

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS  
ECONÓMICAS**



**TESIS**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL AUSENTISMO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS EN LA  
SUBGERENCIA DE PROCESAMIENTO DE REGISTROS CIVILES  
DEL RENIEC**

**PRESENTADO POR:**

**PIERO GIANFRANCO SALARDI VEIT**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**LIMA-PERÚ**

2017



DEDICATORIA:

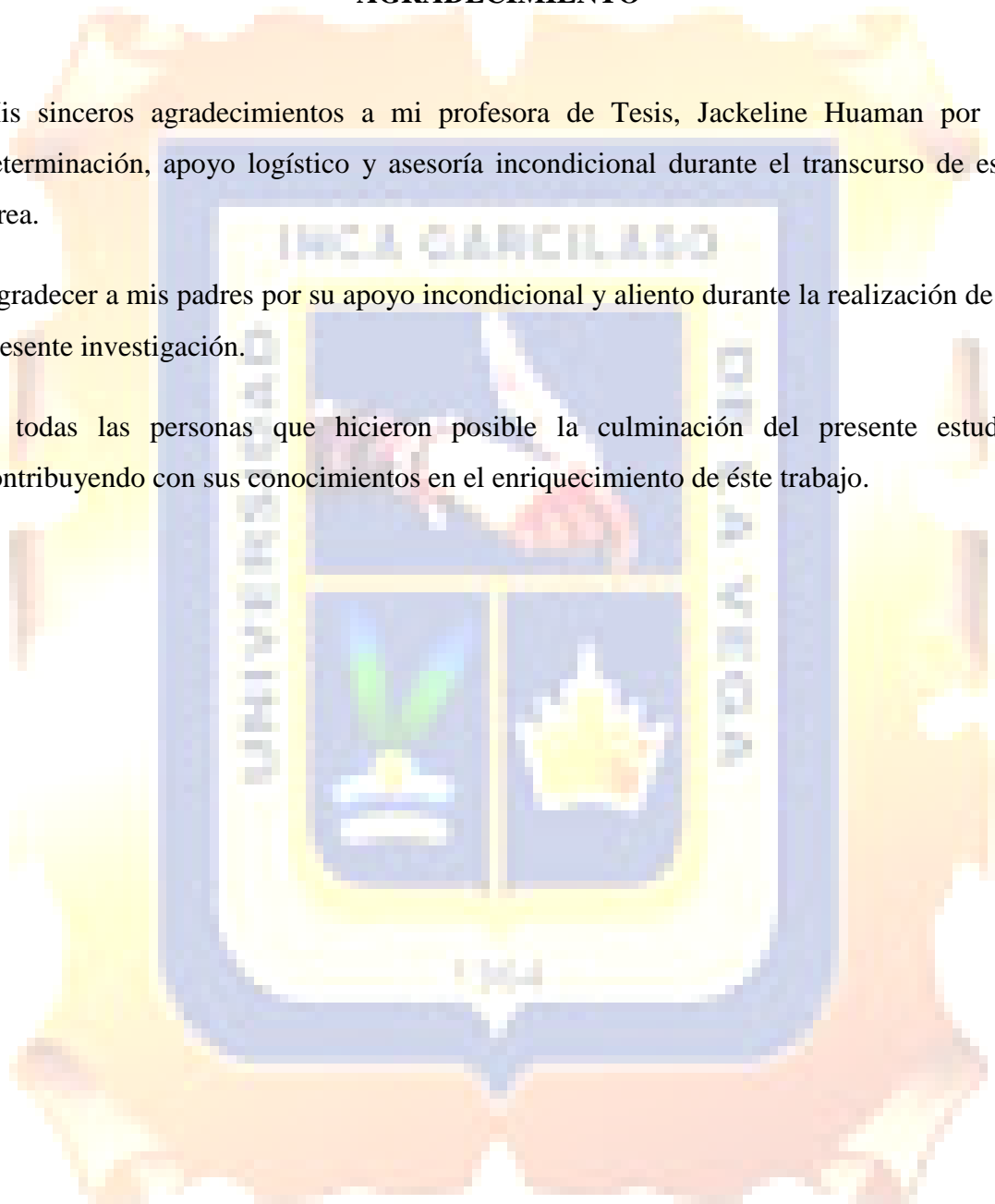
A mi esposa y padres  
que siempre me  
apoyaron en todo mi  
camino.

### **AGRADECIMIENTO**

Mis sinceros agradecimientos a mi profesora de Tesis, Jackeline Huaman por su determinación, apoyo logístico y asesoría incondicional durante el transcurso de esta tarea.

Agradecer a mis padres por su apoyo incondicional y aliento durante la realización de la presente investigación.

A todas las personas que hicieron posible la culminación del presente estudio contribuyendo con sus conocimientos en el enriquecimiento de éste trabajo.



## PRESENTACION

En la presente tesis Tesis titulada Compromiso Organizacional y el Ausentismo Laboral de los Trabajadores Operativos en la Subgerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Reniec, con la finalidad de explicar la correlación entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral de los trabajadores operativos de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles, y en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para obtener el Título Profesional en Administración, se presentó los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se define el planteamiento del problema, la situación problemática, la justificación de la investigación y los objetivos perseguidos en el trabajo.

En el Capítulo II, se denota el marco teórico que contiene los antecedentes de la investigación, sustentos teóricos de las variables y un glosario de términos que permite la aclaración de las palabras claves.

En el Capítulo III, se define la hipótesis y las variables

En el Capítulo IV, se establece la metodología.

En el Capítulo V se establecen los resultados y la discusión de los mismos. El contraste entre las hipótesis y los resultados obtenidos también forman parte de este capítulo.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del caso responden a las determinaciones del problema de investigación. Las referencias bibliográficas y anexos.

## INDICE

CAPITULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 Situación Problemática .....	1
1.2 Problema de Investigación.....	2
1.3 Justificación de la Investigación.....	3
1.4 Objetivos.....	3
CAPITULO II .....	5
MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	5
2.2 Bases Teóricas .....	10
2.2.1 Sustento teórico de la variable: COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	10
2.2.1.1 Definición .....	10
2.2.1.2 Importancia del Compromiso Organizacional.....	10
2.2.1.3 Tipos de Compromiso Organizacional .....	11
2.2.1.3.1 El compromiso Afectivo.....	12
2.2.1.3.2 Compromiso Continuo .....	12
2.2.1.3.3 Compromiso Normativo .....	13
2.2.1.4 Determinantes del Compromiso Organizacional .....	13
2.2.1.4.1 Características personales demográficas del individuo .....	13
2.2.1.4.2 Experiencias y/o apreciaciones de su ámbito laboral .....	15
2.2.1.4.3 Características del puesto y condiciones laborales .....	15
2.2.1.5 Compromiso y valores organizacionales.....	16
2.2.1.5.1 Valores Organizacionales .....	16
2.2.1.5.2 Estrategia de implantación de valores.....	18
2.2.1.6 Implicación del liderazgo en el compromiso organizacional.....	20
2.2.1.6.1 Estilos de liderazgo .....	21
2.2.1.6.2 Resistencia al cambio.....	22
2.2.1.7 Sentimiento de pertenencia .....	23
2.2.1.8 Compromiso y oportunidades de desarrollo laboral .....	25
2.2.1.8.1 Tipos de desarrollo laboral .....	27
2.2.1.9 Compromiso y reconocimiento por actividad distinguida .....	28
2.2.2 Sustento Teórico de la Variable: AUSENTISMO LABORAL.....	30
2.2.2.1 Definición.....	30

2.2.2.2	Tipos de ausentismo .....	31
2.2.2.2.1	Ausentismo involuntario y Justificado .....	31
2.2.2.2.2	Ausentismo involuntario e injustificado .....	31
2.2.2.3	Modelos determinantes de las causas del ausentismo .....	32
2.2.2.3.1	Modelo económico del ausentismo laboral: .....	32
2.2.2.3.2	Modelo psicosocial del ausentismo laboral: .....	32
2.2.2.3.3	Modelo de ausentismo laboral y retiro organizacional:.....	33
2.2.2.4	Factores que influyen en el ausentismo.....	33
2.2.2.5	El rol del supervisor en relación al ausentismo.....	35
2.2.2.6	El clima organizacional y su relación con el ausentismo laboral.....	36
2.2.2.7	Medición del ausentismo laboral.....	37
2.2.2.8	Estrategias para disminuir el ausentismo .....	40
2.3	Glosario de Términos .....	41
CAPITULO III .....		46
HIPOTESIS Y VARIABLES .....		46
3.1	Hipótesis General .....	46
3.2	Hipótesis Específicas .....	46
3.3	Identificación de Variables .....	46
3.4	Operacionalización de Variables .....	47
CAPITULO IV .....		48
METODOLOGIA.....		48
4.1	Tipos de Investigación.....	48
4.2	Diseño de la Investigación.....	48
4.3	Población de Estudio .....	48
4.4	Tamaño y Selección de la Muestra.....	48
4.5	Técnicas de Recolección de Datos .....	49
4.6	Técnicas de Procesamiento e Interpretación de la Información .....	50
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		51
5.1	Presentación de los resultados recogidos de la aplicación de la encuesta .....	51
5.2	Presentación de los resultados recogidos del análisis documental .....	72
5.3	Prueba de Hipótesis .....	79
CONCLUSIONES .....		83
RECOMENDACIONES .....		86
BIBLIOGRAFIA .....		88
ANEXOS.....		94

## INDICE DE TABLAS

Tabla N°01	Operacionalización de las Variables .....	47
Tabla N°02	Áreas operativas de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles.....	49
Tabla N°03	¿Usted se ha adaptado con facilidad a las condiciones de trabajo dentro de la sub-gerencia?.....	51
Tabla N°04	¿Considera usted que la sub-gerencia aplica estrategias para facilitar la adaptación del trabajador en el ambiente laboral?.....	52
Tabla N°05	¿Se siente usted identificado con la sub-gerencia?.....	53
Tabla N°06	¿La sub-gerencia promueve el desarrollo del sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores?.....	54
Tabla N°07	¿Se siente usted parte del desarrollo organizacional de la sub-gerencia?.....	55
Tabla N°08	¿La sub-gerencia lo hace partícipe del desarrollo organizacional de la institución?.....	56
Tabla N°09	¿Considera adecuada la cantidad de producción diaria asignada para la jornada de trabajo?.....	57
Tabla N°10	¿Considera usted que la tarea diaria a desempeñar es la más adecuada para usted?.....	58
Tabla N°11	¿Considera usted que la sub-gerencia le brinda las facilidades para poder desarrollarse profesionalmente dentro de la institución?.....	59
Tabla N°12	¿La sub-gerencia promueve el desarrollo académico y profesional dentro de la institución?.....	60
Tabla N°13	¿Considera usted que el trato con sus compañeros de trabajo es horizontal, cordial y amable?.....	61
Tabla N°14	¿Considera usted que la sub-gerencia promueve el trato digno y amable con sus trabajadores en todos los niveles?.....	62
Tabla N°15	¿Considera usted que existe un sistema de reconocimientos para motivar al trabajador cuando usted realiza alguna actividad distinguida dentro de la sub-gerencia?.....	63

Tabla N°16	¿Los encargados de la sub-gerencia reconocen y motivan a los trabajadores que realizan efectivamente sus labores?.....	64
Tabla N°17	Considera que en la institución es alto el índice de ausentismo laboral diario.....	65
Tabla N°18	Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por problemas personales.....	66
Tabla N°19	Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por tratamiento médico.....	67
Tabla N°20	Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por horas o parcialmente.....	68
Tabla N°21	Cómo trabajador, percibe usted que la institución se preocupa por tardanzas a las jornadas laborales.....	69
Tabla N°22	Cómo trabajador, percibe usted que la institución se preocupa por término del vínculo laboral.....	70
Tabla N°23	¿Considera usted que la sub-gerencia toma acciones correctivas frente a las inasistencias injustificadas del trabajador?.....	71
Tabla N°24	Ausentismo por tratamiento médico 2016.....	72
Tabla N°25	Ausentismo por motivos personales.....	73
Tabla N°26	Ausentismo total.....	74
Tabla N°27	Ausentismo parcial por atención medica.....	75
Tabla N°28	Ausentismo parcial por motivos personales.....	76
Tabla N°29	Total de ausentismo parcial.....	77
Tabla N°30	Tardanzas.....	78



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°01 ¿Usted se ha adaptado con facilidad a las condiciones de trabajo dentro de la sub-gerencia?.....	51
Gráfico N°02 ¿Considera usted que la sub-gerencia aplica estrategias para facilitar la adaptación del trabajador en el ambiente laboral?.....	52
Gráfico N°03 ¿Se siente usted identificado con la sub-gerencia?.....	53
Gráfico N°04 ¿La sub-gerencia promueve el desarrollo del sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores?.....	54
Gráfico N°05 ¿Se siente usted parte del desarrollo organizacional de la sub-gerencia?.....	55
Gráfico N°06 ¿La sub-gerencia lo hace partícipe del desarrollo organizacional de la institución?.....	56
Gráfico N°07 ¿Considera adecuada la cantidad de producción diaria asignada para la jornada de trabajo?.....	57
Gráfico N°08 ¿Considera usted que la tarea diaria a desempeñar es la más adecuada para usted?.....	58
Gráfico N°09 ¿Considera usted que la sub-gerencia le brinda las facilidades para poder desarrollarse profesionalmente dentro de la institución?.....	59
Gráfico N°10 ¿La sub-gerencia promueve el desarrollo académico y profesional dentro de la institución?.....	60
Gráfico N°11 ¿Considera usted que el trato con sus compañeros de trabajo es horizontal, cordial y amable?.....	61
Gráfico N°12 ¿Considera usted que la sub-gerencia promueve el trato digno y amable con sus trabajadores en todos los niveles?.....	62
Gráfico N°13 ¿Considera usted que existe un sistema de reconocimientos para motivar al trabajador cuando usted realiza alguna actividad distinguida dentro de la sub-gerencia?.....	63
Gráfico N°14 ¿Los encargados de la sub-gerencia reconocen y motivan a los trabajadores que realizan efectivamente sus labores?.....	64
Gráfico N°15 Considera que en la institución es alto el índice de ausentismo laboral diario.....	65

Gráfico N°16 Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por problemas personales.....	66
Gráfico N°17 Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por tratamiento médico.....	67
Gráfico N°18 Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por horas o parcialmente.....	68
Gráfico N°19 Cómo trabajador, percibe usted que la institución se preocupa por tardanzas a las jornadas laborales.....	69
Gráfico N°20 Cómo trabajador, percibe usted que la institución se preocupa por término del vínculo laboral.....	70
Gráfico N°21 ¿Considera usted que la sub-gerencia toma acciones correctivas frente a las inasistencias injustificadas del trabajador?.....	71
Gráfico N°22 Ausentismo por tratamiento médico 2016.....	72
Gráfico N°23 Ausentismo por motivos personales.....	73
Gráfico N°24 Ausentismo total.....	74
Gráfico N°25 Ausentismo parcial por atención medica.....	75
Gráfico N°26 Ausentismo parcial por motivos personales.....	76
Gráfico N°27 Total de ausentismo parcial.....	77
Gráfico N°28 Tardanzas.....	78

## RESUMEN

El propósito del presente estudio es analizar la correlación entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral de los trabajadores operativos de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. Para ello se realizó un estudio de campo de nivel descriptivo, seleccionando 161 trabajadores que corresponde al total de la población; para lograr esta investigación se aplicó la técnica de la encuesta y un análisis documental, para recolectar la información. La presentación de los resultados se expresó en cuadros estadísticos y porcentuales, en los cuales se dedujo que en la empresa prevalecen problemas de bajo compromiso organizacional y altos niveles de ausentismo laboral de 6,28% en el segundo semestre del 2016. Estos resultados nos sirvieron de base para plantear recomendaciones que permitan reforzar el compromiso organizacional y reducir el ausentismo laboral.

Palabras clave: Compromiso organizacional y ausentismo laboral.

## ABSTRACT

The purpose of the present study was to analyze the correlation between organizational commitment and work absenteeism of the operative workers of the Sub-Management of Civil Registry Processing of the National Registry of Identification and Civil Status. For this, a field study of descriptive level was carried out, selecting 161 workers corresponding to the total population; To achieve this research, the survey technique and a documentary analysis were used to collect the information. The presentation of the results was expressed in statistical and percentage tables, in which it was deduced that the company prevails problems of low organizational commitment and high levels of work absenteeism of 6.28% in the second half of 2016. These results served us Of base to propose recommendations that allow to reinforce the organizational commitment and to reduce the absentismo work.

Keywords: Organizational commitment and work absenteeism.



## INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones el recurso humano representa un elemento primordial, debido a que sin él no podrían operar y alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas; destinadas a producir bienes y/o servicios. En consecuencia, es necesario crear un clima organizacional y desarrollar estrategias que permitan que el trabajador se sienta satisfecho e identificado con los objetivos organizacionales, reforzando de esta manera el compromiso organizacional.

Es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, principalmente de los gerentes; planificar y dirigir las actividades que desarrollan los trabajadores que están a su cargo. Por otro lado, estos deben saber las necesidades de los trabajadores y proponer estrategias que mantengan un compromiso ante su trabajo.

Sin embargo, existen problemas que son fáciles de percibir y ninguna empresa está exenta de pasar por ellos, uno de ellos es el ausentismo, debido a que, en la actualidad, son muchas las organizaciones que están siendo afectadas por un alto índice de ausentismo, lo que origina costos elevados y baja productividad. Una de las causas principales es el bajo compromiso organizacional que las afecta.

En la realización de esta investigación, se busca describir la correlación entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral de los trabajadores operativos de La Subgerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, el mismo está conformado por cinco capítulos, que se distribuyen de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se define el planteamiento del problema, la situación problemática, la justificación de la investigación y los objetivos perseguidos en el trabajo.

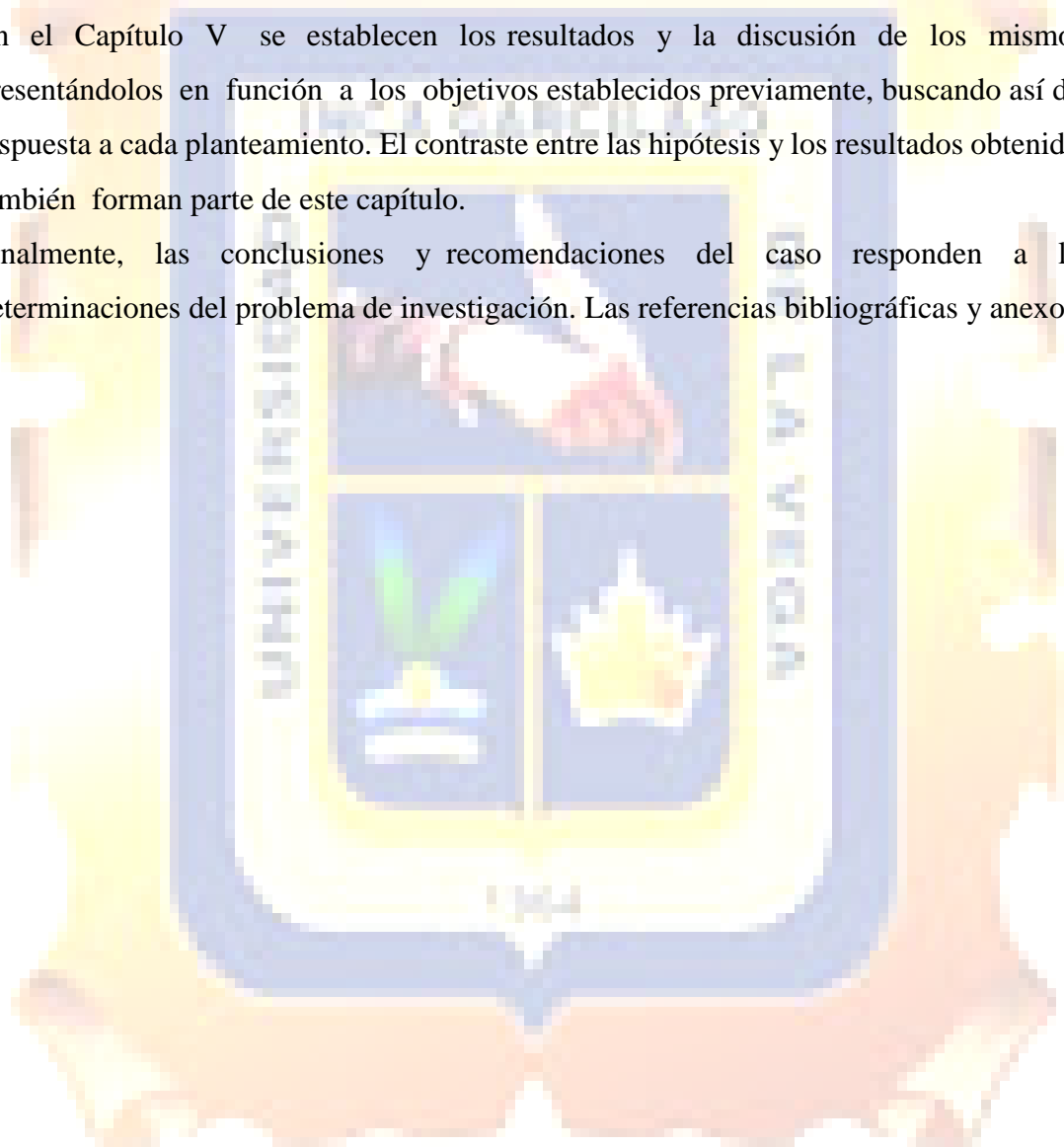
En el Capítulo II, se denota el marco teórico que contiene los antecedentes de la investigación, sustentos teóricos de las variables y un glosario de términos que permite la aclaración de las palabras claves.

En el Capítulo III, se define la hipótesis y las variables. Esta tercera etapa de la investigación desarrolla la operacionalización de variables, lo que permite determinar los principales conceptos aplicados en la presente investigación.

En el Capítulo IV, se establece la metodología que es aplicada en el proceso de la investigación, considerando un diseño, una población, un procedimiento muestral, los instrumentos a utilizar para la recolección de la información para los análisis estadísticos, las técnicas de procesamiento y el análisis de los datos obtenidos del proceso.

En el Capítulo V se establecen los resultados y la discusión de los mismos, presentándolos en función a los objetivos establecidos previamente, buscando así dar respuesta a cada planteamiento. El contraste entre las hipótesis y los resultados obtenidos también forman parte de este capítulo.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del caso responden a las determinaciones del problema de investigación. Las referencias bibliográficas y anexos.



# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Situación Problemática

La presente investigación tiene como contexto de estudio la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, organismo encargado de Registrar la identidad, los hechos vitales y los cambios de estado civil de las personas; participar del Sistema Electoral; y promover el uso de la identificación y certificación digital, así como la inclusión social con enfoque intercultural. Esta institución tiene dentro de su cuadro orgánico la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles que está encargada del procesamiento de las actas registrales remitidas de las diferentes unidades Orgánicas del Registro Nacional de Identificación y estado Civil; este proceso comprende el etiquetado, desempaste de libros registrales, registro, digitalización, control de calidad de imágenes y digitación; el cual alberga trabajadores operativos en su mayoría encargados de realizar labores de etiquetado, desempastado de libros de actas, digitación, digitalización y control de calidad de las imágenes de actas registrales.

En la actualidad, a nivel institucional el personal operativo evidencia un mínimo compromiso organizacional, se ha observado que no se involucran con la mejora continua, no aceptan con facilidad la carga laboral que se le asigna, se encuentran insatisfecho con las relaciones interpersonales debido a que las relaciones son más verticales, generando una alta tasa de ausentismo laboral de los trabajadores, redundando en el alto índice de faltas voluntarias de los trabajadores, debido a que existe una tolerancia amplia a nivel institucional por las inasistencias del personal.

Se observa que existe una tasa alta de ausentismo por tratamiento médico, y a nivel institucional no existe una política de recursos humanos que permita implementar un mecanismo de control para realizar seguimiento a cada una las enfermedades de los trabajadores que permita verificar la veracidad de los casos.

Así mismo se observa una alta tasa de ausentismo parcial por horas debido a los permisos solicitados por los trabajadores en el día, presentándose también una alta tasa de tardanzas en las jornadas laborales, así como incumplimiento de contratos laborales del personal CAS, modalidad de contrato en la que se encuentra la mayoría del personal operativo.

Todo lo mencionado generó una inquietud para realizar un estudio sobre cómo se relaciona el compromiso organizacional con el ausentismo laboral de los trabajadores operativos en la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

## **1.2 Problema de Investigación**

### **1) Problema General**

¿Cómo se relaciona el compromiso organizacional con el ausentismo laboral de los trabajadores operativos en la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil?

### **2) Problemas Específicos**

- a) ¿Cómo el desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución se relaciona con el ausentismo laboral de los trabajadores operativos en la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil?
- b) ¿Cómo las oportunidades de desarrollo profesional se relacionan con el ausentismo laboral de los trabajadores operativos en la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil? y
- c) ¿Cómo el reconocimiento por actividad distinguida se relaciona con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil?



