

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE  
HUANCAYO EN EL AÑO 2018**

**PRESENTADO POR**  
SARA LEIVA MENDOZA

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN**  
GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

**ASESOR**  
Mg. JOSE JAVIER FERNANDEZ GUERRA

**LIMA-PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

A mis padres y hermanos por apoyarme permanentemente a cumplir mi sueño de culminar con mis estudios de Maestría.

Sara

## **Agradecimiento**

A nuestro Dios Todopoderoso, quien nos bendice permanente a mi familia.

A mis maestros catedráticos de la Escuela de Post Grado de la Universidad Peruana de Ciencias e Informática, que contribuyeron en mi formación profesional para culminar mis estudios de Maestría en Gestión Estratégica Empresarial

**La autora**

## Índice

Páginas Preliminares	Página
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi

## Capítulo I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Definición del problema	22
1.2.1. Problema general	22
1.2.2. Problemas específicos	23
1.3. Objetivos de la investigación	23
1.3.1. Objetivo general	23
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4. Hipótesis de la investigación	24
1.4.1. Hipótesis general	24
1.4.2. Hipótesis específicas	24
1.5. Variables e indicadores	24
1.6. Justificación de la investigación	28

## **Capítulo II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

<b>2.1. Antecedentes de la investigación</b>	31
<b>2.2. Bases teóricas</b>	46
<b>2.3. Definición de términos básicos</b>	54

## **Capítulo III**

### **3. METODOLOGÍA**

<b>3.1. Tipo de investigación</b>	56
<b>3.2. Diseño de investigación</b>	58
<b>3.3. Población y muestra de la investigación</b>	59
<b>3.4. Técnicas para la recolección de datos</b>	60
<b>3.4.1. Descripción de los instrumentos</b>	60
<b>3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos</b>	62
<b>3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos</b>	63

## **Capítulo IV**

### **4. RESULTADOS**

<b>4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras</b>	65
---	----

## **Capítulo V**

### **5. DISCUSIÓN**

<b>5.1. Discusión de resultados</b>	83
<b>5.2. Conclusiones</b>	86
<b>5.3. Recomendaciones</b>	88

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	90
-------------------------------	----

<b>ANEXOS</b>	93
---------------	----

Anexo 1. Matriz de consistencia	94
---------------------------------	----

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos	96
Anexo 3. Base de datos	99

## Lista de tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de la variable gestión de las personas</i>	26
Tabla 2	<i>Operacionalización del compromiso organizacional</i>	27
Tabla 3	<i>Población</i>	60
Tabla 4	<i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	61
Tabla 5	<i>Baremos</i>	62
Tabla 6	<i>Validadoras de los instrumentos</i>	62
Tabla 7	<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	63
Tabla 8	<i>Interpretación del baremo</i>	63
Tabla 9	<i>Gestión de personas</i>	65
Tabla 10	<i>Admisión de personas</i>	66
Tabla 11	<i>Organización de personas</i>	67
Tabla 12	<i>Retención de personas</i>	68
Tabla 13	<i>Desarrollo de personas</i>	69
Tabla 14	<i>Evaluación de personas</i>	70
Tabla 15	<i>Compromiso organizacional</i>	71
Tabla 16	<i>Compromiso afectivo</i>	72
Tabla 17	<i>Compromiso de continuidad</i>	73
Tabla 18	<i>Compromiso normativo</i>	74
Tabla 19	<i>Correlación hipótesis general</i>	76
Tabla 20	<i>Correlación hipótesis específica 1</i>	77
Tabla 21	<i>Correlación hipótesis específica 2</i>	79
Tabla 22	<i>Correlación de hipótesis específica 3</i>	81

## Lista de figuras

<i>Figura 1</i>	Organigrama de la Cámara de Comercio	53
<i>Figura 2</i>	Gestión de personas	66
<i>Figura 3</i>	Provisión de personas	67
<i>Figura 4</i>	Organización de personas	68
<i>Figura 5</i>	Retención de personas	69
<i>Figura 6</i>	Desarrollo de personas	70
<i>Figura 7</i>	Evaluación de personas	71
<i>Figura 8</i>	Compromiso organizacional	72
<i>Figura 9</i>	Compromiso afectivo	73
<i>Figura 10</i>	Compromiso de continuidad	74
<i>Figura 11</i>	Compromiso normativo	75



## **Resumen**

El presente trabajo de investigación parte del siguiente problema: ¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018; siendo el objetivo general: Establecer el nexo existente entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, ¿en el año 2018?

