecto al sujeto para

observar su evolución, para detectar dificultades y no para pedir logros; de esta forma, se garantiza que los planes operativos o proyectos planificados sean cumplidos. El ámbito público es muy distinto, porque para este sector “la evaluación se inserta en el marco teórico del análisis de las políticas públicas, en la medida que esta persigue producir información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones política-administrativas” (Ballart, 1992); es decir, que con toda la información útil que se recabe se pueden resolver problemas concretos.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

El compromiso organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

III.1.2. Hipótesis específicas

El compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 es alto.

El desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 es alto.

La dimensión más relevante del compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 es el compromiso organizacional afectivo.

III.2. Operacionalización de variables

Tabla 7. Operacionalización de variables

Variable	Tipo de Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Índice
Compromiso Organizacional	Variable 1	Rubió (2016) sugiere que existe un consenso para definir el compromiso organizacional como niveles de interés en función de las posibles situaciones que se den.	Compromiso Organizacional Afectivo	Nivel de familiaridad Nivel de pertenencia Nivel de orgullo Nivel de satisfacción Nivel de solidaridad Nivel de lealtad	1 – 12
			Compromiso Organizacional de Continuidad	Nivel de conveniencia Nivel de costos económicos Nivel de comodidad Nivel de beneficios Nivel de consecuencia	13 – 22
			Compromiso Organizacional Normativo	Nivel de actuaciones correctas Nivel de deber Nivel de sentimientos de culpabilidad Nivel de obligaciones morales	23 - 30
Desempeño Laboral	Variable 2	Robbins y Judge (2017) afirman que el desempeño laboral es la acción que se realiza en un determinado puesto de trabajo; éste puede manifestarse en tres tipos de conducta: desempeño de tareas, civismo y obstáculos a la productividad.	Desempeño de la tarea	Nivel de obligaciones Nivel de responsabilidades Nivel de tareas administrativas Nivel de tareas propias del puesto	1 – 11
			Civismo	Nivel de ayuda a los demás Nivel de respaldo a los objetivos organizacionales Nivel de respeto a los compañeros Nivel de sugerencia constructiva Nivel de decir cosas positivas de la organización	12 – 22
			Obstáculos a la productividad	Nivel de daños a la propiedad Nivel de comportamiento agresivo Nivel de ausencia frecuente	23 – 30

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación.

III.3. Propuesta de solución

1. Antecedentes

La propuesta de solución del presente trabajo nace a raíz de observar los resultados de la medición de la relación de las variables compromiso organizacional y desempeño laboral, materia de estudio en esta investigación que se ve reflejado en las conclusiones y así contribuir con la mejora de la competitividad y compromiso organizacional de un centro de idiomas en Cajamarca.

2. Objetivos

General

Mejorar el nivel de compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca.

Objetivos específicos

Mejorar el nivel de compromiso organizacional de continuidad en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

Mejorar el nivel de compromiso organizacional normativo en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

3. Estrategia

Para implementar las actividades del plan de mejora, se contratará el servicio de especialistas externos y también se contará con la experiencia y desempeño de los mismos docentes del centro de idiomas de Cajamarca.

4. Matriz de Marco Lógico

Tabla 8.

Matriz de marco lógico

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	FIN			
	Contribuir a mejorar la competitividad de un centro de idiomas en la ciudad de Cajamarca.			
	PROPÓSITO			
	Mejorar el nivel de compromiso de los docentes de un centro de idiomas en la ciudad de Cajamarca	10% incremento del compromiso organizacional de continuidad (De 73% a 83%)	Informe Anual de la Institución	Condiciones socio - económicas estables

COMPONENTES				
1	Mejorar el nivel de compromiso organizacional de continuidad	10% incremento del compromiso organizacional de continuidad (De 73% a 83%)	Informe Anual de la Institución	Incremento de la demanda del servicio educativo
2	Mejorar el nivel de compromiso organizacional normativo			
ACTIVIDADES				
1.1	Talleres de Identidad con mi Institución.	Nº de talleres	Informe / Comprobantes de Pago	Participación efectiva de los colaboradores
1.2	Programa "Compromiso Emocional".	Nº de programas		
1.3	Talleres de familiaridad con mi institución.	Nº de talleres		
1.4	Programa "Tu Creces y nosotros crecemos".	Nº de programas		
1.5	Talleres de oportunidades en mi institución.	Nº de talleres		
ACTIVIDADES				
2.1	Programa de mentoría para la mejora de habilidades interpersonales	Nº de programa	Informe / Comprobantes de Pago	Participación efectiva de los colaboradores
2.2	Taller "Yo represento a mi institución".	Nº de talleres		

5. Cronograma

Tabla 9.

Cronograma de actividades: propuesta de mejora

Nº	COMPONENTE / ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	Cant. Total	Metas Físicas												
				O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	
1	Mejorar el compromiso organizacional de continuidad															
1	Talleres de familiaridad con mi Institución.	Taller	3	1	1	1										
2	Programa "Compromiso Emocional".	Programa	4			1			1			1				1
3	Talleres de identidad con mi institución.	Taller	3				1	1	1							
4	Programa "Tú creces y nosotros crecemos".	Programa	1													1
5	Talleres de oportunidades en mi institución.	Taller	3							1	1	1				
2	Mejorar el compromiso organizacional normativo															
6	Programa de mentoría para la mejora de habilidades interpersonales	Programa	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Talleres "Yo represento a mi institución".		3										1	1	1	