### 1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación permitió conocer la relación entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral de los trabajadores operativos que a nivel institucional se presentan en la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. Así mismo medir el nivel compromiso organizacional y analizar los factores que influyen en este, con el fin de proponer estrategias para incentivar a los trabajadores, y de esta manera disminuir el índice de ausentismo laboral.

Esta investigación sirve para implementar estrategias de recomendación que apunten a incrementar los niveles de compromiso organizacional y reducir la tasa de ausentismo laboral que existe dentro de la subgerencia, hecho que redundará en el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

Así mismo contribuye al cumplimiento del Plan Operativo Institucional, debido a que, al bajar el ausentismo laboral, se logrará alcanzar las metas establecidas. Teniendo en cuenta que con el cumplimiento de estas se verá reflejado en una mejora de la satisfacción al cliente, debido que el usuario encontrará las actas registrales digitalizadas dentro de los plazos establecidos y tendrá disponibilidad de la información de las mismas.

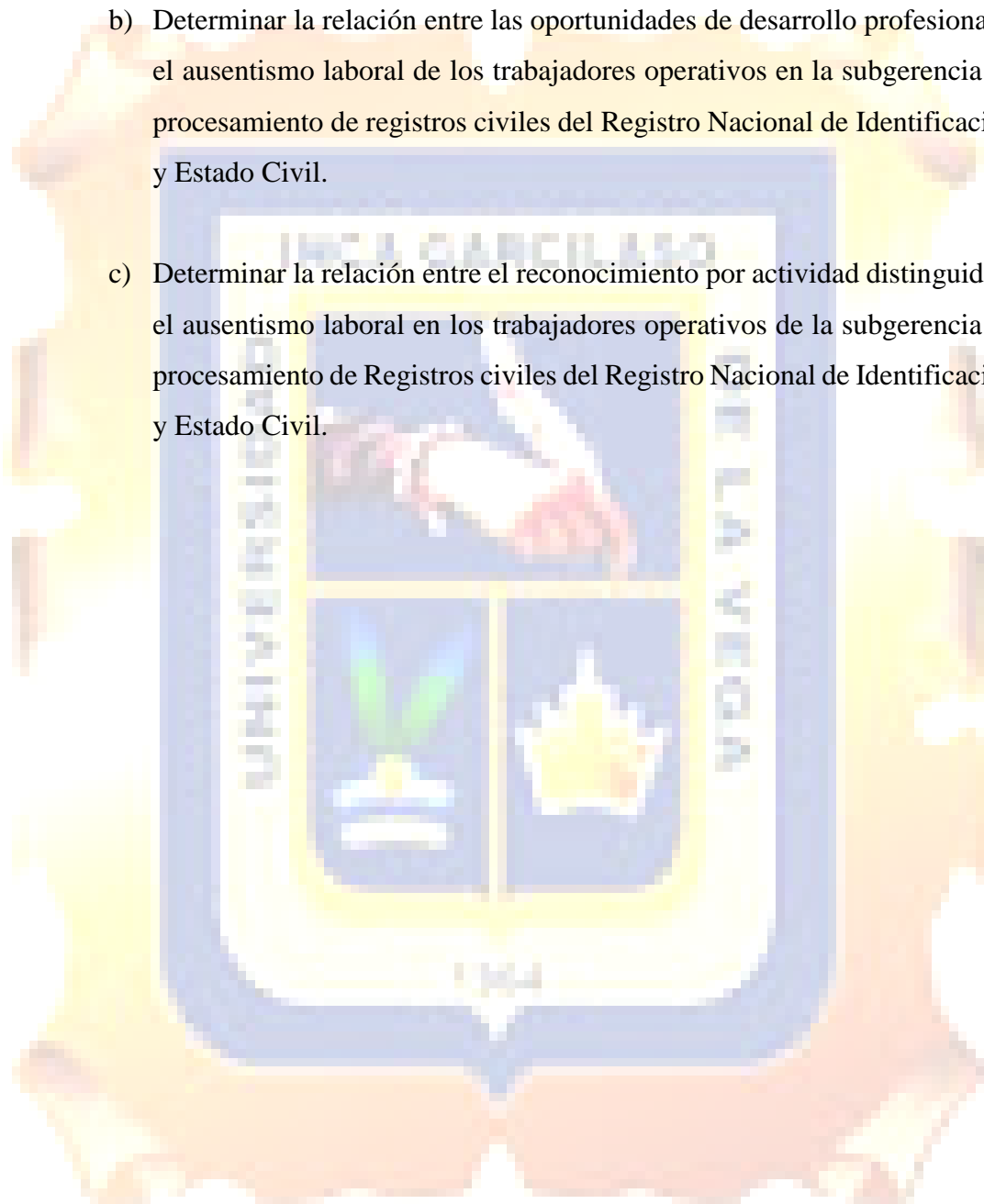
### 1.4 Objetivos

#### a) **Objetivo General**

Determinar la relación entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral de los trabajadores Operativos en la Subgerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

#### b) **Objetivos Específicos**

- a) Determinar la relación entre el desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución con el ausentismo laboral de los trabajadores operativos en la subgerencia de procesamiento de registros civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
- b) Determinar la relación entre las oportunidades de desarrollo profesional y el ausentismo laboral de los trabajadores operativos en la subgerencia de procesamiento de registros civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
- c) Determinar la relación entre el reconocimiento por actividad distinguida y el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Funes (2013) en su estudio tipo descriptivo sobre compromiso laboral del personal realizado en una institución del Estado de Guatemala, tuvo como objetivo determinar el nivel de compromiso laboral de los trabajadores. Para la recolección de datos utilizó un cuestionario de medición, establecido por 24 enunciados en modalidad de la escala de Likert, el cual fue aplicado a una muestra representativa conformada por 70 trabajadores de todos los departamentos de dicha institución entre los 20 a 75 años de edad. Según los resultados de los cuestionarios se desprendió que la organización tiene un nivel elevado del estado psicológico que define la relación entre una persona y una organización, la cual se deriva respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla; siendo la recomendación el mantenerse con dicho nivel alto del estado psicológico fortaleciendo las técnicas utilizadas actualmente por el departamento de recursos humanos.

Asimismo, Mijangos (2011), en su investigación de tipo descriptiva tuvo el objetivo de conocer el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de una institución gubernamental en la ciudad de Guatemala. El cual fue aplicado a una muestra a 320 trabajadores de puestos de mando medios a altos, de género masculino y femenino en un rango de edad de 22 a 65 años, cuyo tiempo de servicio es dos a más años en la institución. Se aplicó como instrumento un cuestionario conformado por 24 enunciados con opciones múltiples en modalidad de Likert, clasificando 3 niveles en el compromiso organizacional: alto, medio y bajo. Según los resultados obtenidos se infirió que el compromiso organizacional de los trabajadores de una institución pública es medio, referente a los diferentes tipos de compromiso. Se concluyó que el nivel más alto es el compromiso continuo; así mismo se encontró una diferencia relevante entre el tipo de contrato y el

género del trabajador, lo cual demostró que existe correlación entre el compromiso organizacional, la edad y el tiempo laboral. Como recomendación, se sugirió brindar información a todo el personal, en la etapa de inducción, sobre los valores, la misión y visión de la organización para que los puedan percibir y conocer.

Por otra parte, Hernández (2010) en su estudio de tipo Cuasi Experimental sobre la eficacia de un programa de compromiso laboral en una institución educativa con orientación técnica, con el objetivo de aplicar dicho programa en la institución y lograr que el trabajador se identifique con la organización, y asimismo, determinar si un programa de compromiso organizacional aumenta el nivel de lealtad y compromiso de los trabajadores con la Institución. Se utilizó como instrumento un cuestionario en una escala tipo Likert, el cual contó con 25 enunciados. La muestra conformada por 36 trabajadores de una institución educativa, del área administrativa, docente y operativa. Los resultados obtenidos del estudio, demostraron que los trabajadores de la institución educativa, se sintieron comprometidos con la empresa después de haberse aplicado el “Programa de Compromiso Organizacional”, siendo el resultado que la empresa obtuvo trabajadores integrados, motivados, satisfechos y con buena adaptación a la empresa, con actitud positiva, responsables y comprometidos. Todo ello como resultado de la aplicación del programa.

Pérez (2012) en su tesis: Impacto del compromiso laboral para el desarrollo empresarial del sector hotelero en la provincia de Chíncha, que fue una investigación de tipo cuantitativa, cuyo fin fue delimitar cuál es el impacto que tiene el compromiso del personal en una empresa hotelera de Chíncha, la importancia de que los trabajadores se identifiquen con la institución en la cual laboran y cuáles son los beneficios que conlleva para los empresarios. La muestra con la cual se trabajó estaba conformada por propietarios de hoteles de experiencia mayor a cinco años en el rubro, que cuenten con técnicas de manejo de personal y que estén localizados en los distritos más cercanos a la provincia de Chíncha, Perú. El instrumento utilizado fue un cuestionario del cual se obtuvo que el 45% de los empresarios consideran

que su personal no se siente comprometido con la institución, lo cual determina un gran problema en el rubro empresarial. La conclusión principal que se desprendió fue de que el compromiso de los trabajadores de una empresa es muy importante y de que todo empresario que busque tener una ventaja competitiva debe lograr que sus trabajadores se sientan identificados con la institución debido a que está será la base para un adecuado cumplimiento de los objetivos institucionales; por consiguiente se recomendó de que los 5 empresarios deberían incentivar más al personal, y seguir técnicas como la motivación, el reconocimiento, el interés por sus trabajadores y así como una fluida comunicación.

Loarca-Sánchez (2010), en su investigación titulada: Inestabilidad laboral y compromiso organizacional en profesionales de una clínica de salud privada, que fue de tipo descriptiva cuyo objetivo principal fue el de identificar y analizar a través de cuestionarios la relación entre la inestabilidad laboral y el compromiso organizacional, así mismo, ofrecer un punto de vista rápido, eficaz y congruente a las percepciones y sentimientos de los trabajadores respecto a una clínica de salud privada en Argentina. La muestra estaba conformada por 29 trabajadores que son parte del personal que presta servicios profesionales y técnicos de la clínica de salud privada. Los datos se obtuvieron a través de encuestas objetivas; con la finalidad de abordar las variables de estudio el Inventario de Percepción de la Inestabilidad Laboral (IMPIL) de Leibovich de Figueroa, así mismo el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Mayer. En conformidad con los resultados obtenidos se lograron las conclusiones, la anticipación de un suceso estresante podría generar tanto malestar o incluso más que el propio acontecimiento en sí. La inestabilidad laboral percibida hace referencia a la anticipación ante la posible pérdida del puesto de trabajo. Así también tenemos que la incertidumbre y la falta de control son características inherentes de la inestabilidad laboral. Por lo tanto, se recomendó evadir situaciones de índole negativa frente a los trabajadores, sino por el contrario ofrecerles seguridad y crear sentido de pertenencia frente a la organización, integrándolos a todo tipo de actividades positivas.

Villordo (2005), en su investigación de tipo descriptiva correlacional, decidió mostrar la relación entre el compromiso organizacional y los valores hacia el trabajo, en la empresa REFRIGUA S.A. ubicada en Guatemala. Para recopilar la información se tuvieron que aplicar dos cuestionarios: El OCQ, el cual mide el grado de compromiso organizacional, y el Evat 30, el cual mide valores respecto al trabajo, dichos instrumentos se aplicaron a una muestra total de 392 trabajadores de las áreas ejecutiva, administrativa, mandos medios y operativa. Los resultados arrojaron que no existe una correlación significativa, entre el compromiso organizacional y los valores hacia el trabajo, por dicha razón se concluyó que en todos los casos se aceptará la hipótesis nula. Se sugirió desarrollar estrategias que formen o refuercen al compromiso organizacional, lo que conlleva a la elaboración de políticas y técnicas de recursos humanos, en las cuales el trabajador perciba y reconozca hacia dónde va la organización, que sea participe, así mismo que conozca la misión, los objetivos, las políticas, los procedimientos y las normas de la institución fortaleciendo los valores hacia el trabajo en la empresa.

Ferraro (2016) En su tesis: Incidencia de Ausentismo laboral y factores determinantes en el personal de enfermería del Hospital zonal Especializado en Oncología “Luciano Fortabat” de Olavarria, realizó una investigación descriptiva, cuantitativa de corte transversal y retrospectiva. Para la cual se aplicó un instrumento de recolección de datos, cuya muestra fue de 27 trabajadores del servicio de enfermería, los cuales tuvieron al menos una falta de 01 día con certificado médico. Se obtuvo como resultado que el 52% de los trabajadores se ha ausentado a su trabajo durante el último año. Los meses de mayor ausencia fueron julio, marzo y noviembre. Así mismo no se encontró correlación entre la antigüedad laboral y el ausentismo, aunque existe una tendencia que indica que, a mayor cantidad de años de antigüedad, mayor es el nivel de ausentismo. Como conclusión se observó que el ejercicio profesional continuo a lo largo de los años puede causar desgaste físico y mental del trabajador, generando ausencias por enfermedad con predominio de patologías psiquiátricas; a su vez se concluyeron factores de insatisfacción laboral como salarios bajos y relaciones interpersonales regulares. Algunas recomendaciones fueron, mejorar el registro de licencias médicas, modificar

condiciones de trabajo introduciendo rotaciones planificadas, realizar exámenes médicos ocupacionales periódicamente de acuerdo a las funciones específicas del cargo, procurar la implementación de un programa de salud mental y preservar espacios para el crecimiento profesional y sociabilización dentro y fuera del ámbito laboral para recuperar la motivación, el optimismo y la satisfacción por el trabajo.

Así mismo, Sierra, L y Hurtado, D (2012) En su tesis: Factores Asociados al Ausentismo Laboral del Personal de Enfermería. Servicio de Medicina I y II Hospital "Ruiz y Paez". En su investigación de tipo descriptivo, con corte transversal, con el fin de determinar los factores asociados al ausentismo laboral del personal de enfermería. Para tal fin se evaluaron a 22 profesionales de enfermería utilizando como instrumento una encuesta tipo cuestionario. Los resultados revelaron que el 40.9% tenían edades comprendidas entre los 26 a 35 años; de los cuales el 95.5% pertenecían al sexo femenino. Respecto al nivel académico se obtuvo que el 54.5% eran licenciados en enfermería, el 59.1% de los trabajadores laboran en el turno de 7pm a 7am; el 40.9% de los encuestados refirieron que uno de los factores internos del ausentismo laboral es la sobrecarga de trabajo; el 59.1% de los trabajadores encuestados opinaron que dentro de los factores externos del ausentismo laboral son los problemas de salud justificada. El 45.5% de los trabajadores opinaron que las causas del ausentismo laboral es el bajo salario. Se recomendó aumentar el número de los trabajadores de enfermería en el servicio de dicha institución, mejorar la comunicación del supervisor con los subalternos, mejorar el ambiente laboral, crear incentivos y estrategias de motivación, dar reconocimiento que satisfagan sus actividades y realizar estudios orientados a profundizar acerca de las opiniones de los trabajadores para elaborar estrategias de mejoramiento.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Sustento teórico de la variable: COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

#### **2.2.1.1 Definición**

Meyer y Allen (1991) definen como un estado psicológico al compromiso organizacional. Este estado psicológico se caracteriza por la relación entre la persona y la organización, el cual influye en la decisión de continuar o abandonar la organización. Estos autores también indican que el compromiso organizacional es un constructo de concepto multidimensional que involucra tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo.

Jericó (2001) sostiene que el compromiso es la motivación que tiene el trabajador de permanecer y aportar en una organización. El compromiso difiere de la satisfacción, debido a que un profesional satisfecho no se encuentra necesariamente comprometido. El compromiso es tanto del profesional como de la empresa, y la relación resultante de estos compromisos podría resultar de, separación, crecimiento, o infidelidad (se refiere a la posibilidad que tiene en mente el trabajador de cambiar de empresa aun estando trabajando en la actual). Sólo cuando se logra el crecimiento, el profesional se comprometerá, alcanzando resultados superiores y contribuyendo a la creación de talento organizativo.

Así mismo, para Colquitt. (2007), quien define el compromiso organizacional como el deseo de un trabajador de seguir siendo participe de la organización. El compromiso influenciara al trabajador de manera que este se quede en el trabajo (retención) o, se retire de la organización (rotación).

#### **2.2.1.2 Importancia del Compromiso Organizacional**

Los autores Bayona y Goñi (2007) determinan que la eficacia organizacional va a depender en gran magnitud del logro de los objetivos organizacionales. La tecnología y la estructura organizacional pueden imitarse, pero el capital



humano no. De tal manera el éxito organizacional está representado y entendido de diferentes maneras y a la vez desde puntos de vista subjetivos. Lo idóneo es que los trabajadores en su conjunto tengan la misma visión de lo que significa el éxito.

Doug y Fred (2006) indican que para alcanzar el éxito personal y organizacional se requieren de competencias de índole moral, que son de aplicación constante en la inteligencia moral, la misma que es la capacidad mental de determinar cómo los principios humanos universales se aplican en los valores personales, objetivos y acciones. Los autores concluyen en que una organización, cuando es inteligente, cuenta con una moral cuya cultura organizacional está arraigada a valores significativos cuyos trabajadores actúan congruentemente de acuerdo a estos valores.

De tal manera, según Peters y Waterman (1982), el éxito organizacional es definido como la consecuencia de concientizar sobre una cultura fuerte a los trabajadores de la organización, que se caracteriza por contar con una visión compartida, teniendo como objetivo principal a la productividad a por medio de las personas. Esto se consolida en la organización por intermedio de un compromiso de alto grado, por el contrario, si los trabajadores de una organización no están comprometidos no se podría poner en práctica los principios axiológicos de manera continua y sostenible de tal manera que determinen una cultura.

### **2.2.1.3 Tipos de Compromiso Organizacional**

Según Meyer y Allen (1997) el compromiso organizacional se divide en tres dimensiones, teniendo en cuenta que estas son de índole diferente en lo que a sus causas y consecuencias se refiere.

En las siguientes líneas se detalla cada tipo de compromiso organizacional según la propuesta de los autores.

### **2.2.1.3.1 El compromiso Afectivo**

El compromiso Afectivo se puede definir como el vínculo emocional de los trabajadores hacia su organización, que se caracteriza por su identificación e implicación con la misma, así como el sentimiento de permanecer en ella. Es así que, este vínculo, es el que promueve que los trabajadores disfruten su trabajo y sientan placer al realizarlo dentro de su organización. Por consiguiente, los trabajadores que cuentan con este tipo de compromiso están predispuestos a trabajar para el beneficio y bienestar de la entidad de la que forman parte (Johnson & Chang, 2006). Existe la posibilidad de que todo esto esté relacionado con la motivación intrínseca, debido a que el trabajador desarrolla una actividad por el simple placer de desarrollarla no percibiendo incentivo externo alguno, teniendo un sentimiento de placer, éxito y un fuerte deseo a nivel personal. De tal manera, esta definición de compromiso afectivo cuenta con la mayor aceptación por parte de investigadores especialistas en el tema. (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

### **2.2.1.3.2 Compromiso Continuo**

El compromiso continuo, por el contrario, hace referencia a los costos, como lo son los financieros y/o beneficios, los cuales podría perder un trabajador si decidiera retirarse de la institución, de tal manera que dejarlo significaría un alto costo para el trabajador, debido a la baja probabilidad de conseguir otro trabajo igual (Arias, 2001). Esta percepción de compromiso cuenta con algunas observaciones: por lo cual algunos autores han indicado que el compromiso continuo tiene que estar subdividido en dos aspectos, sacrificio personal, que se refiere a dejar el empleo, y oportunidades limitadas que es asociado al conseguir otras oportunidades de trabajo (McGee & Ford, 1987; Somers, 1995).

Asimismo, el compromiso continuo se puede relacionar más con la motivación extrínseca, debido a que lo que atrae al trabajador no es el trabajo que realiza en sí, si no lo que recibe a cambio por la actividad realizada, ya sea dinero u otra forma compensación. Es así que todo esto hace que el trabajador permanezca continuamente comprometido con la organización, debido a que adquiere beneficios a los que no estaría dispuesto a renunciar.

Esto conlleva a deducir, que una sociedad con un alto índice de desempleo, también contara con un mayor compromiso de continuidad por parte de los trabajadores hacia sus organizaciones (Vandenberghe, 1996).

### **2.2.1.3.3 Compromiso Normativo**

Finalmente, el compromiso normativo, es definido como el sentimiento de obligación que los trabajadores sienten hacia la empresa y no les permite dejar la misma, esto hace referencia a las normas sociales que los trabajadores deben seguir para que la organización marche correctamente (McDonald & Makin, 2000). De la misma manera, el Compromiso Normativo se puede referir al sentimiento de lealtad, partiendo del sentido moral, debido que al recibir ciertos beneficios tales como, capacitaciones, pago de estudios, seguros de salud, etc., conlleva al generar un sentido de reciprocidad en los trabajadores para con la organización, y, en consecuencia, estar comprometidos con la institución hasta el tiempo acordado (Arias, 2001).

### **2.2.1.4 Determinantes del Compromiso Organizacional**

Para Álvarez (2008), los determinantes del compromiso organizacional están clasificados en tres grupos: El primero de ellos está relacionado a las características personales demográficas del individuo, en el segundo lugar se incluyen las características intrínsecas del puesto y condiciones laborales y, en el tercer lugar, se refiere a las experiencias y apreciaciones del ámbito laboral.

#### **2.2.1.4.1 Características personales demográficas del individuo**

Según Álvarez (2008) quien justifica a través de diversos estudios citados en su investigación, algunas conclusiones de importancia, como por ejemplo, la muestra de un efecto positivo de la edad respecto al grado de compromiso, inclusive lo correlaciona notablemente con la antigüedad o tiempo de permanencia en la organización. Respecto a la edad, Alvaréz sostiene que está relacionada con el componente afectivo, debido a que con el transcurrir del

tiempo, los trabajadores ven reducidas sus oportunidades para conseguir empleo y se incrementa el costo de dejar la institución. De igual manera, aquellos empleados que entre mayor edad tengan, mayor será la tendencia a comprometerse afectivamente con la organización, debido a que desarrollan mejores niveles de compromiso.

También es importante indicar que Marín (2003) determinó que el número de años que los trabajadores han permanecido en la organización, así como el alcance de su identificación con el trabajo, estaban relacionados de manera positiva con el compromiso, a su vez que el número de años en que los trabajadores permanecen en el mismo puesto laboral influye de manera negativa en los cambios de la organización.

El efecto del sexo, no ha sido claramente establecido, de tal forma que se pueden encontrar estudios que muestran que las mujeres tienen mayor grado de compromiso (Baugh, 1990), otros que muestran lo contrario (Aranya, Kushnir y Valency, 1986) y, finalmente, otros que no encuentran diferencias significativas (Jacobsen, 2000).

Los resultados anteriormente mencionados en el estudio de Álvarez (2008) consideran también que la educación con respecto al grado de compromiso, según Modway y otros (1979) tienden a una relación negativa, debido que posiblemente los individuos con un mayor nivel de educación tengan unas mayores expectativas que la organización no puede cubrir.

Por otro lado, en cuanto al estado civil y la cantidad de hijos, el mismo estudio indica que existen argumentos no definidos ni comprobados los cuales establezcan una relación, sin embargo algunos empresarios manifiestan que quienes tienen más responsabilidad familiar son más comprometidos; por el contrario, la autora alude a la teoría de inclusión parcial de Mathieu y Zajac (1990) en que el conflicto de situaciones que se experimenta en la vida laboral y no laboral, podría afectar de manera negativa el compromiso organizacional.

No obstante, la mayoría de autores coinciden en indicar que la percepción de una cultura de apoyo entre trabajo y la familia es de gran importancia en las actitudes laborales con un alto nivel de compromiso afectivo, menor intención de abandonar la empresa y menos conflicto trabajo-familia.

#### **2.2.1.4.2 Experiencias y/o apreciaciones de su ámbito laboral**

Álvarez (2008) señala que las variables incluidas en esta clasificación están conformadas por la satisfacción laboral (representada por el monto salarial), la cual desprende resultados favorables cuando la satisfacción es relativamente alta respecto a un salario que cumpla con los requerimientos establecidos; las posibilidades de promoción y/o ascenso, línea de carrera, aspiraciones profesionales; y, por último, la apreciación sobre las relaciones dentro en la organización (Clima laboral), las cuales reflejan la interacción sobre todo entre directivos y trabajadores.

#### **2.2.1.4.3 Características del puesto y condiciones laborales**

Según Álvarez (2008) el cual argumenta que la cantidad de horas que el trabajador convive en la organización acrecentará su socialización y por consiguiente su compromiso. Así también el compromiso organizacional se puede decir que es más alto en la medida que los trabajadores tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en el desempeño de una actividad específica. Así mismo los trabajadores que desempeñen cargos de mayor jerarquía en la organización tienden a tener un mayor nivel de compromiso, debido a que poseen mayores recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras.

