

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**COMPROMISO LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN  
EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO  
SÁNCHEZ CARRIÓN.**

**PRESENTADO POR:**

**CECILIA GISELA FLORES HUAMÁN**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**ASESOR:**

**Dr. Elvis Richar Sánchez García**

**HUACHO - 2021**

**COMPROMISO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y  
SU INFLUENCIA EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN.**

**CECILIA GISELA FLORES HUAMÁN**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dr. Elvis Richar Sánchez García**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA  
HUACHO  
2021**



## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado con todo mi cariño a mis padres; de manera especial a mi hijo; quienes han puesto toda su confianza en mí; para lograr un objetivo más en mi vida.

*Cecilia Gisela Flores Huamán.*

## AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por darme todos los días, una nueva oportunidad de despertar con salud y fortaleza; para ser cada día mejor.

A mis padres por ser mis guías y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome siempre el apoyo incondicional para cumplir una de mis metas propuestas con éxito.

*Cecilia Gisela Flores Huamán.*



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iv
<b>RESUMEN</b>	ix
<b>ABSTRACT</b>	x
<b>CAPÍTULO I</b>	1
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	1
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	1
<b>1.2 Formulación del problema</b>	3
<b>1.2.1 Problema general</b>	3
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	3
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	3
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	3
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	3
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	4
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	4
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	4
<b>CAPÍTULO II</b>	5
<b>MARCO TEÓRICO</b>	5
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	5
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	5
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	6
<b>2.2 Bases teóricas</b>	7
<b>2.3 Definición de términos básicos</b>	33
<b>2.4 Hipótesis de investigación</b>	34
<b>2.4.1 Hipótesis general</b>	34
<b>2.4.2 Hipótesis específicas</b>	34
<b>2.5 Operacionalización de las variables</b>	35
<b>CAPÍTULO III</b>	36
<b>METODOLOGÍA</b>	36
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	36
<b>3.2 Población y muestra</b>	36
<b>3.2.1 Población</b>	36
<b>3.2.2 Muestra</b>	36

3.3	Técnicas de recolección de datos	37
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	38
<b>CAPÍTULO IV</b>		39
<b>RESULTADOS</b>		39
4.1	Análisis de resultados	39
4.2	Contrastación de hipótesis	49
<b>CAPÍTULO V</b>		52
<b>DISCUSIÓN</b>		52
5.1	Discusión de resultados	52
<b>CAPÍTULO VI</b>		53
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		53
6.1	Conclusiones	53
6.2	Recomendaciones	53
<b>REFERENCIAS</b>		55
7.1	Fuentes bibliográfica	55
7.2	Fuentes electrónicas	57
<b>ANEXOS</b>		57



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.	39
Tabla 2.	Edad del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.	40
Tabla 3.	Factores inhibidores del compromiso laboral	41
Tabla 4.	Factores estimulantes del compromiso laboral	42
Tabla 5.	Creación de una necesidad común para el cambio organizacional	43
Tabla 6.	Crear una visión de futuro para el cambio organizacional	44
Tabla 7.	Movilización de los implicados para el cambio organizacional	45
Tabla 8.	Cambio de sistemas y estructuras para el cambio organizacional	46
Tabla 9.	Monitoreo de avances del cambio organizacional	47
Tabla 10.	Prueba de normalidad	48
Tabla 11.	Correlación de Rho de Spearman entre el compromiso laboral y el cambio organizacional	49
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre los factores inhibidores y el cambio organizacional	50
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre los factores estimulantes y el cambio organizacional	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Porcentaje según género del personal administrativo de la universidad.	39
Figura 2.	Porcentaje según edad del personal administrativo de la universidad.	40
Figura 3.	Distribución porcentual según los factores inhibidores	41
Figura 4.	Distribución porcentual según los factores estimulantes	42
Figura 5.	Distribución porcentual según la creación de una necesidad común para el cambio organizacional	43
Figura 6.	Distribución porcentual según la creación de una visión de futuro para el cambio organizacional	44
Figura 7.	Distribución porcentual de la movilización de los implicados para el cambio organizacional	45
Figura 8.	Distribución porcentual del cambio de sistemas y estructuras para el cambio organizacional	46
Figura 9.	Distribución porcentual del monitoreo de avances del cambio organizacional	47



## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar de que manera el compromiso laboral del personal administrativo influye en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. La metodología fue de no experimental, y tipo transversal correlacional causal. La población fue de 547 miembros del personal administrativo, así mismo la muestra fue 225 miembros del personal administrativo. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumento el cuestionario. La validación de los cuestionarios se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach de (0,825) y (0,908). Los resultados respecto a la variable compromiso laboral, el 64% mencionó que algunos trabajadores demuestran tener un “ego inflado” tratando de manera abusiva a otros trabajadores, el 24,9% mencionó que la universidad no reconoce sus esfuerzos y los buenos resultados que obtiene por su trabajo. Respecto a la variable cambio organizacional, el 17,3% mencionó que los jefes no muestran tener una capacidad cognitiva necesaria para guiar algún cambio en la universidad, el 96% determinó que la universidad cuenta con trabajadores que se sienten animados por los resultados del cambio, el 20,9% de los encuestados manifestaron que la universidad no cuenta con promotores de cambio que comprendan como vincular el cambio con otros sistemas. Se utilizó la prueba Rho de Spearman. La investigación concluyó que el compromiso laboral del personal administrativo influye significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Asimismo, se obtuvo un Rho de Spearman de 0,469 siendo una correlación moderada y muy significativa  $p = 0,00 < 0,05$ .

**Palabras clave:** Factores inhibidores, factores estimulantes, crear una visión de futuro, monitoreo de avances.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to determine how the work commitment of the administrative staff influences the organizational change at the José Faustino Sánchez Carrión National University. The methodology was non-experimental, and transversal type causal correlational. The population was 547 members of the administrative staff, and the sample was 225 administrative staff members. We used the survey technique and instrument the questionnaire. The validation of the questionnaires was carried out with the Kaiser-Meyer-Olkin statistical test and Bartlett's sphericity test. Reliability was carried out through the Cronbach's Alpha of (0,825) and (0,908). The results regarding the variable labor commitment, 64% mentioned that some workers demonstrate having an "inflated ego" abusively treating other workers, 24,9% mentioned that the university does not recognize their efforts and good results who gets his job. Regarding the variable organizational change, 17,3% mentioned that the heads do not show a cognitive capacity needed to guide a change in the university, 96% determined that the university has workers who feel encouraged by the results of the change, 20,9% of the respondents stated that the university does not have promoters of change to understand how to link the change with other systems. Spearman's Rho Test was used. The investigation concludes the labor commitment of the administrative staff significantly influences the organizational change in the National University José Faustino Sánchez Carrión. Also, a Rho Spearman was obtained 0,469 being a moderate and very significant correlation  $p = 0,00 < 0,05$ .

Keywords: Inhibitory factors, stimulating factors, creating a vision of the future, monitoring progress.

## INTRODUCCIÓN

Para poder cumplir con los objetivos trazados se necesita contar con un compromiso laboral, el cual es un asunto de mucha relevancia para aquellos individuos encargados de liderar un grupo de personas puesto que tienen la labor de saber promover a sus adjuntos, difundiendo un ambiente laboral favorable para los integrantes del grupo de trabajo y brindar las condiciones necesarias a los administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, logrando establecer un compromiso con la institución.

En la actualidad, las autoridades de la universidad se ven en la ardua labor de impulsar un ambiente laboral que estimule y potencialice el compromiso de los trabajadores administrativos y lograr de esta manera que desarrollen sus labores con mayor eficacia y rendimiento. Por tal motivo, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión se ha manifestado problemas en los trabajadores que muestran un bajo compromiso por cumplir con los objetivos de la institución; los trabajadores muestran insatisfacción por las condiciones laborales; los trabajadores no tienen clara la estructura y los objetivos.

Es así que se realizó el presente estudio con la finalidad de conocer de que manera el compromiso laboral del personal administrativo influye en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

En todas las organizaciones a nivel mundial se ha visto necesario lograr el compromiso laboral para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tanto en organizaciones privadas como públicas.

El compromiso laboral es considerado como un requisito para que la institución alcance el éxito, para lo cual habrá que conocer el nivel de compromiso del personal administrativo con su labor dentro de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión para que ésta logre alcanzar una alta posición en el rubro de atención y servicio que brinda. Se debe tener en cuenta que la educación tiene un alto valor y trascendencia en el progreso del país. Logrando tener un compromiso laboral se puede llegar a elegir y aplicar acciones, métodos y mecanismos que facilitarán un cambio en la cultura y por consecuencia el éxito o el fracaso de la evolución en busca de un cambio organizacional, es primordial que se inicie por dejar atrás el molde de una labor mecanizada, es necesario que se haga conciencia y una interpretación global de lo trascendente que es la universidad desde la perspectiva de que es una institución viva, que progresa, se acondiciona, profundiza y que se va renovando en conjunto con la identificación de sus alumnos, docentes, administrativos y sus autoridades, que vienen a convertirse en los componentes vinculados que persiguen la auto estructuración.

El compromiso laboral es un reto que deben afrontar las instituciones hoy en día, debido los distintos factores que generan inseguridad y malestar en los trabajadores como el recorte de personal, inseguridad laboral, el avance tecnológico, el factor de tener más carga laboral sin recibir incentivo por ello, motivo por el cual las autoridades de la universidad se ven en la ardua labor de impulsar un ambiente

laboral que estimule y potencialice el compromiso de los trabajadores administrativos y lograr de ésta manera que desarrollen sus labores con mayor eficacia y rendimiento.

En la universidad se ha podido observar que una parte de los trabajadores administrativos tiene un bajo compromiso normativo con la institución, se ha percibido que los trabajadores nombrados tienen un bajo compromiso con la institución en referencia con los trabajadores CAS (Contratación Administrativa de Servicio) que muestran un mayor compromiso para lograr lo propuesto de la institución, también se ha podido evidenciar insatisfacción al realizar las labores encomendadas por lo que demuestra una falta de compromiso, lo que conlleva a la falta de direccionalidad con las políticas de la universidad, también se ha podido percibir que la modalidad de contratación influye en el compromiso de cada colaborador en referencia con la organización.

Cuando nos referimos a cambio organizacional estamos hablando de efectos, origen y de buscar las técnicas más destacadas para realizarlo, debido a que éste cambio será el que determine cada uno de los días de la institución, su trayectoria de operación y estabilidad. El cambio organizacional es considerado como la capacidad que poseen las instituciones para adecuarse a los constantes cambios del ambiente donde se desarrolla, por otro lado, se dice que el cambio es consecuencia de las actividades lógicas de sus miembros. Lo que aún es una interrogante es por qué algunas instituciones cambian y otras no. La universidad en la busca de adaptarse y avanzar ha realizado una investigación de los puntos que están fallando y ocasionando retraso en los cambios organizacionales que se vienen realizando, con lo que se ha evidenciado que no se valora a la autoridad que es responsable de proteger por el crecimiento del talento de los trabajadores, los trabajadores muestran insatisfacción por las condiciones laborales, los trabajadores no tienen clara la estructura y los objetivos, no tienen bien establecidos sus actividades y roles lo que no les posibilita cumplir con sus objetivos.

Las autoridades de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión deben tener en cuenta realizar reuniones que fortalezcan las relaciones entre los trabajadores, buscando asegurar el compromiso laboral y además realizando un cambio planeado, sin improvisar ni tomando decisiones sobre escenarios de incertidumbre. Es por ese motivo que la investigación buscará conocer la incidencia

del compromiso laboral del personal administrativo para lograr un cambio organizacional en la universidad.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera el compromiso laboral del personal administrativo influye en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿De qué manera los factores inhibidores influyen en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,2019?
- ¿De qué manera los factores estimulantes influyen en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,2019?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de que manera el compromiso laboral del personal administrativo influye en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,2019.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar de que manera los factores inhibidores influyen en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,2019.
- Determinar de que manera los factores estimulantes influyen en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,2019.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El presente estudio se justifica por su conveniencia, puesto que la investigación busca tener conocimiento si el personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión está realmente comprometido con la institución y así poder establecer qué manera esto influye en el cambio organizacional.

La importancia de la investigación radica en obtener información para establecer lineamientos o actividades que busquen asegurar un comportamiento del personal administrativo direccionado a lograr su compromiso laboral y así adoptar su comportamiento para favorecer un cambio planeado que pueda mejorar la funcionalidad de la universidad.

#### **1.5 Delimitaciones del estudio**

Delimitación geográfica: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, distrito de Huacho, provincia de Huará, departamento de Lima.

Delimitación temporal: Enero del año 2019 a diciembre del año 2019.

Delimitación social: Personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Delimitación semántica: Compromiso laboral y cambio organizacional.

#### **1.6 Viabilidad del estudio**

Se dispuso de los medios esenciales (personal, recursos y solvencia económica), lo que asegura la factibilidad y por lo cual ha sido posible que el estudio se realice.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Montaña y Torres (2015), “Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de Cambio en las Organizaciones”. Argentina. El objetivo fue caracterizar la cultura organizacional. Investigación inductivo-deductiva. La técnica fue la encuesta. Los resultados estudiados de cambio organizacional revelaron que hay cierto acuerdo respecto a los elementos que la componen: La cultura organizacional existe, puede ser ambigua, pero única y maleable. La investigación concluyó que la empresa tiene una cultura alternativa relacionada a las tendencias del ambiente externo y de interacción con personas del ambiente.

Aldana (2013), “Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo”. Guatemala. El objetivo fue determinar si existe diferencia significativa en el nivel de compromiso organizacional entre el sexo masculino y femenino. Investigación descriptiva – cuantitativa. Muestra de 70 sujetos. La técnica fue la encuesta. Concluyó que las personas tienen un alto compromiso organizacional, indiferentemente del género de las personas.