La investigación es de tipo básico en el nivel correlacional; Se utilizará para contrastar la hipótesis, los métodos hipotético-deductivos. Con un diseño no experimental, con una población y muestra de 46 trabajadores y un tipo de muestreo probabilístico simple. Para la recolección de la información se utilizará como técnica a la encuesta; llegándose a la concluir en que existe un nexo positivo entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

**Palabras claves:** Gestión de personas y compromiso organizacional

## **Abstract**

The research plan is based on the following problem: from what mane-ra people management is related to the organizational commitment at the Chamber of Commerce of Huancayo, in the year 2018; being the general objective: establish the connection between the management of people and the commitment organizational in the Chamber of Huancayo, in the year 2018.

The in research is basic type on the correlation level; Be used to with trastar hypothesis, hypothetico-deductivist methods. With a design not experimental, with a population and sample of 46 workers and a type of muestreo simple probabilistic. For the collection of the information to be used as a technique to the survey; coming to the conclusion that a nexus exists positive between people management and organizational commitment in the Chamber of Commerce of Huancayo, in the year 2018.

**Keywords:** People management and organizational commitment

## Introducción

Uno de los grandes problemas que se suscitan en las empresas públicas y privadas es el proceso de administración de los recursos humanos, desde el proceso de selección hasta su incorporación total. Este problema generalmente se experimenta en el sector público/privado donde la mayoría de los Concursos Públicos para la selección de personal profesional y/técnico, se encuentran direccionados, primando los criterios políticos antes que lo técnico, la misma que se ve reflejada en la falta de un compromiso organizacional en las instituciones.

Bajo este contexto la presente investigación formulo como **problema general**: ¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018?; **justificándose teóricamente** porque, si bien existen estudios y teorías sobre gestión de personas y compromiso organizacional, hay pocas investigaciones a nivel nacional e internacional sobre estos temas.

Así mismo se determinó la **justificación social** en la medida que los clientes también se benefician cuando cuando las organizaciones buscan el aporte de los empleados. Los empleados de primera línea, que interactúan directamente con clientes tienen más información sobre las preocupaciones y mayor retroalimentación de sus necesidades; De igual forma como **justificación metodológica** se utilizó el método hipotético deductivo, con un diseño no experimental, con una población y muestra de 46 trabajadores y un tipo de muestreo probabilístico simple.

El **propósito principal** de este trabajo investigativo fue establecer el nexo existente entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

En el **marco teórico** se desarrolló las Consideraciones Generales de los diferentes conceptos y teorías sobre gestión de personas y comportamiento organizacional.

Se planteó como **hipótesis general** que: existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018; siendo su **Variable 1: gestión de personas** y la **Variable 2: comportamiento organizacional**.

La presente tesis tiene como tipología investigativa a la investigación básica o teórica, de nivel investigativo correlacional, usándose como **métodos generales de investigación:** Al método inductivo-deductivo, al comparativo, y al método analítico-sintético, considerando como **diseño el no experimental** y transversal; Se trabajó con una **muestra** de 46 colaboradores, teniendo como **técnica de muestreo** a la Aleatoria Simple; aplicándose a la Encuesta como técnica de acopio de data.

El contenido del presente trabajo de investigación se divide en 5 Capítulos, casi siempre con el siguiente detalle:

En el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, así se formula el problema de investigación, los objetivos, la justificación; Alcances y delimitación de la investigación.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, comenzando por los antecedentes internacionales, nacionales y locales, las bases teórico-científicas, la definición de términos básicos, las hipótesis y variables de la investigación, así como la Operacionalización de variables.

En el Capítulo III, se desarrolla la metodología, el método, tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra; así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo IV, se desarrollan los resultados de la investigación, la prueba de hipótesis.