El liderazgo vista como una labor enriquecedora y a la vez productiva para generar mayor compromiso, que según Marín (2003) cree que es un determinante o predictor del compromiso organizacional no profundamente investigada, pero que en la investigación nos concita gran atención. Este factor ayudará a generar un agradable ambiente de trabajo y a su vez supervisará de manera efectiva las estrategias y acciones a seguir

consiguiendo el fortalecimiento de la actitud, la cual es materia de investigación.

A su vez, Bayona y Goñi (2007) determinan que las variables relacionadas a las características del puesto de trabajo son más significativas que las características del trabajador. Entonces se deduce que es responsabilidad de los gerentes y/o líderes, manejar las variables organizacionales para poder potenciar los elementos que construyan un mayor nivel de compromiso.

Mottaz (1988) nos da el alcance de cinco directrices para poder afianzar el compromiso organizacional incluyendo los elementos determinantes de la misma: señalar que los valores de los trabajadores son las prioridades, difundir la misión institucional e incluir a todos en ella, garantizando la justicia organizacional, generando un clima de comunidad y apoyar el desarrollo de los trabajadores.

#### **2.2.1.5 Compromiso y valores organizacionales**

El elemento estratégico que mayor impacto genera, y que a su vez da energía a todo este constructo de innovaciones y cambio de actitud se centra en la misión, visión y los valores organizacionales. Es así que cuando estos se involucran notablemente en los trabajadores, se podría decir que, gracias al compromiso, estos se convierten en la guía de su actuar o también, que gracias a los valores organizacionales los que van a la par de las expectativas del trabajador y guardan principios éticos, consiguen comprometer una causa justa y conveniente.

##### **2.2.1.5.1 Valores Organizacionales**

Alcanzar una visión compartida y una actitud de interdependencia, son algunos de los objetivos que se busca al establecer mecanismos que se rijan por una cultura organizacional basada en valores. Según Crawford y Hubbard (2008) los cuales sostienen que el rendimiento de los trabajadores se ve

afectado por el compromiso organizacional, cuando el rendimiento está estrechamente relacionado con los objetivos organizacionales.

Según Silíceo (1999) determina que el fundamento conceptual y filósofo de las organizaciones es el principal responsable del éxito de las organizaciones, al considerar la capacidad de lograr que todos sus integrantes conozcan, asimilen y vivan de la organización.

Para el autor, la importancia de los valores radica fundamentalmente en la razón de ser del hombre y es la moral el aspecto axiológico que determina la constitución de la personalidad del trabajador y su comportamiento socialmente responsable. Así mismo, es de vital importancia tener en cuenta que son los valores los cuales se conciben como pautas y a su vez guías conductuales del ser humano y son a su vez la base de la autoestima, en otras palabras, el respeto por sí mismo, que es lo que permite al hombre la toma responsable y honesta de decisiones, en una escala en la cual existen principios y normas éticas.

Dee y otros (2006) señalan en su investigación que en el modelo de organización y compromiso que ellos plantean se tienen tres variables que se originan dentro de ella: la potenciación del profesorado, la escuela de comunicación, el trabajo y autonomía. Es entonces que a nivel organizacional educativa u otras se enfatiza tres niveles muy definidos: el intrapersonal, el interpersonal y el organizacional.

Blanchard y O' Connor (2005) determinan que la administración por valores presenta tres fases necesarias para que se instale una mentalidad organizacional a nivel de una estructura axiológica que alinee a los colaboradores. Dichas fases son:

- Aclarar los valores, propósito y misión.
- Comunicar la misión y los valores.
- Alinear las prácticas diarias con la misión y los valores.

Así mismo, complementa Siliceo y otros (1999) cuando sostiene que la definición de la misión debe de ser transmitida y reforzada sistemáticamente a través de conductas congruentes por parte de todos los integrantes de la organización, principalmente por sus líderes para crear un modelo a seguir.

#### **2.2.1.5.2 Estrategia de implantación de valores**

Siliceo y otros (1999) argumentan que una cultura organizacional en que los trabajadores se involucren, analicen y hagan suyos los valores organizacionales es una labor constante. Para ello han diseñado una estrategia de implantación de valores la cual requiere de un diseño que integre cuatro fases, las cuales son:

##### **a) Modelo directivo:**

En este modelo, los directivos de cada área definen los nuevos valores y refuerzan los ya existentes. Esta fase inicial es muy importante, debido a que los directivos se aseguran de realizar una labor de investigación y participación de todos los integrantes de la institución, de tal manera que todos participen y sean responsables de los mismos, obteniendo así un fuerte compromiso de parte de los trabajadores, tal como señala Dale y Fox (2008), que el estilo de liderazgo afectará sin duda al compromiso organizacional. Este elemento es base principal de la dirección organizacional y dependerá del sistema de comunicación y ejecución de las nuevas estrategias de implantación de valores. De implementarse de una forma inadecuada se generaría una falta de compromiso.

##### **b) Comunicación e imagen corporativa:**

Esta segunda fase es importante debido a que promoverá los valores organizacionales mediante los medios de comunicación de la organización. Este elemento comunicativo y educativo hará que se fortalezca el compromiso organizacional, que será sin duda necesario cuando las organizaciones necesiten de una comunicación efectiva y



directa de lo que se está haciendo para no generar confusiones o mensajes que desvíen la atención de los trabajadores.

**c) Alineación de los sistemas de recursos humanos:**

Todos los sistemas de recursos humanos tales como el reclutamiento, la selección de personal, la inducción a nuevos servidores, la capacitación, la planeación de carrera y la evaluación de desempeño deben estar inducidos y orientados a implantar y reforzar permanentemente la cultura organizacional, así como los valores organizacionales. Los sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de compensación, deben estar alineados y ser coherentes con los valores y la filosofía de la organización. El sistema axiológico que se requiere establecer debe incluir a cada miembro de la organización y debe estar presente en cada proceso. Las funciones administrativas como la planificación, la organización, la dirección y el control deben incluir los principios organizacionales para poder alcanzar de esta manera una cultura organizacional sólida que propicie un compromiso de parte de todos sus trabajadores.

**d) Monitoreo y seguimiento:**

Es indispensable para el éxito de esta estrategia, que se forme un comité el cual se dirija a diseñar y planificar toda la estrategia. Del mismo modo el seguimiento de implantación de valores necesita de un liderazgo que desprenda entusiasmo, genere confianza y tenga las capacidades y competencias necesarias.

Ejecutando esta estrategia de implantación de valores podremos decir realmente que una organización va por buen camino para poder alcanzar los valores compartidos. Podríamos decir que el planeamiento y la toma de decisiones parten del trabajo en equipo, son difundidos constantemente, y las acciones se ejecutan de acuerdo a los valores; por último, debe existir gestión directriz que se preocupe por la cultura organizacional, que esta se consolide en sus valores y se retroalimente de su estructura axiológica.

El trabajar con valores compromete a los trabajadores y éstos pueden coadyuvar notablemente en el desarrollo organizacional porque el compromiso es una actitud en la cual está incluida la ética y la moral, valores indivisibles, que cuando están bien interiorizados en la organización, todo en su conjunto crecen.

#### **2.2.1.6 Implicación del liderazgo en el compromiso organizacional**

Hemos decidido detallar el tema del liderazgo ya que según Wayne y Noe (1997) las organizaciones pueden aumentar el compromiso organizacional que tienen los trabajadores, y también despertarlo o sepultarlo, dependiendo de qué manera se ejecute el liderazgo sobre los trabajadores y cómo estos lo perciban.

Cuando una cultura organizacional es fuerte y procura propiciar la generación del compromiso organizacional, se entiende que el liderazgo está presente en el sostenimiento y adecuación a los nuevos tiempos, en que no sólo se realice un trabajo netamente técnico, sino que también adaptativo. Ante ello, Heifetz (1997) organiza al liderazgo en torno a dos distinciones clave:

- Entre los problemas técnicos y los problemas de adaptación.
- Entre liderazgo y autoridad.

La primera hace referencia a los distintos modos de acción que son necesarios para poder abordar los problemas rutinarios, que en contraste a los problemas que exigen innovación y aprendizaje; la segunda proporciona un marco para la evaluación de los recursos y la elaboración de una estrategia de liderazgo indiferentemente del cargo o puesto asignado.

Comprometer a la gente y ellos se “pongan la camiseta”, término coloquial usado por Arciniega (2002) que hace referencia en uno de sus artículos, que incide en lograr que el empleado sea prácticamente incondicional. Con ello se logrará, según el autor, mediante un trabajo adaptativo el cual cambie la

mentalidad de las personas y se pueda trabajar en post del logro de los valores de la organización.

Por otro lado, Robbins (2004) indica que existe diferencia clara entre gerencia y liderazgo. La gerencia se ocupa de manejar la complejidad y, por el contrario, el liderazgo de manejar el cambio. En dicho sentido, el mismo autor define al liderazgo como la capacidad de influenciar en el grupo para que logren todas sus metas. Continuando con lo que Robbins menciona del tema, el autor nos indica que el liderazgo cumple un papel central, cuando se quiere entender el comportamiento de los grupos, debido que es el líder quien señala la dirección para cumplir una meta. Por consiguiente, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo, y esto dependerá del tipo de estilo de liderazgo que se manifieste.

#### **2.2.1.6.1 Estilos de liderazgo**

La manera o forma de cómo se involucre a los trabajadores en alcanzar los objetivos organizacionales y existiendo compromiso pleno para las mejoras y cambios es de gran importancia.

Como ejemplo, a nivel escolar Zamora (2009) menciona un estudio por la Universidad de Ghent, Bélgica, en el que se indica que las prácticas de liderazgo en las cuales se incluyen calidez, delegación de funciones, interacción sociable, cooperación y participación en la toma de decisiones están más involucrados en sus escuelas, más aún si los líderes son accesibles. De aquí, los tipos de liderazgo clasificados según Robbins (2004):

- **Liderazgo carismático:** En este tipo de liderazgo, los seguidores hacen atribuciones de las capacidades de liderazgo extraordinarias, heroicas cuando observan determinados comportamientos por parte de sus líderes. Es así, que existen cinco peculiaridades que lo distinguen de los otros que es el tener una visión, estar dispuestos a correr riesgos, son sensibles a las limitaciones que se puedan presentar en el entorno y a las necesidades de sus seguidores, es decir que muestran un comportamiento fuera de lo ordinario.

- **Liderazgo transaccional:** En este tipo de liderazgo, los líderes son quienes guían y motivan a sus seguidores a alcanzar las metas establecidas, estipulando claramente los roles y las tareas.
- **Liderazgo transformacional:** En este tipo de liderazgo los líderes son los que logran que sus seguidores tengan una visión más amplia de sus propios intereses y que ejerzan un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.
- **Liderazgo ético:** Según Páez y Salgado (2009) quienes manifiestan que el ejercicio de un liderazgo ético está compuesto por las prácticas socialmente responsables fuera de la organización, así como los conflictos que se generan dentro de un clima ético.

#### 2.2.1.6.2 Resistencia al cambio

Actualmente vivimos en realidades con múltiples imprevistos de los que se generan consecuencias impredecibles, y por lo tanto, en lo único que podemos estar preparados es en la actitud de “compromiso” constante, dirigido a alcanzar los objetivos preestablecidos. Muchas veces lo planificado es susceptible de sufrir algunos cambios que los trabajadores no siempre estarán dispuestos a acceder a ellos.

Si contamos con trabajadores comprometidos, la resistencia al cambio será mínima, en cuanto el compromiso organizacional es el elemento central para la ejecución eficiente y eficaz del cambio organizacional.

Según Chiavenato (2004) la resistencia al cambio puede ser superada o reducida por medio de la comunicación, la educación, la participación, el compromiso, la facilitación, el apoyo, la negociación, el acuerdo, la manipulación, la captación, y por último la coerción.

### 2.2.1.7 Sentimiento de pertenencia

Según Chiavenato (1994) Se entiende como sentimiento de pertenencia a la aptitud de considerarse y de sentirse como miembro de un grupo; en las organizaciones, también se identifica el sentido de pertenencia como la relación entre la empresa y el empleado. Dicha relación se orienta a la realización de los objetivos tanto del individuo como de la organización. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social de parte de la organización, se produce bienestar en los trabajadores, de tal manera que se genera un sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa asigna responsabilidades al individuo, las cuales se transforman en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización.

Según Van den Berghe (2005) sostiene que, para despertar el sentido de pertenencia en los trabajadores, es responsabilidad del gerente realizar continuamente reuniones, por lo menos una vez al mes, con el objetivo de comunicar a sus trabajadores sobre la situación económica del país y de la empresa, objetivos, planes y estrategias, recibiendo sus ideas y/o sugerencias. De esta manera, afirma que el activo más importante de la empresa es su capital humano, pero especialmente los trabajadores que utilicen su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y/o servicios, lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, debido a que ellos están asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa; por consecuencia es necesario considerarlos como un activo, y no como un costo, esto significa tener en cuenta sus resultados mas no su salario, sin embargo para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deberá cambiar la actitud, utilizando una mente abierta para analizar, aceptar y llevar a la práctica los cambios e innovaciones. Así mismo, es función de la gerencia retener, motivar y apoyar esta clase de trabajadores, debido a que con ellos se obtiene una ventaja comparativa sobre la competencia que le permite a la

organización sobrevivir, crecer, innovar, alcanzar el liderazgo y sobreponerse al futuro. Para ello menciona algunos principios que debe tomar en cuenta el gerente, con el fin de aumentar la productividad, y por consiguiente de esta manera lograr una mayor competitividad y ganancia para la empresa:

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada puesto
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente con base en resultados
- Aplicar la mega gerencia
- Realizar esporádicamente un benchmarking
- Desarrollar una gerencia táctica personalizada
- Innovar

El sentimiento de pertenencia puede permitir explicar la vinculación psicológica de los empleados con la organización, para ello Maslow (1954) describió la pertenencia como una necesidad básica humana.

Anant (1966) argumenta la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de esta manera permite que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. En base a esta definición, Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) identifican como componentes esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características sean similares o complementarias a las de las personas que pertenecen al sistema, en otras palabras, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias.

Cameron (2004) define al sentido de pertenencia, o lo que él denomina "vínculos interpersonales", como una faceta más de la identidad social y, en

relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional".

Galais y Moser (2009) sostienen que el compromiso organizacional cultiva o nutre la necesidad de pertenencia, y en el rol mediador que pueden ser participe cada una de ellas en la predicción de otras variables por parte de cada una.

#### **2.2.1.8 Compromiso y oportunidades de desarrollo laboral**

Según Werther & Keith (1998) define al desarrollo laboral como un resultado de la plantación de la carrera profesional y engloba a todos aquellos aspectos que un trabajador mejora en pro de lograr los objetivos de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2002) sostiene que el desarrollo profesional se encuentra ligado con el desarrollo de carrera, es decir, que una vía para lograr trabajadores mejor capacitados es que la empresa promueva el desarrollo de la carrera de los trabajadores.

De acuerdo con Gómez & Mejía (2001). La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial el cual se encuentra en la planeación de la carrera futura de los trabajadores que tienen potencial para ocupar cargos de mayor nivel. Las organizaciones actualmente, encuentran el desarrollo de carrera como una estrategia y una ventaja competitiva, de esta manera aseguran su supervivencia en un entorno empresarial más globalizado. El desarrollo de carrera profesional juega un papel muy importante para los directivos, debido a que de esta manera los ayuda a reclutar y a mantener una fuerza laboral competitiva y a su vez más comprometida con la organización a la cual pertenecen, lo cual es considerado necesario para que la misma obtenga éxito. Para que lo mencionado se pueda lograr, se deben satisfacer todas aquellas necesidades que tanto los trabajadores como los empresarios presenten.

Según Werther y Keith (1998), definen que el desarrollo profesional tiene carácter individual, es decir que este desarrollo se inicia en cada persona con el fin de lograr metas y aceptar las responsabilidades que conllevan el desarrollo de las mismas. Cuando se da el desarrollo profesional individual se pueden emprender diversos pasos, tales como: Mejores niveles de desempeño, siendo esta la forma más segura de alcanzar promociones y reconocimientos en el trabajo. Además, una relación más cercana con aquellos que toman las decisiones en la empresa, generar mayor probabilidad de que los trabajadores conocidos por los que efectúan las promociones obtengan más posibilidades de desarrollo laboral y profesional que aquellas que son desconocidas. El desarrollo de un sentimiento de lealtad o compromiso por parte del trabajador hacia la organización, en medida en que esto se incrementa, la empresa se esmerará en brindarles ventajas especiales a sus trabajadores. Las renunciaciones son observables si el trabajador considera que tiene mejores oportunidades de desarrollo laboral y/o profesional en otra organización. En algunos casos, los trabajadores podrían cambiar de empleo como una estrategia con el objetivo de que la antigua empresa realice un incremento salarial, realice promociones y dé más oportunidades de desarrollo a sus trabajadores.

Según Gómez & Mejía (2001) considera necesario que para crear un programa de desarrollo profesional el cual obtenga éxito es necesario relacionar las necesidades profesionales de la organización con las de los trabajadores. El desarrollo profesional actualmente requiere una activa participación por parte de los trabajadores, y que éstos tengan un conocimiento de las posibles direcciones que pueden tomar a nivel profesional dentro de la organización, debido a que, el desarrollo profesional representa un rol central para poder garantizar una mano de obra competitiva, y este debe ser considerado de gran prioridad para la misma, debido que, sólo así podrá superar las presiones competitivas del mercado y poder atender a las demandas de los trabajadores de una manera eficiente.



### 2.2.1.8.1 Tipos de desarrollo laboral

#### a) Desarrollo personal

“Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ella, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano” ( Brito ,1992, p.112)

#### b) Desarrollo profesional

Según Werther & Keith (1998) señalan que el desarrollo profesional es el resultado de la planeación de la carrera profesional y engloba todos aquellos aspectos que un trabajador mejora con el fin de lograr los objetivos de la organización. El desarrollo profesional se encuentra vinculado con el desarrollo de carrera, en otras palabras, que una vía para lograr trabajadores mejor capacitados es que la organización promueva el desarrollo de la carrera de sus trabajadores. “La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se encuentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados” (Chiavenato, 2002, p. 475).

#### c) Planeación de la carrera

“El proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional” (Werther & Keith, 1998, p. 168).

De acuerdo con Barret & Depinet (1991) sostienen que el Plan de Carrera es una serie de documentos que la persona elabora, en primera instancia, para tomar decisiones cada vez que se dé o se quiera realizar un paso en su carrera. Según Werther & Keith (1998) manifiestan que cuando la empresa alienta la planeación de la carrera, existen mayores probabilidades de que los trabajadores se planteen metas profesionales y trabajen de una manera efectiva para poder lograrlas. De igual manera, por esta vía se puede motivar a los trabajadores a progresar en su capacitación, formación académica o

técnica e incluso en otras actividades. De esta manera, el nivel de los trabajadores se incrementará y el área encargada de personal podrá disponer de trabajadores más motivados y competentes para atender las vacantes que se presenten.

### **2.2.1.9 Compromiso y reconocimiento por actividad distinguida**

Según Meyers (2004), sostiene que la jerarquía de necesidades de Maslow explica mucho respecto a las necesidades del individuo y lo desea en la vida. Es necesario primero satisfacer las necesidades fisiológicas para luego encargarse de las necesidades de seguridad, las que a su vez se deben satisfacer antes que llegue el anhelo por las necesidades de carácter social. Se ha descrito que para los miembros de una organización los tres niveles inferiores de necesidades son factores de mantenimiento, más no motivacionales. No obstante, tienen que quedar satisfechos antes de buscar la concentración en las dos categorías superiores de necesidades. Los incentivos estimulan las necesidades del ego de la categoría D, la cual es el nivel de reconocimiento.

Chiavenato (2002), describe que una forma de reconocimiento por actividad distinguida son los incentivos de índole no económico, los cuales se emplean para celebrar un esfuerzo que va más allá de lo que una persona o trabajador está obligado a realizar. Estos reconocimientos pueden ser:

- Servicio de restaurante
- Asistencia médico-hospitalaria y odontología
- Servicio social y consejería
- Club o asociación recreativa
- Seguro de vida colectivo
- Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa
- Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina
- Club o agrupación gremial

Stevenson (2000), sostiene que existen otros incentivos de índole no económico que constantemente se dan en las organizaciones y que tienen un efecto motivador para los trabajadores. Menciona como incentivos no económicos los siguientes:

- Respeto
- Retos
- Elogios
- Horarios laborales flexibles
- Sentirse parte del equipo
- Contribuir con ideas
- La oportunidad de aprender.
- Oportunidades de realizar algún tipo de estudio o carrera
- Camaradería
- Premios
- Agradecer a los empleados el trabajo extra realizado
- Creer en el trabajo
- Trabajar con más personas.
- La confianza del jefe.

Werther & Davis (2005), mencionan que muchas organizaciones desarrollan programas de reconocimiento por méritos o actividad distinguida, mediante planes de incentivos no económicos, en el que los trabajadores reciben placas conmemorativas, objetos deportivos y/o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de haberes. Los incentivos no económicos son mayormente comunes en las áreas de ventas que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. Estos incentivos no económicos son usados para motivar esfuerzos enfocados a un objetivo determinado. Así mismo, los autores señalan que entre los estímulos no económicos se cuenta también con los cambios en el puesto o en el ambiente laboral, el aumento de las responsabilidades y la autonomía.

## 2.2.2 Sustento Teórico de la Variable: AUSENTISMO LABORAL

### 2.2.2.1 Definición

El ausentismo laboral presenta una gran problemática en las organizaciones, está ha estado presente desde el primer momento que surge el trabajo como medio usado por el hombre para satisfacer sus necesidades, a través de la contraprestación del servicio.

Se define al ausentismo laboral según Ribaya (1995) como “toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo; en este caso, lo que se pretende cuantificar es la no asistencia al trabajo (las faltas físicas)”.

Según Francisco Molinera (2006) en su libro titulado *Ausentismo Laboral*, que define el ausentismo como: un acto individual de la no presencia del trabajador a su puesto de trabajo como consecuencia de una elección entre actividades personales que implica abandono de sus obligaciones.

Así mismo Rodríguez De La Prada (1999), que define que cualquiera sea el caso, el ausentismo laboral implica ausencia de un trabajador en el puesto donde labora, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1991) define al ausentismo como "la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales, las huelgas, el embarazo normal y la prisión".

Según esta definición se diferencian claramente dos tipos de ausentismo; el conocido ausentismo voluntario el cual ocurre cuando el trabajador decide no ir a trabajar y el llamado ausentismo involuntario, el cual ocurre por razones que escapan al control de los trabajadores (el ausentismo laboral por causa médica). En resumen, se puede decir que ausentismo es la suma de los

periodos en que los trabajadores de una organización no se encuentran en el trabajo. Se ha reconocido que la diferenciación entre la ausencia voluntaria e involuntaria podría ser también ser difícil de diferenciar. No obstante, la evaluación de la frecuencia y la del periodo que duran las ausencias se han utilizado para diferenciar las dos.

#### **2.2.2.2 Tipos de ausentismo**

Según el autor Rojas (2014) existen diferentes circunstancias y comportamientos que pueden ser la base de la ausencia al trabajo. Es por ello que el ausentismo no debería ser considerado solo como una conducta individual, por lo que las distinciones entre sus clases permiten un mayor nivel de comprensión y gestión de este.

El autor determina que las conclusiones de diversos autores han llegado a agrupar el ausentismo laboral en dos tipos principales:

##### **2.2.2.2.1 Ausentismo involuntario y Justificado**

Este ausentismo es producido por causas legalmente conocidas como la incapacidad temporal y los permisos, en donde la organización es informada oportunamente.

##### **2.2.2.2.2 Ausentismo involuntario e injustificado**

Este ausentismo es producido por el no cumplimiento de las jornadas laborales, el cual aborda factores psicosociales, los cuales producen un abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa (retrasos, recados, cuidado de los hijos o de personas mayores, etc.), y desde la perspectiva de la satisfacción laboral del trabajador, esta ausencia conlleva la decisión del trabajador sobre si asistirá un día determinado a su trabajo, mediado por la motivación, los valores y metas que tenga sobre su desempeño laboral.

La literatura, en su mayoría, concuerda en que el ausentismo por causa médica es de tipo involuntario y justificado, originado por enfermedades comunes, enfermedades causadas por la propia actividad laboral o accidentes, y el que los trabajadores se ausenten de sus trabajos es por características individuales y organizacionales de la empresa a la que pertenecen.

### **2.2.2.3 Modelos determinantes de las causas del ausentismo**

Los autores Mesa & Kaempffer (2004) describen tres modelos que detallan las causas de ausentismo:

#### **2.2.2.3.1 Modelo económico del ausentismo laboral:**

Este modelo está basado en que el comportamiento del ausentista es la motivación individual de ausencia de los trabajadores y la cantidad de ausencias que pueden ser toleradas por los empleadores, en base a la tecnología de producción que se emplee. En este modelo son los trabajadores quienes determinan el número de ausencias que maximizan sus utilidades, calculando de esta manera los beneficios y costos marginales de las oportunidades de ausencias a las cuales se enfrentan. Así mismo los empleadores son quienes calculan el costo-beneficio del ausentismo que perciben y de esta manera determinan la magnitud de ausencia que minimiza los costos en la empresa, maximizando sus utilidades.