Morales y Villalobos (2012), “Satisfacción laboral y compromiso organizacional”. Venezuela. El objetivo fue determinar la relación entre el nivel de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Investigación descriptiva – no experimental. La población fue de 353 personas, muestra de 125 sujetos. Utilizó el cuestionario. Concluyó que el compromiso del personal con la institución se encuentra en un nivel medio.



Quintero (2006), “Las innovaciones de las tecnologías de la información y la comunicación como factores motivadores del cambio organizacional”. Venezuela. El objetivo fue analizar la manera en que las innovaciones de las TIC’s motivan el cambio organizacional. Investigación es exploratorio y descriptivo. Utilizó la observación documental. Concluyó que los cambios motivados por las innovaciones de TIC, y en donde existen diferencias para hacer uso de las TIC, aumenta la posibilidad de conflictos.

Valencia (2006), “Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa del sector público” en Colombia. El objetivo fue desarrollar un modelo de cambio organizacional. Investigación descriptiva. Concluye que, el proceso de cambio organizacional delinea una actitud positiva y asegura la disposición y el compromiso de las personas de la institución.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Pocomucha (2018), “Cambio organizacional y compromiso laboral en una empresa para la producción de utensilios del hogar, el Agustino, 2018”. El objetivo fue determinar la relación entre el cambio organizacional y compromiso laboral. El diseño fue no experimental, transversal. La muestra fue 40 personas. Utilizó la encuesta. Concluyó que existe relación entre el cambio organizacional y el compromiso laboral, obteniéndose de acuerdo con la prueba de Rho de Spearman un coeficiente de 0,780 demostrando una correlación positiva alta entre las variables de estudio.

De la Puente (2017), “Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo”. El objetivo fue determinar la relación entre el compromiso organizacional y la motivación de logro. Investigación descriptivo- transversal. La población fue 150 trabajadores, muestra fue 108 trabajadores. Utilizó el cuestionario. Concluyó que existe correlación débil entre el compromiso organizacional y la motivación del personal administrativo.

Cachuan (2015), “El Talento Humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima metropolitana, año 2014”. El objetivo fue evaluar de qué manera se fomenta el talento humano para determinar su impacto en el crecimiento económico. Investigación no

experimental - transaccional correlacional. La población fue 1796 personas, muestra fue 64 personas. Utilizó el análisis documental. Concluyó que existe una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad.

## 2.2 Bases teóricas

### **Compromiso Laboral**

Robbins y Judge (2013) definen como el nivel de reconocimiento de un trabajador con su institución y sus metas, con el único anhelo de ser parte de ella, es decir el empleado se siente reconocido con las políticas de la organización con la finalidad de permanecer en ella.

Newstron (2011) menciona que el compromiso laboral, es la medición con el que el empleado se encuentra reconocido con la organización y quiere seguir siendo partícipe de forma activa de ella. De la misma forma que existe una atracción sólida capta a una cosa de material metálico a otro, es la aptitud del trabajador en seguir perteneciendo a la organización más adelante.

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que es el reconocimiento de una persona con una empresa y su apego a ella. Un individuo con un alto compromiso puede verse como un integrante real de la organización, pasa por alto las fuentes menores de insatisfacción.

Coulter (2009) menciona que el compromiso laboral es el nivel en la que el personal se siente reconocido con una empresa en específico, así como objetivos y aspiraciones, con la finalidad de conservar su posición en la organización.

#### **A. Dimensiones del compromiso laboral**

Newstron (2011) señala que existen diversas formas de aumentar y disminuir el compromiso de los empleados, los cuales se dividen en dos factores que se explican a continuación:

##### a. Factores inhibidores

Son aquellos que no ayudan a que el trabajador sienta un compromiso con la institución puesto que le afectan en forma negativa.

b. Factores estimulantes

Son aquellos que ayuden al trabajador a sentirse comprometido con la organización ya que son factores que le afectan positivamente.

***B. Participación en el trabajo y compromiso laboral***

Griffin y Moorhead (2010) hacen mención que, la participación en el trabajo es nivel de identificación de la persona con sus labores, interviene de un modo óptimo, activo y toma en consideración que el desempeño en el trabajo es esencial para sí mismo. El personal altamente comprometido en sus labores se reconoce y están en todo trabajo que los designen.

Su conducta ideal hace que llevan a cabo sus labores óptimamente. Se ha hallado grandes grados de participación en el trabajo que están relacionados con el tema de bajos niveles de faltas, así como renuncias y un alto nivel de compromiso del personal con sus labores. La participación en el trabajo quiere decir sentirse identificado con su empresa. Los estudios señalan que el compromiso organizacional además de contribuir en la reducción de los niveles de faltas y turnos, y como también es al mismo tiempo, un buen índice de rotación en vez de la satisfacción en el trabajo. ¿Por cuál motivo? Seguramente se debe una réplica total y de larga duración para la empresa que estar satisfecho por algún trabajo en específico. Aunque, el compromiso organización es la conducta en relación con la labor de menor relevancia de lo que algún momento lo era. Es frecuente, en el caso del trabajador no estar en una misma empresa a lo largo de su vida profesional, sino que van cambiado en ese proceso. Sin embargo, el compromiso que tiene el trabajador con la compañía cabe la posibilidad que el grado de compromiso no sea intenso como en alguna ocasión lo ha sido, los estudios acerca del apoyo organizacional apreciado, la convicción tradicional de los trabajadores hacia su empresa reconoce su colaboración y tiene preocupación por su comodidad, reflejan que el compromiso empresa a colaborador resulta beneficioso. Los altos grados de apoyo organizacional captado conlleva a el aumento de la satisfacción y un reducido nivel de rotación.

- Compromiso del empleado

Una concepción novedosa de compromiso del empleado se conceptualiza con la inclusión, satisfacción y la motivación que una persona refleja en relación a la labor que ejecuta. Como en el caso, de hacer interrogantes al personal acerca de la disposición de medios y oportunidades a conocer capacidades novedosas, si consideran que su labor es relevante y valioso, y si la interrelación que tienen con los demás compañeros es positiva. El personal con alto compromiso tiene sentido de pasión por su trabajo, como también un vínculo profundo hacia su organización; el personal que no siente compromiso llegan a su trabajo brindar su tiempo, sin embargo, no sienten que pueden poner todo su ímpetu en sus labores.

El compromiso de los trabajadores considere en diversas empresas de negocios y organizaciones consultoras en administración. Aunque, la definición es parcialmente nuevo y continúa dando una enorme controversia sobre su uso. En una verificación de la literatura resultó que el concepto del compromiso del trabajador resulta incierto entre los estudiosos y los profesionales que usan conversaciones hacia sus clientes. En otra investigación se tomó en cuenta el compromiso como una palabra común en todo aspecto que uno anhela.

Una investigación actual hizo para despejar dudas acerca de las dimensiones del tema, que manifestó compromiso se distingue de la satisfacción laboral y la inclusión en la labor, y hoy en día se utiliza más para pronosticar la conducta en el sitio de trabajo, luego de considerar las conductas en el trabajo típicas.

Los directivos deseen que su personal se encuentre unidos en relación a su satisfacción y vehemente con sus labores. Esta definición es conocido como compromiso del trabajador.

El personal de mayor compromiso siente pasión y están conectados intensamente unidos en su labor. El personal que no está comprometido “firman su salida” y no muestran atención al tema. Asisten a la labor, sin embargo, están apasionados y cuentan con energía. Las organizaciones con empleados con mayor grado de compromiso poseen indicador alto de retención, colaboran a mantener costos de reclutamiento y capacitación en niveles reducidos.

Los dos frutos: óptimo desempeño y costos inferiores, ayudan a un alto desempeño.

- Involucramiento con el puesto

También respecto a la satisfacción en el lugar de trabajo, existen tres conductas diferentes, sin embargo, tienen vínculos, el trabajador que tienen gran relevancia para los jefes. El involucramiento con el puesto se define como el compromiso del trabajador a su labor, considera tiempo y esfuerzo, y lo tiene en cuenta como un elemento esencial en su vida. Una labor de relevancia y ejecutado de buena manera llega a ser un elemento esencial para su aspecto, que ayuda a explicar las consecuencias traumáticas de la falta de trabajo en sus necesidades de estima.

El trabajador comprometido con su labor tiende a confiar en la ética en la labor, al reflejar enormes necesidades de desarrollo y gozar en el caso que participen en la toma de decisiones. En conclusión, en raras ocasiones presentan retardos o ausentismo, se encuentran listos en laborar en enormes periodos y por lo general tratan de ser ejecutores eficientes.

- Compromiso con el puesto de trabajo

Este compromiso, quiere decir, el nivel que un trabajador dedica esfuerzo físico mental y emocional en su desempeño en el trabajo, los directivos y estudiosos han despertado interés en los últimos tiempos a el hecho de incentivar el compromiso en el lugar de trabajo, teniendo la creencia que el desempeño se encuentra enfocado en temas de mayor profundidad que tener voluntad por la labor y tenerlo en cuenta como importante. Diversas investigaciones hacen intentos por realizar la medición del grado de compromiso de mayor profundidad.

Las empresas que tienen altos niveles de éxito tienen una cantidad elevada de personal con mayor grado de compromiso que la empresa en total, mientras que los equipos con empleados comprometidos reflejan altos grados de productividad, pequeños contratiempos de seguridad y pequeños índices de rotación.

Los mayores niveles de compromiso están ligados al desempeño del trabajo y el comportamiento del ciudadano.

¿Qué elementos incrementan la probabilidad de que los individuos se comprometen en su trabajo? Un punto relevante es que tanto el empleado considere relevante involucrarse en sus labores, el cual se establezca parcialmente por las cualidades en el lugar de trabajo como también por la entrada de medios capaces para hacer la labor eficazmente. Otro elemento importante la confluencia que hay en las virtudes del individuo y la empresa. El comportamiento del liderazgo que hace que los trabajadores se sientan inspirados, así como también aumentan el compromiso con los gerentes. Uno de los juicios al compromiso de lo que ya existe en algo redundante con conductas de trabajo como también la satisfacción en el trabajo hay mayor probabilidad que además el grado de compromiso predecir frutos óptimos en el trabajo relevantes, en vez de las actitudes típicas a la labor. Los demás críticos manifiestan que cabe la posibilidad que el compromiso tenga un lado incierto, conforme reflejan buenas interacciones que hay el compromiso y discordia en las labores y en el hogar. En otras circunstancias las personas se sienten reconocidos en las funciones del trabajo, que las obligaciones en el hogar se transforman en intromisiones molestas. Otros estudios de mayor envergadura acerca del vínculo del compromiso con dichos frutos desfavorables serán de ayuda a esclarecer si el personal con niveles enormes de involucramiento puede estar logrando en demasía algo positivo.

### **C. *Recompensas y compromiso laboral***

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que existe escasos estudios sobre el vínculo entre recompensas y compromiso organizacional.

Existe tres actitudes en el compromiso:

- Una orientación de identificación hacia los objetivos de la empresa.
- Una sensación de ser participe en las labores de la empresa.
- Una sensación de fidelización hacia la empresa.

Argumentos en la investigación señalan que la falta de compromiso hace posible la reducción de la efectividad en la organización.

Hay menor probabilidad que los individuos comprometidos cesen a sus labores y acepten otros. Por consiguiente, no hay la necesidad de incurrir a costos elevados de rotación, también, el personal comprometido y con competencias eficaces necesitan menos supervisión. Un vínculo estrecho entre supervisión y vigilancia dura traen un consumo alto de tiempo y efectivo, en cada persona como organización y su modo de pensar es en relación a temas personales.

Las recompensas intrínsecas son fundamentales en el desarrollo del compromiso organizacional. Las compañías que tienen la capacidad de llevar a cabo las necesidades del personal al proporcionar ocasiones para aprovecharlos en conseguirlo y identidad en el caso de que sucede un efecto relevante en el compromiso, de hecho, los administradores requieren realizar sistemas de recompensas intrínsecas que se centren lo vital que son los trabajadores para desarrollar objetivos de cada persona y organización y en realizar en diseño del perfil de puesto.

#### ***D. Efectos de las actitudes de los trabajadores***

Griffin y Moorhead (2010) señalan que el compromiso es la medición con el que el colaborador se encuentra reconocido con la organización y quiere seguir siendo partícipe de forma activa de ella. De la misma forma que existe una atracción sólida capta a una cosa de material metálico a otro, es la aptitud del trabajador en seguir perteneciendo a la organización más adelante.

A menudo muestra la convicción que posee el colaborador respecto a dirección y propósitos de la organización, la actitud para tener su tiempo y la intención en seguir trabajando en dicha organización.

Con respecto a los efectos del comportamiento del trabajador, en el caso de estos se encuentran insatisfechos en su lugar de trabajo y dichos afectos son claros y perseverantes, es importante comprende el efecto en los futuros comportamientos.

En específico, resulta interesante saber si un trabajador con insatisfacción posee mayor probabilidad de faltar o llegar tarde, reducir un grado de productividad, hurtar a la empresa o renunciar. Un nivel inadecuadamente alto

de compensación además orienta a inconvenientes, a afectos ansiosos, falta de confianza del trabajador, falta de ganancia y competitividad de la empresa.

¿Cómo debemos formar y desarrollar actitudes positivas en los trabajadores?