En el Capítulo V, se desarrollan el análisis y discusión de los resultados de la investigación.

Al final se presenta las conclusiones y recomendaciones respectivas, la bibliografía y los anexos respectivos.

**La autora**

## **Capítulo I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

##### **A nivel global**

Saldarriaga, (2007) en su artículo científico, la gestión humana a nivel mundial: tendencias y perspectivas, sostiene que la gestión del talento humano viene a ser el componente medular de toda empresa.

Dolan, (2003) refiere que el fin es brindar a los ejecutivos y a los colaboradores de las competencias para el buen cumplimiento de sus funciones y lograr la integración de la gestión humana a la gestión organizacional, esto desde el perfil sistémico y multidimensional.

Según Bedard (1995) y Chanlat, Echeverri, Dávila y Zapata (1998) se debe considerar especialmente lo particular y los esquemas mentales Maruyama, (1998) cuando se gestione al recurso humano, esto porque las particularidades del recurso humano son formas individuales de pensamiento las que se convertirán en representaciones sociales de interpretación con la organización contexto y su cultura.

Según Chunga, J. se tomó conocimiento mediante documentación de hace 4000 A.C. hallados en Mari, cerca de la antigua Mesopotamia (hoy, Irak y parte de Irán y Siria), que existía una oficina palaciega que cumplía el papel de centro de negocios y de relaciones exteriores donde se organizaban mercados y se promovía y defendía los derechos de los comerciantes.

Años después en Italia por vez primera se formaliza un registro de comerciantes, también clasificando las sociedades en 2 categorías: colectivas y en comandita, surgiendo el negocio de los bancos y la letra comercial.

La primera Cámara de Comercio aparece en Francia (Marsella), Lugar donde se concentraban comerciantes y manufactureros para hacer prevalecer derechos, promocionar sus productos, esto como es sabido hoy en día están presentes en todos los países.

### **La división del trabajo y la actividad comercial**

Es la distribución del trabajo en tareas con la finalidad de garantizar la producción de un bien o servicio, con la participación de colaboradores especializados.

Es la especialización del trabajo el aliado de las economías modernas para incrementar los niveles de producción a través de la eficiencia.

## **Características de la división de trabajo.**

Diferencia de capacidades: Cada colaborador presenta características peculiares que lo diferencian de otros y que les permite ser mejores, por tanto, desarrollar algunas actividades de manera eficiente.

Aprendizaje por medio de la experiencia: Sin duda que la experticia permite diferenciarse y ser mejor en el desarrollo de algunas tareas mejor que alguien que recién se esté iniciando en esas actividades “la práctica hace al maestro”.

Ahorro de tiempo: El especialista dedica menos tiempo en realizar sus tareas por tener dominio generado sobre la base del tiempo y la experticia.

Como en todo, llevar a extremos la división del trabajo resulta perjudicial, porque no se permite que un colaborador no se realice como persona al no tener mejores oportunidades de poder hacer algo mejor, también porque la monotonía resulta contraproducente en los trabajadores. Por lo que las empresas conscientes de esto promueven programas permanentes de rotación de personal.

## **América latina**

Según la Revista chilena Consulting (2018), por parte de los directivos de empresas varias consideraban que el éxito era como resultado de la buena administración de los recursos físicos, financieros, y corporativos.

Distinto ocurre hoy en día, por lo que encontramos organizaciones que le dan la preponderancia a sus RR.HH., siendo estos modelos empresariales estratégicos las que permiten aprovechar los conocimientos, experticias, habilidades y creatividad de los



colaboradores en favor de la organización y sus propósitos, por lo que se hace necesario estar en constante evaluación, medición y optimización de personal.

Respecto al compromiso de los colaboradores con sus organizaciones, en América Latina se tiene a un 71% esto al 2014, mayor al de América del Norte de 66% y al global de 62%.

### **A nivel nacional**

Es la falta de compromiso de parte de los colaboradores hacia sus organizaciones la que preocupa, esto según la Revista “Gestión” (2015), esto al obtener un 87% de ausencia de compromiso.