#### **2.2.2.3.2 Modelo psicosocial del ausentismo laboral:**

Para comprender este modelo se necesita definir el concepto de la OMS que la define no solo como ausencia de 12 enfermedades, sino también como un estado de bienestar o completa armonía bio-psico-social. De otra forma el término médico se podría dar a entender que de este modelo solo se aplica al ausentismo involuntario, lo cual es correcto.

### **2.2.2.3.3 Modelo de ausentismo laboral y retiro organizacional:**

El presente modelo hace referencia a la relación que existe entre el ausentismo laboral y la voluntad de retiro del trabajo. En otras palabras, se refiere a que aquel empleado que no tiene pensado permanecer en la empresa u organización, y como consecuencia, se ausenta más, previo a esa renuncia. Esa actitud se presenta de manera más frecuente en personas jóvenes o de menor jerarquía u cargo laboral.

Según el enfoque del modelo médico del ausentismo laboral, se distinguen varios factores que contribuyen a establecer un patrón de ausentismo laboral que son: demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc.), características organizacionales (a organizaciones y unidades de trabajo más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y otros como compromiso, distancia al trabajo, etc.

### **2.2.2.4 Factores que influyen en el ausentismo**

El ser humano controla su conducta, según lo que sienta y la manera en que pueda percibir su entorno. Por lo que Arias (1999) expresa que “toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella”.

De acuerdo con lo anteriormente plasmado, el autor considera que existe una extensa diversidad de factores que influyen directa e indirectamente en el comportamiento del trabajador; frente a una determinada situación. El comportamiento del trabajador es influenciado por la cultura, la organización familiar; social; económica y política, todo esto se constituye por el medio que lo rodea. En el ambiente organizacional participan distintos factores que de alguna manera van a influenciar y moderar la conducta de los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo, como lo son: ausencia de ergonomía, malas políticas salariales, escasez o exceso de actividades, como lo es también de personal. Estas diversidades de factores se dividen también en factores

internos y factores externos, teniendo como punto de referencia la organización. Los factores internos están referidos a todos aquellos que se originan dentro de la organización y de naturaleza ajena al trabajador.

Los factores externos están relacionados intrínsecamente con el trabajador. Arias (1989) señala:

El ausentismo se debe a factores internos tales como: la selección de personal, deficiencias en los métodos de asignación de trabajos, fatiga, exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos y/o servicios de la organización. También tenemos los factores externos tales como: vivienda inadecuada, problemas de compra, transporte deficiente, enfermedades, accidentes, obligaciones del hogar u otros.

Según lo planteado por el autor, el trabajador presentará causas para ausentarse de su puesto de trabajo, ya sean las causas internas o externas, teniendo presente que algunas de ellas pueden ser evitadas o por el contrario controladas. Como, por ejemplo, el transporte deficiente, el exceso o escasez de actividades y personal, la selección de personal, las malas políticas salariales, las precarias condiciones del área de trabajo, los retrasos en la cancelación de los salarios, la falta de motivación, entre otras causas.

Según Acosta (2000) expone que: "Existen elementos que pueden ser evitados, tales como: transporte en malas condiciones, el cuidado de los niños, horarios rígidos, la tolerancia de aceptar la impuntualidad sin sanción directa, el desacoplamiento con el puesto, al igual que la monotonía, el prestigio de la compañía y las condiciones de trabajo que no inspiran lealtad ninguna".

El objetivo de controlar o en todo caso de evitar esos factores, permitirá disminuir el ausentismo en la organización, reduciendo por defecto múltiples consecuencias. No obstante, existen otros factores, que siempre estarán latentes debido a que no se pueden evitar ni controlar, como lo son las enfermedades, accidentes o condiciones ambientales externas.



### 2.2.2.5 El rol del supervisor en relación al ausentismo

El supervisor por el puesto que tiene realiza funciones de gran importancia dentro de la organización, entre las cuales sobre salen la de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar a un grupo de personas de comportamiento y actitudes diferentes. El supervisor establece un contacto directo con los trabajadores a su cargo, lo que le permite percibir y establecer cuáles son las deficiencias y/o problemas organizacionales que se suscitan a nivel individual o de grupo.

Lemus (1975) quien define la supervisión como el proceso por medio del cual se logra coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los trabajadores para el mejoramiento de las actividades que desempeñan.

Una de las funciones más relevantes del supervisor, es la función de motivar a los trabajadores a su cargo, para poder lograr los objetivos organizacionales con la mayor efectividad posible, y así poder evitar el descontento entre ellos, permitiendo a la vez que no se interrumpan las actividades del día a día. Respecto al tema: Herbert y Chruden (1992) mencionan que: “es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para su trabajo y para el departamento”.

Respecto al ambiente laboral, el supervisor representa un elemento significativo para el buen direccionamiento de las operaciones en la empresa y alcanzar los objetivos previamente trazados tanto a nivel de los trabajadores como el de la institución. En este aspecto, Cameron (1985) argumenta que una buena supervisión demanda mayores conocimientos, habilidades, sentido común y previsión, que cualquier otro tipo de puesto.

La carencia de una supervisión suele denotar una de las causas más resaltantes de las inasistencias de los trabajadores durante su periodo laboral. Chiavenato (1990) sostiene que una supervisión deficiente, podría ser un factor relacionado con el ausentismo. El autor considera, que las causas de dicho

problema, no siempre prevalecerán en el trabajador, sino que en ocasiones dependerá del clima organizacional. Una organización deficiente, ocasionará el empobrecimiento de las tareas, carencia de motivación y estímulos deficientes, así como la precaria integración del trabajador a la organización.

#### **2.2.2.6 El clima organizacional y su relación con el ausentismo laboral**

La administración de recursos humanos debe tener presente que el ambiente de trabajo genera un profundo efecto en las mentes de los trabajadores. Para poder colaborar en el desarrollo de un medio ambiente positivo en la organización se debe comprender al trabajador dentro del contexto de la organización.

El autor Dessler (1991) quien define al clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distingue ante otra, e influyen el comportamiento de las personas que la conforman”. Se podría decir que de acuerdo a las características las cuales la organización posea, sus trabajadores construirán una visión, y a su vez una forma de comportamiento dentro de la institución.

El ausentismo es una evidencia resaltante del descontento del trabajador referente a las malas condiciones laborales y de su ambiente de trabajo. Según Rodríguez (1999) sostiene que las condiciones físicas de trabajo tienen influencia en la conducta del trabajador hacia su labor y su desempeño, determinando que las condiciones no favorables contribuyen a que se generen deficiencias en el proceso de trabajo y, por ende, a que den origen a la rotación de personal y al ausentismo laboral.

Al respecto Schultz (1988) menciona que “el ambiente físico de trabajo abarca muchos aspectos: luminosidad, ruido, clima entre otros; si estos no son los más adecuados, ocasionan inconformidad.” Respecto a lo citado, se puede hacer mención que para un trabajador es de mucha importancia, el ambiente donde realice sus labores, y es por ello que en las organizaciones las normas

de higiene y ambiente deberían ser las más apropiadas, aunque para que sea posible esto, se tendría que requerir de grandes inversiones por parte de las organizaciones. Siempre con el propósito de brindar el mejor ambiente para sus trabajadores.

#### **2.2.2.7 Medición del ausentismo laboral**

Los indicadores facilitan la visualización, análisis, el seguimiento, para generar planes de mejora, haciendo referenciación ya sea dentro o fuera de la empresa en aspectos críticos. (Benavides, 2003)

El ausentismo es expresado generalmente, como una tasa o porcentaje. Se han desarrollado diversas y múltiples fórmulas para calcular el ausentismo en las organizaciones, sin embargo, aún no existe una formula estandarizada para su medición. Según Hernández (1985) afirma que no existe una definición universal del ausentismo, ni una formula normalizada para calcularlo.

Es deseable que la administración de cada organización realice una medición del ausentismo, debido a que el grado de ausentismo también calcula y cuantifica la eficiencia de la organización y sus programas, ya sean estos de remuneración, adaptación, supervisión, inducción, motivación, entre otros. Hernández (1985) determina que el grado de ausentismo en el trabajo, a su vez, puede servir para indicar si un programa de administración de personal ha sido eficiente o no.

No obstante, en la literatura estudiada sobre la medición del ausentismo laboral se descubre, que no hay unanimidad entre los autores y sus estudios sobre la forma de calcular los diferentes indicadores que miden la magnitud del ausentismo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece los siguientes indicadores:

- **Tasa global del ausentismo:** (OIT)

Representa la relación, en porcentaje, entre los días laborales perdidos por ausentismo y los días laborados previstos.

$$\text{T.G.A.} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de ausencias en un periodo}}{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores en nómina para ese periodo}} \times 100$$

- **Índice de frecuencia:** (OIT)

Es la relación entre el número de episodios de ausentismo y el número de trabajadores de bajo riesgo.

$$\text{I.F.} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de ausencias para un periodo}}{\text{N}^{\circ} \text{ de horas-hombre trabajadas para ese periodo}} \times 200.000$$

- **Índice de duración de media de la baja o promedio de duración del periodo de ausencia:** (OIT)

Es la relación de días perdidos y el número de episodios del ausentismo.

$$\text{P.D.} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Total de días perdidos en el periodo}}{\text{N}^{\circ} \text{ de ausencias para ese periodo}} \times 100$$

- **Índice de severidad o gravedad:** (OIT)

Es la relación de números de días perdidos sobre el total de horas- hombres trabajados.

$$\text{I.S.} = \frac{\text{Número de días perdidos}}{\text{Total Horas-hombre trabajadas}} \times 200.000$$

Para cuantificar el ausentismo laboral en el desarrollo de esta investigación, se tiene en cuenta tres indicadores utilizados por Fernández & Herrero, (2003) en su artículo “Cuantificación del ausentismo laboral en la empresa. Una herramienta para la medición de los niveles de seguridad y salud en la empresa”.

- **Tasa General de Ausentismo (T.G.A.)**

Relación entre el número de casos aparecidos en un período de tiempo y el total poblacional

$$T.G.A. = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de ausencias observadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ Trabajadores expuestos}} \times 100$$

- **Tasa de Frecuencia de Ausentismo (T.F.A.)**

Una tasa de frecuencia muestra el número de eventos que sucedieron en una empresa en un determinado número de horas trabajadas por todos los trabajadores. Las tasas de frecuencia de accidentes se calculan para 100.000, 200.000 o 1.000.000 de horas de trabajo del empleado (horas-hombre), dependiendo del país. En Estados Unidos, se da generalmente por 200.000 horas-hombre.

$$T.F.A. = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Procesos en período observación}}{\text{N}^{\circ} \text{ Horas trabajadas}} \times 1000$$

- **Tasa de Gravedad o severidad de Ausentismo (T.S.A.)**

Relaciona la seriedad de las ausencias con el tiempo de trabajo perdido. De tal manera, se llama índice de gravedad a la relación que existe entre el total de días perdidos debido a los eventos y el total de horas hombre de exposición al riesgo.

$$T.S.A. = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ Jornadas perdidas período observación}}{\text{N}^{\circ} \text{ Horas trabajadas}} \times 1000$$

### 2.2.2.8 Estrategias para disminuir el ausentismo

El ausentismo se considera aceptable cuando su nivel está dentro de los límites tolerables, pero cuando este alcanza niveles muy altos, afecta de manera peligrosa el funcionamiento de una organización. Es urgente tomar medidas para controlar y reducir el ausentismo profundizando en las causas que lo producen y mantienen. (Samaniego, 1998) “Actualmente el valor "piso" del ausentismo total se ubica en el orden del 4,5% - 5%; prácticamente no hay ninguna empresa en el mercado que logre ubicarse debajo de este valor”. (Bastide, 2012)

Disminuir los índices de ausentismo implica una transformación en el modelo organizativo de la administración como: nuevas claves de cultura acorde con la situación de los empleados. (Samaniego, 1998)

El Área de Recursos Humanos integrada con Psicología, tiene una misión muy importante en las organizaciones para gestionar una política de recursos humanos y una dirección de personas competente en todos los niveles, potenciar la calidad de vida laboral, lograr que el trabajo sea un medio de desarrollo y autorrealización personal, estimular el compromiso y la implicación de los trabajadores con la organización y con sus objetivos, conocer el comportamiento, habilidades, expectativas y necesidades de las personas, implementar medidas de evaluar y controlar que ayuden a crecer integralmente al trabajador, implementar programas capacitación y prevención (Boada & Vallejo, 2005)

### 2.3 Glosario de Términos

**Absentismo.** -El absentismo laboral es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo.

**Actividad.** - Conjunto de operaciones o tareas realizadas por una persona o entidad con la finalidad de conseguir sus objetivos.

**Área.** - Sección que representa a cualquier órgano o unidad orgánica de una entidad.

**Ausentismo.** -El concepto alude a la **inasistencia** de una persona al sitio donde debe cumplir una obligación o desarrollar una función.

**Autonomía.** -Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

**Axiológico.** - Axiológico es todo lo que se refiere a un concepto de valor o que constituye una axiología, es decir, los valores predominantes en una determinada sociedad.

**Capacitar.** - Preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.

**Coefficiente de Pearson.** - En estadística, el coeficiente de correlación de Pearson es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

**Confiability.** - Término que contesta la cuestión de la congruencia con la cual un criterio mide lo que está destinado a medir.

**Competencias.** - Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

**Competente.** - Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

**Compromiso.** - El compromiso es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.

**Correlación.** - Correspondencia o relación recíproca entre dos o más acciones o fenómenos.

**Constructo.** - Es, en psicología, cualquier entidad hipotética de difícil definición dentro de una teoría científica. Un constructo es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida.

**Dirigir.** - Guiar o encaminar la intención, procesos y operaciones de un grupo humano para alcanzar un fin determinado.

**Diseñar.** - Crear aplicaciones, instrumentos, métodos, programas, formularios o sistemas inexistentes, dónde lo esencial es la resolución del problema al cual responde.

**Ejecutar.** - Realizar actividades para cumplir con los objetivos institucionales programados, mediante la asignación de funciones, delegadas a cada nivel de la Organización. Realizar o efectuar una determinada actividad.

**Empleo.** - Designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.

**Escala de Likert.**- Es una escala psicométrica comúnmente usada en encuestas y es la escala de uso más amplio para la investigación. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

**Estadística.** - Conjunto de datos numéricos que exponen hechos y que sirven para obtener inferencias basadas en el cálculo de probabilidades.



**Estrategia.** - Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo

**Estudio descriptivo.**- Un estudio descriptivo es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es.

**Extrínseca.** - Que es adquirido o superpuesto a la naturaleza propia de algo.

**Facilitar.** - Hacer posible la ejecución de una acción, proporcionando o entregando los insumos necesarios.

**Formular:** Expresar de forma clara y precisa políticas, lineamientos, mandatos, acciones de gobierno, etc.

**Habilidades.** - Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.

**Identificar.** - Reconocer la identidad de una persona, objeto o elemento.

**Intrínseco.** - Que es propio o característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias.

**Jornada.** - Jornada es considerado el tiempo que se dedica al trabajo en un día o en una semana.

**Mejorar.** - Perfeccionar algún proyecto, programa, lineamiento, etc. Haciéndolo pasar de un estado inicial a otro mejor.

**Modernización.** - Acción y efecto de mantenerse en constante cambio para adecuarse a su entorno. Proceso de descentralización, simplificación administrativa y mayor transparencia.

**Motivación.** - Incentivo del trabajador hacía un objetivo; secuencia causal en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo.

**Objetivo Específico.** - Expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. Su característica principal es que debe poder cuantificarse, para expresarlo en metas.

**Objetivo General.** - Descripción objetiva y concisa de un propósito que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando.

**Organizar.** - Planificar o estructurar la realización de algo, distribuyendo convenientemente los medios materiales y personales optimizando su utilización y asignándoles funciones determinadas para la obtención de un resultado concreto.

**Órgano:** Son las unidades de organización que conforman la estructura orgánica de la Entidad.

**Organización.** - (empresa grande o pequeña): Un grupo de personas juntas en cierto tipo de esfuerzo concentrado o coordinado para alcanzar objetivos.

**Oportunidad de desarrollo laboral.**- Es la oportunidad de transición de un nivel laboral, (puesto o plaza ocupada por el sujeto en una determinada empresa del sector privado o del gobierno), a uno de mayor categoría con una remuneración mejorada, pero con una mayor responsabilidad en base a la preparación o capacidad certificada de la persona ascendida.

**Orientación.** - El proceso de introducir el nuevo empleado en la organización, la unidad de trabajo y el puesto.

**Planeación.** - El proceso de decidir los objetivos que se buscarán durante un período futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlos.

**Planificar.** - Establecer la secuencia detallada de actividades a fin de obtener resultados concretos en un entorno de tiempo establecido (normalmente medio y largo plazo).

**Plan operativo.**- Un plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.

**Política.** - Guías amplias, generales para la acción que deben ayudar en el logro de los objetivos.

**Proceso.** - Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida.

**Procesar.** - Someter información, en distintos formatos, a un proceso de elaboración, transformación, etc.

**Productividad.** - Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados: La productividad se obtiene de la relación: Resultados sobre recursos.

**Proyecto.** - Conjunto de diseños, cálculos y demás actividades de naturaleza técnica que determinan todo lo necesario para la consecución de un producto o servicio, o para la materialización de un plan.

**Reconocimiento por actividad distinguida.**- Es aquella retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo.

**Rendimiento.** - El grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de un sujeto.

**Satisfacción del trabajo.** - Actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo, por lo regular, una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.

**Sentimiento de pertenencia.** - Se refiere a la satisfacción de sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una compañía. Tiene su origen en la familia que es el primer grupo al que todos pertenecemos.

**Unidad orgánica.** - Es la unidad de organización en que se dividen los órganos contenidos en la estructura orgánica de la Entidad.

## CAPITULO III

### HIPOTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la Subgerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

#### 3.2 Hipótesis Específicas

- a) El desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la Subgerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
- b) Las oportunidades de desarrollo profesional se relacionan significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la Subgerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
- c) El reconocimiento por actividad distinguida se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

#### 3.3 Identificación de Variables

##### **VARIABLE 1 Compromiso organizacional**

##### **Definición Conceptual:**

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con la organización donde trabaja, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización y seguir siendo participe de ella.

## VARIABLE 2 Ausentismo Laboral

### Definición Conceptual:

El ausentismo laboral es la no asistencia al trabajo por parte de un empleado, el cual se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales, las huelgas, descansos médicos, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión.

### 3.4 Operacionalización de Variables

**Tabla N°01**  
*Operacionalización de las Variables*

VARIABLE	INDICADORES
<b>VARIABLE I COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación del trabajador con su ambiente laboral</li> <li>- Desarrollo de Sentimiento de pertenencia a la institución</li> <li>- Involucramiento en la mejora de la calidad organizacional</li> <li>- Aceptación de la carga laboral</li> <li>- Oportunidades de desarrollo profesional</li> <li>- Satisfacción por las relaciones interpersonales</li> <li>- Reconocimiento por actividad distinguida.</li> </ul>
<b>VARIABLE II AUSENTISMO LABORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerancia institucional por inasistencia</li> <li>- Porcentaje de ausencias diarias en el total de las jornadas laborales</li> <li>- Nivel de ausentismo por Tratamiento médico</li> <li>- Nivel de Ausentismo por motivos personales</li> <li>- Nivel de ausentismo parcial</li> <li>- Nivel de Tardanzas a las jornadas laborales</li> <li>- Incumplimiento del contrato</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

## CAPITULO IV

### METODOLOGIA

#### 4.1 Tipos de Investigación

El tipo de investigación, según la fuente del Dr. Miguel Ángel Rodríguez Rivas es aplicada, de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo-correlacional.

#### 4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es No experimental porque cuyo propósito es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, en este sentido la variable independiente ya ha ocurrido y no es posible manipularla.

#### 4.3 Población de Estudio

La población, se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades, (personas o cosas) involucradas en la investigación. En este caso la población está conformada por 161 trabajadores operativos de la Subgerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

#### 4.4 Tamaño y Selección de la Muestra

El tamaño de la muestra comprende a toda la población, siendo la cantidad de 161 trabajadores operativos de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

El criterio para la selección de la muestra fue no probalístico, debido a que se puede trabajar fácilmente con toda la población y es pequeña.

**Tabla N° 02**  
**AREAS OPERATIVAS DE LA SUB GERENCIA DE PROCESAMIENTO DE**  
**REGISTROS CIVILES**

**SUB GERENCIA DE PROCESAMIENTO DE**  
**REGISTROS CIVILES**

Nro.	AREAS ADMINISTRATIVAS	SERVIDORES
1	ARCHIVO TEMPORAL	12
2	EVALUACION PREVIA	50
3	DIGITACION	33
4	DIGITALIZACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD DE IMÁGENES ROTATIVO	40
5	DIGITALIZACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD DE IMÁGENES PLANO	26
	<b>TOTAL</b>	<b>161</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.5 Técnicas de Recolección de Datos**

En la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la **encuesta y el análisis documental**, para que los encuestados nos proporcionen por escrito la información referente a las variables de estudio.

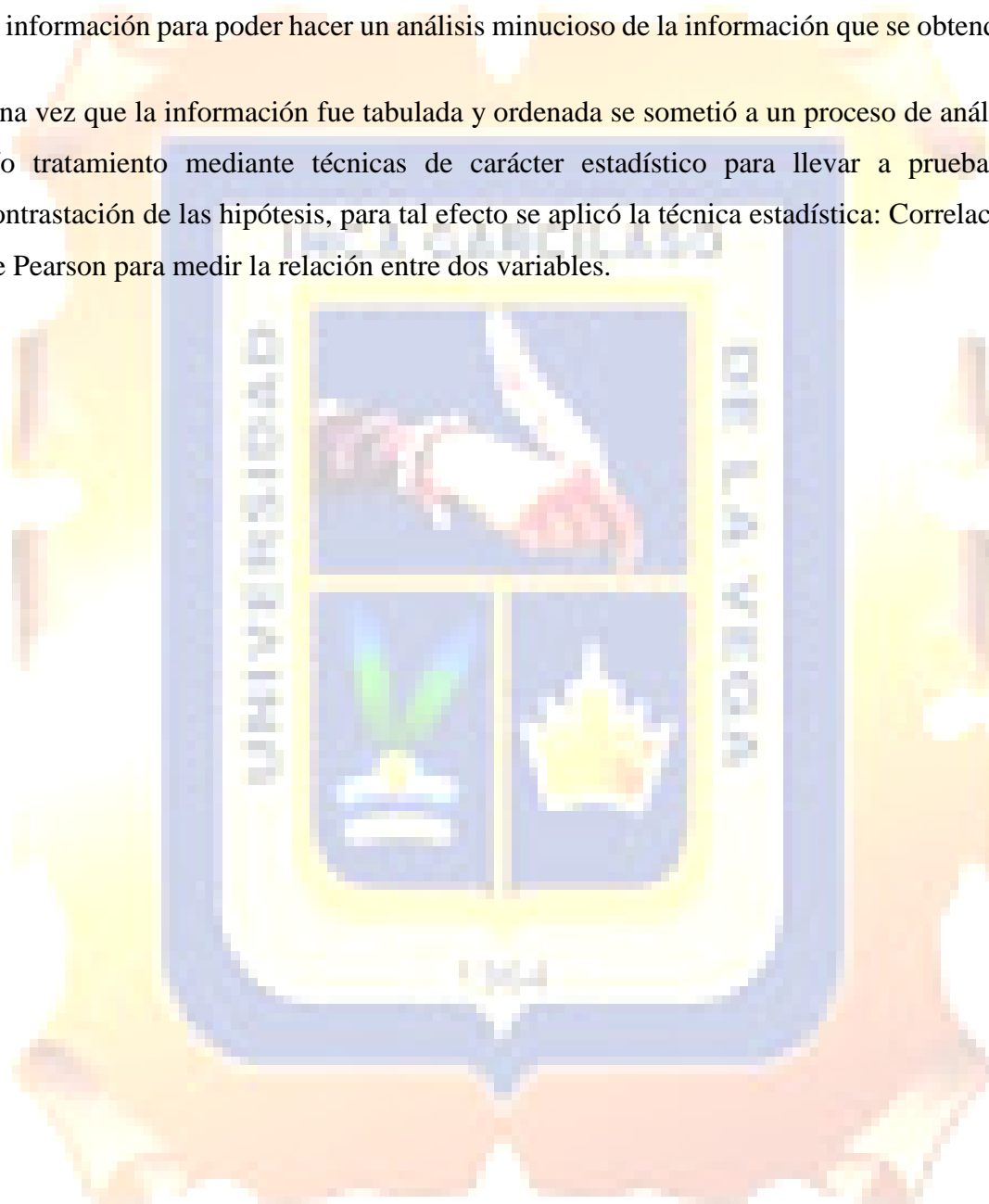
El instrumento que se empleó es el **cuestionario** con un formato estructurado que se le entregó al informante para que éste de manera anónima, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

Así mismo el segundo instrumento que se empleó fue la **ficha de registro** para la recolección de datos recogidos del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, respecto al comportamiento de la variable Ausentismo Laboral.