- El papel esencial de la liderazgo. Para lograr un alta moral, los trabajadores deben llegar a ver e identificar los propósitos de cada persona y de la compañía. No hay una base para actividades favorables si estos dos tipos de objetivos se tienen a la integración de ambos tipos de fines. Estudios han demostrado lo fundamental de la clase de liderazgo para formar actitudes de los trabajadores. Medidas de conducta de supervisión han demostrado que esta se relaciona con la satisfacción de los subordinados en el trabajo. Manifiestan una relación marcada entre la satisfacción en el trabajo y el grado en que los trabajadores notan que sus supervisores los tratan con consideración y apoyo. Los trabajadores que tiene una oportunidad de tomar o influyen en las decisiones que les atañen tienden a estar más satisfechos.
- Tecnología y satisfacción en el trabajo. Sin duda, la tecnología impone de manera agresiva sus exigencias en la naturaleza del trabajo. Por ejemplo, la tecnología de producción puede exigir operaciones en línea de montaje, diversos grados de habilidades, trabajo en equipo en la producción para los trabajadores. La dirección puede distribuir las tareas con diversos grados de habilidad, según el tipo de trabajo. En vista de esto, la tecnología y el cambio pueden realizar el trabajo más o menos atractivo y satisfactorio para los trabajadores.
- Importancia del modo de tratar al personal. No solo es la política escrita se lleva a la practica la que influye en las actitudes de los trabajadores. Igualmente, las normas de conducta relativas al reclutamiento, colocación, compensación, disciplina, seguridad y otros diversos asuntos, son de mucha importancia en dichas actitudes.
- Factores personales y formación de actitudes. Las características individuales en la formación de actitudes diferencian a las personas en el equilibrio emocional, percepción y prioridad de necesidades. Varios tienen la capacidad de afrontar las imposiciones y tener relaciones personales



satisfactorias y durables. Algunos no son realistas en los objetivos que se colocan o tienen sentimientos de inferioridad con respecto a sus propias habilidades.

El personal muestra sentimientos de frustración (querer hacer y no poder), disonancias cognoscitivas (experiencia y preparación en el saber algo, aunque, se desempeñan en otras actividades totalmente distintas), se muestran desinteresados, desmotivados, insatisfechos, muy poco creativos y voluntariosos, tienden a enajenarse desempeñarse deficientemente y sin controlar dicha situación optan por alejarse de la intuición.

Este tipo de actitudes pueden desencadenar una serie de reacciones personales e inconductas laborales contraproducentes a la formación del clima laboral, la productividad y al desarrollo organizacional, como: disonancias cognitivas, sentimientos de frustración, conductas fóbicas, trastornos psicomáticos, ausentismos o impuntualidad, automatismos, mecanicismos, absolicismo, asedio y violencia sexual, nihilismo, estrés, riesgos y accidentes, negligencia, conformismo, rotación de los empleos, etc. Costos organizacionales ligados con estos tipos de actitudes de los empleados pueden minimizar de forma severa la competitividad, estabilidad y el desarrollo de una organización.

El proceder con los afectos y suposiciones que establecen en su mayor parte lo que perciben los trabajadores en relación al entorno, su obligación con las actividades pronosticadas, y para finalizar, su conducta. Las actitudes moldean la mente tienen influencia en la forma como miramos las cosas, las integran las aficiones o convicciones, los afectos, los comportamientos y elementos que al mismo tiempo se intercambian entre sí. Las aficiones son conceptos sin sustento objetivo. Los sentimientos, son reacciones emocionales y las conductas son tendencias a comportarse producto de estas. Las actitudes beneficiosas, al contrario, resultan atractivos para la alta gerencia ya que tienen tendencia a vincularse con ciertos buenos efectos solicitados por los administradores. Unido con una mayor productividad, la satisfacción laboral es un elemento distinto que tienen las empresas con buena administración.

Los administradores tienen como uno de sus mayores desafíos, en un mundo de cambios constantes, es hacer intentos con los trabajadores que sus conductores, jefes o líderes muestran interés en afectos y comportamientos,

como también acoger retroalimentación u otro tipo de atribuciones acordes con su necesidad. Estas actitudes reflejan el estado mental positivo con los empleos, fenómeno que comúnmente se logra cuando estos vienen cumpliendo una labor relacionada con su formación técnica y profesional, y principalmente cuando ese quehacer tiene relación directa naturaleza potencial.

Llénelos de empoderamiento, pero antes fórmelos, prepárelos en el que y cómo es que deben responsablemente actuar en ocasiones en que se les delegue la responsabilidad, logre que sus trabajadores sientan que forma parte de la compañía, que la hagan suya, que se conviertan en los socios estratégicos, ello ayudará a la formación del “yo” personal, su autenticidad, por ende, habrá logrado fortalecer las necesidades de autoestima, valía personal, de pertenencia, poder y responsabilidad.

#### ***E. Actitudes que demuestran compromiso***

Schermerhorn (2010) señala que el compromiso organizacional se conceptualiza como la lealtad de un individuo a la propia compañía.

Los individuos que poseen un elevado compromiso organizacional tendrán un enorme reconocimiento con la compañía y se enorgullecerán al considerarse miembros de la misma. En una encuesta que la organización Gallup realizó entre 55,000 trabajadores estadounidenses, se encontraron evidencias de que las actitudes que reflejan el compromiso con el puesto y la organización se correlacionaban con mayores utilidades para sus empleadores. Las cuatro actitudes más relevantes fueron: creer que uno tiene la oportunidad de realizar su mejor esfuerzo cada día, creer que las propias opiniones cuentan, creer que los compañeros de trabajo están comprometidos con la calidad, y creer que existe un vínculo directo entre el propio trabajo y la misión de la compañía.

Griffin (2011) señala que el compromiso organizacional es una conducta que muestra el nivel de identificación de la persona con su organización y el aprecio hacia ella.

Posiblemente un individuo con gran compromiso se mire como un verdadero integrante en la compañía (como en el caso en donde señala a la compañía en palabras propias “hacemos productos de alta calidad”) que pase

desapercibidos niveles bajos de insatisfacción laboral y se va como si fuera parte de la empresa. Por el contrario, un individuo con menor compromiso en la organización posiblemente se mire alguien externo de la compañía (como en el caso al momento de referirse “remuneran muy bien a su personal, que refleje mayores niveles de no satisfacción sobre su entorno y no se sienta como parte de la compañía a largo plazo. La investigación plantea que el personal japonés tiene la capacidad de sentir mayor compromiso con su compañía que el personal americano.

Como lo recomiendan los efectos en el Estado japonés, en tanto la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional parecer ser que guardan relación (y en gran parte de las situaciones si se encuentran), en ciertas circunstancias unos individuos sienten un alto nivel de satisfacción en su labor, no obstante, sienta un menor compromiso con su jefe y al mismo tiempo, suceda en viceversa.

El estudio además recomienda que el compromiso se refuerza con la edad de una persona, el tiempo transcurrido en la compañía, la importancia de la seguridad en el trabajo, y ser participe en la toma de decisiones. El personal comprometido con su compañía posee habituaciones de alta confianza, planifican una permanencia a largo plazo que las compañías pueden producir o incentivar el compromiso, existen ciertos lineamientos en particular útiles. Para iniciar, en caso de que la compañía trate de manera justa a su personal estos se encontrarán más comprometidos y satisfechos. Cuando se deja que el personal sienta criterio sobre la manera en que se realizan las cosas además posibilita incentivar tres actitudes.

#### ***F. Comportamiento laboral e individual relacionado con el compromiso***

Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que la tarea de direccionar reside en ejercer influencia en los individuos para que ellos colaboren en el alcance de los propósitos empresariales y de equipo. Para poder tener la disposición de dichos individuos, debemos darles un trato correspondiente.

Es por eso que dicha tarea que lleva a cabo la gerencia debe ser realizada de tal manera que incite a que los individuos aporten a los fines organizacionales y cumplan con sus requerimientos.

Las actividades administrativas, implican tanto la instauración como el sustento de un entorno en el que las personas laboren con la finalidad de conseguir de resultado el cumplimiento de los propósitos organizacionales y así mismo de su desarrollo personal.

Los administrativos deben fomentar concordancia entre las funciones de los individuos.

Debe tener siempre presente que las personas son más que una causa productiva de las organizaciones. Sino más bien miembros de sistemas de sociedad correspondiente a diversas empresas, debido a que son clientes, integrantes de familias y diversas agrupaciones.

Para las diferentes funciones se constituyen legalidades y normativas que determinan las conductas de la gerencia e individuos, así como un hábito de dignidad humanitaria que posee resultados esenciales.

El fin es que la gerencia y los individuos se relacionen dentro en la agrupación social en la que se encuentran.

La persona y sus comportamientos

El comportamiento en las organizaciones se desempeña bajo el análisis respecto al efecto que poseen las personas, equipos y conformación de las empresas, con el fin de perfeccionar su desempeño, enfocándose en todo lo relacionado al trabajo.

El comportamiento organizacional evalúa tres factores fundamentales que son: las personas, los equipos y la conformación.

Las conductas de los individuos no influyen solamente en su estado de ánimo, sino también en sus vínculos con otros individuos, con los equipos conformados por ellos y en la manera de actuar con respecto a ciertos sucesos.

Frecuentemente contar con una conducta en especial prepara a la persona a actuar de una forma en específico. La comprensión de dicha conducta posibilita en ocasiones realizar pronósticos con respecto a la actitud, sea en las empresas

como en otros diversos ámbitos en los cuales nos encontramos en el día a día. Para tener conocimiento acerca de las conductas es conveniente tomar en consideración que estas poseen tres elementos.

- Elemento cognitivo: Hace alusión a lo que discurre el individuo. Debidamente es la parte de una conducta estructurada mediante convicciones, criterios, saberes previos y datos. Se encuentra influenciado en gran magnitud bajo el equipaje de cultura que posee cada individuo.
- Elemento emotivo o emocional: Se encuentra vinculado con el sentir del individuo. Es la parte emotiva de una conducta. Posee una dependencia con respecto a la personalidad con la que cuenta cada persona.
- Elemento de conducta: Hace referencia a la expresión de las reflexiones y sentimientos. A pesar de encontrarse regidos por la personalidad, puede gestionarse o formarse por la misma persona.

#### ***G. Relación entre igualitarismo y compromiso laboral***

Bohlander, Snell y Morris (2018) manifiestan que los individuos desean sentir que son parte de una organización, no solamente que laboran en estas. La diversidad de poder y estatus incita a una separación e incremento de contraste que haya entre estas.

Las luchas de unos con otros que se ha generado de manera tradicional mediante la gerencia, trabajadores y sindicatos son sustituidas a través de perspectivas colaborativas para gestionar el puesto.

Los entornos organizacionales más equitativos erradican toda disimilitud de poder y estatus que exista, y en el proceso aumenta la participación y la labor grupal. Cuando ello ocurre, suele haber una mejora de la productividad debido a que individuos que en alguna ocasión laboraban de forma aislada ahora empiezan a laborar conjuntamente.

Comunicar el poder de manera jerárquica en las organizaciones usualmente necesita de variaciones culturales. Frecuentemente la gerencia hace uso de encuestas a los trabajadores, sistemas de opiniones, recomendaciones, grupos enfocados en la calidad, colaboración de trabajadores o asociaciones

administrativas e incluso sindicatos que laboran conjuntamente a través de constituciones organizacionales.

Comprometer a los trabajadores en las decisiones y confiarle la potestad de actuación también suele generar un incremento en su compromiso. No olvide que los trabajadores que poseen un compromiso con la organización se realizan generalmente en niveles elevados, se motivan con lo que realizan y buscan maneras con mayor adecuación y eficiencia para llevar a cabo las actividades. En cambio, los trabajadores que no poseen dicho compromiso o cuentan con este en un pequeño grado pueden resultar costosos para la organización. Por ello si una organización posee estrategia con respecto al factor humano, entonces contará con un compromiso mayor.

### **Cambio Organizacional**

Chiavenato (2015) menciona que es la transformación de una circunstancia a otra. La cual incluye cambio, variación, detención y rompimiento. Se encuentra en todos lados: compañías, poblaciones, destreza personal, bienes y servicios, y en el ambiente, también en nuestro día a día, así como, si el camino que elegimos para llegar a nuestro centro de labores está bloqueado y debemos hallar otro, lo cual no es un cambio agradable, más aún si usualmente acudimos a tomar un café en un lugar de esa avenida. Toda transformación requiere del hallazgo de diversas rutas, puntos de vista y resoluciones.

Robbins y Judge (2013) menciona que es el cambio que requiere una empresa para mantenerse actualizada y renovarse de manera continua, a fin de permanecer a la expectativa del mercado.

Newstron (2011) menciona que el cambio perjudica la manera en que los trabajadores deben actuar y es cualquier perturbación que sucede en el ambiente laboral. Estas modificaciones pueden ser transformadas o no, evolutivas o catastróficas, negativas o positivas, que posean fortaleza o debilidad, rápidas o lentas y estimuladas de manera interna o externa. Sin que importe su origen, índole, rapidez, fuente o energía, ya que generan grandes resultados en los que lo reciben.

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que el cambio organizacional puede apreciarse de una manera fija, o desde una perspectiva dinámica. Las fuerzas

exteriores pueden generar cambios en una compañía. Pero, lo ideal es que la compañía no tan solo actúe a la transformación, sino también que se adelante a esta, y tome precaución mediante la estrategia de planeación y lo tome en cuenta en su táctica organizacional.

#### ***A. Dimensiones del cambio organizacional***

Chiavenato (2015) hace mención que hay elementos que ayudan a tener un cambio exitoso, los que se reconocen como las dimensiones del cambio organizacional, los cuales se enunciarán a continuación :

##### **a. Creación de una necesidad común**

Es esencial garantizar que los individuos estén informados, que conozcan la razón por el que van a tener un cambio, y que la obligación de cambiar sea más grande que la firmeza.

##### **b. Crear una visión de futuro**

Hace referencia en estimar una resolución en relación al cambio.

##### **c. Movilización de los implicados**

Reside en determinar y responsabilizar a los individuos que arriesgan por el cambio.

##### **d. Cambio de sistemas y estructuras**

Es el empleo de instrumentos de administración y gestión del ser humanos, el diseño organizacional, la actividad comunicativa, los procedimientos y métodos para garantizar que el cambio incluya a la estructura organizacional.