6. Descripción de Actividades

1. **Talleres de familiaridad con mi institución.** Se realizarán tres talleres de manera consecutiva en el primer trimestre: octubre, noviembre, y diciembre con la finalidad de acercar al docente del centro de idiomas a su institución. Cada taller tendrá una duración de dos horas, contará con la asistencia y participación de los docentes, se realizará en un área al aire libre de la institución educativa, y estará a cargo de un equipo de trabajo administrativo y académico.
 - Primer taller: Conociendo mi lugar de trabajo.
 - Segundo Taller: Conociendo a mis compañeros de trabajo.
 - Tercer Taller: Conociendo a mis autoridades.
2. **Programa “Compromiso Emocional”.** Un equipo de colaboradores del área administrativa y del área académica se encargará de elegir trimestralmente el docente de labor destacada, quien será reconocido tanto por su labor académica, como por tareas desarrolladas en beneficio de su institución y de sus compañeros de trabajo. Se le entregará un documento de reconocimiento, más un bono económico de 100 soles que será dado a conocer tanto en la comunicación formal (vía email), como en los grupos de socialización correspondientes a la institución.
3. **Talleres de Identidad con mi Institución.** Se realizarán tres talleres de manera consecutiva el segundo trimestre: enero, febrero, y marzo con la finalidad de definir, presentar, y socializar los valores, la cultura, y el comportamiento del docente del centro de idiomas; así como dar a conocer y precisar los lineamientos de compromiso organizacional y desempeño laboral asociados al desempeño del docente en y con su institución. Cada taller tendrá una duración de cuatro horas, contará con la asistencia y participación de los docentes, se realizará en un área al aire libre de la institución, y será dictado por una empresa especializada en el tema de Identidad Institucional. Los temas a tratar serán:
 - Primer taller: Valores, cultura y comportamiento organizacional.
 - Segundo Taller: Desempeño laboral.
 - Tercer Taller: Compromiso organizacional.
4. **Programa “Tu Creces y nosotros crecemos”.** Un equipo de colaboradores del área administrativa y del área académica se encargará de elegir anualmente al docente que recibirá el monto de S/ 5000 soles para iniciar un estudio de especialización. Con fines de semana libres (sábado y domingo), con derecho a remuneración. El beneficio se dará de manera personal y se dará a conocer tanto

en la comunicación formal (vía email), como en los grupos de socialización correspondientes a la institución.

5. **Talleres de oportunidades en mi institución.** Se realizarán tres talleres de manera consecutiva el segundo semestre: abril, mayo, y junio con la finalidad de presentar oportunidades de desarrollo profesional, y acceder a becas fuera del país para docentes sobresalientes en su desempeño laboral. Cada taller tendrá una duración de cuatro horas, contará con la asistencia y participación de los docentes, se realizará en un área al aire libre de la institución, y será dictado por una empresa especializada en el tema de talento humano y conocimiento de idiomas. Los temas a tratar serán:
 - Primer taller: “Conocimiento básico de idiomas”
 - Segundo Taller: “Rumbo al objetivo “
 - Tercer Taller: “Tú puedes lograrlo”
6. **Programa de mentoría para la mejora de habilidades interpersonales.** Se seleccionará a un miembro del equipo de trabajo, es decir un docente, que luego de un análisis de los directivos y líderes del centro de idiomas lleguen a un acuerdo para brindar formación y trabajo de seguimiento en los demás docentes, se dará seguimiento una vez al mes durante un año, estos talleres se realizarán en el auditorio del centro de idiomas y se informara a través de la plataforma virtual de apoyo de la institución.
7. **Taller “Yo represento a mi Institución”.** Estará a cargo de un grupo de trabajo integrado por dos representantes del área administrativa y dos del área académica. Se realizarán 3 talleres los meses de julio, agosto, y setiembre. Tendrá una duración de 4 horas y se llevará a cabo un fin de semana en un área libre del centro de idiomas. Se abordará temas de actuación correcta dentro y fuera de la organización, así como los deberes y obligaciones que cada colaborador debe asumir en su rol como docente del centro de idiomas.

7. Presupuesto

Tabla 10.

Presupuesto

N°	COMPONENTE / ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	Precio unitario	Metas Financieras												Total	
				O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
1	Mejorar el compromiso organizacional de continuidad																11900
1	Talleres de familiaridad con mi Institución.	Taller	500	1	1	1											1500
2	Programa "Compromiso Emocional".	Programa	100			1			1			1				1	400
3	Talleres de identidad con mi institución.	Taller	1000				1	1	1								3000
4	Programa "Tú creces y nosotros crecemos".	Programa	4000													1	4000
5	Talleres de oportunidades en mi institución.	Taller	1000							1	1	1					3000
2	Mejorar el compromiso organizacional normativo																4200
6	Programa de mentoría para la mejorar de habilidades interpersonales	Programa	50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	600
7	Talleres "Yo represento a mi institución".		1200										1	1	1		3600
	Total																16100

Nuestra propuesta de mejora esta valorizada en un total de S/. 16100 soles, es decir dividiendo este monto en un año (12 meses) tendríamos S/.1342 como presupuestal mensual y dividiendo este en los 15 docentes del centro de idiomas de Cajamarca, sería un aporte representativo de S/. 90 soles, corta inversión del centro de idiomas en sus docentes, frente a los beneficios esperados de tener un docente comprometido con su institución.

8. Responsables

Administrador del centro de idiomas.

Jefe de Recursos Humanos del centro de idiomas.

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Diseño de la investigación

Es una investigación **No experimental – Transversal**. Hernández-Sampieri, (2018) señala que la investigación **no experimental** es aquella que podría definirse “que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables para ver su efecto. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas”. (p.174).

Es **transversal**, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir a las variables y analizar su relación en un momento dado.

Investigación de tipo Correlacional. Hernández-Sampieri, (2018) afirma que el estudio correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109).

El presente estudio contempla el estudio de dos variables: compromiso organizacional (variable independiente) y desempeño laboral (variable dependiente), sin incluir elementos externos o modificar algún aspecto de ellas. El período a tomar en cuenta es el año 2020.