#### 4.6 Técnicas de Procesamiento e Interpretación de la Información

El procedimiento estadístico para el análisis de datos fue mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistió en la clasificación y ordenamiento en tablas y cuadros. La edición de dichos datos se hizo con el fin de comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad, consistencia y totalidad de la información para poder hacer un análisis minucioso de la información que se obtendrá.

Una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contrastación de las hipótesis, para tal efecto se aplicó la técnica estadística: Correlación de Pearson para medir la relación entre dos variables.





## CAPITULO V

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 5.1 Presentación de los resultados recogidos de la aplicación de la encuesta

A continuación, se presenta los resultados de la aplicación de la encuesta:

**Tabla N° 03**

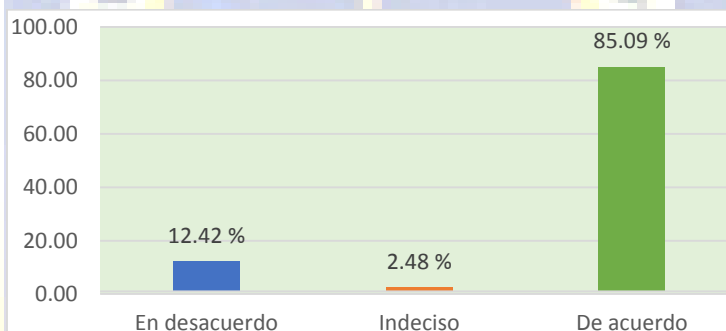
**¿USTED SE HA ADAPTADO CON FACILIDAD A LAS CONDICIONES DE TRABAJO DENTRO DE LA SUB-GERENCIA?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	20	12,42
Indeciso	4	2,48
De acuerdo	137	85,09
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 01**

**¿USTED SE HA ADAPTADO CON FACILIDAD A LAS CONDICIONES DE TRABAJO DENTRO DE LA SUB-GERENCIA?**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico refleja que, del total de la muestra, 85.09 % nos dice que están **de acuerdo** que se han adaptado con facilidad a las condiciones de trabajo dentro de la Sub Gerencia, un 2.48% nos dice que está **indeciso**, un 12.42%, está **en desacuerdo**. Este último dato nos muestra que a la minoría de los trabajadores les es difícil adaptarse a las condiciones de trabajo dentro de la Sub Gerencia.

Tabla N° 04

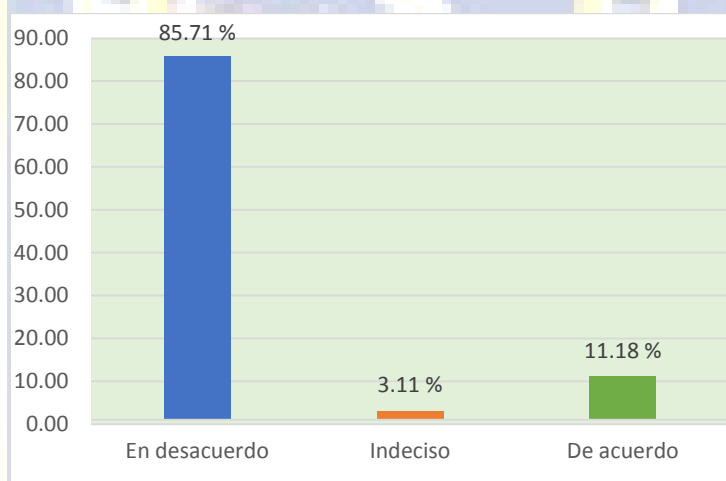
**¿CONSIDERA USTED QUE LA SUB-GERENCIA APLICA ESTRATEGIAS PARA FACILITAR LA ADAPTACIÓN DEL TRABAJADOR EN EL AMBIENTE LABORAL?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	138	85,71
Indeciso	5	3,11
De acuerdo	18	11,18
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 02

**¿CONSIDERA USTED QUE LA SUB-GERENCIA APLICA ESTRATEGIAS PARA FACILITAR LA ADAPTACIÓN DEL TRABAJADOR EN EL AMBIENTE LABORAL?**



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico refleja que, del total de la muestra, un 11.18% nos dice que están **de acuerdo** que la Sub Gerencia está aplicando estrategias para facilitar la adaptación del trabajador en el ambiente laboral, un 3.11% nos dice que se encuentra **indeciso**, un 85.71% está **en desacuerdo**. Esto significa que se requiere implementar estrategias que faciliten la adaptación del trabajador en el ambiente laboral.

Tabla N° 05

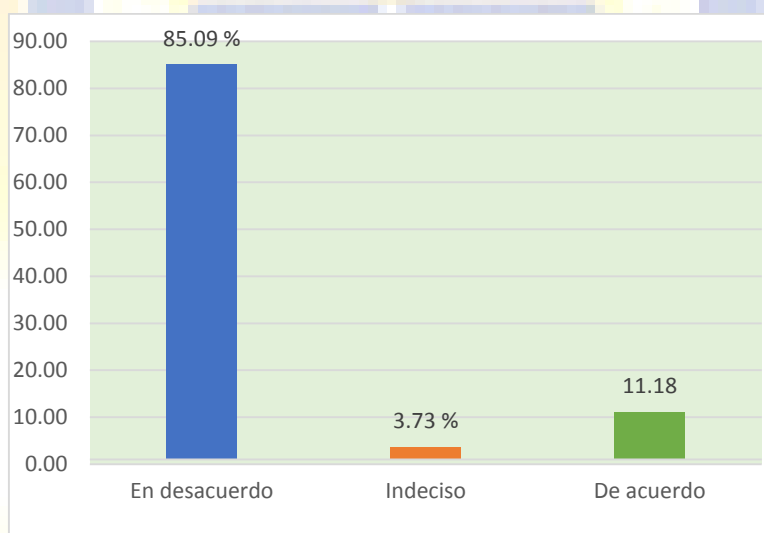
*¿SE SIENTE USTED IDENTIFICADO CON LA SUB-GERENCIA?*

Escala	N°	%
En desacuerdo	137	85,09
Indeciso	6	3,73
De acuerdo	18	11,18
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 03

*¿SE SIENTE USTED IDENTIFICADO CON LA SUB-GERENCIA?*



Fuente: Elaboración Propia

El resultado de la muestra refleja que, del total el 11.18% nos dice que está **de acuerdo** con que se siente identificado con la Sub Gerencia, un 3.73% nos dice **indeciso**, un 85.09% se encuentra en **desacuerdo**. Lo que significa que la Sub Gerencia debería aplicar estrategias para que los trabajadores operativos se sientan identificados con la institución.

Tabla N° 06

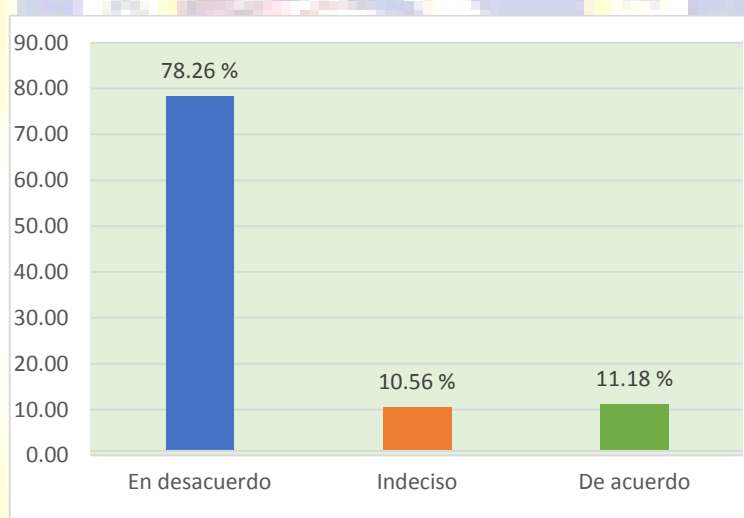
**¿LA SUB-GERENCIA PROMUEVE EL DESARROLLO DEL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	126	78,26
Indeciso	17	10,56
De acuerdo	18	11,18
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 04

**¿LA SUB-GERENCIA PROMUEVE EL DESARROLLO DEL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES?**



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico refleja que, del total de la muestra, un 11.18% nos dice que están **de acuerdo** que la Sub Gerencia promueve el desarrollo del sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores, un 10.56% nos dice que está **indeciso**, un 78.26% está **en desacuerdo**. Lo que significa que la Sub Gerencia debería implementar estrategias para desarrollar el sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores.

Tabla N° 07

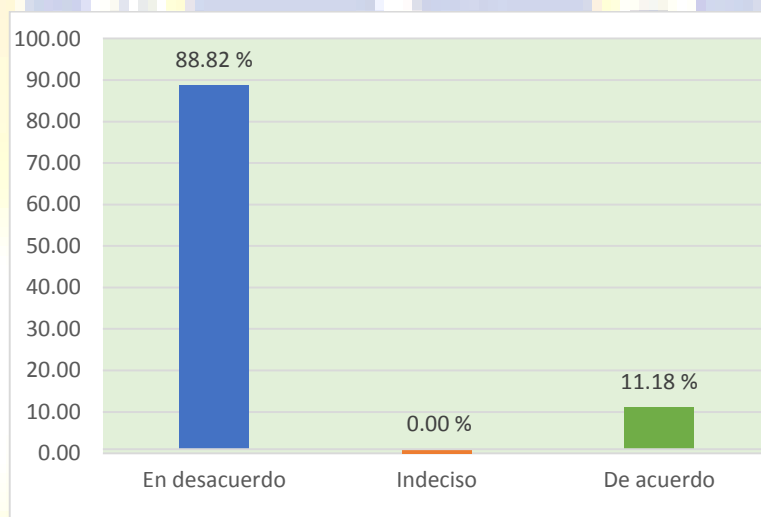
*¿SE SIENTE USTED PARTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA SUB-GERENCIA?*

Escala	N°	%
En desacuerdo	143	88,82
Indeciso	0	0,00
De acuerdo	18	11,18
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>402,50</b>

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 05

*¿SE SIENTE USTED PARTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA SUB-GERENCIA?*



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico refleja que, del total de la muestra, un 11.18% nos dice que están **de acuerdo** con que se siente parte del desarrollo organizacional de la Sub Gerencia, un 88.82% **en desacuerdo**. Esto significa que la Sub Gerencia debería hacer partícipe a sus trabajadores del desarrollo organizacional.

Tabla N° 08

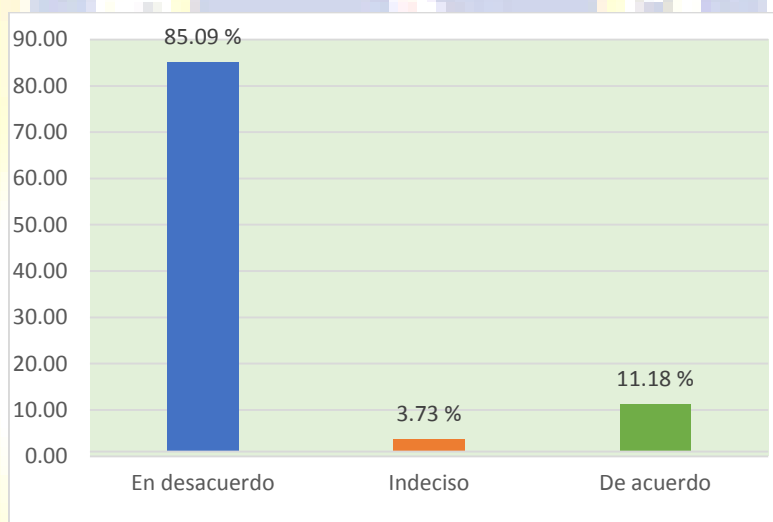
**¿LA SUB-GERENCIA LO HACE PARTÍCIPE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	137	85,09
Indeciso	6	3,73
De acuerdo	18	11,18
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 06

**¿LA SUB-GERENCIA LO HACE PARTÍCIPE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN?**



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de este gráfico refleja que, del total de la muestra, un 11.18% nos dice que están **de acuerdo** en que la Sub Gerencia los hace partícipe del desarrollo organizacional de la institución, un 3.73% nos dice que está **indeciso**, un 85.09% está de **en desacuerdo**. Lo que significa que la Sub Gerencia debería implementar estrategias que haga partícipe a los trabajadores del desarrollo organizacional en la institución.

Tabla N° 09

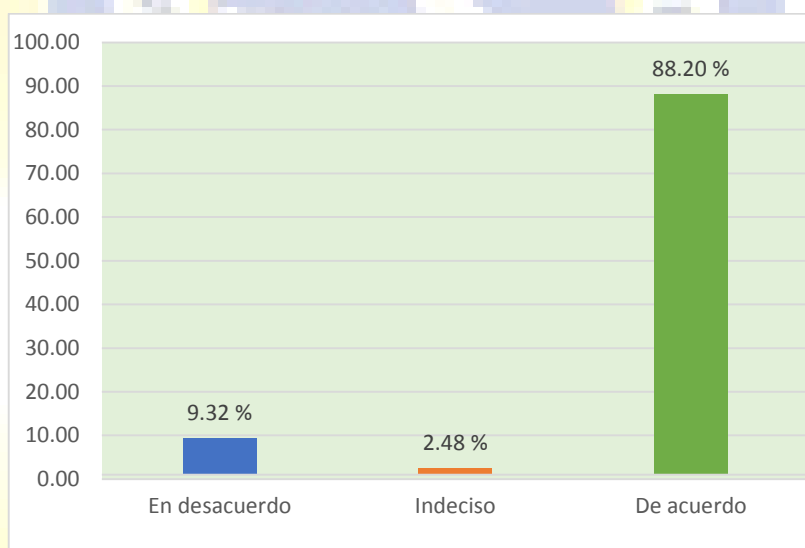
**¿CONSIDERA ADECUADA LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN DIARIA ASIGNADA PARA LA JORNADA DE TRABAJO?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	15	9,32
Indeciso	4	2,48
De acuerdo	142	88,20
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 07

**¿CONSIDERA ADECUADA LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN DIARIA ASIGNADA PARA LA JORNADA DE TRABAJO?**



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico ante la pregunta expuesta se puede apreciar el 88.20% nos indica que están **de acuerdo** sobre la cantidad de producción diaria asignada para la jornada de trabajo, debido a que lo considera adecuada, un 2.48% nos dice que está de **indeciso**, un 9.32% está en **desacuerdo**. Lo que significa que la cantidad de producción diaria asignada es adecuada para la mayoría de trabajadores.

Tabla N° 10

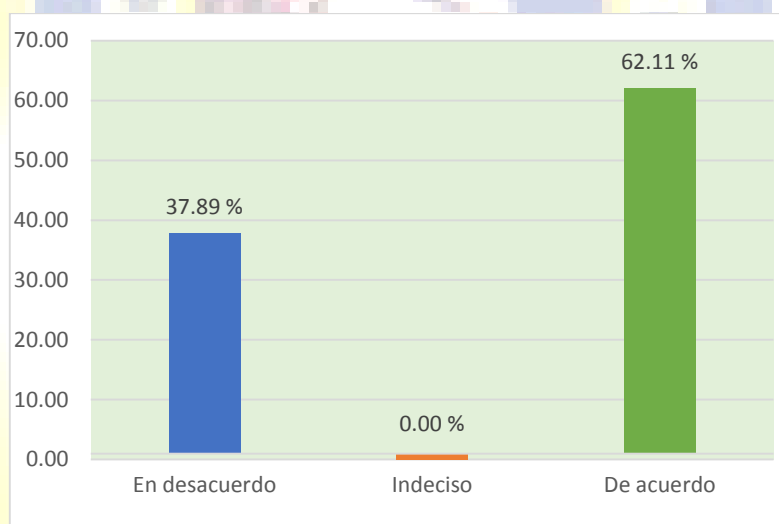
**¿CONSIDERA USTED QUE LA TAREA DIARIA A DESEMPEÑAR ES LA MÁS ADECUADA PARA USTED?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	61	37,89
Indeciso	0	0,00
De acuerdo	100	62,11
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 08

**¿CONSIDERA USTED QUE LA TAREA DIARIA A DESEMPEÑAR ES LA MÁS ADECUADA PARA USTED?**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la muestra reflejan que, del total el 62.11% nos dice que están **de acuerdo** que considera que las tareas diarias a desempeñar es la más adecuada para los trabajadores, un 37.89%, está de **en desacuerdo**. Lo que significa que la mayoría de los trabajadores operativos están conformes con la labor que realizan, puesto que la consideran la más adecuada.



Tabla N° 11

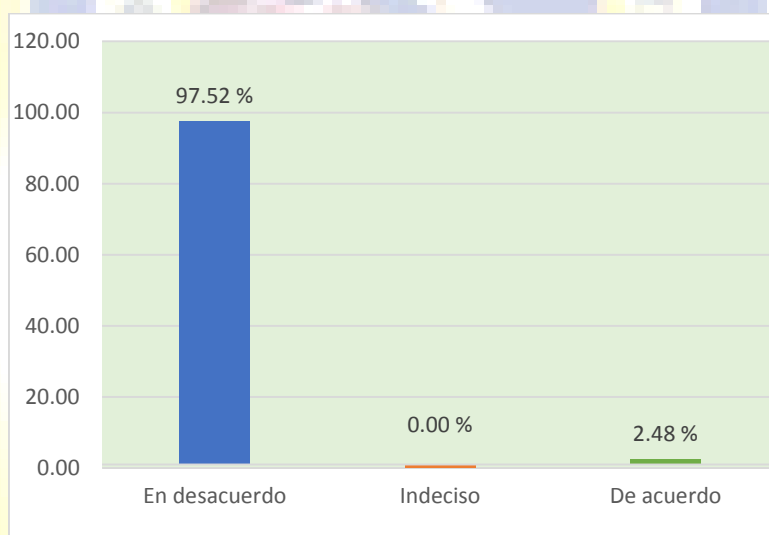
***¿CONSIDERA USTED QUE LA SUB-GERENCIA LE BRINDA LAS FACILIDADES PARA PODER DESARROLLARSE PROFESIONALMENTE DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?***

Escala	N°	%
En desacuerdo	157	97,52
Indeciso	0	0,00
De acuerdo	4	2,48
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 09

***¿CONSIDERA USTED QUE LA SUB-GERENCIA LE BRINDA LAS FACILIDADES PARA PODER DESARROLLARSE PROFESIONALMENTE DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?***



Fuente: Elaboración propia

Según este gráfico, los resultados indican que existe un 2.48%, de los encuestados está de acuerdo que la Sub Gerencia les da a los trabajadores facilidades para poder desarrollarse profesionalmente dentro de la institución, un 97.52%, en desacuerdo. Lo que significa que la Sub Gerencia debería brindar mayores facilidades para que los trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente dentro de la institución.

Tabla N° 12

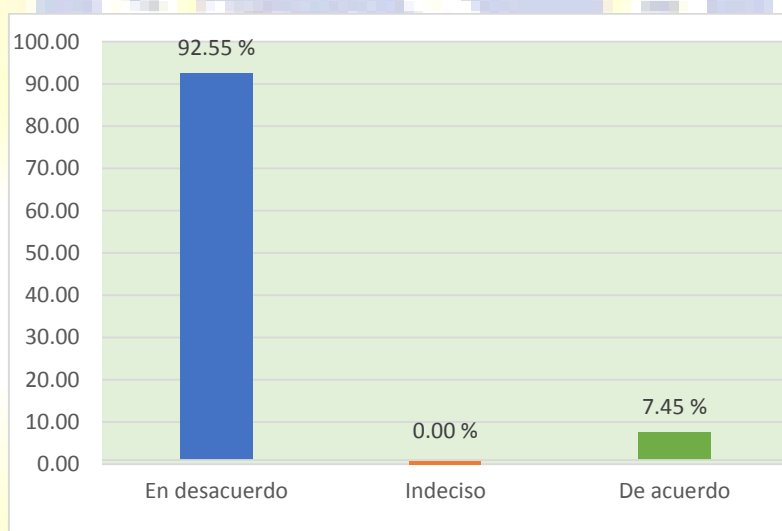
**¿LA SUB-GERENCIA PROMUEVE EL DESARROLLO ACADÉMICO Y PROFESIONAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	149	92,55
Indeciso	0	0,00
De acuerdo	12	7,45
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10

**¿LA SUB-GERENCIA PROMUEVE EL DESARROLLO ACADÉMICO Y PROFESIONAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?**



Fuente: Elaboración propia

La muestra encuestada dice que el 7.45% considera que esta **de acuerdo** con que la Sub Gerencia promueve el desarrollo académico y profesional dentro de la institución, mientras que el 92.55% está **en desacuerdo**. Lo que significa que se requiere implementar estrategias para promover el desarrollo académico y profesional de los trabajadores operativos dentro de la institución.

Tabla N° 13

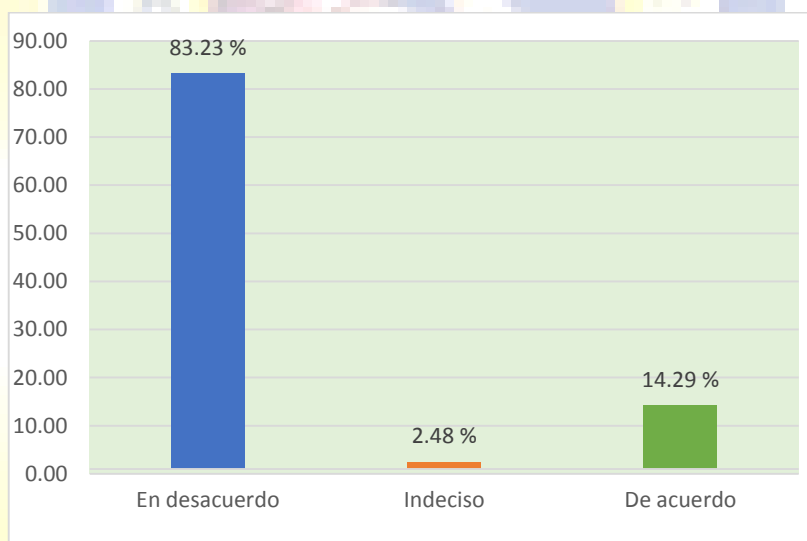
**¿CONSIDERA USTED QUE EL TRATO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES HORIZONTAL, CORDIAL Y AMABLE?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	134	83,23
Indeciso	4	2,48
De acuerdo	23	14,29
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11

**¿CONSIDERA USTED QUE EL TRATO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES HORIZONTAL, CORDIAL Y AMABLE?**



Fuente: Elaboración propia

Según este gráfico, los resultados indican que existe un 14.29%, de los encuestados están **de acuerdo** debido a que considera que el trato con sus compañeros de trabajo es horizontal, cordial y amable, un 2.48% nos dice que está **indeciso**, un 83.23% está **en desacuerdo**. Lo que significa que se requiere implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores operativos de la Sub Gerencia.

Tabla N° 14

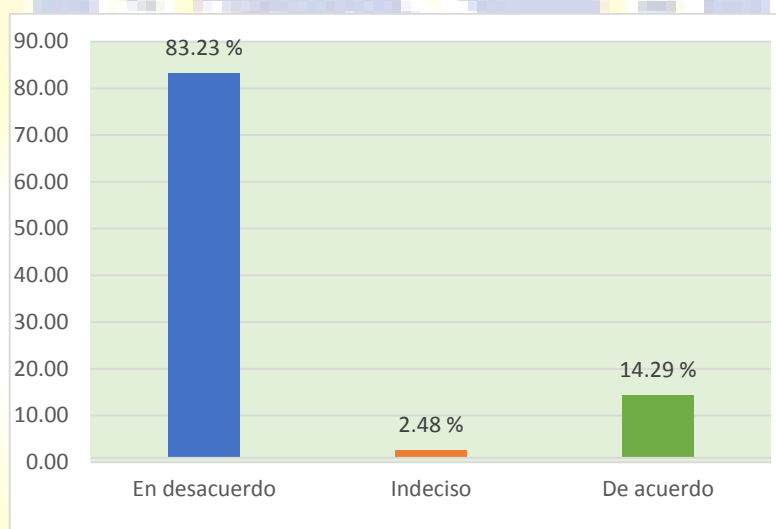
**¿CONSIDERA USTED QUE LA SUB-GERENCIA PROMUEVE EL TRATO DIGNO Y AMABLE CON SUS TRABAJADORES EN TODOS LOS NIVELES?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	134	83,23
Indeciso	4	2,48
De acuerdo	23	14,29
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

**¿CONSIDERA USTED QUE LA SUB-GERENCIA PROMUEVE EL TRATO DIGNO Y AMABLE CON SUS TRABAJADORES EN TODOS LOS NIVELES?**



Fuente: Elaboración propia

Según este gráfico, los resultados indican que existe un 14.29%, de los encuestados que están **de acuerdo** que considera que la Sub Gerencia promueve el trato digno y amable con sus trabajadores en todos los niveles, un 2.48% nos dice que está **indeciso**, un 83.23% está **en desacuerdo**. Lo último significa los trabajadores no perciben un trato digno y amable por parte de la institución.