##### **e. Monitoreo de avances**

Se basa en conceptualizar los elementos referenciales, los propósitos y los indicadores con los que se medirán.

#### ***B. Enfoques para administrar el cambio organizacional***

Robbins y Judge (2013) mencionan que existen varios tipos de modelos para gestionar el cambio entre ellos tenemos:

- Modelo de tres etapas de Lewin

Kurt Lewin menciona que, para lograr el éxito en un cambio organizacional, debe pasar por tres etapas: desbloquear el estado de las cosas, el dinamismo direccionado a la situación final que se desea, y el rebloqueo del actual cambio para que sea de forma estable.

Las energías que motivan, que guían la conducta para que se aparte del estado de las cosas, pueden ampliarse. Las energías que restringen o limitan, las que no permiten el dinamismo desde el punto de equilibrio, se pueden reducir. Otra opción recae en mezclar dos tipos de métodos.

- Plan de ocho pasos de Kotter para llevar a cabo el cambio

John Kotter, se apoyó en el ejemplo de Lewin para formar uno a más detalle en el que especifique la puesta en marcha del cambio. Kotter inició con el fin de realizar un listado de las equivocaciones usuales realizadas por los jefes cuando intentan dar inicio a un cambio.

- Investigación de la acción

Es un desarrollo de cambio residido en la adquisición automática de información, así mismo como en la decisión de un cambio mediante de los resultados de las evaluaciones previas de información. Su valor reside en que proporciona un método científico para gestionar un cambio planeado. El estudio del accionar se basa en cinco pasos: diagnóstico, evaluación, corrección, hacer y análisis.

- Desarrollo organizacional

Es la agrupación de métodos de cambio, que desean la mejora tanto en la eficacia laboral como en la comodidad de los colaboradores.

Los métodos aprecian el mejoramiento humano y de la compañía, los procedimientos de aporte y participación, así como un espíritu de investigación.



### **C. *Naturaleza del cambio organizacional***

Newstron (2011) hace mención que, los resultados del cambio se pueden entender al ser comparados una compañía con un globo con aire. Si un dedo, que viene a representar el cambio en el exterior; hace presión en un punto de este, que personifica a la organización, el medio de esto se transforma hondamente en el punto de fricción. En esta situación, una visible presión, que simboliza un cambio, conduce a una alteración notable en dicho punto. Sin embargo, es que toda la organización, asimismo realizó un cambio y creció mínimamente. Es tal que, la rigidez frente a la superficie interior de la empresa aumentó (esperando que no sea hasta el punto de quiebre). Tal como lo demuestra dicho ejemplo, una generalización segura conduce a un cambio total en esta.

Lo que simbolizan las partículas conformantes del aire del globo son el personal de una organización. Es verdaderamente claro que quiénes se encuentren en el punto de depresión requieren de hacer un cambio total. no estuve en contacto inmediato con los colaboradores (partículas), los daño de forma directa. Aun cuando no hay despedidos, mejor dicho, no existe partícula salió del globo, el personal es marginado y tienen que ambientarse a un diferente sitio del globo. Esta actual comparativa refleja una difusión suplementaria: el cambio es un conflicto tanto humanitario como profesional.

Esta comparativa del globo se podría agrandar. La presión continua en un podría hacer débil a esto hasta su rompimiento Asimismo aparece con una organización: ya que es posible generar presiones y problemas que en momentos sucede un rompimiento. Por ejemplo, un colaborador que posee un incremento en su grado de insatisfacción y que debido a ello se ve en la obligación de optar por su renuncia.

Indudablemente, la comparación del globo es tosca. El globo no es una empresa; una persona no es una partícula ni las personas poseen tanta libertad ni flexibilidad como las partículas de aire al interior de un globo. Algo que se muestra es una restricción del equilibrio de partículas. De igual forma, la estructura colectiva de las organizaciones generalmente logra la armonía, ósea que, una estabilidad relacionada entre energías contrarias. Esta armonía se determina si las personas exponen una secuencia algo determinante de correlación con un clima igual. Es un aprendizaje para entrelazarse entre sí, la

forma de realizar sus acciones y que aguardar luego. Hay una armonía; el personal está amoldado. Si el cambio comienza, se requiere que el personal realice ajustes conforme la organización realice esfuerzos por lograr un equilibrio nuevo. Si el personal no puede realizar las variaciones correspondientes, la organización está en un momento de variación.

a. Respuestas al cambio

El cambio organizacional es más difícil incluso, debido a que no posee una variación inmediata, a comparación de las partículas de aire en el globo. En lugar de eso, acciona por medio de las conductas de cada colaborador para generar un efecto relacionado a los estados sentimentales en dirección al cambio. Esta relatividad se reflejó en una serie de experimentaciones clásicas. Principalmente, se mejoró la iluminación con respecto a la teoría simplista que fundamentaba que al realizarlo se propagaría un ambiente más productivo. Y efectivamente así fue. Luego se redujo esta iluminación para dar fe del resultado contrario, quiere decir una menor productividad. Sin embargo, en lugar de esto, se generó más productividad. Entonces se volvió a disminuir la iluminación. El efecto fue una productividad mayor todavía. Finalmente, esta fue reducida a 0.06 pies-candela, lo cual es equivalente a la luz de la luna. Manifestando Roethlisberger que, “no fue hasta que llegó a un punto de reducción de la tasa de fabricación”.

- Maneras en que la conducta personal impacta en el resultado del cambio. Obviamente una mayor ilustración no provocó una más alta producción por sí misma. No se percibió una relación cercana entre dicha variación y su efecto. Otros factores presentes, identificadas luego como conductas de los colaboradores, tuvieron participación en la alteración del resultado aguardado. Luego Roethlisberger dio una explicación del nuevo modelo, de la siguiente manera: Las personas tienen interpretación de cada variación con respecto a sus conductas. La forma en la que los individuos se han de sentir con alguna variación es un elemento que define el resultado de este. Este estado sentimental no son efecto inusual sino casos. Una razón es la narración individual, que se basa principalmente en los procedimientos fundamentales de los individuos, sus narraciones previas, tales como familiares, laborales, educacionales y en general cada situación externa a las labores. Esta narración es la que brindan al lugar laboral. Una segunda razón

es el entorno organizacional que manifiesta que los colaboradores son participantes de una agrupación y que sus conductas son influenciadas por los códigos o parámetros y normalizaciones de este. Los estados sentimentales no pertenecen al razonamiento. Ambos son pertenecientes a dos aspectos diferentes, tal y como pasa con las unidades de medida. Por esa razón el razonamiento en sí es una herramienta eficiente para enmendar los sentimientos, ya que no se ve involucrado de manera directa. Estos no son más contrarios que el razonamiento de la medida de altura sea a la de peso.

- El efecto Hawthorne. Uno de los motivos de los sentimientos ventajosos respecto a los estudiados por Roethlisberger fue la atención que los investigadores demostraban ante los conflictos de los colaboradores. Esta situación luego fue llamada de tal forma, debido al lugar en donde se realizaron dichos estudios. Este efecto manifiesta que la misma percepción de la agrupación, o de manera más específica el descifrar su importancia, suele generar un cambio en este equipo. Cuando las personas se encuentran bajo observación o suponen preocupación hacia ellos de alguna manera se comportan de una manera distinta. Frecuentemente, estas variaciones no son voluntarias ni conocidas, alterando el plan del estudio, sin embargo, normalmente no pueden ser evitados
- Réplica grupal al cambio. El personal comprende el cambio individualmente al y sacan su propia conclusión respecto a este. Aunque, a menudo refleja su cercanía a la agrupación adjuntándose al resto de integrantes como respondiendo a dicho cambio. Esta uniformidad posibilita a que la ejecución de actividades que son poco lógicas como muchas sindicalistas cuando obviamente tan solo algunas personas quieren protestar. Otros colaboradores que no se encuentran conformes aprovechan esta protesta como una oportunidad de demostrar su inconformidad y garantizar su unión a la agrupación siendo partícipe de este mediante una actividad colectiva. Notablemente, esta agrupación argumenta con sentimentalidad, “somos un equipo en esto. Si algo sucede afecta a todos”. John Donne, manifestó maravillosamente el pensamiento de este vínculo de la siguiente manera:
- Homeostasis. Con la finalidad de mantener la armonía, las agrupaciones suelen retornar a lo que ellos captan como una optimización opción de vida

cada que se da un cambio. De esta manera, cada presión causa una opuesta en esta conformación. El real efecto es una medida de autocorrección mediante el que se unen las fuerzas para poder recobrar la armonía cada que las variaciones se encuentren amenazadas. Estas particularidades son llamadas Homeostasis, en otras palabras, los individuos proceden para determinar una forma perenne de satisfacción de los requerimientos y tomar protección para asimismo de la variación de dicha armonía, debido a que se anhela sostener su forma anticipada de competir.

b. Costos y beneficios

Algunos costos se generan en cada cambio. Asimismo, por ejemplo, un nuevo método organizacional existe la dificultad de requerir la obtención de nuevas aptitudes. Cambia de manera temporal el trabajo y reduce la conformidad. Asimismo, el nuevo grupo o la reposición del anterior suman costes que no son ahorrativos, sino que pueden ser psíquicos y colectivos, es necesario que generalmente ser pagados para lograr las ventajas de las variaciones propuestas.

Dado a los costes relacionados con las variaciones, el proponer proceder con alguno no resulta siempre aceptable, puesto que necesita un minucioso análisis para establecer su beneficio. Cada variación requiere de una exhaustiva evaluación costo-beneficio. A no ser que brinden ventajas máximas a la de los costos, sin exigir ningún argumento para su realización. Resaltar los beneficios y pasar de los costes no es algo lógico. El objetivo empresarial siempre es que las ventajas sean más que los costes.

Se debe tomar en cuenta y establecer todos los modos de ventajas y costes. Evaluar tan sólo las ventajas y los costes es útil debido a que aún si se obtiene una ventaja económica, los costes psíquicos o sociales pueden llegar a ser bastante elevados. Aunque no es tarea fácil minimizar estos costes, debe tomarse en consideración para la toma de decisiones. Debido a que todo cambio trae consigo alguna pérdida en el aspecto psicológico por la fuerza que generan las personas mientras se acomodan. Los costes psicológicos son llamados así debido a que implica la parte fundamental del individuo, la psique.

El conocer las variaciones personales nos ayuda a anticipar las reacciones de los sujetos de diversas maneras en cuanto al cambio. Algunas solo notan las ventajas mientras que otras tan solo se enfocan en el coste. Reaccionando al principio de forma temerosa a pesar de que los efectos resulten positivos. Otras principalmente tardan en aceptar las variaciones, sin embargo, luego permiten que sus emociones afloren de manera gradual.

#### **D. Implementación exitosa del cambio**

Newstron (2011) menciona que ciertos cambios han iniciado dentro de la organización, no obstante la mayor cantidad están en el entorno externo. El estado realiza la aprobación de normas y la organización tiene que obedecerlas. Se producen novedosos desarrollos en tecnología y los bienes tienen que contener dichos cambios. La competencia ingresa nuevos servicios y la compañía tiene que hacer réplicas. Los consumidores, los sindicatos laborales, las comunicaciones y diferentes equipos que comienzan cambios darán imposición.

##### **a. Liderazgo transformador y cambio**

Un proyecto total debe contener elementos que se relaciona con la conducta, como por ejemplo lo difícil que es para los trabajadores dejar los sistemas obsoletos, la ansiedad a los cambios ocasiona cierto miedo en el personal y la obligación de hacer una empresa que se adapte óptimamente al cambio. La administración realiza una labor relevante y vital en el comienzo y llevar a cabo de un cambio exitoso. No solamente los administradores omiten en simples momentos elementos, además se equivocan en desarrollar una táctica principal hacia el cambio pronosticado.

Las personas que poseen características de liderazgo transformador tienen un papel crucial en dicho procedimiento. Son administradores que comienzan variaciones estratégicas veloces en posicionar la empresa en un largo plazo. moldean la visión y la incentivan de forma enérgica. Cooperan al personal a elevarse por encima de su orientación ajustado en sus puestos personales o áreas para poseer una visión muy extensa. Además, incentivan al personal a proceder y forman los comportamientos atractivos como por ejemplo el carisma. Pretenden crear personas y empresas a instruirlos y tengan una mejor preparación

para desafíos por conocer que se aproximan. Dichos elementos que forman parte del liderazgo transformador se examinan a continuación.

- Creación de visión. Los individuos que se caracterizan por este tipo de liderazgo crear e informan una visión de la organización. Dicha visión es una representación que fortalecerá a futuro de lo que se debe alcanzar. Generalmente, conduce a los individuos a extremo de sus habilidades y manera de ver las cosas y los incentiva para lograr niveles novedosos de compromiso y devoción. La visión además comprende las creencias y las virtudes repartidas que son útiles para hacer cimientos de cambios en la cultura de la organización.
- Comunicación del carisma. Aun cuando si la personal conserva de manera intelectual que la visión es oportuna, los tienes aún deben de hacer dos trabajos: convencer al personal la urgencia de implementar la visión e incentivar a alcanzarlo. El liderazgo tiene como principal característica el carisma este puede influir en el personal para la ejecución de buenas actividades y constantes. Los líderes con esta característica es gente dinámica están en constante riesgo, reflejan su enorme experiencia y una confiabilidad en ellos mismos, muestran expectativas de su buen rendimiento y utilizan simbologías, como también palabras oportunas al momento de convencer a las personas.
- Estimulo de aprendizaje. Los individuos que se caracterizan por este tipo de liderazgo identifican que el legado que dejan atrás no llegar a ser un cambio simple, sino llegar un cambio que continuará en la organización. Su labor crucial es desarrollar las habilidades de las personas a su mando y con ello aprender de lo que sucede en el cambio. A este procedimiento se denomina aprendizaje en doble ciclo. Este nombre procede en la forma de actuar antes los cambios no solamente en mostrar los datos simples recaudados (ciclo uno), además prepara al personal implicado en administrar cambios en un largo plazo con mayor efectividad (ciclo dos). Las personas que aprenden de este ciclo progresan capacidad para prevenir problemas, y obstaculizar que se produzcan otros, y en específico, retar su misma hipótesis y patrones.