IV.2. Unidad de análisis

Se consideró como unidad de análisis al docente de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

IV.3. Población

Se consideró como población a los 15 docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

IV.4. Muestra

Población finita, se aplicará el instrumento a los 15 docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020. Hernández-Sampieri (2018) manifiesta que “una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística o no probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población).” (p.196).

IV.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la Encuesta, la misma que contó con el instrumento Cuestionario para cada una de las variables. Hernández-Sampieri (2018) citando a (Bourke, Kirby y Doran, 2016) señala que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Y citando a (Brace, 2013) sostiene que “debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.” (p.250). El cual

fue diseñado a través de la escala psicométrica: Escala de Likert, la cual permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga. El formato consistió de 5 niveles de respuesta: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo. Se aplicarán dos encuestas. Una encuesta de 30 ítems para la variable compromiso organizacional. Otra encuesta de 30 ítems para la variable desempeño laboral. Ambas consideran la participación de los 15 docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

El instrumento a utilizar reunió los dos requisitos esenciales necesarios: **Confiabilidad** del instrumento, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, para ello se realizó una prueba piloto a 8 docentes de otro centro de idiomas de la ciudad de Cajamarca y se sometió a la prueba de consistencia usando el indicador coeficiente alfa de cronbach, coeficiente que se empleó para calcular cuantitativamente la llamada "consistencia interna" cuyo resultado para la variable compromiso organizacional fue 98,1% y para la variable desempeño laboral fue 91,6%, determinándose que los niveles de confiabilidad de ambas son buenas.

Tabla 11.

Confiabilidad de la Variable 1: Compromiso Organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	30

Fuente: Procesamiento de encuestas SPS25

Tabla 12.

Confiabilidad de la Variable 2: Desempeño Laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	30

Fuente: Procesamiento de encuestas SPS25

Validez del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende evaluar, por ello el instrumento para esta investigación ha generado afirmaciones tomando en cuenta las dimensiones: compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional de continuidad, y compromiso organizacional normativo para la variable compromiso organizacional; y las dimensiones desempeño de la tarea, civismo, y obstáculos a la productividad para la variable desempeño laboral. Tres expertos - familiarizados con las variables- validaron los respectivos instrumentos. (Anexos 4, 5, 6)

Tabla 13.

Ficha técnica: compromiso organizacional

Nombre del instrumento	Cuestionario del compromiso organizacional	
Autor	Labán Alcalde, Carlos Enrique	
Año	2020	
Descripción	El instrumento evalúa el compromiso organizacional	
Tipo de instrumento	Cuestionario de compromiso organizacional	
Objetivo	Evaluar el compromiso organizacional con relación al desempeño laboral del docente de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020	
Población	Docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020	
Número de ítems	30	
Aplicación	Directa	
Tiempo de administración	15 minutos	
Normas de aplicación	El encuestado registrará o marcará cada pregunta de acuerdo a su observación o lo que considere conveniente	
Escala	Likert	
Niveles y rango	Alto	110 – 150
	Regular	70 - 109
	Bajo	30 - 69

(Ver cuestionario en ANEXO n.º 2)

Tabla 14.

Ficha técnica: desempeño laboral

Nombre del instrumento	Cuestionario del desempeño laboral
Autor	Labán Alcalde, Carlos Enrique
Año	2020
Descripción	El instrumento evalúa el desempeño laboral
Tipo de instrumento	Cuestionario de desempeño laboral
Objetivo	Evaluar el desempeño laboral con relación al compromiso organizacional del docente de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020
Población	Docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020
Número de ítems	30
Aplicación	Directa
Tiempo de administración	15 minutos
Normas de aplicación	El encuestado registrará o marcará cada pregunta de acuerdo a su observación o lo que considere conveniente
Escala	Likert
Niveles y rango	Alto 110 – 150
	Regular 70 - 109
	Bajo 30 - 69

(Ver cuestionario en ANEXO n.º 3)

IV.6. Método y procedimientos de análisis de datos

Métodos

La presente investigación utiliza el método Hipotético – Deductivo. Hernández-Sampieri (2018) mencionan las principales funciones de las hipótesis en la investigación para validar la importancia del método: 1. Guiar u orientar al investigador hasta el final de la ruta del proceso cuantitativo. Las hipótesis se someten a prueba implementando un método (diseño de investigación, muestra, recolección de datos) y analizando resultados. Proporcionan orden y lógica al estudio. 2. Sirven para describir y explicar el fenómeno o problema al que se refieren. Cada vez que una hipótesis recibe evidencia empírica a favor o en contra, nos dice algo acerca del fenómeno o problema con el que se asocia. Si la evidencia es a favor, la información sobre el fenómeno se incrementa; y aun si la evidencia es en contra, descubrimos algo acerca del fenómeno que no sabíamos antes. 3. Apoyar en la prueba o escrutinio de teorías. Cuando varias hipótesis de una teoría reciben evidencia favorable, la

teoría va haciéndose más sólida, (pp. 135-136). La hipótesis planteada guía entonces la investigación y es a través de su validación que se deducirá evidencia empírica para confirmarla o rechazarla.

Procedimientos

Hernández-Sampieri (2018) sugieren que, tras la obtención de los datos, éstos deben ser codificados, transferidos a una matriz, guardados en un archivo y corregidos, para posteriormente ser analizados. “El análisis cuantitativo de los datos lo efectúas sobre la matriz que los contiene y utilizando un programa computacional.” (p.312). Para el procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación de los dos cuestionarios se utilizó un paquete estadístico: SPS25, Megastat y hoja de cálculo Excel. Para su presentación se organizó la información en base de datos, tablas y gráficos estadísticos. Ello facilitó la lectura de las relaciones existentes entre ambas variables para establecer las conclusiones y recomendaciones.