Tabla N° 15

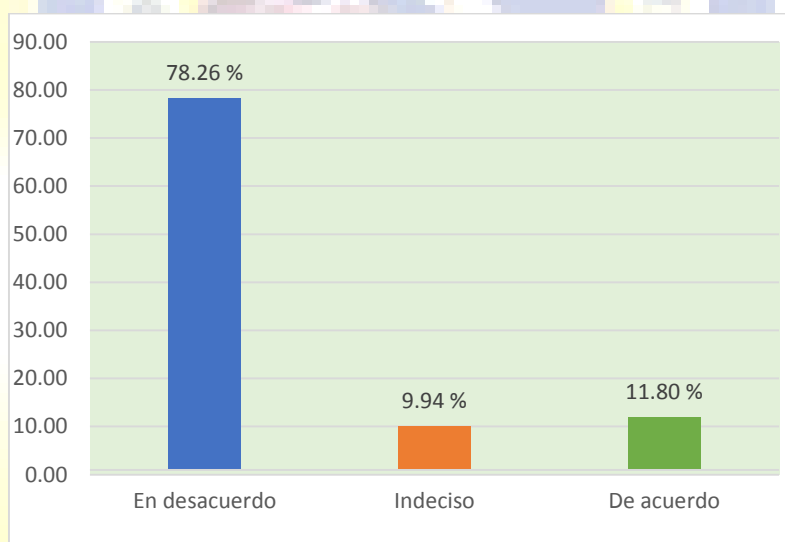
**¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UN SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS PARA MOTIVAR AL TRABAJADOR CUANDO USTED REALIZA ALGUNA ACTIVIDAD DISTINGUIDA DENTRO DE LA SUB-GERENCIA?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	126	78,26
Indeciso	16	9,94
De acuerdo	19	11,80
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

**¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UN SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS PARA MOTIVAR AL TRABAJADOR CUANDO USTED REALIZA ALGUNA ACTIVIDAD DISTINGUIDA DENTRO DE LA SUB-GERENCIA?**



Fuente: Elaboración propia

La muestra encuestada dice que el 11.80% considera que está **de acuerdo** en que existe un sistema de reconocimientos para motivar al trabajador cuando realiza alguna actividad distinguida dentro de la Sub Gerencia, un 9.94% está **indeciso**, mientras que el 78.26% está **en desacuerdo** con esta percepción. Lo que significa la Sub Gerencia debería implementar sistemas de reconocimiento a los trabajadores que realicen alguna actividad distinguida.

Tabla N° 16

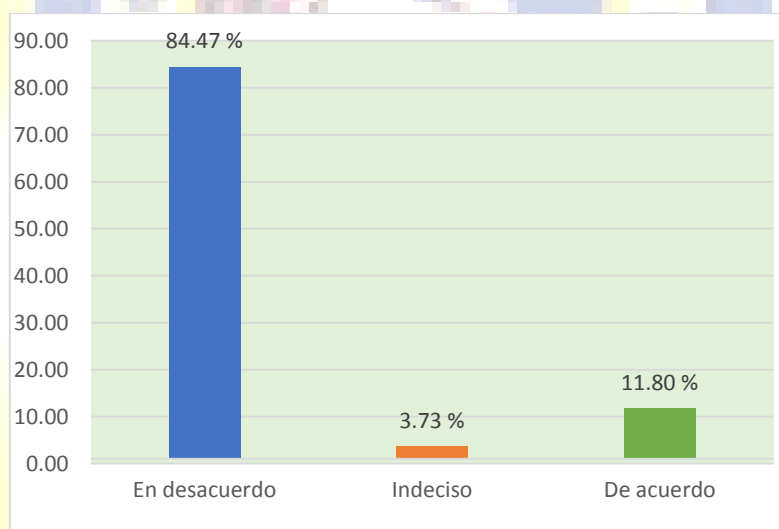
**¿LOS ENCARGADOS DE LA SUB-GERENCIA RECONOCEN Y MOTIVAN A LOS TRABAJADORES QUE REALIZAN EFECTIVAMENTE SUS LABORES?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	136	84,47
Indeciso	6	3,73
De acuerdo	19	11,80
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>402,50</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14

**¿LOS ENCARGADOS DE LA SUB-GERENCIA RECONOCEN Y MOTIVAN A LOS TRABAJADORES QUE REALIZAN EFECTIVAMENTE SUS LABORES?**



Fuente: Elaboración propia

La muestra encuestada dice que el 11.80% considera que está **de acuerdo** que los encargados de la Sub Gerencia reconocen y motivan a los trabajadores que realizan efectivamente sus labores, mientras que el 3.73% está **indeciso**, un 84.47% está **en desacuerdo** con esta percepción. Lo que significa que se requiere aplicar estrategias y herramientas de reconocimiento motivacionales a los trabajadores.

Tabla N° 17

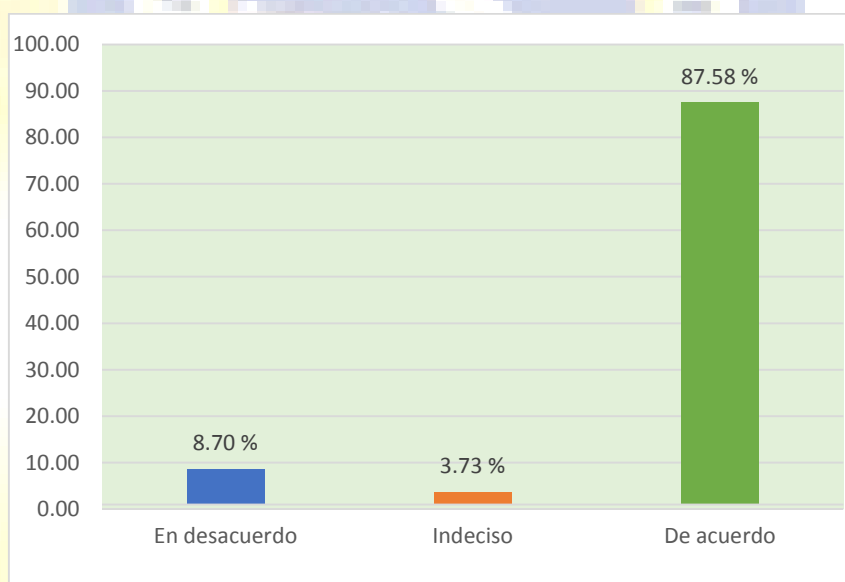
**CONSIDERA QUE EN LA INSTITUCIÓN ES ALTO EL ÍNDICE DE AUSENTISMO LABORAL DIARIO.**

Escala	N°	%
En desacuerdo	14	8,70
Indeciso	6	3,73
De acuerdo	141	87,58
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>402,50</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15

**CONSIDERA QUE EN LA INSTITUCIÓN ES ALTO EL ÍNDICE DE AUSENTISMO LABORAL DIARIO.**



Fuete: Elaboración propia

La muestra encuestada dice que el 87.58% considera que está **de acuerdo** en que considera que en la institución es alto el índice de ausentismo laboral diario, mientras que el 3.73% está **indeciso**, un 8.70% está en **desacuerdo** con esta percepción. Lo que significa que se requiere implementar estrategias con el fin de minimizar el índice de ausentismo laboral.

Tabla N° 18

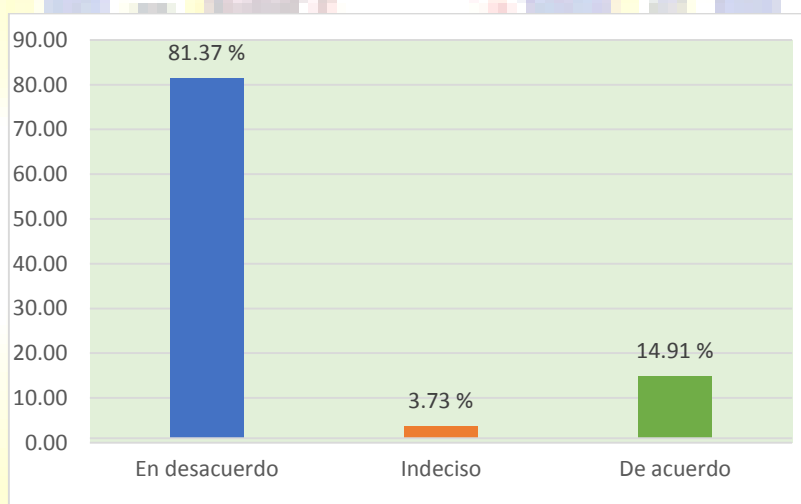
**CONSIDERA QUE LAS RAZONES DEL AUSENTISMO EN SU MAYORÍA SON FALTAS POR PROBLEMAS PERSONALES**

Escala	N°	%
En desacuerdo	131	81,37
Indeciso	6	3,73
De acuerdo	24	14,91
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>402,50</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16

**CONSIDERA QUE LAS RAZONES DEL AUSENTISMO EN SU MAYORÍA SON FALTAS POR PROBLEMAS PERSONALES**



Fuente: Elaboración propia

La muestra encuestada dice que el 14.91% considera que está **de acuerdo** en que considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por problemas personales, un 3.73% está **indeciso**, mientras que el 81.37% está en desacuerdo. Lo que significa que la percepción de los trabajadores es que el ausentismo en su mayoría no está seguro que se deba a problemas de índole personal.



Tabla N° 19

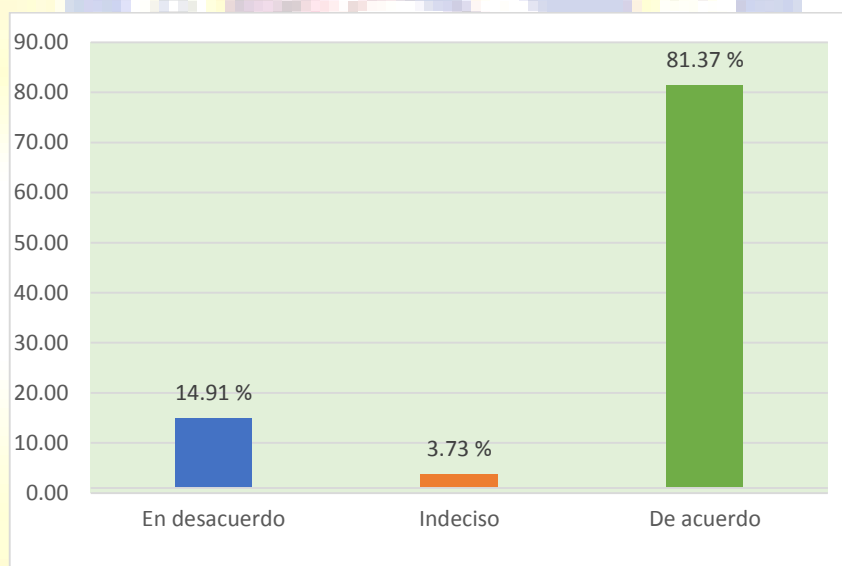
**CONSIDERA QUE LAS RAZONES DEL AUSENTISMO EN SU MAYORÍA SON FALTAS POR TRATAMIENTO MÉDICO**

Escala	N°	%
En desacuerdo	24	14,91
Indeciso	6	3,73
De acuerdo	131	81,37
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17

**CONSIDERA QUE LAS RAZONES DEL AUSENTISMO EN SU MAYORÍA SON FALTAS POR TRATAMIENTO MÉDICO**



Fuete: Elaboración propia

La muestra encuestada dice que el 81.37% considera que está **de acuerdo** que considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por tratamiento medico, un 3.73% está **indeciso**, mientras que el 14.91% está **en desacuerdo** con esta percepción. Lo que significa que los trabajadores en su mayoría perciben que la razón principal del ausentismo es de índole médica.

Tabla N° 20

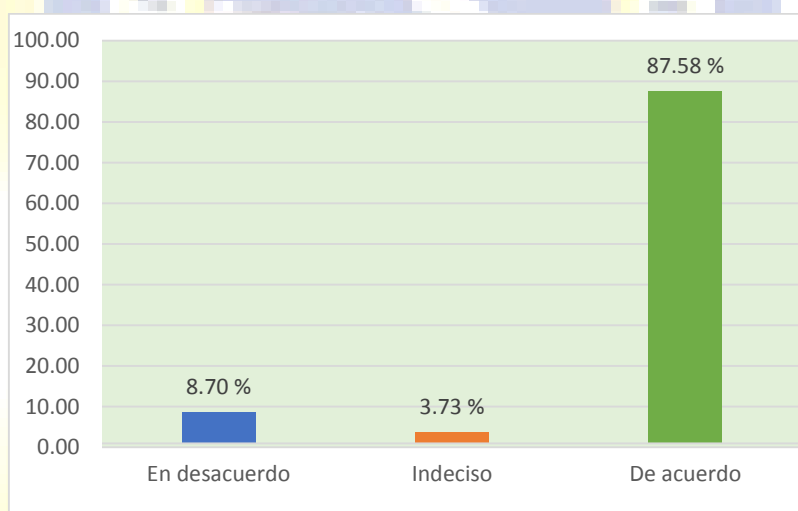
**CONSIDERA QUE LAS RAZONES DEL AUSENTISMO EN SU MAYORÍA SON FALTAS POR HORAS O PARCIALMENTE**

Escala	N°	%
En desacuerdo	14	8,70
Indeciso	6	3,73
De acuerdo	141	87,58
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18

**CONSIDERA QUE LAS RAZONES DEL AUSENTISMO EN SU MAYORÍA SON FALTAS POR HORAS O PARCIALMENTE**



Fuete: Elaboración propia

La muestra encuestada dice que el 87.58% considera que está **de acuerdo** que considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por horas o parcialmente, un 3.73% está **de indeciso**, mientras que el 8.70% está **en desacuerdo** con esta percepción. Lo que significa que la percepción de los trabajadores se inclina a considerar que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por horas o parcialmente.

Tabla N° 21

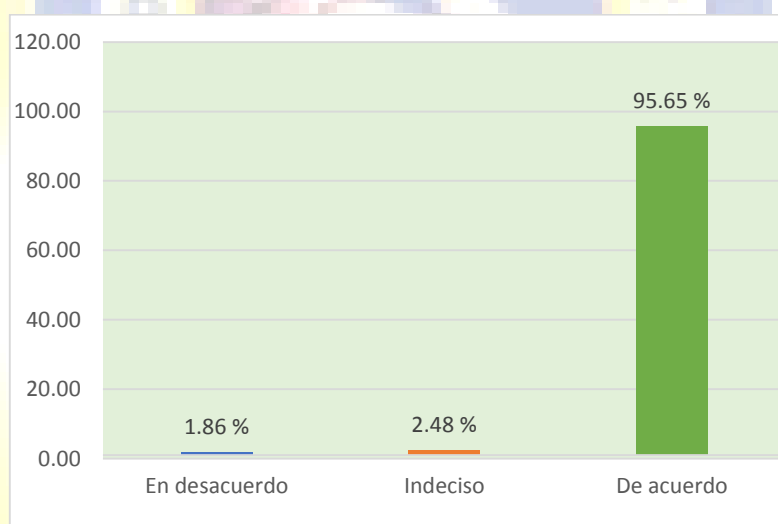
**CÓMO TRABAJADOR, PERCIBE USTED QUE LA INSTITUCIÓN SE PREOCUPA POR TARDANZAS A LAS JORNADAS LABORALES**

Escala	N°	%
En desacuerdo	3	1,86
Indeciso	4	2,48
De acuerdo	154	95,65
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19

**CÓMO TRABAJADOR, PERCIBE USTED QUE LA INSTITUCIÓN SE PREOCUPA POR LAS TARDANZAS A LAS JORNADAS LABORALES**



Fuete: Elaboración propia

La muestra encuestada dice que el 95.65% considera que esta **de acuerdo** en que los trabajadores perciben que la institución se preocupa por las tardanzas a las jornadas laborales, un 2.48% está **indeciso**, mientras que el 1.86% está **en desacuerdo** con esta percepción. Lo que significa que los trabajadores en su mayoría perciben que la institución se muestra preocupada por las tardanzas a las jornadas laborales.

Tabla N° 22

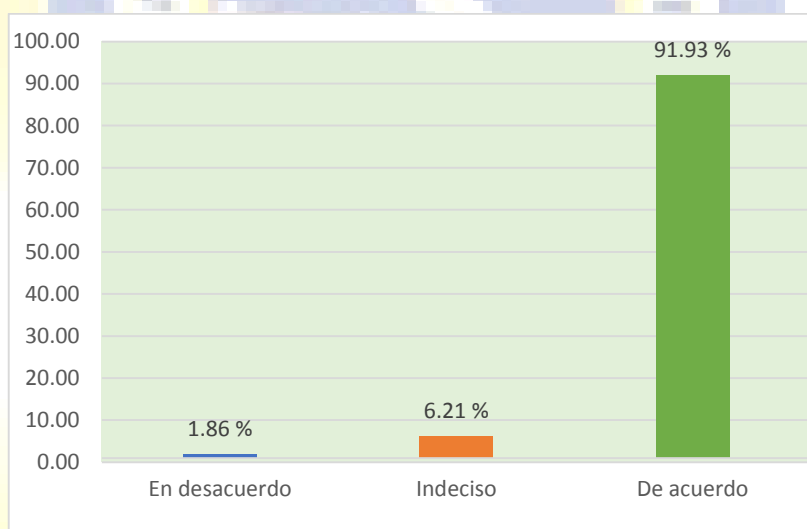
**CÓMO TRABAJADOR, PERCIBE USTED QUE LA INSTITUCIÓN SE PREOCUPA POR TERMINO DEL VÍNCULO LABORAL**

Escala	N°	%
En desacuerdo	3	1,86
Indeciso	10	6,21
De acuerdo	148	91,93
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20

**CÓMO TRABAJADOR, PERCIBE USTED QUE LA INSTITUCIÓN SE PREOCUPA POR TERMINO DEL VÍNCULO LABORAL**



Fuete: Elaboración propia

De la muestra encuestada se desprende que el 91.93% considera que está de acuerdo en que percibe que la institución se preocupa por el término del vínculo laboral, un 6.21% está indeciso, mientras que el 1.86% está en desacuerdo con esta percepción. Lo que significa que los trabajadores en su mayoría perciben preocupación por parte de la institución respecto al término del vínculo laboral.

Tabla N° 23

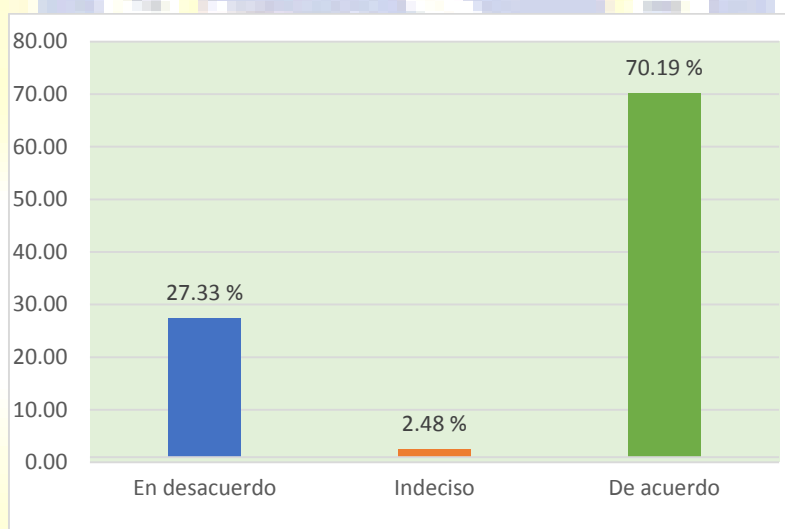
**¿CONSIDERA USTED QUE LA SUB-GERENCIA TOMA ACCIONES CORRECTIVAS FRENTE A LAS INASISTENCIAS INJUSTIFICADAS DEL TRABAJADOR?**

Escala	N°	%
En desacuerdo	44	27,33
Indeciso	4	2,48
De acuerdo	113	70,19
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21

**¿CONSIDERA USTED QUE LA SUB-GERENCIA TOMA ACCIONES CORRECTIVAS FRENTE A LAS INASISTENCIAS INJUSTIFICADAS DEL TRABAJADOR?**



Fuente: Elaboración propia

La muestra encuestada da como resultado que el 70.19% de los trabajadores está de acuerdo que considera que la Sub Gerencia toma acciones correctivas frente a las inasistencias injustificadas del trabajador, mientras que el 2.48% está indeciso, un 27.33% está en desacuerdo con esta percepción. Lo que significa que la mayoría de trabajadores perciben que la Sub Gerencia si tomas acciones correctivas frente a las inasistencias injustificadas del trabajador.

## 5.2 Presentación de los resultados recogidos del análisis documental

A continuación, se presenta los resultados del proceso de análisis de la información estadística recogida de la oficina de recursos humanos del Reniec.

**Tabla N° 24**

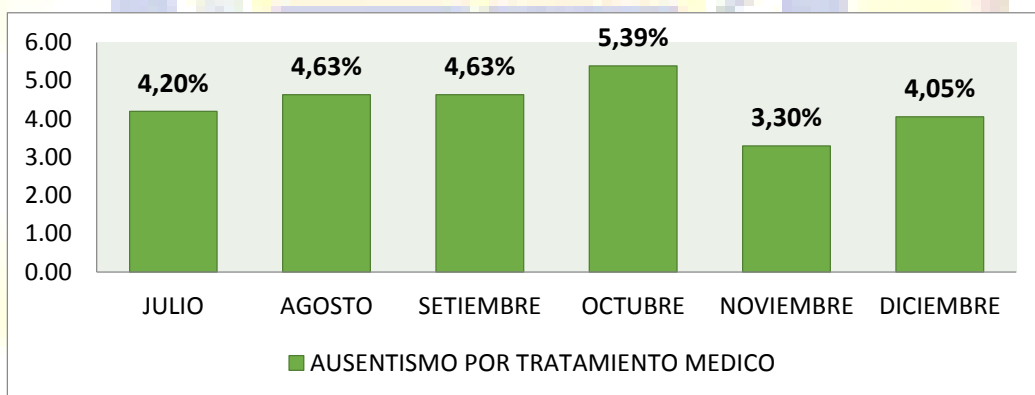
### *AUSENTISMO POR TRATAMIENTO MÉDICO 2016*

MESES	JORNADA MENSUAL	AUSENTISMO POR TRATAMIENTO MEDICO	%
JULIO	3003	126	4,20
AGOSTO	3498	162	4,63
SETIEMBRE	3518	163	4,63
OCTUBRE	3360	181	5,39
NOVIEMBRE	3366	111	3,30
DICIEMBRE	3381	137	4,05
<b>TOTAL</b>	<b>20126</b>	<b>880</b>	<b>4,37</b>

**Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017**

**Gráfico N°22**

### *AUSENTISMO POR TRATAMIENTO MÉDICO 2016*



**Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017**

En el Gráfico N° 22 nos muestra un resultado del Ausentismo por Tratamiento Médico del segundo semestre del 2016, obteniendo que el mes en que se presentó mayor ausentismo fue el de Octubre con un 5,39%, siguiendo los meses de Agosto y Setiembre con 4.63% cada uno, el mes de Julio con 4.20%, el mes de Diciembre con 4.05% y por último el mes de Noviembre con un 3.30%.