## b. Tres etapas del cambio

La conciencia del comportamiento en la gestión del cambio se da en tres etapas:

- Descongelamiento que se debe dejar los ideales y actividades obsoletas para instruirse en otras novedosas. Frecuentemente, esta etapa es muy complicada. Es un requisito de omitir en el caso de que se encuentre en un cambio planteado, aunque, la carencia de destreza de dejar ideales obsoletos es lo que los orienta a menudo a resistir al cambio.
- Recongelamiento consiste lo aprendido se pone en práctica. También acogerlas intelectualmente, las practicas novedosas se implantan y se añade de forma emocional la conducta general de la persona. El hecho real de saber un proceso novedoso no es suficiente para asegurar su utilidad.
- Cambio es la etapa donde se instruyen ideales novedosos y prácticas. Dicho procedimiento comprende colaborar a un trabajador a cavilar, reflexionar y rendir a novedosas maneras. Cabe la posibilidad que en esta etapa haya desorden y frustración. Aunque también implica emoción, certidumbre y descubrimiento.

### ***E. ¿Qué cambiar?***

Chiavenato (2015) menciona que, ante diversos cambios, las compañías además requieren hacer cambios para continuar siendo factible y competitivas. Las alternativas son diversas. La lista de cambios en una compañía posibilita comprender los siguientes:

- Cambio del propósito corporativo. Es decir, modificar visión y misión, esto necesita variaciones en las metas tanto personales como el de la organización.
- Cambio de productos o servicios. Producir y elaborar productos novedosos con destino al mercado.
- Cambio en la tecnología. Comprende alteraciones en los equipamientos utilizados y la labor del trabajador. A comienzos del siglo pasado, la administración científica de Taylor estableció alteraciones que se

fundamentan en investigaciones acerca de tiempos y movimientos, lo cual incrementó de manera sustantiva la producción. Hoy en día, las participaciones cambio en tecnología comprenden el ingreso de equipos novedosos, instrumentos y metodologías, como también en términos informáticos y automatizados.

- Cambio en las tácticas de la organización. Establece los rumbos que debe tomar la compañía respecto a la realidad del ambiente. Estos cambios comprenden necesariamente alteraciones en cuanto a estructura, cultura y propósitos de la organización.
- Cambio de los trabajos o procedimientos internos. comprende principalmente los temas de trabajo y las formas de hacerlo.
- Cambios del personal. Hacer cambios en los trabajadores consiste en variar conductas, capacidades, posibilidades, percepciones.

#### ***F. Tipos de cambios organizacionales***

Mochón, Mochón y Sáez (2014) manifiesta que un cambio organizacional tal como se dice es toda variación relacionada a:

##### **a. Cambios en la conformación organizacional**

Las variaciones en este punto pueden ser el resultado de las modificaciones en las estrategias continuadas por la empresa o por variaciones en las condiciones en que lleva a cabo sus actividades.

Un ambiente cambiante, el origen de nuevas firmas y debido a la diversificación propone desafíos que influyen en la conformación de la empresa. Las empresas deben tomar en cuenta, por ejemplo, la manera de posicionar nuevas firmas o como gestionar una internacionalización en aumento sobre su estructura, sin incidir en nuevas estructuraciones exageradamente.

En un ambiente como el planteado anteriormente, el crecimiento de a empresa hacia otras industrias, mercados o lugares sugiere circunstancias que impactan a la empresa en su totalidad. Tanto la administración del factor humano como la forma de estructuración de la empresa deben generar solución ante los nuevos desafíos y generar los medios adecuados para que la empresa pueda



beneficiarse de las situaciones oportunas. Intervenir en distintas posiciones implica requerimientos suplementarios, sin embargo, al mismo tiempo nuevas oportunidades, siendo la concordancia una parte de estas solamente.

Cuando el gran incremento no es la solución y aún con agregados no funcionan siempre de la mejor manera, si las más importantes empresas requieren lograr sobrevivir deben contar con un incremento significativo de factores autodestructivos y desorganizados. Ya que ello le proporcionará colaboración para sustentarse de manera permanente mediante las actualizaciones.

b. Cambios en la tecnología

Estos han sido considerablemente elemento de investigación. En realidad, los iniciales estudios con respecto a la administración se basaban en el análisis de los efectos para el manejo de las empresas de cambios tecnológicos. Con el pronto avance de las TICS su agobiante integración en las organizaciones es bastante extensa, y compete a todas las operaciones realizadas dentro de estas. La dirección en su totalidad sea cual sea su grado jerárquico, pueden llevar a cabo funciones significativas en la ejecución de estrategias útiles y aportar en la mejora de la manera en que la cadena de valor lleva a cabo sus operaciones. El propósito es lograr el estímulo de la eficiencia y alcanzar a ser una empresa con mayor flexibilidad. La gerencia de primer grado puede aportar en la optimización de la eficiencia.

Hace ya algunos años en las empresas se ven confrontadas ante el RD (Revolución digital); la cual reside en la utilización de la tecnología para perfeccionar radicalmente el desempeño y logros de las organizaciones.

El RD se relaciona con el uso de evolución digital para perfeccionar la tecnología habitual.

Así mismo proponer la necesidad de concretar una variación digital, comprendida no solo como el efecto de instaurar avanzadas tecnologías sino de cambiar la empresa a manera que puedan aplicar los beneficios que brindan las tecnologías más actuales.

### c. Cambios de personal

Para que el desarrollo de un cambio se pueda implementar exitosamente y se mantenga a través del tiempo, es esencial tomar en consideración los recursos humanos, así mismo, la total convicción de la gerencia como la sensibilización de los trabajadores con respecto a los requisitos de dicho cambio. El proceso de organización analiza las variaciones de conductas, estimaciones, actitudes y expectativas. Se enfoca en la evaluación de las metodologías de cambio relacionado a las personas y en los vínculos organizacionales y su función en el proceso organizacional.

Los individuos deben depositar su confianza, mantenerse estimuladas y preparadas, debido a que el cambio es un desarrollo bastante arduo, tanto en un grado personal como empresarial.

La confianza es una condición importante para llegar a obtener un entorno laboral confortable y de colaboración para instaurar dicho cambio.

En un mundo donde prima la globalización y competitividad donde nada se considera seguro, no es de extrañar que la confianza sea un elemento que se encuentra casi ausente en el entorno organizacional.

Los trabajadores que no tienen tal confianza manifiestan un menor compromiso y eficiencia que aquellos que sin la poseen. Por otra parte, la gerencia que no tiene una confianza con sus trabajadores desperdicia su tiempo centrándolos debido a que ninguno de ellos logra dicha concentración en sus actividades y tareas específicas.

Esta situación que se repite constantemente debe ser erradicada comunicando a los trabajadores acerca de la necesidad a dicho cambio y alcanzar una motivación. La motivación de los trabajadores se alcanza cuando son tomados en consideración tanto los propósitos de las empresas como también el de los individuos que la conforman. En estas condiciones el individuo sentirá un compromiso, y tal hecho generará resultados dirigidos hacia el cambio

De manera contraria a lo que se genera es un ambiente de desconfianza y carencia de compromiso, tenemos un ambiente instaurado de emociones positivas y productividad, incentivadas por la creatividad y motivación.

Este es un aspecto investigado en el contexto de la economía de la felicidad.

Es actividad de la gerencia aplicar técnicas de proceso organizacional para generar un entorno adecuado con el fin de que los colaboradores sientan una motivación al llevar a cabo sus tareas. El fallo en el desarrollo del cambio en diversas empresas reside en no tomar en consideración a los trabajadores como base del cambio. La gerencia debe ejercer concordancia el acoplamiento por lo que los trabajadores deben pasar con el cambio en el desarrollo de este.

Cuando dichos cambios generan la necesidad de nuevas actividades y comportamientos, para que se conceptualicen como constantes, se necesitará de una formación de enseñanza.

#### ***F. Agentes de cambio***

Chiavenato (2015) hace mención de que el cambio designado pareciera no contar con un propietario, sin embargo, siempre tiene uno.

Los encargados de gestionar las tareas que conllevan el cambio en las empresas son llamados agentes de cambio.

Estos pueden ser gestores, empleados o asesores externos o internos. Ellos se comportan como impulsores o gestores de cambio. Usualmente, los altos directivos son considerados en esta conceptualización de manera natural.

Quienes dirigen las organizaciones generalmente recurren a asesores expertos en métodos de cambio. Los beneficios son claros, por un lado, cuentan con aptitudes técnicas, no poseen distracciones de ningún tipo en otras labores del día a día, y pueden tener contactos y ser prestigiosos en un mayor nivel que un asesor interno, sin embargo, tienen cierta dificultad debido a que tienen poca información con respecto a la cultura, historia, procesos e individuos de la empresa.

Es por ello que en su gran mayoría eligen cambios de segundo nivel. Por lo contrario, los gestores o asesores internos suelen ser más cuidadosos, debido a que optan por no lastimar a sus antiguos compañeros y estilan emplear cambios de primer nivel.

## 2.3 Definición de términos básicos

### *Compromiso organizacional*

Es la medición con el que el trabajador se encuentra identificado con la empresa y quiere seguir siendo partícipe de forma activa de ella (Newstron, 2011).

### *Factores inhibidores*

Son aquellos que no ayudan a que el trabajador sienta un compromiso con la institución puesto que le afectan en forma negativa (Newstron, 2011).

### *Factores estimulantes*

Son aquellos que ayuden al trabajador a sentirse comprometido con la organización ya que son factores que le afectan positivamente (Newstron, 2011).

### *Cambio organizacional*

Es el cambio que requiere una empresa para mantenerse actualizada y renovarse de manera continua, a fin de permanecer a la expectativa del mercado (Chiavenato, 2015).

### *Creación de una necesidad común*

Comprende a individuos informados, que conozcan cual es el motivo por el cual van a tener un cambio con firmeza (Chiavenato, 2015).

### *Crear una visión de futuro*

Hace referencia en estimar una resolución en relación al cambio (Chiavenato, 2015).

### *Mobilización de los implicados*

Reside en determinar y responsabilizar a los individuos que arriesgan por el cambio (Chiavenato, 2015).

### *Cambio de sistemas y estructuras*

Es el empleo de instrumentos de administración y gestión del ser humanos, el diseño organizacional, la actividad comunicativa, los procedimientos y métodos para garantizar que el cambio incluya a la estructura organizacional (Chiavenato, 2015).

### *Monitoreo de avances*

Se basa en conceptualizar los elementos referenciales, los objetivos y los indicadores con los que se medirán (Chiavenato, 2015).

## **2.4 Hipótesis de investigación**

### **2.4.1 Hipótesis general**

El compromiso laboral del personal administrativo influye significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- Los factores inhibidores influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Los factores estimulantes influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

## 2.5 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>COMPROMISO LABORAL</b>	<i>Factores inhibidores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constante acción de recriminar.</li> <li>- Ingratitud.</li> <li>- Deficiencia para seguir las actividades.</li> <li>- Inconsistencias e incongruencias en las acciones.</li> <li>- Excesivo ego y abusivo trato a los demás.</li> </ul>
	<i>Factores estimulantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglas y políticas claras.</li> <li>- Invertir en capacitación.</li> <li>- Ser reconocido y respetado.</li> <li>- Empleado con autonomía.</li> <li>- Trabajadores valorados.</li> </ul>

Fuente: Newstron (2011).

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	<i>Creación de una necesidad común</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carisma</li> <li>- Conocimiento del negocio</li> <li>- Calidez personal.</li> <li>- Capacidad cognitiva (analítica)</li> <li>- Creatividad y originalidad</li> <li>- Flexibilidad y capacidad de adaptación.</li> </ul>
	<i>Crear una visión de futuro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de resultados del cambio.</li> <li>- Trabajadores animados por los resultados del cambio.</li> </ul>
	<i>Movilización de los implicados</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar quien debe participar en el cambio.</li> <li>- Repartir responsabilidades para lograr que ocurra el cambio.</li> </ul>
	<i>Cambio de sistemas y estructuras</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vincular el cambio con otros sistemas.</li> <li>- Identificar las implicaciones sistemáticas del cambio.</li> </ul>
	<i>Monitoreo de avances</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición de medios para medir el éxito del cambio.</li> <li>- Planeación de comparaciones de mejoras mediante el benchmarking.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2015).

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo básica. El nivel de investigación es explicativo. Es de diseño no experimental. La tesis es de enfoque cuantitativo.

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población está representada por 547 miembros del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

MODALIDAD LABORAL	NÚMERO DE PERSONAS	%
CAS	241	44.06%
Planilla	64	11.70%
Nombrados	242	44.24%
TOTAL	547	100%

#### 3.2.2 Muestra

Para definir el tamaño de la muestra de la población se utilizó la fórmula de población finita.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Muestra.

p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluida.

Z = Unidades de desviación estándar.

N = Población.

E = Error estándar.

**Reemplazando:**

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 547}{0.0025(547 - 1) + 3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$
$$n = 225$$

La muestra está representada por 225 miembros del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

MODALIDAD LABORAL	NÚMERO DE PERSONAS	%
CAS	99	44.06%
Planilla	26	11.70%
Nombrados	100	44.24%
TOTAL	225	100%

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento fue un cuestionario.

El instrumento mide las variables compromiso laboral y cambio organizacional.