Se consideró que la variable compromiso organizacional contiene 30 preguntas y la variable desempeño laboral 30 preguntas, en una escala de Likert la cual constó de cinco valores:

Tabla 15.

Escala de Likert

Categoría	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Sampieri (2018)

Con la información anterior, se consideró necesario para una mejor interpretación de resultados adecuar la escala de Likert a una escala valorativa, que consiste en tres niveles a los cuales se les asignó los valores correspondientes:

Tabla 16.

Escala valorativa: Nivel Valores

Nivel	Valores
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Fuente: Escala de valoración Great Place To Work

Interpretación

Bajo: Dicho nivel está referido a que no es muy relevante en el desarrollo de las actividades de los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

Medio: Dicho nivel está referido a que es más o menos relevante en el desarrollo de las actividades de los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

Alto: Dicho nivel está referido a que es relevante en el desarrollo de las actividades de los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

La escala de Likert adecuada a una escala valorativa de tres niveles, se tomó en consideración de la misma forma en que la consultora internacional de Gestión de Talento Humano Great Place To Work mide e interpreta el clima laboral y la cultura organizacional en las empresas nacionales e internacionales.

A continuación, se elaboró la escala valorativa para la variable, dimensiones e indicadores del compromiso organizacional:

Tabla 17.

Dimensión: Compromiso Organizacional Afectivo

Puntaje	Nivel	Compromiso Organizacional Afectivo
12 – 27	Bajo	1
28 – 44	Medio	2
45 – 60	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla 18.

Dimensión: Compromiso Organizacional de Continuidad

Puntaje	Nivel	Compromiso Organizacional de Continuidad
10 – 23	Bajo	1
24 – 37	Medio	2
38 – 40	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla 19.

Dimensión: Compromiso Organizacional Normativo

Puntaje	Nivel	Compromiso Organizacional Normativo
8 – 18	Bajo	1
19 – 29	Medio	2
30 – 40	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

A continuación, se elaboró la escala valorativa para la variable, dimensiones e indicadores del desempeño laboral:

Tabla 20.

Dimensión: Desempeño de Tareas

Puntaje	Nivel	Desempeño de Tareas
11 – 25	Bajo	1
26 – 40	Medio	2
41 – 55	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla 10.

Dimensión: Civismo

Puntaje	Nivel	Civismo
11 – 25	Bajo	1
26 – 40	Medio	2
41 – 55	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla 11.

Dimensión: Obstáculos a la Productividad

Puntaje	Nivel	Obstáculos a la Productividad
8 – 18	Bajo	1
19 – 29	Medio	2
30 – 40	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

V. RESULTADOS

RESULTADO 1

Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

H0: El compromiso organizacional no tiene relación directa con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020

H1: El compromiso organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020

Prueba de Hipótesis

Para comprobar la hipótesis se realizó prueba del Coeficiente de Pearson para ver si existe relación entre la variable compromiso organizacional y desempeño laboral. Donde se observó que la significación aproximada (Aprox. Sig. = 0.016) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto genera evidencia para afirmar que el compromiso organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

Tabla 12.

Prueba de Hipótesis - Coeficiente de Pearson

		CO	DL
CO	Correlación de Pearson	1	,609*
	Sig. (bilateral)		,016
	N	15	15
DL	Correlación de Pearson	,609*	1
	Sig. (bilateral)	,016	
	N	15	15

RESULTADO 2

Nivel de compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020



Figura 2. Se observa que el 93% de los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 cuentan con un nivel de compromiso organizacional alto. Es decir, se sienten identificados con su institución, aspiran a continuar trabajando en ella, y cumplen con las normas establecidas en la misma. El 7% de los colaboradores cuenta con un nivel medio de compromiso organizacional. Es decir, deben trabajar en oportunidades de mejora en cuenta a compromiso organizacional de continuidad y normativo. No figuran colaboradores con compromiso organizacional bajo.

RESULTADO 3

Nivel de desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020



Figura 3. El 100% de los colaboradores de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 cuentan con un nivel de desempeño laboral alto. Es decir, desempeñan sus tareas eficientemente, se desenvuelven correctamente; y producen beneficios para la institución. No figuran colaboradores con desempeño laboral medio o bajo.

RESULTADO 4

Análisis de las dimensiones del compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020