Hoy en día, los trabajadores están forzando a los empleadores a cambiar sus expectativas, en especial los Millennials quienes están desarrollando nuevas maneras de trabajar, producir y consumir. Ante ello, las organizaciones están reaccionando con evidente lentitud, quedándose cortas en el desarrollo de habilidades apropiadas para nutrir sus niveles jerárquicos", afirmó Alejandra D'Agostino, socia líder de Capital Humano de Deloitte Perú.

En este nuevo universo laboral, las organizaciones deberán pensar formas innovadoras de cómo gestionar a sus empleados, concibiendo y proponiendo ideas que permitan recuperar al menos parte de ese control", sostuvo.

Como se mencionó el 87% de los líderes organizacionales del mundo mencionan la ausencia de compromiso (engagement) por parte de los colaboradores, en esta línea, el 60% no cuentan con programas para medir y perfeccionar esa debilidad.

Un 12% menciona contar con programas que les permite fortalecer su cultura organizacional y solo un 7% considera haber alcanzado el compromiso e identidad de sus colaboradores con sus empresas, después de haberlos medido, promocionado, promovido y retenido.

En Perú también encontramos que la brecha más grande reside en la importancia que le dan las organizaciones a la tendencia de "cultura y engagement.

Otra tendencia de importancia es las "brechas de liderazgo". Teniendo en esto un 86% de encuestados considerándolo como un "problema trascendental" y el 50% como "muy importante".

Según las investigaciones de Deloitte Business Confidence Report, (2014", solo un 49% de la alta gerencia indica su compromiso con el desarrollo de habilidades de liderazgo en todos los niveles de su organización, el 85% de los encuestados calificó la tendencia de "Aprendizaje y Desarrollo" como un aspecto de importancia clave.

Entre tanto, el 80% de los encuestados consideró las habilidades de la fuerza laboral como un aspecto "prioritario" y el 35% calificó la carencia de habilidades en Recursos Humanos como un problema "muy importante", reflejando un alza de 10 puntos con respecto a la cifra divulgada el año anterior.

Teniendo como desafíos a priorizar al compromiso laboral y liderazgo, se tiene también como temas preocupantes al estrés laboral, simplificación de procesos y la reducción de índices de complejidad.

Por otro lado, el creciente desarrollo tecnológico de los TICs y computadores han obligado a las empresas a rediseñar el trabajo y las capacidades que solicitan los colaboradores para alcanzar el éxito.

Como se puede apreciar en los datos estadísticos que se muestran es de vital importancia el compromiso de los empleados ya que esto permite alcanzar los objetivos programados y alcanzar el éxito en ambos lados.

Entonces es el compromiso laboral aquel vínculo de lealtad mediante el que un colaborador contribuye óptimamente al logro de las metas organizacionales. Es también la decisión personal, la obligación moral o psicológica en favor de la empresa.

Veamos ahora las tendencias, sobre la variable compromiso organizacional:

El Perú es uno de los países en donde los niveles de Compromiso por parte de los colaboradores son altos 74%, esto según el informe de Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2016, sin embargo, aún queda pendiente la diferenciación de los sueldos entre los empleados.

María del Pilar Manzanera, refiere que un aspecto que preocupa a la alta gerencia es el Compromiso de los empleados para con sus organizaciones y los retos del negocio.

Debemos dejar en claro que cuando hablamos de nivel de compromiso de los colaboradores, nos referimos al nivel de involucramiento emocional e intelectual del trabajador con su organización; el cual será beneficioso si los colaboradores sienten crecer en su centro de trabajo.

Sobre todo, en épocas de turbulencia y crisis es donde se necesita que los trabajadores se identifiquen y comprometan con sus empresas, pero como se mide el nivel de compromiso, sino teniendo en cuenta 3 comportamientos del colaborador:

Cuando comenta y habla favorablemente de su lugar de trabajo.

Cuando desea permanecer en su puesto.

Cuanto contribuye y suma en favor de la empresa.

Para el caso peruano, se viene trabajando por potenciar los niveles de compromiso organizacional, identificar las dimensiones que generan satisfacción en ellos, si también, en generar acciones en las dimensiones que fomentan el compromiso del colaborador.