#### ***Validación el cuestionario***

Se utilizó la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, alcanzando los valores son de 0,731 y 0,804 para el cuestionario de compromiso laboral y cambio organizacional respectivamente, por lo tanto son válidos los cuestionarios.



### ***Confiabilidad del cuestionario***

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose unos valores de 0,825 y 0,908 para el cuestionario de compromiso laboral y cambio organizacional respectivamente, siendo los resultados confiables.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.



## CAPÍTULO IV

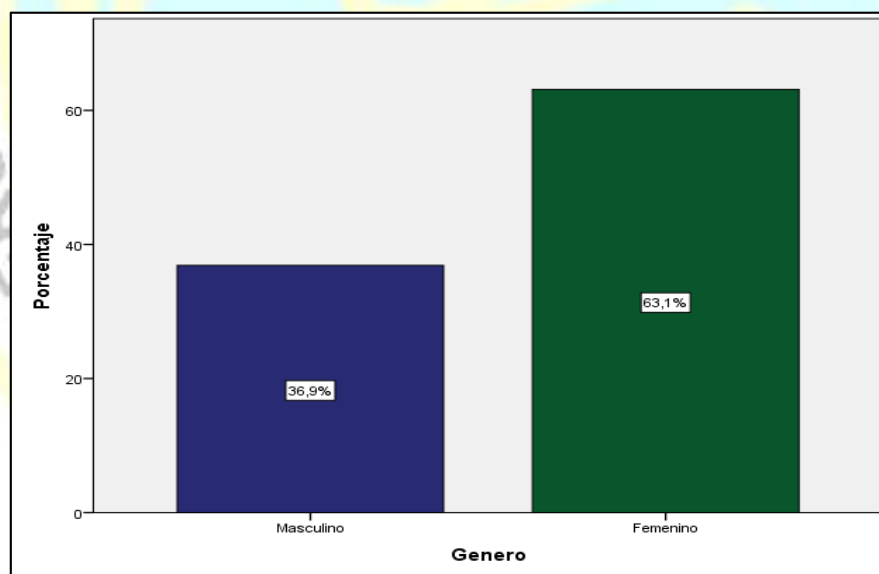
### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

##### A. Datos generales

**Tabla 1**  
***Género del personal administrativo***

		F	%
Válidos	M	83	36,9
	F	142	63,1
	Total	225	100,0

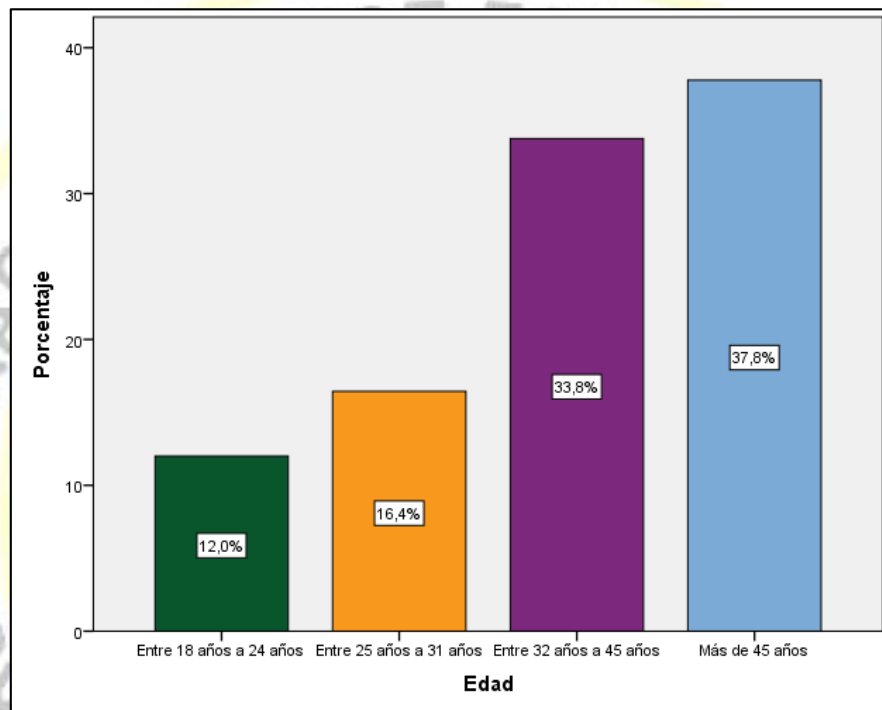


**Figura 1. Género del personal administrativo.**

Tabla 1, el 36,9% de los encuestados son del género masculino y el 63,1% son del género femenino.

**Tabla 2**  
**Edad del personal administrativo**

	F	P
18 a 24 años	27	12,0
25 a 31 años	37	16,4
Válidos 32 a 45 años	76	33,8
45 a más años	85	37,8
Total	225	100,0



**Figura 2. Edad del personal administrativo.**

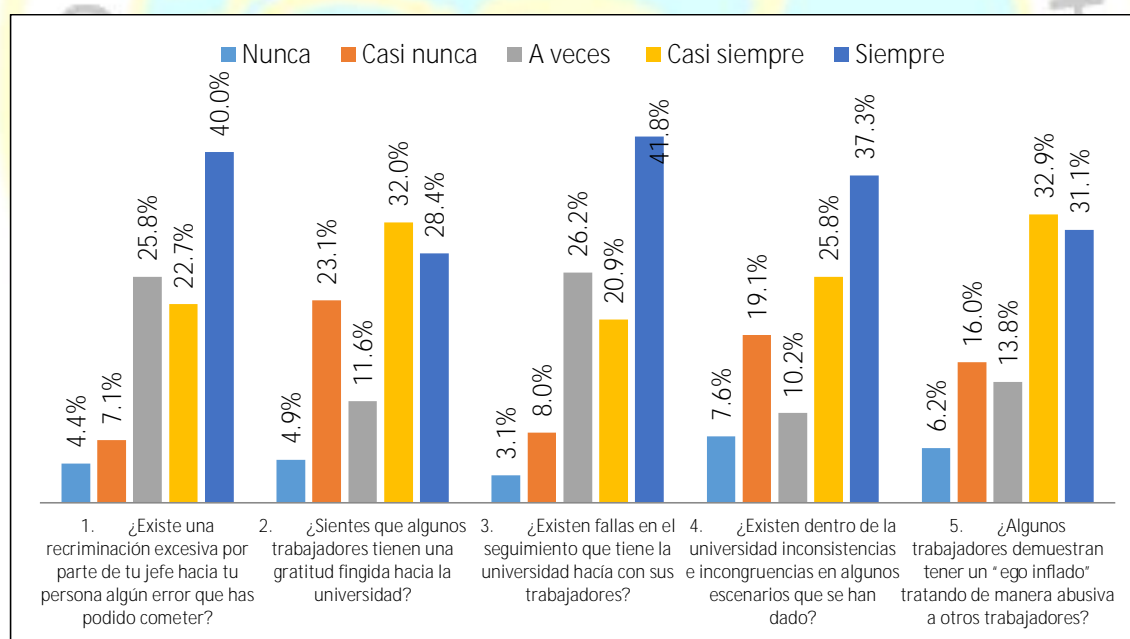
Tabla 2, el 12% de los encuestados tienen entre 18 a 24 años, el 16,4% tiene de 25 a 31 años, el 33,8% tiene 32 a 45 años y el 37,8% tiene más de 45 años.

## B. Descripción y análisis de la variable compromiso laboral.

**Tabla 3**

**Factores inhibidores del compromiso laboral**

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Existe una recriminación excesiva por parte de tu jefe hacia tu persona algún error que has podido cometer?	10	4,4%	16	7,1%	58	25,8%	51	22,7%	90	40,0%
2. ¿Sientes que algunos trabajadores tienen una gratitud fingida hacia la universidad?	11	4,9%	52	23,1%	26	11,6%	72	32,0%	64	28,4%
3. ¿Existen fallas en el seguimiento que tiene la universidad hacia con sus trabajadores?	7	3,1%	18	8,0%	59	26,2%	47	20,9%	94	41,8%
4. ¿Existen dentro de la universidad inconsistencias e incongruencias en algunos escenarios que se han dado?	17	7,6%	43	19,1%	23	10,2%	58	25,8%	84	37,3%
5. ¿Algunos trabajadores demuestran tener un "ego inflado" tratando de manera abusiva a otros trabajadores?	14	6,2%	36	16,0%	31	13,8%	74	32,9%	70	31,1%



**Figura 3. Distribución porcentual según los factores inhibidores.**

Tabla 3, el 60,4% manifestó que algunos trabajadores tienen una gratitud fingida hacia la universidad y en el caso del 64% mencionó que algunos trabajadores demuestran tener un excesivo ego y tratan de forma abusiva a otros compañeros de trabajo.

**Tabla 4****Factores estimulantes del compromiso laboral**

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6. ¿Las reglas y políticas de la universidad están plasmadas de manera clara?	10	4,4%	16	7,1%	70	31,1%	42	18,7%	87	38,7%
7. ¿La universidad invierte en capacitaciones para incrementar los conocimientos de sus trabajadores?	10	4,4%	25	11,1%	55	24,4%	76	33,8%	59	26,2%
8. ¿La universidad reconoce sus esfuerzos y los buenos resultados que obtiene su trabajo?	24	10,7%	32	14,2%	57	25,3%	56	24,9%	56	24,9%
9. ¿Tiene autonomía y participación dentro de la universidad?	12	5,3%	25	11,1%	57	25,3%	66	29,3%	65	28,9%
10. ¿Se siente valorado por la universidad?	12	5,3%	13	5,8%	35	15,6%	38	16,9%	127	56,4%

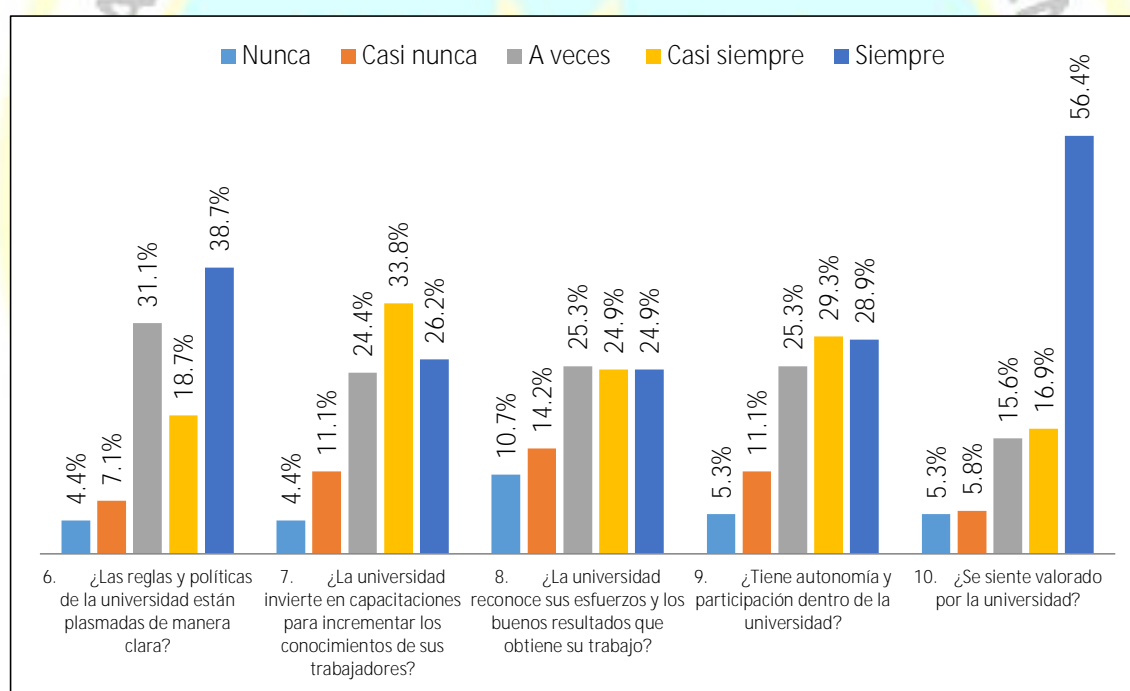
**Figura 4. Distribución porcentual según los factores estimulantes.**

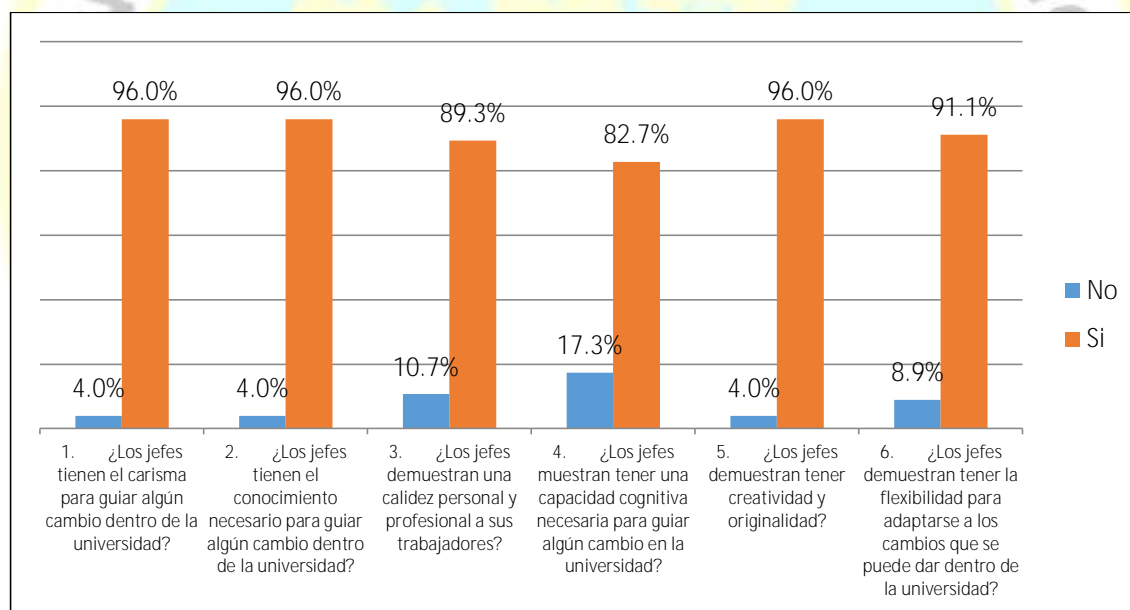
Tabla 4, el 15,5% de los encuestados señalaron que la universidad no invierte en capacitaciones para incrementar los conocimientos de sus trabajadores, en el caso del 24,9% mencionó que la universidad no reconoce sus esfuerzos y los buenos resultados que obtiene su trabajo y el 16,4% mencionó que no se sienten valorado por la universidad.