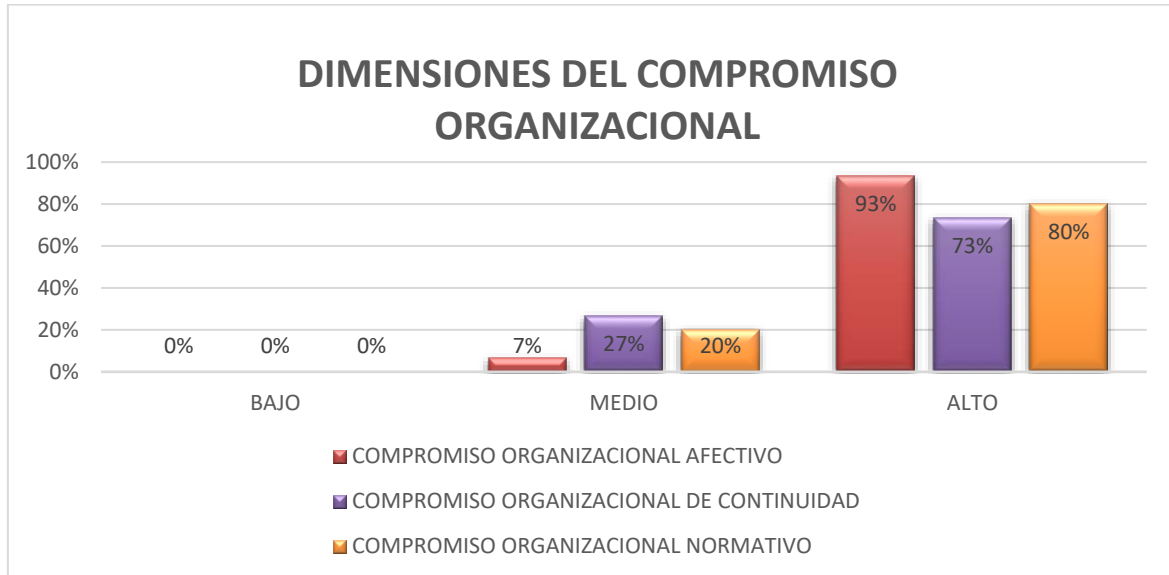


Figura 4. Se observa que la dimensión de la variable compromiso organizacional que tiene el nivel más alto, es el compromiso organizacional afectivo (93%). Es decir que las principales razones de los docentes para estar comprometidos con su institución radican en sus altos niveles de familiaridad, pertenencia, orgullo, satisfacción, solidaridad, y lealtad para con ella. En segunda instancia se ubica el compromiso organizacional normativo (80%). Podemos considerar entonces que, en un segundo orden, las razones para comprometerse con su institución son: las actuaciones correctas, cumplimiento del deber, sentimientos de culpabilidad, y obligaciones morales. En última instancia se encuentra el compromiso organizacional de continuidad (73%), demostrándose que los indicadores de convivencia, costos económicos, comodidad, beneficios, y consecuencia son razones de tercer orden para sentirse comprometidos con su institución.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

Partiendo de los hallazgos encontrados, se confirma la hipótesis general que sostiene que existe relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.

Gasia, (2015) en su trabajo *El compromiso organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores del sector alimenticio de la zona industrial de Cagua Cagua-Estado Aragua* explica la relación existente entre las variables compromiso organizacional y desempeño laboral en una organización del sector comercial bajo la premisa de que se precisa establecer los niveles, grados o intensidad del compromiso organizacional y su incidencia en el desempeño, tomando como indicadores dos dimensiones: el estar comprometido y el estar involucrado, similar a las dimensiones tomadas de la presente investigación (3 dimensiones), con respecto a la otra variable el presente autor la asume como incidencia. El estudio se hizo bajo la modalidad de diseño de estudio de campo no experimental correlacional, apoyada en una revisión documental. Se tomó como población el nivel gerencial de las empresas seleccionadas en la zona industrial de Cagua Estado Aragua y la muestra la constituyeron 30 personas. Se utilizó en la encuesta aplicada una escala tipo Likert, constituida de 20 ítems. Por último, se concluyó que el Compromiso Organizacional si posee relación con el desempeño de los trabajadores, por lo que la presente investigación estaría de acuerdo con los hallazgos de este autor, probablemente porque se encuentre enfocado al sector servicios.

Dr. Manuel Pedro Vásquez Galán, Dra. Juana Tello Río, Dr. César Augusto Huamán Fernández, Dr. Juan Ernesto Ríos Ángeles (2019) en su trabajo *Compromiso organizacional y desempeño laboral de los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali– 2018* demuestran el grado de relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral. La población estuvo constituida por quince especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali, la muestra es no probabilística, y el diseño no experimental. Resulta interesante tomar en cuenta este trabajo doctoral si consideramos que la presente investigación *Compromiso organizacional y desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020* considera también una muestra que representa el total de la población que siendo aún reducida es significativa. En tal sentido, y atendiendo al objetivo general sobre la relación entre el compromiso organizacional y desempeño laboral en los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali- 2018, el estudio muestra que es significativa, 60% de la población muestral refiere niveles equivalentes en ambas variables.

Con respecto al primer objetivo específico la relación entre la dimensión compromiso afectivo y desempeño laboral en los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali- 2018, es significativa, 66.7% de la población muestral refiere niveles equivalentes en la dimensión y variable. Atendiendo al segundo objetivo específico la relación entre la dimensión compromiso de continuidad y desempeño laboral en los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali- 2018, es significativa, 53.3% de la población muestral refiere niveles equivalentes. En cuanto al tercer objetivo específico, muestran la relación entre la dimensión compromiso normativo y desempeño laboral en los especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación de Ucayali- 2018, es significativa, 46.7% de la población muestral refiere niveles equivalentes en la dimensión y variable. Queda claro entonces que la relación más fuerte relaciona el compromiso organizacional afectivo y desempeño laboral; en tanto que la más débil -y hacia donde deben apuntar las estrategias de mejora. De los hallazgos de este autor con respecto a la relación de las variables en estudio se concuerda con la relación significativa entre las dos variables compromiso organizacional y desempeño, más no con los resultados de los objetivos específicos.

Tasayco (2017) en su tesis para optar el grado académico de maestra en gestión pública *Compromiso organizacional y desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016*. La metodología empleada por la presente investigación fue el hipotético deductivo, de un enfoque cuantitativo. El diseño fue no experimental, transversal, con un alcance descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 900 trabajadores del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Lima 2016. El tipo de muestreo fue probabilístico y el tamaño de muestra fue de 270 trabajadores. A nivel de campo se utilizó una encuesta y como instrumentos se aplicaron 2 cuestionarios en escala de Likert, el cuestionario para la variable compromiso organizacional que constó de 30 ítems, dividido en las dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo; y el cuestionario para la variable desempeño laboral que constó de 30 ítems, dividido en las dimensiones: Conocimiento / habilidades del puesto, Calidad / cantidad de trabajo, Planeación / organización, Iniciativa / compromiso, Solución de problemas / creatividad, Trabajo en Equipo y cooperación, Habilidades interpersonales y Comunicación ambos instrumentos elaborados por la investigadora. Se encontró que existe relación significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016, hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,804**, y nivel de significancia 0,000 lo que significó un nivel de relación alta entre las variables. De los hallazgos de este autor con referencia a la presente investigación refleja varias similitudes en cuanto al enfoque, alcance e instrumentos utilizados, por lo que concuerda con lo encontrado.