Sin embargo, el informe de Aon menciona que el tema remunerativo aún está pendiente por no guardar coherencia con el compromiso demostrado de los empleados, peor aún al no saber estos como es que se deciden los salarios, lo genera desconfianza e incertidumbre.

El estar comprometido no necesariamente significa estar satisfecho, es lo que resalta también.

Un trabajador comprometido brinda estabilidad a una organización a largo plazo. Sin embargo, Colaboradores no necesariamente están satisfechos, resalta.

Por lo que se debe buscar que la empresa y el colaborador estén estrechamente conectados emocional e intelectualmente.

Es entonces el compromiso organizacional el nivel o grado de identidad y pertenencia de un colaborador con su empresa Newstrom, (2011).

Es un cumulo de vínculos que tiene un trabajador con una organización; Chiavenato, (2009).

El compromiso organizacional es el grado en el que el empleado se identifica con una organización y con sus metas y, quiere seguir formando parte de ella Robbins, (2004).

## **A nivel local**

Aterrizando a las Cámaras de Comercio de la región Junín, el tema aludido se encuentra formando parte de la problemática que afecta la gestión del compromiso organizacional, junto a otros problemas, como:

Las Cámaras de Comercio no cuenta con políticas, planes y acciones para la gestión del compromiso.

La aplicación de la responsabilidad social es magra, por cuanto no se entiende la profundidad del concepto que implica prácticas axiológicas (ética y moral).

Ausencia de medición de la gestión del compromiso del personal de las Cámaras de Comercio. Existiendo una carencia de datos e informaciones objetivas que contribuyan a la toma de decisiones de mejorar el talento humano.

Conceptos distorsiones de lo que significa compromiso, satisfacción y empoderar.

La ineficacia se traduce en el incumplimiento de objetivos y metas institucionales, que incide en la calidad del servicio, la atención al cliente y consecuencia un déficit en la gestión financiera.

Las Cámaras de Comercio ha entizado, en medir la relación con su gente a través de estudios de clima, tratando de descubrir el grado de satisfacción existente con el fin de cubrir las necesidades y preocupaciones básicas que se desprenden de la opinión de los empleados. Sin embargo, no siempre se profundiza en el conocimiento de su nivel de compromiso e involucramiento con la organización a través de su actuación y/o desempeño, y tampoco necesariamente se hace apuntando a descubrir el nivel de compromiso de las personas en roles o funciones críticas.

El punto de quiebre, es que la Alta Dirección evoca muy poco a la cultura organizacional y la instalación conjuntamente de los valores organizacionales.

El autoritarismo de los ejecutivos impide a que deleguen y empoderen otros, de modo que tienen equipos insatisfechos e inmaduros porque no tienen suficiente autonomía. Estos jefes no tienen confianza en su gente. En el extremo opuesto se encuentran los jefes que no establecen las pautas de actuación y permiten excesiva libertad sin haber facilitado un propósito.

Al no garantizar bienestar en los empleados se genera:

- Baja productividad.
- Nula creatividad e innovación.
- Alta rotación de colaboradores.
- Alto ausentismo.
- Bajo compromiso del personal

En tal sentido luego de haber descrito la problemática en la Cámara de Comercio en sus diversos ámbitos pasamos a definir los siguientes problemas.

## **1.2. Definición del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo en el año 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018?

¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso normativo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018?

¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre la gestión de personas y el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

Determinar la relación que existe entre la gestión de personas y el compromiso normativa en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

Determinar la relación que existe entre la gestión de personas y el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

## **1.4. Hipótesis de la investigación**

### **1.4.1. Hipótesis general**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

### **1.4.2. Hipótesis específicas**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso normativo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

## **1.5. Variables e indicadores**

Las variables identificadas en el trabajo de investigación son gestión de personas con 5 dimensiones y compromiso organizacional con 3 dimensiones estas variables contienen nueve dimensiones y 24 indicadores, según se indica (Operacionalización de la variable).