### C. Descripción y análisis de la variable cambio organizacional.

**Tabla 5**

*Creación de una necesidad común para el cambio organizacional*

	No		Si	
	F	%	F	%
1. ¿Los jefes tienen el carisma para guiar algún cambio dentro de la universidad?	9	4,0%	216	96,0%
2. ¿Los jefes tienen el conocimiento necesario para guiar algún cambio dentro de la universidad?	9	4,0%	216	96,0%
3. ¿Los jefes demuestran una calidez personal y profesional a sus trabajadores?	24	10,7%	201	89,3%
4. ¿Los jefes muestran tener una capacidad cognitiva necesaria para guiar algún cambio en la universidad?	39	17,3%	186	82,7%
5. ¿Los jefes demuestran tener creatividad y originalidad?	9	4,0%	216	96,0%
6. ¿Los jefes demuestran tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios que se puede dar dentro de la universidad?	20	8,9%	205	91,1%



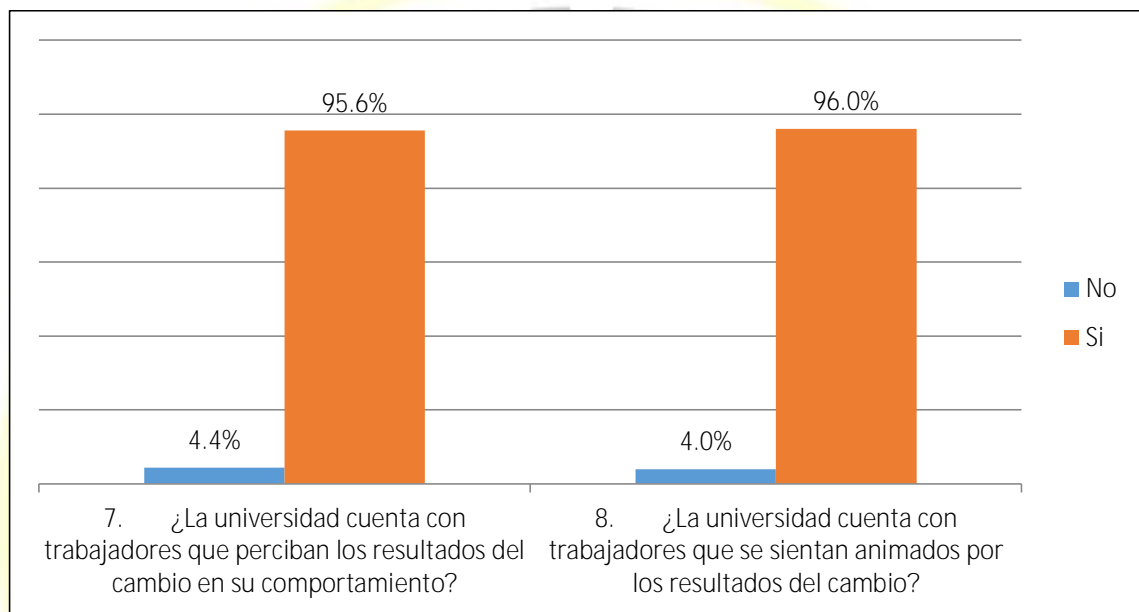
**Figura 5. Distribución porcentual según la creación de una necesidad común para el cambio organizacional.**

Tabla 5, el 17,3% mencionó que los jefes no muestran tener una capacidad cognitiva necesaria para guiar algún cambio en la universidad, en el caso del 10,7% mencionó que los jefes no demuestran una calidez personal y profesional hacia sus trabajadores y en el caso del 8,9% mencionó que los jefes no demuestran tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios que se puede dar en la universidad.

**Tabla 6**

***Crear una visión de futuro para el cambio organizacional***

	No		Si	
	F	%	F	%
7. ¿La universidad cuenta con trabajadores que perciban los resultados del cambio en su comportamiento?	10	4,4%	215	95,6%
8. ¿La universidad cuenta con trabajadores que se sientan animados por los resultados del cambio?	9	4,0%	216	96,0%



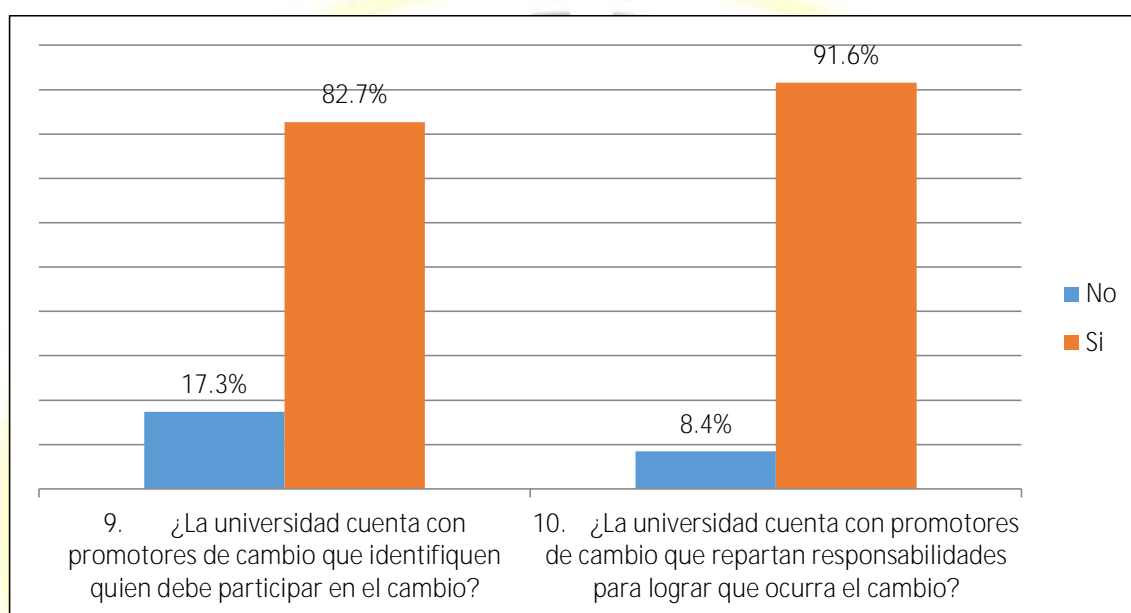
**Figura 6. Distribución porcentual según la creación de una visión de futuro para el cambio organizacional.**

Tabla 6, el 95,6% de los encuestados manifestaron que la universidad cuenta con trabajadores que perciben los resultados del cambio en su comportamiento y en el caso del 96% determinó que la universidad cuenta con trabajadores que se sienten animados por los resultados del cambio.

**Tabla 7**

***Mobilización de los implicados para el cambio organizacional***

	No		Si	
	F	%	F	%
9. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio que identifiquen quien debe participar en el cambio?	39	17,3%	186	82,7%
10. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio que repartan responsabilidades para lograr que ocurra el cambio?	19	8,4%	206	91,6%



**Figura 7. Distribución porcentual de la movilización de los implicados para el cambio organizacional.**

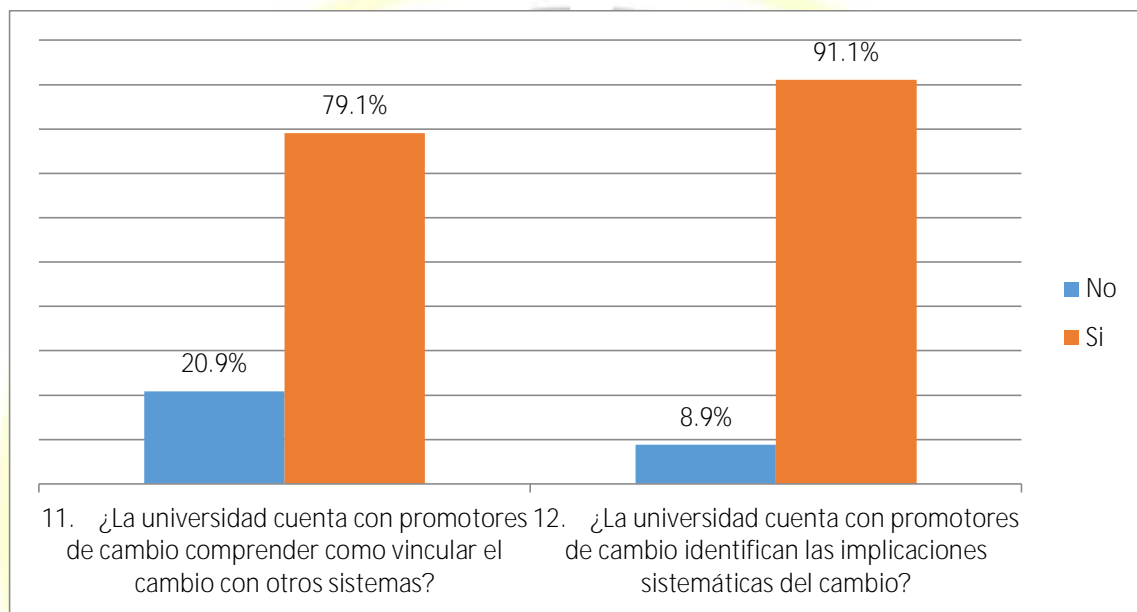
Tabla 7, el 17,3% de los encuestados mencionaron que la universidad no cuenta con promotores de cambio que identifiquen quien debe participar en el cambio y en el caso del 8,4% manifestaron que la universidad no cuenta con promotores de cambio que repartan responsabilidades para lograr que ocurra el cambio.



**Tabla 8**

***Cambio de sistemas y estructuras para el cambio organizacional***

	No		Si	
	F	%	F	%
11. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio comprender como vincular el cambio con otros sistemas?	47	20,9%	178	79,1%
12. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio identifican las implicaciones sistemáticas del cambio?	20	8,9%	205	91,1%



**Figura 8. Distribución porcentual del cambio de sistemas y estructuras para el cambio organizacional.**

Tabla 8, el 20,9% de los encuestados manifestaron que la universidad no cuenta con promotores de cambio para comprender como vincular el cambio con otros sistemas y el 8,9% determinó que la universidad no cuenta con promotores de cambio para identificar las implicaciones sistemáticas del cambio.

**Tabla 9****Monitoreo de avances del cambio organizacional**

	No		Si	
	F	%	F	%
13. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio que dispongan de medios para medir el éxito del cambio?	129	57,3%	96	42,7%
14. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio que planeen hacer comparación de las mejoras y resoluciones mediante benchmarking?	127	56,4%	98	43,6%

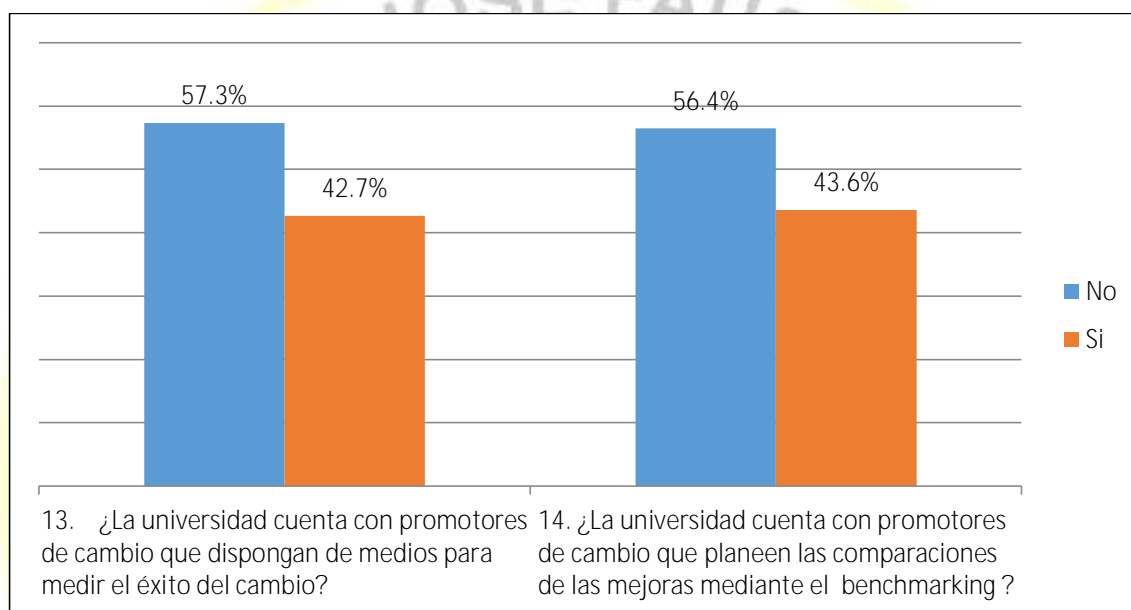
**Figura 9. Distribución porcentual del monitoreo de avances del cambio organizacional.**

Tabla 9, el 57,3% de los encuestados manifestaron que la universidad no cuenta con promotores de cambio que dispongan de medios para medir el éxito del cambio y en el caso del 56,4% mencionó que la universidad no cuenta con promotores de cambio que planeen hacer comparación de las mejoras y resoluciones mediante benchmarking.