Cerna (2015) en su tesis para optar el grado de Maestro *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal de una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca* concluye que el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca.

VI.2. Conclusiones

- Existe relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020, puesto que a través de la prueba de hipótesis con coeficiente de Pearson se obtuvo un nivel de significancia de 0,016; siendo esta menor al 0,05, concluyendo que efectivamente la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa planteada, generando evidencia y significancia a favor de la misma.
- El 93% de los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 tiene un nivel de compromiso organizacional alto; 7% tiene un nivel medio y no se evidencian docentes con nivel bajo. Es decir, se sienten identificados con su institución, aspiran a continuar trabajando en ella, y cumplen con las normas establecidas en la misma. El 7% de los colaboradores cuenta con un nivel medio de compromiso organizacional. Es decir, deben trabajar en oportunidades de mejora en cuanto a compromiso organizacional de continuidad y normativo. No figuran colaboradores con compromiso organizacional bajo.
- El 100% de los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 tiene un nivel de desempeño laboral alto; no se evidencian docentes con nivel medio o bajo. Es decir desempeñan sus tareas eficientemente, se desenvuelven correctamente y producen beneficios para la institución.
- Se evidencia que la dimensión más relevante del compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 es el compromiso organizacional afectivo, el 93% de los docentes del centro de idiomas poseen un nivel de compromiso afectivo alto, un 7% posee un nivel medio y nadie posee un nivel bajo.

VI.3. Recomendaciones

- Implementar la propuesta de mejora de la presente investigación, para generar estrategias que contribuyan con la competitividad del centro de idiomas dentro del mercado.
- Respecto a la variable desempeño laboral, si bien es cierto que los resultados son muy favorables, se recomienda que el centro de idiomas siga fortaleciendo el desempeño laboral, para que los docentes sigan actuando por su propio interés, para que sigan sintiendo que sus actividades laborales son interesantes y porque les gusta hacerlo.
- También se recomienda Realizar investigaciones explicativas sobre las variables: compromiso organizacional y desempeño laboral en un centro de idiomas en Cajamarca.

VII. REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. & Heredia Espinoza, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México D.F. Trillas.
- Atencio, et Al (2020). *Compromiso organizacional desde la perspectiva del personal docente*. In *Crescendo: Revista Científica de la Universidad Católica de Los Angeles de Chimbote*. 11(1), pág. 27-50.
- Bayona Cristina, Goñi Salomé y Madorrán Cristina, (2000). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Documentos de trabajo de la Universidad Pública de Navarra, disponible en URL: <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf> (recuperado en Setiembre 2019).
- Betanzos Díaz, N. & Paz Rodríguez, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. *Administrative Science Quarterly*, N° 19.
- Cámara, S. (2012). *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional: Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*. Universidad de Cádiz. Cádiz. España.
- Cerna Rodríguez, Katherine (2015). *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal de una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca*. (Tesis para optar el grado de magíster en dirección y gestión del talento humano). Escuela de Posgrado. Universidad Privada del Norte, Perú.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Tercera Edición). México D.F. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011), *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Cohen, A., Lowenberg, G. (1990): *A re-examination of the Side-Bet theory as applied to Organizational Commitment: a meta-analysis*. *Human Relations*, Vol. 43, N° 10, pág. 1,015-1,050.
- Cook, T. & Reichardt, Ch. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Quinta edición. Madrid, España. Morata.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2017). *Personas y Organizaciones: gobierno de personas en le empresa*. Tomo 3. Primera edición. Lima, Perú. PAD Escuela de Dirección - Universidad de Piura.

- Gasia C., María (2015). *El compromiso organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores del sector alimenticio de la zona industrial de Cagua Cagua-Estado Aragua*. (Tesis de Maestría). Área de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina. Editorial Brujas.
- González Moreno, A. (2002). *El ajuste entre la estrategia competitiva y la estrategia de innovación tecnológica: Su implicación en el resultado de la empresa*. (Tesis doctoral). Escuela de Post Grado. Universidad de Castilla – La Mancha, España.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México. Editorial Thomson.
- Hernández, B. et Al (2018). *Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Vol. 8, Núm. 16 Enero–Junio 2018. DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill.
- Juscamayta Ramírez, L. (2017). *El Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en el Área Administrativa de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - año 2016*. (Tesis para optar al grado académico de maestro en Administración). Escuela de Posgrado. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.
- Mathis, R. & Jackson J. (2011). *Human Resource Management*. Thirteen edition. United States of America. South-Western CENGAGE Learning.
- Meyer J. & Allen N. (1991), *A three-component conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, Vol.1, Nº 1, pág. 61-89. Dept. of Psychology, Ohio University.
- Minaya, M. (2014). *El liderazgo transformacional directivo y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 "Philips Carlos Previ" Callao 2010-2011*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.
- Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich. JAI Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter L.W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behaviour, No. 14.
- Prieto, J. & Martorell, J. (2013). *Fundamentos de psicología*. Undécima reimpresión. Madrid, España. Editorial universitaria Ramón Areces
- Porter, L.W. & Lawler E.E. (1965). *Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior*. Psychological Bulletin. Jul 01: 23-51.