### **Variable 1**

Gestión de Personas

Dimensiones:

Provisión de personas



Organización de personas

Retención de personas

Desarrollo de personas

Evaluación de personas

## **Variable 2**

Compromiso organizacional

### **Dimensiones:**

Compromiso afectivo o deseo

Compromiso normativo

Compromiso de continuidad

## **Operacionalización de las variables**

Tabla 1

*Operacionalización de la variable gestión de las personas*

DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	ESCALA
<b>D1: Provisión de personas</b>	Reclutamiento	1. La Cámara de Comercio de Huancayo tiene un sistema adecuado de reclutamiento de personal.	Ordinal: 1. Nunca. 2. Casi nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
	Selección	2. La selección de personal es eficiente en la Cámara de Comercio de Huancayo.	
<b>D2: Organización de personas</b>	Diseño de cargos	3. Se tiene un diseño de cargos estructurado por niveles y áreas en la Cámara de Comercio de Huancayo.	
	Evaluación de desempeño	4. Se evalúa el desempeño de los trabajadores de manera permanente en la Cámara de Comercio de Huancayo	
	Beneficios sociales	5. Los trabajadores de la Cámara de Comercio reciben todos sus beneficios sociales de manera oportuna.	
	Estabilidad	6. Los trabajadores tienen una adecuada estabilidad laboral en la Cámara de Comercio de Huancayo.	
<b>D3: Retención de personas</b>	Seguridad	7. Existe una seguridad laboral para los trabajadores en la Cámara de Comercio de Huancayo	
	Disciplina	8. Existe una disciplina adecuada dentro de la Cámara de Comercio de Huancayo de parte de los empleados	
	Higiene y seguridad	9. Hay una adecuada higiene y seguridad laboral en la Cámara de Comercio de Huancayo.	
	Calidad de vida	10. Los trabajadores de la Cámara de Comercio de Huancayo tienen una calidad de vida aceptable.	
<b>D4: Desarrollo de personas</b>	Capacitación	11. La Cámara de Comercio de Huancayo brinda capacitación permanente a sus trabajadores.	
	Desarrollo personal	12. Existe un adecuado desarrollo de personal dentro de la Cámara de Comercio de Huancayo.	
	Desarrollo organizacional	13. El desarrollo organización es supervisado y mejorado permanentemente en la Cámara de Comercio de Huancayo.	
<b>D5: Evaluación de personas</b>	Base de datos	14. La base de datos de los trabajadores en la Cámara de Comercio de Huancayo está actualizada.	
	Sistema de información gerencial	15. Los sistemas de información gerencial de la Cámara de Comercio de Huancayo son adecuados.	

Tabla 2

*Operacionalización del compromiso organizacional*

DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	ESCALA
<b>D1: Compromiso afectivo</b>	Apego emocional y sentimental	16. Existe un apego del trabajador hacia la Cámara de Comercio de Huancayo emocional y sentimental.	Ordinal: 1. Nunca. 2. Casi nunca. 3. A veces. 4. Casi siempre. 5. Siempre.
	Expectativas	17. Las expectativas que tiene el trabajador de la Cámara de Comercio de Huancayo llevan a que tenga un compromiso alto	
	Necesidades	18. Las necesidades del trabajador están totalmente satisfechas para que se sientan comprometidos con la Cámara de Comercio de Huancayo	
	Satisfacción	19. Existe satisfacción del trabajador en base a sus labores cotidianas	
	Identificación	20. El trabajador se identifica con la Cámara de Comercio de Huancayo sin existir un compromiso previo	
	Lealtad a la organización	21. El trabajador demuestra lealtad a la Cámara de Comercio de Huancayo	
<b>D2: Compromiso de continuidad</b>	Compromiso	22. Existe un compromiso por realizar un trabajo eficiente y eficaz en la Cámara de Comercio de Huancayo.	
	Apego	23. Hay apego de parte del trabajador hacia la Cámara de Comercio de Huancayo.	
	Tiempo invertido	24. El tiempo invertido en las labores del trabajador le genera un compromiso con la Cámara de Comercio de Huancayo	
	Profesionalismo	25. El profesionalismo del trabajador se ve afectado por el compromiso con a la Cámara de Comercio de Huancayo	
	Reconocimientos de personas	26. Se reconoce a los trabajadores por el compromiso demostrado	
	Involucración	27. Los trabajadores se involucran en las actividades de la Cámara de Comercio de Huancayo	
<b>D3: Compromiso normativo</b>	Recompensas	28. Se dan recompensas por el compromiso demostrado por los trabajadores	
	Compromiso	29. El compromiso con la Cámara de Comercio de Huancayo es un tópico importante	
	Oportunidad	30. La oportunidad de sobresalir por parte del trabajador es algo motivado	