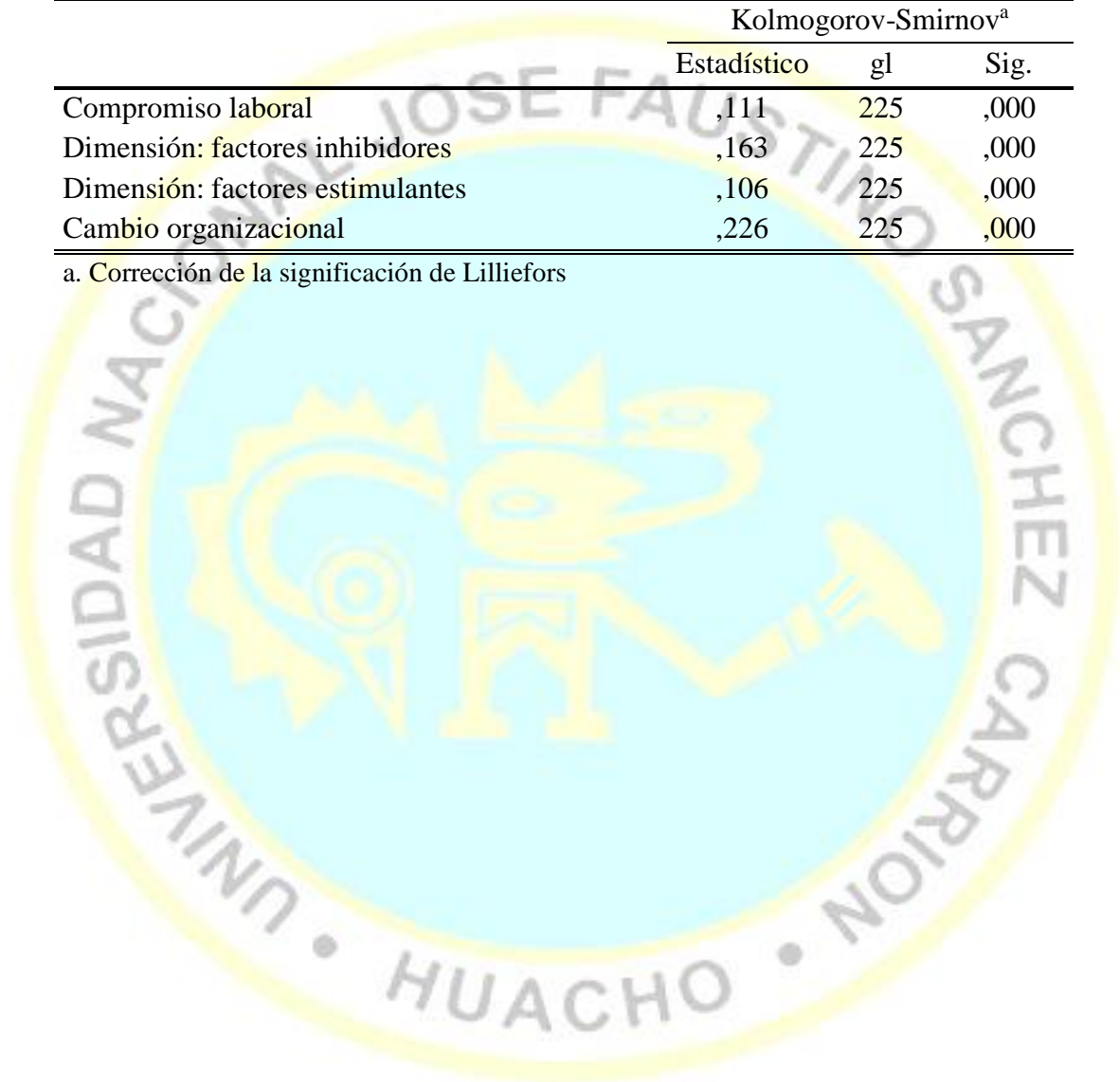
#### D. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad empleada fue la de Kolmogorov-Smirnov. Por lo expuesto en la Tabla 10, la prueba de relación empleada es la de Rho Spearman.

**Tabla 10**  
***Prueba de normalidad***

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso laboral	,111	225	,000
Dimensión: factores inhibidores	,163	225	,000
Dimensión: factores estimulantes	,106	225	,000
Cambio organizacional	,226	225	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

Ho: El compromiso laboral del personal administrativo no influye significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Ha: El compromiso laboral del personal administrativo influye significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

**Tabla 11**

*Correlación de Rho de Spearman entre el compromiso laboral y el cambio organizacional*

		Dimensión: compromiso laboral	Cambio organizacional
Rho de Spearman	Dimensión: compromiso laboral	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,469**
		N	,000
		N	225
	Cambio organizacional	Coefficiente de correlación	,469**
		Sig. (bilateral)	1,000
	N	,000	
	N	225	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 11, se concluye que el compromiso laboral del personal administrativo influye significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

### Hipótesis específica 1

Ho: Los factores inhibidores no influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Ha: Los factores inhibidores influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

**Tabla 12**  
*Correlación de Rho de Spearman entre los factores inhibidores y el cambio organizacional*

		Dimensión: Factores inhibidores	Cambio organizacional	
Rho de Spearman	Dimensión: Factores inhibidores	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,404**	
		N	,000	
	Cambio organizacional	Coefficiente de correlación	225	225
		Sig. (bilateral)	,404**	1,000
		N	,000	,000
		225	225	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 12, se concluye que los factores inhibidores influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

## Hipótesis específica 2

Ho: Los factores estimulantes no influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Ha: Los factores estimulantes influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

**Tabla 13**  
*Correlación de Rho de Spearman entre los factores estimulantes y el cambio organizacional*

		Dimensión: Factores estimulantes	Cambio organizacional	
Rho de Spearman	Dimensión: Factores estimulantes	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,463**	
		N	,000	
	Cambio organizacional	Coefficiente de correlación	225	225
		Sig. (bilateral)	,463**	1,000
		N	,000	.
		225	225	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 13, se concluye que los factores estimulantes influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

En relación a la hipótesis general, al tener una significancia de 0,00 indica que el compromiso laboral del personal administrativo influye significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Estos resultados son similares con la investigación de Pocomucha (2018), donde se demostró que existe relación positiva alta entre el cambio organizacional y el compromiso laboral, obteniéndose un coeficiente de 0,780.

En relación a la hipótesis específica 1, al tener una significancia de 0,00 indica que los factores inhibidores influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Según la investigación de Valencia (2006), se concluye que la actitud positiva y el compromiso de los individuos es necesario para el cambio organizacional, siendo necesario para revitalizar a la organización.

En relación a la hipótesis específica 1, al tener una significancia de 0,00 indica que los factores estimulantes influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Este resultado de la misma manera guarda correspondencia con la necesidad de contar con el compromiso del personal de la universidad para lograr el cambio organizacional, y es que en la investigación de Montaña y Torres (2015), donde se concluyó que una organización que tiene calidad en su interacción social favorece a que las iniciativas redunden en la mejora de los procesos, lográndose así el cambio organizacional.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

Se concluye que los factores inhibidores influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Es decir que a mejor seguimiento de la universidad hacia sus trabajadores, mayor será el conocimiento necesario para guiar algún cambio dentro de la universidad.

Se concluye que los factores estimulantes influyen significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Es decir, a medida que la universidad reconozca los esfuerzos de su personal administrativo y los buenos resultados de su trabajo, contarán con un personal animado por los resultados del cambio.

Por lo tanto:

Se concluye que el compromiso laboral del personal administrativo influye significativamente en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

#### **6.2 Recomendaciones**

- Mejorar las estrategias en el sistema administrativo para fortalecer y promover el seguimiento de la universidad hacia sus trabajadores, buscando mejorar el trato a las personas y haciéndolas sentir valiosas, plasmando para ello políticas de recursos humanos que conduzcan al comportamiento del personal administrativo a asumir relaciones interpersonales positivas y así minimizar los aspectos inhibidores.



- Mejorar los beneficios laborales, según los esfuerzos y los buenos resultados que obtienen en su trabajo, buscando continuamente un reconocimiento por sus logros para que de esta manera se sientan valorados por la universidad.

- Establecer políticas de recursos humanos relacionadas a la capacitación y retención de personas para asegurar su compromiso laboral y así fortalecer la dinámica del cambio organizacional.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17 ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.

Coulter, R. (2009). *Administración* (8 ed.). México: Pearson.

Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.

Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias en Casos Latinoamericanos*. México D.F.: Alfaomega.

Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). México: Mc Graw – Hill Interamericana.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Prentice Hall.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa.

### 7.2 Fuentes electrónicas

Aldana, J. (2013). *Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo*. Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 07 de noviembre de 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Aldana-Jennifer.pdf>

Cachuan. (2015). *El Talento Humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de Outsourcing contable financiero en Lima metropolitana, año 2014*. Universidad San Martín de Porres. Recuperado el

28 de septiembre de 2017, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1578/1/cachuan\\_cgj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1578/1/cachuan_cgj.pdf)

De la Puente, L. (2017). *Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el 07 de noviembre de 2017, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta\\_rl.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta_rl.pdf?sequence=1)

Montaña, A., & Torres, G. (2015). *Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de Cambio en las Organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Tesis. Universidad del Rosario. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>

Morales, & Villalobos. (2012). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional*. Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado el 07 de noviembre de 2017, de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-12-05469.pdf>

Pocomucha, A. (2018). *Cambio organizacional y compromiso laboral en una empresa para la producción de utensilios del hogar, el Agustino, 2018*. Tesis. Universidad César Vallejo. Lima. Recuperado el 27 de julio de 2020, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25962/Pocomucha\\_VAJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25962/Pocomucha_VAJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Quintero. (2006). *Las innovaciones de las tecnologías de la información y la comunicación como factores motivadores del cambio organizacional*. Universidad Central de Venezuela, Venezuela. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <http://www.vladimirpetitmedina.com/wp-content/uploads/2011/10/Tesis-Galardonada-de-Blanca-Quintero-VPM.pdf>

Valencia, J. (2006). *Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa del sector público*. Universidad de Antioquia. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/25.pdf>

**ANEXOS**  
**CUESTIONARIO DE COMPROMISO LABORAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información respecto al compromiso laboral del personal administrativo y el cambio organizacional en la universidad.

**I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:**

<b>a. Género</b>		<b>b. Edad</b>	
Masculino		18 a 24 años	
Femenino		25 a 31 años	
		32 a 45 años	
		45 a más años	

**II. Instrucciones**

Marque con “X” según corresponda.

<b>ITEM</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>COMPROMISO LABORAL</b>					
<b>DIMENSIÓN: FACTORES INHIBIDORES</b>					
1. ¿Existe una recriminación excesiva por parte de tu jefe hacia tu persona por algún error que has podido cometer?					
2. ¿Sientes que algunos trabajadores tienen una gratitud fingida hacia la universidad?					
3. ¿Existen fallas en el seguimiento que tiene la universidad hacia con sus trabajadores?					

4. ¿Existen dentro de la universidad inconsistencias e incongruencias en algunos escenarios que se han dado?					
5. ¿Algunos trabajadores demuestran tener un “ego inflado” tratando de manera abusiva a otros trabajadores?					
<b>DIMENSIÓN: FACTORES ESTIMULANTES</b>					
6. ¿Las reglas y políticas de la universidad están plasmadas de manera clara?					
7. ¿La universidad invierte en capacitaciones para incrementar los conocimientos de sus trabajadores?					
8. ¿La universidad reconoce sus esfuerzos y los buenos resultados que obtiene por su trabajo?					
9. ¿Tiene autonomía y participación dentro de la universidad?					
10. ¿Se siente valorado por la universidad?					

<b>ITEM</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>DIMENSIÓN: CREACIÓN DE UNA NECESIDAD COMÚN</b>		
11. ¿Los jefes tienen el carisma para guiar algún cambio dentro de la universidad?		
12. ¿Los jefes tienen el conocimiento necesario para guiar algún cambio dentro de la universidad?		
13. ¿Los jefes demuestran una calidez personal y profesional a sus trabajadores?		
14. ¿Los jefes muestran tener una capacidad cognitiva necesaria para guiar algún cambio en la universidad?		
15. ¿Los jefes demuestran tener creatividad y originalidad?		

16. ¿Los jefes demuestran tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios que se puede dar dentro de la universidad?		
<b>DIMENSIÓN: CREAR UNA VISIÓN DE FUTURO</b>		
17. ¿La universidad cuenta con trabajadores que perciban los resultados del cambio en su comportamiento?		
18. ¿La universidad cuenta con trabajadores que se sientan animados por los resultados del cambio?		
<b>DIMENSIÓN: MOVILIZACIÓN DE LOS IMPLICADOS</b>		
19. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio que identifiquen quien debe participar en el cambio?		
20. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio que repartan responsabilidades para lograr que ocurra el cambio?		
<b>DIMENSIÓN: CAMBIO DE SISTEMAS Y ESTRUCTURAS</b>		
21. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio comprender como vincular el cambio con otros sistemas?		
22. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio identifican las implicaciones sistemáticas del cambio?		
<b>DIMENSIÓN: MONITOREO DE AVANCES</b>		
23. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio que dispongan de medios para medir el éxito del cambio?		
24. ¿La universidad cuenta con promotores de cambio que planeen las comparaciones de las mejoras mediante el benchmarking ?		

---

**Dr. Elvis Richar Sánchez García**  
**ASESOR**

---

**Dra. Flor Victoria Pichiligue Nuñez**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. Flor de Maria Garivay Torres**  
**SECRETARIO**

---

**M(o). Daniel Alberto Valenzuela Narváez**  
**VOCAL**