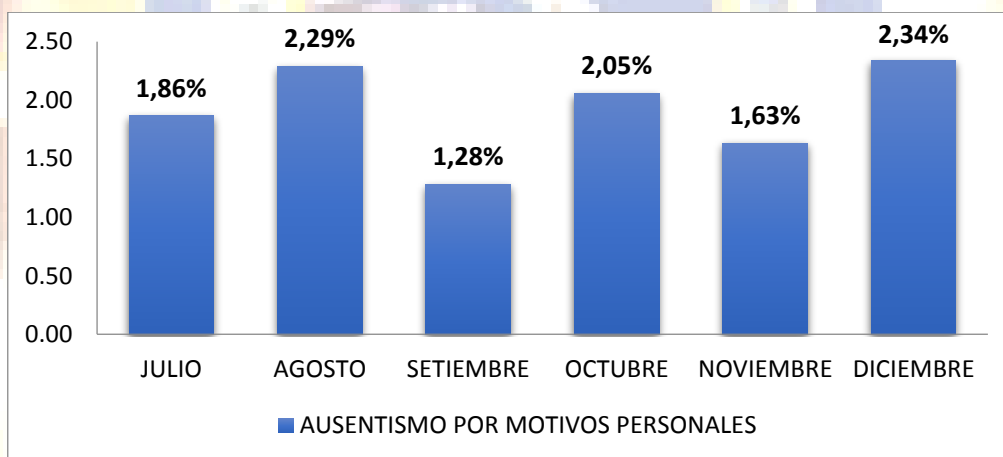
Tabla N° 25

**AUSENTISMO POR MOTIVOS PERSONALES**

MESES	JORNADA MENSUAL	AUSENTISMO POR MOTIVOS PERSONALES	%
JULIO	3003	56	1,86
AGOSTO	3498	80	2,29
SETIEMBRE	3518	45	1,28
OCTUBRE	3360	69	2,05
NOVIEMBRE	3366	55	1,63
DICIEMBRE	3381	79	2,34
<b>TOTAL</b>	<b>20126</b>	<b>384</b>	<b>1,91</b>

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

Gráfico N° 23

**AUSENTISMO POR MOTIVOS PERSONALES**

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

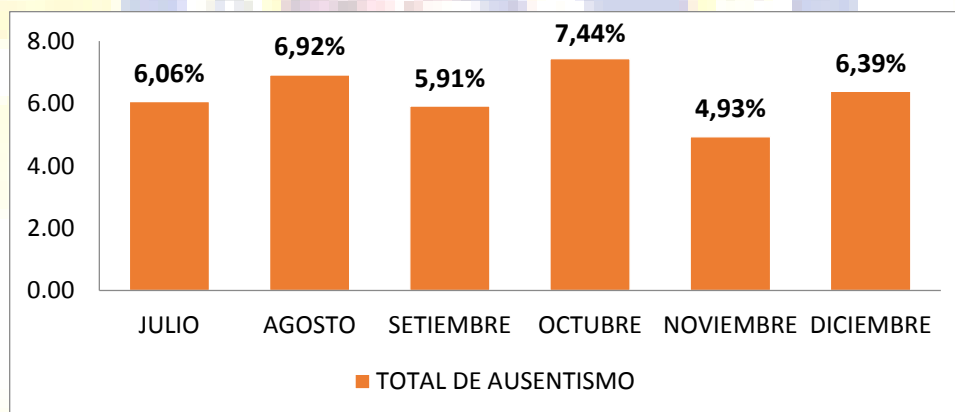
En el Gráfico N°23 nos brinda un resultado del Ausentismo por motivos personales del segundo semestre del 2016, obteniendo que el mes en que se presentó mayor Ausentismo por motivos personales fue diciembre con 2.34%, seguido por el mes de agosto con un 2.29%, el mes de Octubre con 2.05%, el mes de Julio con 1.86%, el mes de noviembre con 1.63% y en último lugar, el mes de Setiembre con un 1.28%.

**Tabla N° 26**  
**AUSENTISMO TOTAL**

MESES	JORNADA MENSUAL	AUSENTISMO TOTAL	%
JULIO	3003	182	6,06
AGOSTO	3498	242	6,92
SETIEMBRE	3518	208	5,91
OCTUBRE	3360	250	7,44
NOVIEMBRE	3366	166	4,93
DICIEMBRE	3381	216	6,39
<b>TOTAL</b>	<b>20126</b>	<b>1264</b>	<b>6,28</b>

**Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017**

**Gráfico N° 24**  
**AUSENTISMO TOTAL**



**Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017**

En el Gráfico N° 24 nos muestra un resultado del Ausentismo total del segundo semestre del 2016, obteniendo que el mes en que se presentó mayor ausentismo total fue octubre con 7.44%, seguido por el mes de Agosto con un 6.92%, el mes de diciembre con 6.39%, el mes de Julio con 6.06%, el mes de Setiembre con 5.91% y en último lugar, el mes de Noviembre con un 6.39%.



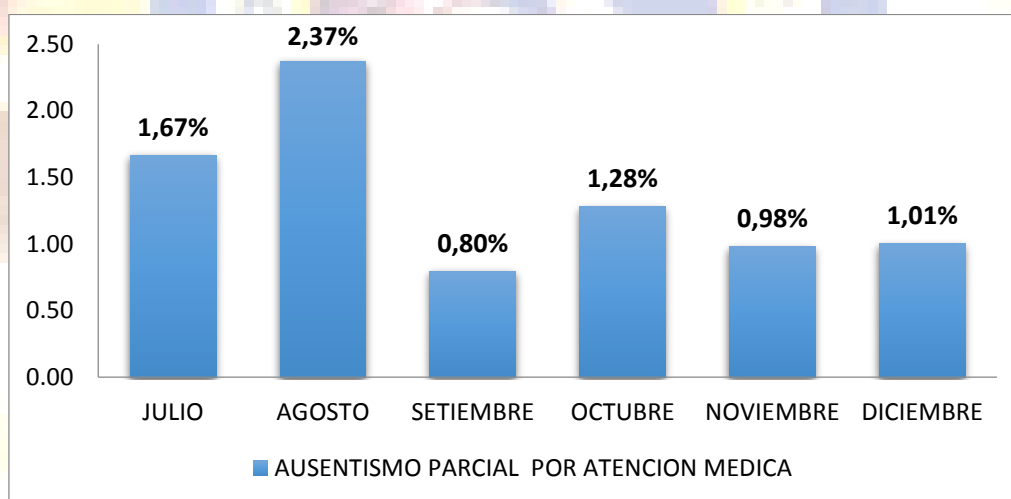
Tabla N° 27

**AUSENTISMO PARCIAL POR ATENCION MEDICA**

MESES	JORNADA MENSUAL	AUSENTISMO PARCIAL POR ATENCION MEDICA	%
JULIO	3003	50	1,67
AGOSTO	3498	83	2,37
SETIEMBRE	3518	28	0,80
OCTUBRE	3360	43	1,28
NOVIEMBRE	3366	33	0,98
DICIEMBRE	3381	34	1,01
<b>TOTAL</b>	<b>20126</b>	<b>271</b>	<b>1,35</b>

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

Gráfico N° 25

**AUSENTISMO PARCIAL POR ATENCION MÉDICA**

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

En el Gráfico N° 25 nos muestra un resultado del Ausentismo parcial por atención médica del segundo semestre del 2016, obteniendo que el mes en que se presentó mayor Ausentismo parcial por atención medica fue Agosto con 2.37%, seguido por el mes de Julio con un 1.67%, el mes de octubre con 1.28%, el mes de diciembre con 1.01%, el mes de noviembre con 0.98% y en último lugar, el mes de Setiembre con un 0.80%.

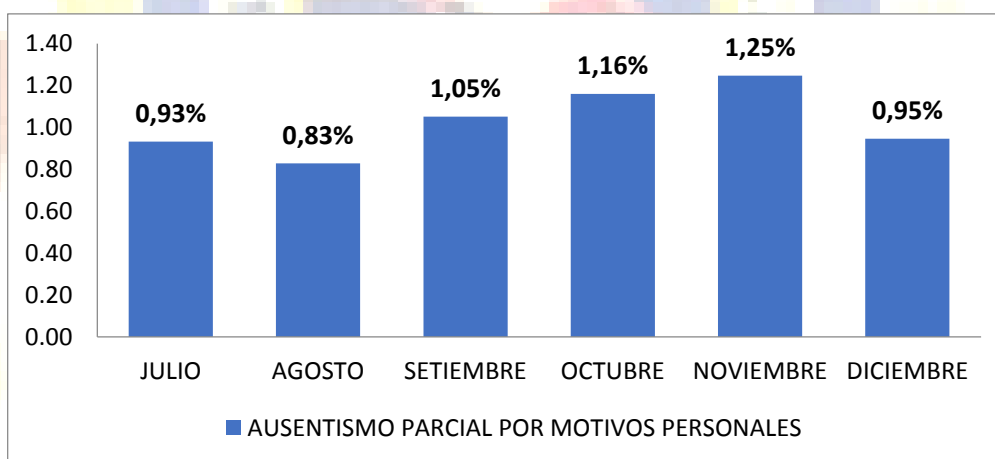
Tabla N° 28

**AUSENTISMO PARCIAL POR MOTIVOS PERSONALES**

MESES	JORNADA MENSUAL	AUSENTISMO PARCIAL POR MOTIVOS PERSONALES	%
JULIO	3003	28	0,93
AGOSTO	3498	29	0,83
SETIEMBRE	3518	37	1,05
OCTUBRE	3360	39	1,16
NOVIEMBRE	3366	42	1,25
DICIEMBRE	3381	32	0,95
<b>TOTAL</b>	<b>20126</b>	<b>207</b>	<b>1,03</b>

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

Gráfico N° 26

**AUSENTISMO PARCIAL POR MOTIVOS PERSONALES**

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

En el Gráfico N° 25 nos muestra un resultado del Ausentismo parcial por Motivos personales del segundo semestre del 2016, obteniendo que el mes en que se presentó mayor Ausentismo parcial por motivos personales fue noviembre con 1.25%, seguido por el mes de Octubre con un 1.16%, el mes de Setiembre con 1.05%, el mes de Diciembre con 0.95%, el mes de Julio con 0.93% y en último lugar, el mes de Agosto con un 0.83%.

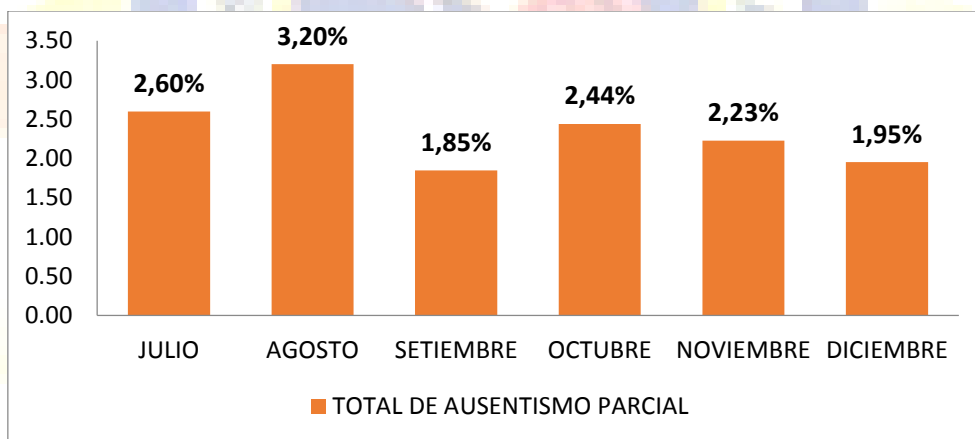
Tabla N° 29

**TOTAL DE AUSENTISMO PARCIAL**

MESES	JORNADA MENSUAL	TOTAL DE AUSENTISMO PARCIAL	%
JULIO	3003	78	2,60
AGOSTO	3498	112	3,20
SETIEMBRE	3518	65	1,85
OCTUBRE	3360	82	2,44
NOVIEMBRE	3366	75	2,23
DICIEMBRE	3381	66	1,95
<b>TOTAL</b>	<b>20126</b>	<b>478</b>	<b>2,38</b>

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

Gráfico N° 27

**TOTAL DE AUSENTISMO PARCIAL**

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

En el Gráfico N° 26 nos muestra un resultado del Ausentismo parcial Total del segundo semestre del 2016, obteniendo que el mes en que se presentó mayor Ausentismo Parcial Total fue el mes de agosto con 3.20%, seguido por el mes de Julio con un 2.60%, el mes de octubre con 2.44%, el mes de Noviembre con 2.23%, el mes de Diciembre con 1.95% y en último lugar, el mes de Setiembre con un 1.85%.

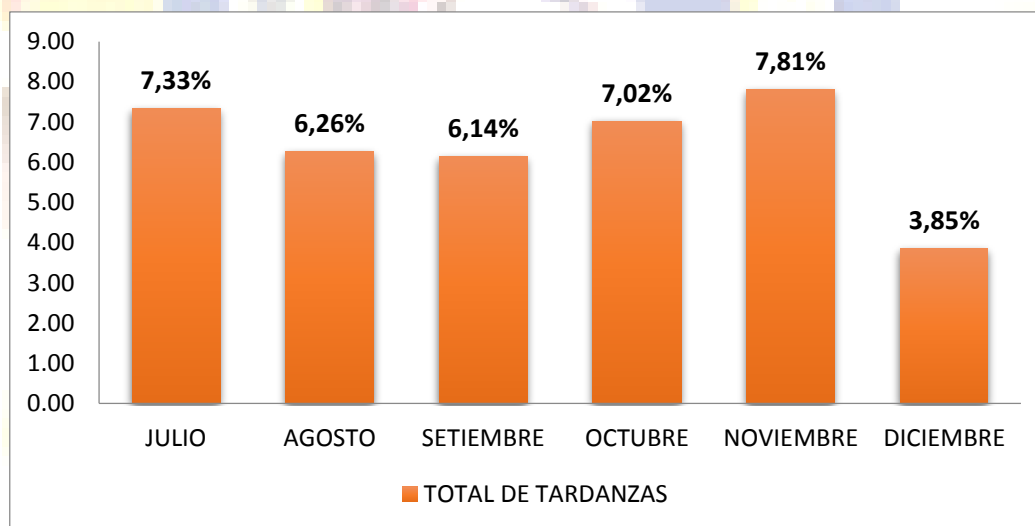
Tabla N° 30

**TARDANZAS**

MESES	JORNADA MENSUAL	TOTAL DE TARDANZAS	%
JULIO	3003	220	7,33
AGOSTO	3498	219	6,26
SETIEMBRE	3518	216	6,14
OCTUBRE	3360	236	7,02
NOVIEMBRE	3366	263	7,81
DICIEMBRE	3381	130	3,85
<b>TOTAL</b>	<b>20126</b>	<b>1284</b>	<b>6,38</b>

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

Gráfico N° 28

**TARZANDAS**

Fuente: Recursos Humanos del Reniec 2017

En el Gráfico N° 27 nos muestra un resultado del total de Tardanzas del segundo semestre del 2016, obteniendo que el mes en que se presentó mayor índice de Tardanzas Totales fue el mes de noviembre con 7.81%, seguido por el mes de Julio con un 7.33%, el mes de Octubre con 2.02%, el mes de Agosto con 6.26%, el mes de Setiembre con 6.14% y en último lugar, el mes de Diciembre con un 3.85%.

### 5.3 Prueba de Hipótesis

#### 1) Hipótesis General

**H1:** Existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC.

**H0:** No existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC.

**Nivel de Significación:** 5%

**Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

#### Correlaciones

		compromiso	ausentismo
compromiso	Correlación de Pearson	1	-0,619**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	161	161
ausentismo	Correlación de Pearson	-0,619**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	161	161

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Decisión:** Dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

**Conclusión:** Hay evidencia que existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

## 2) Hipótesis Específica N°1

**H1:** El desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

**H0:** El desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución no se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

**Nivel de Significación:** 5%

**Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

		desarrollo	ausentismo
desarrollo	Correlación de Pearson	1	-0,573**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	161	161
ausentismo	Correlación de Pearson	-0,573**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	161	161

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Decisión:** Dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

**Conclusión:** Hay evidencia que el desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

### 3) Hipótesis Específica N°2

**H1:** Las oportunidades de desarrollo profesional se relacionan significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

**H0:** Las oportunidades de desarrollo profesional no se relacionan significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

**Nivel de Significación:** 5%

**Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

#### Correlaciones

		oportunidades	ausentismo
oportunidades	Correlación de Pearson	1	-,280**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	161	161
ausentismo	Correlación de Pearson	-,280**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	161	161

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Decisión:** Dado que  $p > 0.05$  no se rechaza  $H_0$

**Conclusión:** Hay evidencias que las oportunidades de desarrollo profesional se relacionan significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de registros civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

#### 4) Hipótesis Específica N° 3

**H1:** El reconocimiento por actividad distinguida se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

**H0:** El reconocimiento por actividad distinguida no se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

**Nivel de Significación:** 5%

**Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

#### Correlaciones

		reconocimiento	ausentismo
reconocimiento	Correlación de Pearson	1	-,615**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	161	161
ausentismo	Correlación de Pearson	-,615**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	161	161

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Decisión:** Dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

**Conclusión:** Hay evidencia que el reconocimiento por actividad distinguida se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en el proyecto de investigación se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se ha determinado que el compromiso organizacional se relaciona indirecta y significativamente con el ausentismo laboral de los trabajadores operativos en la subgerencia de procesamiento de registros civiles del RENIEC, afirmación que se sustenta en los resultados obtenidos del proceso de contrastación de hipótesis, donde el nivel de correlación fue  $-0,619$ , donde  $p < 0.05$  por tanto se rechazó la hipótesis nula. Así mismo se determinó que los trabajadores operativos en su mayoría consideran que la institución no ha diseñado herramientas y/o estrategias para fortalecer el compromiso de ellos para con la institución, de manera que se sientan identificados y comprometidos con el trabajo que desempeñan y a lograr los objetivos institucionales. Hecho que se manifiesta en su bajo compromiso laboral generando altas tasas de ausentismo.
2. Se ha determinado que el desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución se relaciona significativamente con el ausentismo laboral de los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de registros civiles del RENIEC, afirmación que se sustenta en los resultados obtenidos del proceso de contrastación de hipótesis, donde el nivel de correlación fue  $-0,573$ , donde  $p < 0.05$  por tanto se rechazó la hipótesis nula. Así mismo se determinó que los trabajadores operativos en su mayoría no han logrado desarrollar un sentimiento de pertenencia hacia la institución, percibiendo a su vez que la institución no se preocupa por implementar estrategias que hagan sentir al trabajador como parte de ella.
3. Se ha determinado que las oportunidades de desarrollo profesional se relacionan significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de registros civiles del RENIEC, afirmación que se sustenta en los resultados obtenidos del proceso de contrastación de hipótesis, donde el nivel de correlación fue  $-0,280$ , donde  $p < 0.05$  por tanto se rechazó la

hipótesis nula. Así mismo se determinó que los trabajadores en su mayoría no perciben que la institución promueva el desarrollo académico y profesional dentro de la institución.

4. Se ha determinado que el reconocimiento por actividad distinguida se relaciona significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de registros civiles del RENIEC, afirmación que se sustenta en los resultados obtenidos del proceso de contrastación de hipótesis, donde el nivel de correlación fue- 0,615, donde  $p < 0.05$  por tanto se rechazó la hipótesis nula. Así mismo se determinó que los trabajadores de la Sub Gerencia en su mayoría no perciben que exista un sistema de reconocimientos para motivar al trabajador cuando realiza alguna actividad distinguida dentro de la Sub Gerencia.
5. Se ha determinado que el promedio del total de ausentismo del segundo semestre del 2016 ha sido 6,28%, siendo octubre el mes que cuenta con mayor incidencia. Dentro de este promedio se determinó que el ausentismo por tratamiento médico ha sido 4,37% y el ausentismo por motivos personales ha sido 1,91%. Así mismo se determinó que los trabajadores consideran en su mayoría que la institución tiene un alto índice de ausentismo diario y que la principal razón es por tratamiento médico.

También se determinó que el promedio del ausentismo parcial del segundo semestre del 2016 ha sido 2,38 %; siendo agosto el mes que cuenta con mayor incidencia; y el promedio de las tardanzas dentro del periodo ha sido 6,38 %, siendo noviembre el mes que cuenta con mayor incidencia. Así mismo se determinó que los trabajadores no consideran que las faltas en su mayoría sean por horas o parcialmente, no obstante, los trabajadores perciben que la institución se preocupa por las tardanzas a las jornadas laborales, así como también toma acciones correctivas frente a las inasistencias injustificadas del trabajador.

Lo señalado en las conclusiones anteriores, deben hacer que la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles adopte técnicas y estrategias que aseguren y

motiven el compromiso laboral en los trabajadores operativo, disminuyendo de esta manera el índice de ausentismo laboral.



## RECOMENDACIONES

Nos permitimos proponer las siguientes recomendaciones:

1. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC implemente estrategias especializadas y dirigidas a fortalecer el compromiso organizacional por parte de los trabajadores operativos de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles, esta implementación deberá ser reforzada, evaluada y retroalimentada mensualmente por la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles, en la cual se medirá a su vez el nivel de ausentismo laboral a través de indicadores. De esta manera se podrá realizar un seguimiento para asegurar la eficacia de las estrategias a implementar, y asegurar que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con el trabajo que desempeñan, logrando los objetivos institucionales y así mismo disminuir el ausentismo laboral (Anexo 7).
2. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC debe implementar estrategias basadas en la comunicación e interacción con las necesidades del personal operativo de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles las cuales tendrán como objetivo exponer los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la institución, con el fin de que los trabajadores operativos se involucren con los objetivos institucionales y se desarrolle un sentimiento de pertenencia hacia la institución, que haga sentir al trabajador parte de ella (Anexo 7).
3. La Gerencia de Talento Humano del RENIEC debe implementar estrategias a través de convenios con diversas entidades educativas de nivel superior para de esta manera promover el desarrollo profesional a los trabajadores operativos de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles. Así mismo la institución debe brindar facilidades tales como cambios de horario en base a motivos de estudios. A su vez la Sub Gerencia deberá ofrecer prácticas pre-profesionales para los trabajadores e implementar una línea de carrera para que tengan la oportunidad de ascender dentro de la institución y poder aplicar los conocimientos adquiridos para la mejora continua de ella. No obstante, las estrategias aplicadas por la

institución deberán ir a la par con las estrategias dirigidas a fortalecer el sentimiento de pertenencia hacia ella.

4. La Gerencia de Talento Humano debe implementar sistemas de reconocimiento por actividad distinguida hacia los trabajadores operativos basados en modos no económicos de acuerdo al desempeño laboral. El reconocimiento debe ser en base a la aplicación de las habilidades, de la asistencia, de la puntualidad y la productividad del trabajador, así mismo se emplearán mecanismos de reconocimiento tales como nombrar un trabajador del mes y uno del año; siendo este último elegido dentro de los doce mejores trabajadores de cada mes; a nivel de Sub Gerencia. La Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles debe reconocer al trabajador del mes con una felicitación personal por parte del Sub Gerente en presencia de todos los trabajadores, así mismo la Gerencia de Talento Humano debe reconocer al trabajador del mes con un día libre remunerado y al trabajador del año con una entrada libre a la Cena Institucional de Fin de año adicional a su día libre remunerado. Los reconocimientos por actividad distinguida deben tener como objetivo fortalecer el compromiso organizacional, mejorando la satisfacción laboral, la productividad y disminuir el índice de ausentismo (Anexo 7).
5. La Sub Gerencia de Talento Humano debe tomar acciones correspondientes debido al alto índice de ausentismo laboral, especialmente por tratamiento médico, implementando chequeos médicos preventivos integrales cada semestre con el fin de preservar la salud de los trabajadores y hacer un seguimiento a las dolencias de los mismos. La Gerencia de talento humano debe reforzar las acciones correctivas respecto al índice mensual de tardanzas de cada trabajador y someterlo a evaluación, con el fin de disminuir las tardanzas.

Lo señalado en las conclusiones anteriores, deben hacer que la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles adopte técnicas y estrategias que aseguren y refuercen el compromiso laboral en los trabajadores operativos, disminuyendo de esta manera el índice de ausentismo laboral.

## BIBLIOGRAFIA

1. Acosta G., Milagro. (2000) Análisis del ausentismo laboral del personal administrativo del instituto de Caripito. Venezuela: Universidad de Oriente.
2. Anant, S. S. (1966). The need of belong. Canada: Mental Health.
3. Aranya, N., Kushnir, T. y Valency, A. (1986) Organizational commitment in a male dominated profession. United States: Sage Publications.
4. Arias G., Fernando. (1989) Administración de recursos humanos. Mexico: Editorial Trillas.
5. Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia. México: Universidad Autónoma de México.
6. Barrett G.V., Depinet R.L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. United States: American Psychologist Association.
7. Bastide, P. (2012). Ausentismo: un Costo Oculto Cada Vez Más Significativo. Buenos Aires: GETION.ar.
8. Baugh, S.G. (1990) Gender influences on organizational commitment. Proceedings of the Southern Management Association. United States: Sage Publications.
9. Bayona, C. y Goñi S. (2007). Compromiso organizacional. España: ELSEVIER.
10. Beil-Hildebrand M. (1996). Ausencias enfermeras: las causas y las consecuencias. Alemania: Nursing Management.

11. Benavides, I. (2003). Medición de la Dirección de Recursos Humanos, su contribución a la Empresa de Administración y sus resultados operativos. Nicaragua: Codina Bonilla.
12. Boada, J., Vallejo, R. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. España: Psicothema.
13. Brito Challa. (1992). Relaciones humanas. México: Progreso.
14. Cameron C., Smith. (1985) Guía para supervisores. Mexico: Trillas.
15. Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos. Colombia: Atlas.
16. Chiavenato, I. (2002). Gestión Del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill.
17. Chiavenato. I (1994). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
18. Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. United States: Mc Graw Hill.
19. Davis, K y Newstrom, J (1999): Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw-Hill.
20. Dessler G. (1991) Administración de personal. México: Prentice-Hall Hispanoamérica s.a.
21. Doug L. y Fred K. (2006). Leader to Leader. San Francisco: Hogrefe.
22. Fernández, M. & Herrero, M. (2003). Asociación de Estudios de Prevención y Salud Laboral. Cuantificación del absentismo laboral en la empresa. Una herramienta para la medición de los niveles de seguridad y salud en la empresa. Barcelona: AEPSAL.