Fuente: Elaboración propia

## **1.6. Justificación de la investigación**

La información y resultados generados en este trabajo terminara beneficiando a la Cámara de Comercio de Huancayo y ejecutivos que tienen la responsabilidad de gestionar personas y también lograr el mejoramiento y competitividad de sus organizaciones, además de ser fuente valiosa para las MyPES e investigadores que quieran ampliar los estudios relacionados al tema.

### **Justificación teórica**

Considerando que el objetivo general, es describir comparativamente las diferencias en los niveles de gestión estratégica del compromiso organizacional del personal de las Cámaras de Comercio de la región Junín en el año 2018, basado en los estudios realizados por AON Hewitt, Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015. La tesis implica responder al problema general y los problemas específicos, así como demostrar la hipótesis general y específica, definir las variables, revisar las bibliografías, diseñar la investigación, describir, analizar y sintetizar los resultados.

### **Justificación practica**

Los beneficios del compromiso organizacional son múltiples: contribuye al fortalecimiento de marca, imagen organizacional, satisfacción de los clientes entre otros., como la mejoría del clima laboral, el incremento de la competitividad y la resiliencia corporativa, el fortalecimiento de la identidad y la cultura organizacional, y la consolidación de la reputación de la organización.

## **Justificación metodológica**

Utilizando el método científico implica describir, recolectar y analizar la información producto de los cuestionarios. El método hipotético deductivo es el que preside la investigación, incluye aplicar el diseño descriptivo, con tres muestras, recoger observaciones para ver si son diferentes, semejantes o iguales.

Los resultados cuantitativos de las encuestas serán evaluados con técnicas estadísticas cuantitativas como la prueba Chi-cuadrado usando el software SPSS versión 25 para Windows.

## **Justificación social**

Una razón importante por la que ha crecido la participación de los empleados dentro de las empresas es porque se ha demostrado que aumenta su compromiso organizacional. Al involucrar a los empleados activamente en la toma de decisiones, los líderes de la empresa afirman el valor que les dan a sus colaboradores.

Los clientes también se benefician cuando las organizaciones buscan el aporte de los empleados. Los empleados de primera línea, que interactúan directamente con clientes tienen más información sobre las preocupaciones y mayor retroalimentación de sus necesidades.

## **Justificación de conveniencia**

El gran reto de la Alta Dirección y la Oficina de Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal se comprometa con los objetivos organizacionales para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Es conveniente porque las Cámaras de Comercio, ha iniciado en hacer realidad el Modelo EFQM, modelo europeo que establece que para que una organización sea excelente, debe ser excelente en su liderazgo, en su política y estrategia, y en la gestión de las personas, recursos y alianzas y procesos que en ella se realizan, así como los resultados de la gestión.

El compromiso organizacional es un mecanismo de gestión que tiene la Dirección de Recursos Humanos de las Cámaras de Comercio, para medir el nivel de lealtad y vinculación de sus colaboradores para con su organización. Si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

Asimismo, el trabajo debe servir como marco orientador para las acciones que la misma gestión empresarial exige, en su relación con el servicio.

## Capítulo II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Sobre los antecedentes del presente estudio se consultó a la biblioteca central de la Cámara de Comercio de Huancayo, asimismo se también se recurrió a estudios, revistas, notas, publicaciones de las entidades gubernamentales que abordan el tema como el INEI.

#### **Antecedentes nacionales**

**Castro, D. (2017)**, en su trabajo de investigación: *“Gestión de personal y Compromiso Organizacional de la Dirección Regional Educación de Loreto, 2016”*. Tesis para obtener el grado Académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú.