- Rich, B.L. (2006). *Job engagement: construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. (Tesis doctoral). Graduate School. University of Florida. Florida, United States.
- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas*. (Tesis para optar el título de magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Decimoséptima edición. México. Editorial Pearson.
- Rodríguez Catalán, L. (2015). *Valor del capital humano: Cómo las prácticas estratégicas de recursos humanos maximizan la contribución del capital humano al desempeño organizacional*. (Tesis doctoral). Escuela de Negocios y Empresarismo. Universidad del Turabo, Puerto Rico.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Primera edición. Barcelona, España. Editorial Octaedro.
- Santiago Ortega, R. (2013). *Impacto de la gestión estratégica e integración de los recursos humanos con la planificación estratégica de la organización*. (Tesis doctoral). Escuela de Negocios y Empresarismo. Universidad del Turabo, Puerto Rico.
- Sauco, F. (2014). *Satisfacción laboral y compromiso institucional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la misión ecuatoriana del sur*. (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión. Lima, Perú.
- Soria Piña, Mariano (2019). *Compromiso organizacional y motivación laboral en docentes de tres instituciones educativas por convenio del distrito de San Juan de Lurigancho*. (Tesis para optar el grado académico de maestro en Educación, mención en Gestión Educativa). Escuela de Posgrado. Universidad Marcelino Champagnat. Lima, Perú.
- Tamayo, M. (2000). *El proceso de la investigación científica*. Tercera edición. México. Grupo Noriega.
- Tasayco Ruiz, Mercy (2017). *Compromiso organizacional y desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016*. (Tesis para optar el grado académico de maestra en gestión pública). Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo, Perú.
- Tena, J. y Villanueva, R. (2010). *Satisfacción laboral y compromiso institucional de docentes de posgrado*. Revista Electrónica de Diálogos Educativa, 19 (1), 1-12. Dialnet-SatisfaccionLaboralYCompromisoInstitucionalDeLosDo-3294739.pdf
- Tirado Ríos, Edith (2018). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de construcción civil de la provincia de Cajabamba, 2018*. Escuela de Posgrado. Universidad Privada del Norte, Perú.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. Sexta edición. Madrid, España. ESIC Editorial.

- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. Sexta edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Zamora, P. (2009). *Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41 (3), 445-460. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v41n3/v41n3a05.pdf>

VIII. ANEXOS

ANEXO n.º 1 Matriz de consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
AUTOR: Labán Alcalde, Carlos Enrique			FECHA: 16 / Setiembre / 2020	
TÍTULO: " Compromiso organizacional y desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020"				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable 1	1. Tipo de Investigación: Correlacional. 2. Nivel de Investigación: Cuantitativo. 3. Método: Hipotético - Deductivo. 4. Diseño de la Investigación: No Experimental - Transversal 5. Población: 15 docentes de un centro de idiomas en Cajamarca. 6. Muestra: 15 docentes de un centro de idiomas en Cajamarca. 7. Unidad de Estudio: Docente de un centro de idiomas en Cajamarca 8. Técnica de recolección: Encuesta 9. Instrumento de recolección: Cuestionario
¿Cómo el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020?	Determinar si el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.	El compromiso organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.	Compromiso organizacional	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable 2	
¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020?	Medir el nivel de compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.	El compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 es alto.	Desempeño laboral	
¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020?	Medir el nivel de desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.	El desempeño laboral en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 es alto.		
¿Cuál es la dimensión más relevante del compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020?	Identificar cuál de las dimensiones del compromiso organizacional es la más relevante en un centro de idiomas en Cajamarca, 2020.	La dimensión más relevante del compromiso organizacional en los docentes de un centro de idiomas en Cajamarca, 2020 es el compromiso organizacional afectivo.		

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación

ANEXO n.º 2 Cuestionario para medir el compromiso organizacional

Estimado docente. Es grato dirigirme a usted para hacerle llegar el presente cuestionario. Su finalidad es obtener datos sobre el compromiso organizacional del docente en una institución educativa de Cajamarca. La información es anónima y los resultados obtenidos serán para uso exclusivo de la investigación.

En el siguiente listado de afirmaciones seleccione la opción que mejor describa la situación. No existe respuesta correcta o incorrecta. Responda con lo que realmente refleje su opinión. Marque con una "x".

Totalmente en desacuerdo	1	En desacuerdo	2	Neutral	3	De acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	5
---------------------------------	----------	----------------------	----------	----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------	----------

Compromiso organizacional		1	2	3	4	5
1	En esta institución me siento apoyado.					
2	En esta institución siento que apoyo a los demás.					
3	Soy parte importante de esta institución.					
4	En esta institución me hacen sentir parte importante.					
5	Siento orgullo al trabajar en esta institución.					
6	Siento que en esta institución se sienten orgullosos de mi trabajo.					
7	Me satisface trabajar en esta institución.					
8	Siento que en esta institución se sienten satisfechos con mi trabajo.					
9	Cualquier problema en esta institución, es también mi problema.					
10	Contribuyo solidariamente en situaciones que no son parte de mis responsabilidades.					
11	Esta institución merece mi lealtad.					
12	Doy más prioridad a mi trabajo en esta institución que en otras.					
13	Prefiero trabajar en esta institución que en otras.					
14	Esta institución es adecuada para mis intereses.					
15	Creo que en esta institución me remuneran justamente.					
16	Creo que mi tiempo en esta institución está bien invertido.					
17	Esta institución es un lugar cómodo para trabajar.					
18	Siento que en mi trabajo no incomodo a los demás.					
19	Trabajar en esta institución me trae más beneficios que pérdidas.					
20	Los beneficios que consigo aquí no los puedo conseguir en otras instituciones.					
21	Dejar de trabajar en esta institución no es bueno para mí.					
22	Si continúo trabajando aquí siento que tendré mejores oportunidades de trabajo.					
23	Siento que actúo correctamente en esta institución.					
24	En esta institución siento que los demás actúan correctamente conmigo.					
25	Siento que cumplo con mis deberes en esta institución.					
26	Siento que debo mucho a esta institución.					
27	Siento que si dejo de laborar aquí le haría daño a esta institución.					
28	Siento que mi institución pierde al no que querer comprometerme más con ella.					
29	Siento la obligación moral de continuar trabajando en esta institución.					
30	Siento la obligación moral de retribuir de alguna manera a mi institución.					