23. Ferraro, C.(2016). Incidencia de ausentismo laboral y factores determinantes en el personal de enfermería del Hospital zonal especializado en oncología “Luciano Fortabat” de Olavarria”. Tesis de Maestria, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
24. Funes, M. (2013). Compromiso Laboral en una Institución del Estado. Tesis de Maestria, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
25. Galais, N. & Moser, K. (2009). Well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. Human Relations, Luxemburgo: Springer.
26. Gómez & Mejía, L. R.; Balkin, D. B., & Cardy, R. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humano. Madrid: Prentice Hall.
27. Hagerty, B. M. K. & Patusky, K. (1995). Developing a measure of sense of belonging. United States: Nursing Research.
28. Herbert J., Chruden. (1992) Administración de personal. México: continental s.a.
29. Hernandez, S. Administración de personal. (1985). United States: Editorial Scoth, Foresman and Compani.
30. Hernandez, V. (2010). Eficacia de un programa de Compromiso Laboral en una institución educativa con orientación técnica. Tesis de Maestria. Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
31. Jacobsen, D. I. (2000) Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment. United States: Managing Service Quality.
32. Jericó, P. (2001): Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, España: Prentice Hall Financial Times



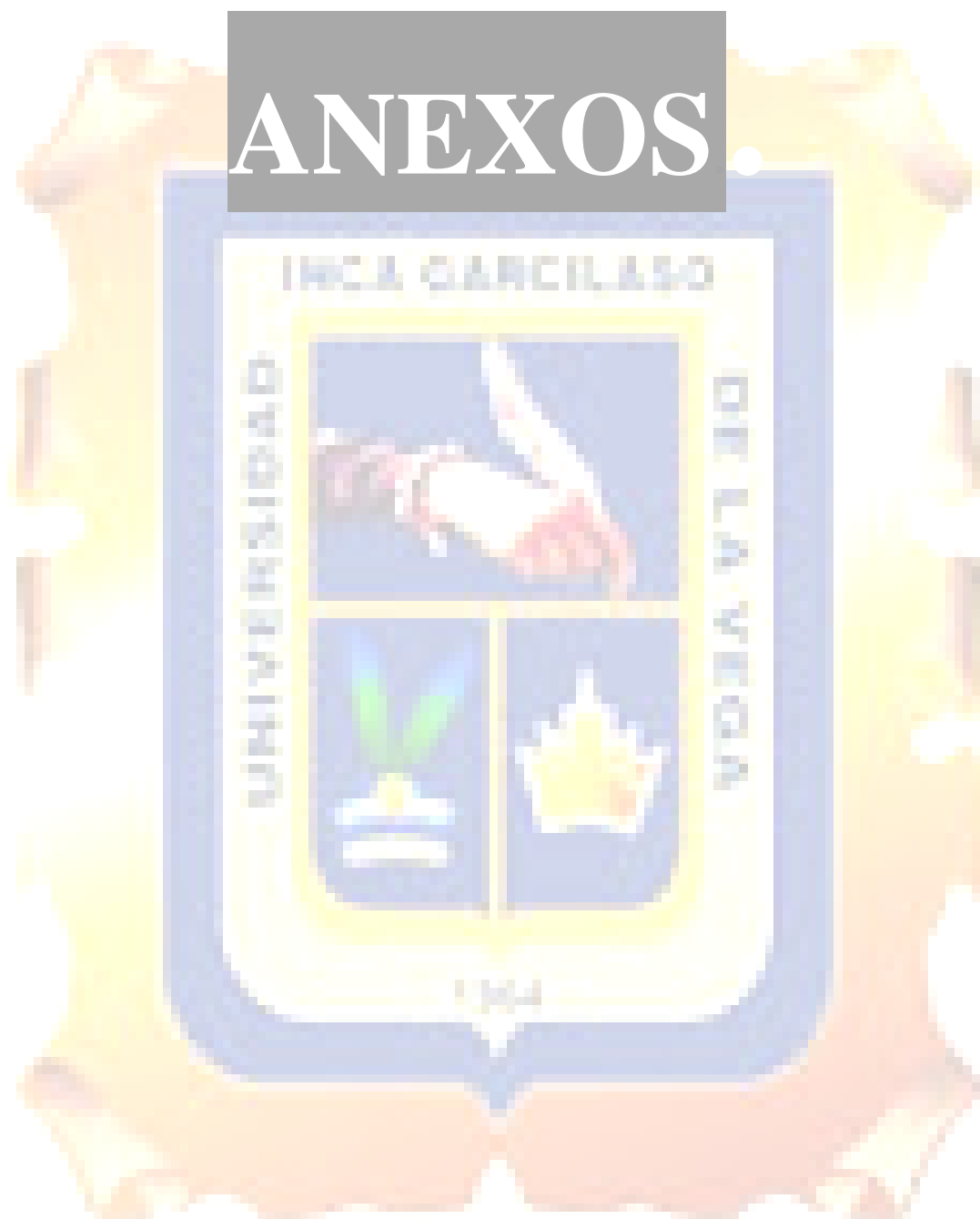
33. Johnson, R. & Chang, C. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. United States: Organizational Behavior.
34. Lemus L. (1975) Administración, dirección y supervisión de escuela. Argentina: Kapeluz.
35. Loarca-Sanchez, B. (2010). Inestabilidad laboral y compromiso organizacional en profesionales de una clínica de salud privada. Tesis de Licenciatura. Universidad del Aconcagua, Argentina.
36. Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. United States: Psychological Bulletin.
37. McDonald, Peter J. Makin, (2000) "The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff". United States: Leadership & Organization Development.
38. McGee, G. & Ford. R. (1987). "Two (or more) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales". United States: Applied Psychology.
39. Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. United States: Human Resources Management.
40. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. London: Sage publications.
41. Meyers, F. (20004). Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil. México: Pearson Education.
42. Meza Francisco & Kaempffer Ana María (2004). "30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipo de empresa" Chile: Scielo.

43. Mijangos, J. (2011). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una institución gubernamental después de un cambio de administración. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
44. Molinera, F. (2006). Absentismo laboral: causas control y análisis nuevas técnicas para su educación. España: Confemetal.
45. Arenas, J. (1991). Enciclopedia de Salud, Seguridad e Higiene en el Trabajo. España: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
46. Pérez, P. (2012) Impacto del compromiso laboral para el desarrollo empresarial del sector hotelero en la provincia de Chincha. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Perú.
47. Peters, T. y Waterman R. (1982). In search of excellence. New York: Warner Books.
48. Ribaya, F. J. (1995). La gestión del absentismo laboral en la empresa (medición, valoración y control). Tesis Doctoral. Universidad de Alcalá, Madrid.
49. Robbins S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
50. Rodríguez De La Prada, A. Ausentismo Laboral Salud y Seguridad. España: Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.
51. Santos, J.A. (1993). Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano. San Salvador: Universidad de El Salvador.
52. Stevenson, N. (2000). La motivación del personal de su empresa. España: Prentice Hall.
53. Van den Berghe, E. (2005). Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI. Bogotá: Ecoe Ediciones

54. Werther, W. B. & Keith, D. (1998). Administración de personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
55. Werther, W., & Davis, K. (2005). Administración de personal y recurso humanos. México: McGraw Hill.



# ANEXOS.



## ANEXO 1

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

## TITULO: COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL AUSENTISMO LABORAL DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS EN LA SUBGERENCIA DE PROCESAMIENTO DE REGISTROS CIVILES DEL RENIEC

PROBLEMAS	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b><u>GENERAL</u></b></p> <p>¿Cómo se relaciona el compromiso organizacional y el ausentismo laboral de los trabajadores operativos en la subgerencia de procesamiento de Registros civiles del RENIEC?</p> <p><b><u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u></b></p> <p>¿Cómo el desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución se relaciona con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros civiles del RENIEC?</p> <p>¿Cómo las oportunidades de desarrollo profesional se relacionan con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC?</p> <p>¿Cómo el reconocimiento por actividad distinguida se relaciona con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC?</p>	<p><b><u>GENERAL</u></b></p> <p>Determinar la relación entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral de los trabajadores operativos en la subgerencia de procesamiento de Registros civiles del RENIEC</p> <p><b><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></b></p> <p>Determinar la relación entre el desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución con el ausentismo laboral de los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC</p> <p>Determinar la relación entre las oportunidades de desarrollo profesional y el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC</p> <p>Determinar la relación entre el reconocimiento por actividad distinguida y el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC</p>	<p><b><u>GENERAL</u></b></p> <p>Existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros civiles del RENIEC</p> <p><b><u>HIPOTESIS ESPECIFICOS</u></b></p> <p>El desarrollo de sentimiento de pertenencia a la institución se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC</p> <p>Las oportunidades de desarrollo profesional se relacionan significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC</p> <p>El reconocimiento por actividad distinguida se relaciona directa y significativamente con el ausentismo laboral en los trabajadores operativos de la subgerencia de procesamiento de Registros Civiles del RENIEC.</p>	<p><b><u>V1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL INDICADORES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación del trabajador con su ambiente laboral</li> <li>- Desarrollo de Sentimiento de pertenencia a la institución</li> <li>- Involucramiento en la mejora de la calidad organizacional</li> <li>- Aceptación de la carga laboral</li> <li>- Oportunidades de desarrollo profesional</li> <li>- Satisfacción por las relaciones interpersonales</li> <li>- Reconocimiento por actividad distinguida.</li> </ul> <p><b><u>V2. AUSENTISMO LABORAL INDICADORES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerancia institucional por inasistencia</li> <li>- Porcentaje de ausencias diarias</li> <li>- Nivel de ausentismo por Tratamiento médico</li> <li>- Nivel de Ausentismo por motivos personales</li> <li>- Nivel de ausentismo parcial</li> <li>- Nivel de Tardanzas a las jornadas laborales</li> <li>- Incumplimiento del contrato.</li> </ul>	<p><b><u>Enfoque:</u></b> cuantitativo</p> <p><b><u>Tipo:</u></b> aplicada</p> <p><b><u>Nivel:</u></b> descriptivo</p> <p><b><u>Diseño:</u></b> No-Experimental</p> <p><b><u>Técnicas:</u></b> -Encuesta(Instrumento: cuestionario) -Análisis Documentario (Instrumento: Ficha de Registro)</p> <p><b><u>Población:</u></b> Comprendida por los trabajadores operativos en la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del RENIEC</p> <p><b><u>Muestra:</u></b> No probabilística – 161 trabajadores operativos de la Sub Gerencia de Procesamiento de Registros Civiles del RENIEC.</p>

## ANEXO 2 CUESTIONARIO

### COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL AUSENTISMO LABORAL DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS EN LA SUBGERENCIA DE PROCESAMIENTO DE REGISTROS CIVILES DEL RENIEC

Dirigido al: Personal Operativo

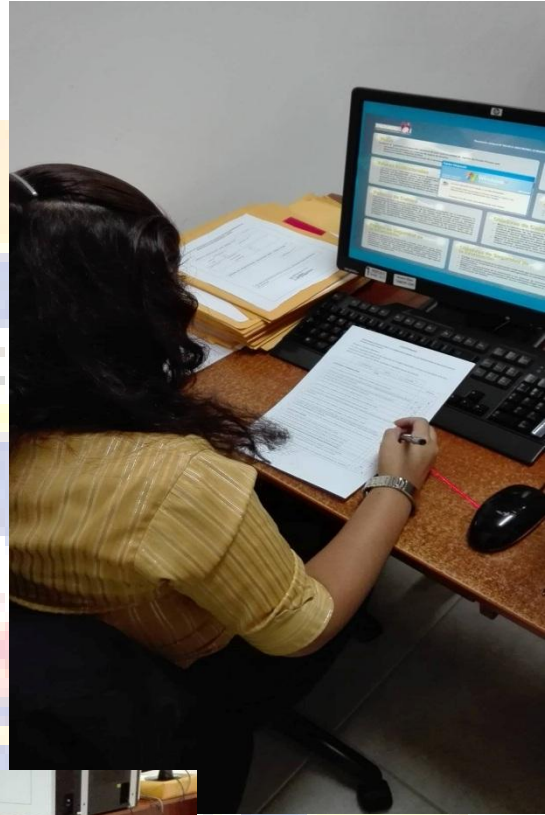
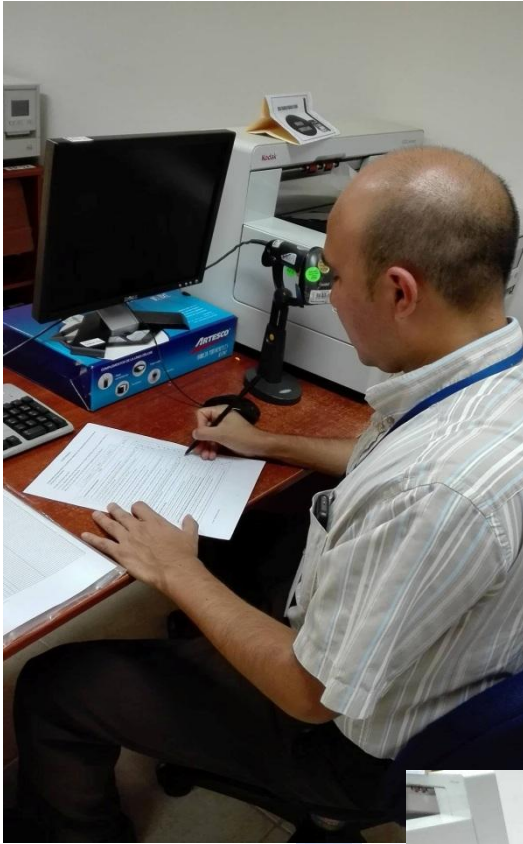
Por favor, responda cada una de las preguntas con la mayor objetividad, a fin que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora institucional.

Marque con un aspa cada uno de las respuestas la siguiente escala de atributos:

1	En desacuerdo	2	Indeciso	3	De acuerdo
---	---------------	---	----------	---	------------

°	ITEM	ESCALA		
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>				
1	¿Usted se ha adaptado con facilidad a las condiciones de trabajo dentro de la Sub-Gerencia?	1	2	3
2	¿Considera usted que la Sub-Gerencia aplican estrategias para facilitar la adaptación del trabajador en el ambiente laboral?	1	2	3
3	¿Se siente usted identificado con la Sub-Gerencia?	1	2	3
4	¿La Sub-Gerencia promueve el desarrollo del sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores?	1	2	3
5	¿Se siente usted parte del desarrollo organizacional de la Sub-Gerencia?	1	2	3
6	¿La Sub-Gerencia lo hace partícipe del desarrollo organizacional de la institución?	1	2	3
7	¿Considera adecuada la cantidad de producción diaria asignada para la jornada de trabajo?	1	2	3
8	¿Considera usted que la tarea diaria a desempeñar es la más adecuada para usted?	1	2	3
9	¿Considera usted que la Sub-Gerencia le brinda las facilidades para poder desarrollarse profesionalmente dentro de la institución?	1	2	3
10	¿La Sub-Gerencia promueve el desarrollo académico y profesional dentro de la institución?	1	2	3
11	¿Considera usted que el trato con sus compañeros de trabajo es horizontal, cordial y amable?	1	2	3
12	¿Considera usted que la Sub-Gerencia promueve el trato digno y amable con sus trabajadores en todos los niveles?	1	2	3
13	¿Considera usted que existe un sistema de reconocimientos para motivar al trabajador cuando usted realiza alguna actividad distinguida dentro de la Sub-Gerencia?	1	2	3
14	¿Los encargados de la Sub-Gerencia reconocen y motivan a los trabajadores que realizan efectivamente sus labores?	1	2	3
<b>AUSENTISMO LABORAL</b>				
15	Considera que en la institución es alto el índice de ausentismo laboral diario.	1	2	3
16	Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por problemas personales	1	2	3
17	Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por Tratamiento médico	1	2	3
18	Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por horas o parcialmente	1	2	3
19	Cómo trabajador, percibe usted que la institución se preocupa por tardanzas a las jornadas laborales	1	2	3
20	Cómo trabajador, percibe usted que la institución se preocupa por Termino del vínculo laboral	1	2	3
21	¿Considera usted que la Sub-Gerencia toma acciones correctivas frente a las inasistencias injustificadas del trabajador?	1	2	3

**ANEXO 3**  
**FOTOGRAFIAS**  
**(Llenado de Cuestionario en La Sub Gerencia de Procesamiento de Registros**  
**Civiles del RENIEC)**



## ANEXO 4

**RESUMEN GENERAL DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO  
BASE GENERADA PARA PRUEBA ESTADISTICA**

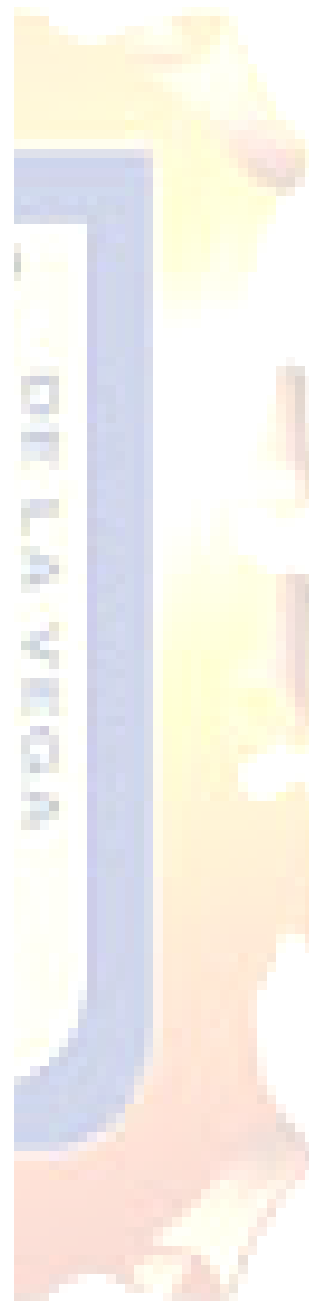
N°	ITEM	ESCALA			TOTAL
		1	2	3	
	<b>V1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>				
1	¿Usted se ha adaptado con facilidad a las condiciones de trabajo dentro de la Sub-Gerencia?	20	4	137	161
2	¿Considera usted que la Sub-Gerencia aplica estrategias para facilitar la adaptación del trabajador en el ambiente laboral?	138	5	18	161
3	¿Se siente usted identificado con la Sub-Gerencia?	137	6	18	161
4	¿La Sub-Gerencia promueve el desarrollo del sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores?	126	17	18	161
5	¿Se siente usted parte del desarrollo organizacional de la Sub-Gerencia?	143	0	18	161
6	¿La Sub-Gerencia lo hace partícipe del desarrollo organizacional de la institución?	137	6	18	161
7	¿Considera adecuada la cantidad de producción diaria asignada para la jornada de trabajo?	15	4	142	161
8	¿Considera usted que la tarea diaria a desempeñar es la más adecuada para usted?	61	0	100	161
9	¿Considera usted que la Sub-Gerencia le brinda las facilidades para poder desarrollarse profesionalmente dentro de la institución?	157	0	4	161
10	¿La Sub-Gerencia promueve el desarrollo académico y profesional dentro de la institución?	149	0	12	161
11	¿Considera usted que el trato con sus compañeros de trabajo es horizontal, cordial y amable?	134	4	23	161
12	¿Considera usted que la Sub-Gerencia promueve el trato digno y amable con sus trabajadores en todos los niveles?	134	4	23	161
13	¿Considera usted que existe un sistema de reconocimientos para motivar al trabajador cuando usted realiza alguna actividad distinguida dentro de la Sub-Gerencia?	126	16	19	161
14	¿Los encargados de la Sub-Gerencia reconocen y motivan a los trabajadores que realizan efectivamente sus labores?	136	6	19	161
	<b>V2. AUSENTISMO LABORAL</b>				
15	Considera que en la institución es alto el índice de ausentismo laboral diario.	14	6	141	161
16	Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por problemas personales	131	6	24	161
17	Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por Tratamiento médico	24	6	131	161
18	Considera que las razones del ausentismo en su mayoría son faltas por horas o parcialmente	14	6	141	161
19	Cómo trabajador, percibe usted que la institución se preocupa por tardanzas a las jornadas laborales	3	4	154	161
20	Cómo trabajador, percibe usted que la institución se preocupa por Termino del vínculo laboral	3	10	148	161
21	¿Considera usted que la Sub-Gerencia toma acciones correctivas frente a las inasistencias injustificadas del trabajador?	44	4	113	161

## ANEXO 5



### ESCALA DE HIPOTESIS

ESCALA			
1	2	3	
12,42%	2,48%	85,09%	100,00%
85,71%	3,11%	11,18%	100,00%
85,09%	3,73%	11,18%	100,00%
78,26%	10,56%	11,18%	100,00%
88,82%	0,00%	11,18%	100,00%
85,09%	3,73%	11,18%	100,00%
9,32%	2,48%	88,20%	100,00%
37,89%	0,00%	62,11%	100,00%
97,52%	0,00%	2,48%	100,00%
92,55%	0,00%	7,45%	100,00%
83,23%	2,48%	14,29%	100,00%
83,23%	2,48%	14,29%	100,00%
78,26%	9,94%	11,80%	100,00%
84,47%	3,73%	11,80%	100,00%
8,70%	3,73%	87,58%	100,00%
81,37%	3,73%	14,91%	100,00%
14,91%	3,73%	81,37%	100,00%
8,70%	3,73%	87,58%	100,00%
1,86%	2,48%	95,65%	100,00%
1,86%	6,21%	91,93%	100,00%
27,33%	2,48%	70,19%	100,00%



## ANEXO 6

## BASE UTILIZADA PARA LA CONTRASTACION DE HIPÓTESIS EN EL PROGRAMA SPSS

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
5	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
6	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3
7	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
8	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
9	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1
11	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3
13	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3
14	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
15	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
16	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
17	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
18	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
19	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
20	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
21	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
22	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
23	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
24	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
25	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
26	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
27	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
28	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
29	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
30	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
31	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
32	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
33	1	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3
34	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
35	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1
36	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
37	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3
38	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3

39	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
40	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
41	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
43	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
44	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
45	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
46	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
50	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
51	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
52	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
54	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	3	3	2	2	2
55	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
56	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
57	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
58	1	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3
59	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
60	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
61	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
62	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
63	1	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3
64	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
65	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
66	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
67	1	1	2	2	1	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3
68	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	1
69	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
70	1	1	2	2	1	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3
71	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
72	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
73	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
74	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
75	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1
76	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
77	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
78	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
79	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
80	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
81	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3
82	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
83	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1

84	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
85	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3
86	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
87	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
88	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3
89	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
90	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
91	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
92	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3
93	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
94	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
95	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
96	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3
97	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
98	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3
99	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
100	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
101	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3
102	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
103	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
104	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
105	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	3	3	3	3	3
106	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
107	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
108	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1
109	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
110	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1	3	3	2	2	2
111	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
112	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	3	3	2	2	2
113	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
114	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	3	3	2	2	2
115	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
116	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
117	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
118	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
119	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
120	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3

12	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
12	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
12	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
12	4	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
12	5	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
12	6	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
12	7	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
12	8	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
12	9	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	0	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	4	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	5	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	6	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	7	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	8	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
13	9	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	0	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	4	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	5	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	6	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	7	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	8	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
14	9	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
15	0	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
15	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3
15	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
15	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3

154	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
155	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
156	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
157	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
158	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
159	1	1	2	2	1	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3
160	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3
161	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3



## ANEXO 7

### Guía de Procedimiento para aumentar el compromiso organizacional

#### I. Descripción y fundamentación

Toda institución privada o pública debe implementar instrumentos que aumenten el compromiso del personal. La gerencia debe implementar programas, instrumentos y documentos que serán la guía para la administración del personal y su desempeño laboral. El fin de esta guía es encaminar las actividades de cada trabajador hacia la obtención de resultados que aumenten el nivel de compromiso, repercutiendo de esta manera a la productividad. Este documento orientará la metodología para influir positivamente en los niveles de compromiso organizacional logrando mejorar el clima organizacional. La eficiencia y eficacia del personal de la institución.

#### II. Objetivos:

- Facilitar a la gerencia los lineamientos para la aplicación de un programa de motivación y compromiso organizacional.
- Mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores a través del aumento del compromiso organizacional.
- Aumentar el sentimiento de pertenencia, la satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores por medio de un programa y alcanzar la efectividad operativa.

#### III. Actividades:

##### 1. ACTIVIDADES GRUPALES

Dinámicas de grupo en las que los trabajadores se desenvolverán, se conocerán unos a otros y desarrollarán habilidades para la comunicación directa y abierta, permitiéndoles conocerse más a sí mismos y a sus compañeros. Así mismo en dichas reuniones se expondrán los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades institucionales.

##### 2. EVENTOS DEPORTIVOS

Al investigar la preferencia deportiva de los trabajadores podemos implementar estos eventos que fomentarán el comportamiento en equipo, la integración entre compañeros y el sentimiento de pertenencia.

##### 3. TRABAJADOR DEL MES Y DEL AÑO

En base a la aplicación de habilidades, a la asistencia, puntualidad y productividad del trabajador se nombrará al trabajador del mes y de entre los trabajadores del mes se nombrará al trabajador del año. Los trabajadores del mes se harán acreedores a un día libre remunerado y el trabajador del año obtendrá una entrada libre a la cena institucional de fin de año.