ANEXO n.º 3 Cuestionario para medir el desempeño laboral

Estimado docente. Es grato dirigirme a usted para hacerle llegar el presente cuestionario. Su finalidad es obtener datos sobre el desempeño laboral del docente en una institución educativa de Cajamarca. La información es anónima y los resultados obtenidos serán para uso exclusivo de la investigación.

En el siguiente listado de afirmaciones seleccione la opción que mejor describa la situación. No existe respuesta correcta o incorrecta. Responda con lo que realmente refleje su opinión. Marque con una "x".

Totalmente en desacuerdo	1	En desacuerdo	2	Neutral	3	De acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	5
--------------------------	---	---------------	---	---------	---	------------	---	-----------------------	---

Desempeño laboral		1	2	3	4	5
1	Estoy preparado académicamente para el dictado de mi clase.					
2	Preparo y organizo el material y/o recursos necesarios para el dictado de mi clase.					
3	Tengo la mejor actitud y predisposición para desarrollar mi clase.					
4	Me informo de los cursos asignados a mi cargo para comunicar oportunamente imprevistos o aspectos relevantes.					
5	Dejo y/o recojo mis materiales de trabajo oportunamente.					
6	Con respecto a problemas relacionados a mis alumnos, me siento parte de la solución y/o capaz de resolverlos en primera instancia.					
7	Informo oportunamente hechos académicos, de comportamiento u otros relacionados a los alumnos a mi cargo.					
8	Motivo, estímulo y muestro interés a mis alumnos en el desarrollo de mi clase.					
9	En mi horario de trabajo cumplo con atender íntegramente mi clase.					
10	Muestro buenas costumbres, disciplina y respeto a mis alumnos.					
11	Utilizo los ambientes y bienes de la institución para atender íntegramente el desarrollo de mi clase.					
12	Muestro buena conducta, respeto y cordialidad a mis compañeros de trabajo, superiores, subordinados y público en general.					
13	Muestro voluntad de concertación, espíritu de justicia, equidad y celeridad para resolver diferencias, problemas o conflictos que se puedan generar en el trabajo.					
14	Estoy predispuesto a apoyar a mis compañeros de trabajo en lo referente a su desempeño laboral en mi institución.					
15	Cumplo con la disposiciones y normas internas contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo.					
16	Respeto el principio de autoridad y los niveles jerárquicos.					
17	Cumplo con comunicar y/o presentar documentos requeridos para los fines y usos de mi institución.					
18	Acepto las observaciones, opiniones y/o críticas de mis alumnos, compañeros de trabajo y/o superiores sin perjuicio de mi labor como docente.					
19	Fomento valores cívicos y/o democráticos en mis estudiantes.					
20	Sugiero y apporto constructivamente con ideas, actividades y/o elementos que contribuyan a lograr los objetivos de mi institución.					
21	Guardo reserva dentro y fuera respecto a eventos y asuntos que competen sólo a mi institución.					
22	Digo cosas positivas de mi institución.					
23	Cumplo con asistir a todas mis clases.					
24	Llego puntualmente a mi institución.					
25	Cumplo con el horario de trabajo y de refrigerio establecidos por mi institución.					
26	Asisto a las reuniones académicas, de capacitación y/o informativas programadas por mi institución.					
27	Preservo en buen estado las instalaciones, mobiliario, y en general, los bienes de mi institución.					
28	Uso adecuadamente las instalaciones de la institución					
29	No retiro bienes, sin la debida autorización, de mi institución.					
30	No muestro un comportamiento agresivo ante cualquier circunstancia presentada en mi institución.					

ANEXO n.º 4 Ficha para validación del instrumento n.º 1

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPN
- 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 20 de febrero de 2020

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	1	2				
		5	8				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 86\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento validado del bachiller Carlos Enrique Labán Alcalde



.....
Firma y sello del Experto

ANEXO n.º 5 Ficha para validación del instrumento n.º 2

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: José Luis García Saavedra
 1.2. Especialidad: Recursos Humanos
 1.3. Cargo actual: Docente Universitario
 1.4. Grado académico: Doctorado / MBA
 1.5. Institución: Universidad San Francisco de Loyde / ESAN
 1.6. Tipo de instrumento: Ficha para validación de Instrumento.
 1.7. Lugar y fecha: Lima, 21 de Febrero de 2020

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	Evidencias	Valoración					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado.	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	X					
5	Suficiente para medir la variable.	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	X					
8	Expresado en hechos perceptibles.	X					
9	Tiene secuencia lógica.	X					
10	Basado en aspectos teóricos.	X					
Total		X					

Coefficiente de valoración porcentual: c= _____

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

El instrumento diseñado es conforme.


 Firma y sello del Experto

ANEXO n.º 6 Ficha para validación del instrumento n.º 3



FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

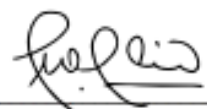
- 1.1. Experto: Guillermo Graglia
 1.2. Especialidad: Cultura y Valores organizacionales
 1.3. Cargo actual: Director
 1.4. Grado académico: Doctor
 1.5. Institución: Graglia Consulting Group
 1.6. Tipo de instrumento: _____
 1.7. Lugar y fecha: 29 de febrero de 2020

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	Evidencias	Valoración					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado.	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	X					
5	Suficiente para medir la variable.	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	X					
8	Expresado en hechos perceptibles.	X					
9	Tiene secuencia lógica.	X					
10	Basado en aspectos teóricos.	X					
Total		50					

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{50}{50} = 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES



Firma y sello del Experto

GUILLERMO J. GRAGLIA
 TITULAR GERENTE
 GRAGLIA Y ASOC. E.I.R.L.

Anexo n° 7 Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CO	,138	15	,200*	,958	15	,659
DL	,227	15	,037	,875	15	,039