## Conclusiones

- a. Que, según lo mostrado en la tabla 26 se percibe la relación significativa alta entre ambas variables, ( $r_s = 0.840$ ,  $p < 0.000$ ).
- b. Que, en la tabla 27 se demuestra la relación estadísticamente significativa, baja y directamente proporcional entre la dimensión integración de personas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la DREL, 2016 ( $r_s = 0.370$ ,  $p < 0.000$ ).
- c. Lo mismo con la tabla 28 que permite visualizar la relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional entre la dimensión organización de personas y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 2016 ( $r_s = 0.626$ ,  $p < 0.000$ ).
- d. De igual forma en la tabla 29 en la que demuestra la relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional entre la dimensión retención de personas y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 2016 ( $r_s = 0.689$ ,  $p < 0.000$ ).
- e. En la tabla 30 se puede ver la relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional entre la dimensión desarrollo de personas y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 2016 ( $r_s = 0.697$ ,  $p < 0.000$ ).
- f. En la Tabla 31 se encuentra la relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional entre la dimensión evaluación de personas y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 2016 ( $r_s = 0.658$ ,  $p < 0.000$ ).



**Oscar, Rivera Carrasca (2010):** “*Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*”, trabajo investigativo para obtener el grado de Maestro en Educación con Mención en Gestión de la Educación. De la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Conclusiones:

- a. El grado de compromiso organizacional de la I.E Privada, objeto de estudio, es medio. Los análisis estadísticos, en el que se ha medido las respuestas según una escala de opinión señalan, además, que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo.
- b. Respecto a aquellas características más sobresalientes se indica que el sexo femenino predomina en el mayor grado de compromiso organizacional entre los sujetos de la investigación en todas sus variables. Dicha conclusión se aúne a las investigaciones que aseveran que las damas tienen más compromiso y va marcando distancia con la disyuntiva preexistente del tema en estudio en cuanto al factor sexo.
- c. Respecto a la antigüedad en el trabajo se menciona que el grado de significancia para la interpretación de resultados tiene un índice mediano o moderado lo que nos hace suponer que a mayor antigüedad en el puesto mayor compromiso. Sobre todo, a nivel normativo y en particular con mayor preponderancia en los varones. Los análisis en la clasificación del nivel de compromiso (alto, medio y bajo) se hace en virtud del índice 0.5 por el cual se hace significativo el resultado obtenido.

- d.** Según los estadísticos de Pearson y Spearman el trabajo demostró un nivel de relación mediano entre las características demográficas: sexo y antigüedad laboral para establecer los análisis correlacionales. No así con las demás características, en virtud de haber trabajado con una muestra pequeña y con características dispersas.
- e.** Respecto a la antigüedad laboral, se puede apreciar que cuando son nuevos en los puestos son más comprometidos, este nivel de compromiso disminuye en 86 con el correr de los años 2. Y cuando cumplen más de 3 años trabajando renuevan su compromiso en la institución al sentirse seguros con su puesto laboral.
- f.** Con relación a los valores institucionales son los varones los que indican estar comprometidos a diferencia de las damas que son más discretas y pocos entusiastas.
- g.** Se demuestra la evaluación permanente en el puesto de parte de los docentes, según el figura N° 15. Sin embargo, se percibe un buen ambiente laboral que ha permitido una integración bastante rápida de los docentes; el figura N° 12, señala que pese al poco tiempo de trabajo de la mayoría, más del 90% se ha integrado plenamente a la institución, siendo ésta una gran fortaleza institucional que coadyuva en el compromiso organizacional de los docentes.
- h.** Los docentes refieren no sentir deuda hacia su institución, lo que a la larga se demostraría en el menor grado de compromiso normativo. Sin embargo, cuando el docente está más años en el trabajo su compromiso normativo es muy significativo y más aún en los docentes varones. Adicionalmente, dicho compromiso acrecienta mientras cuente con estudios técnicos y su compromiso será mayor a

diferencia que los que cuenten con estudios universitarios, por lo menos a nivel de los varones y en las damas dicha correspondencia sucede a la inversa.

- i. El estado civil de los encuestados es a veces al compromiso organizacional, así como el hecho de tener hijos o no. Sin embargo, volvemos a 87 mencionar el problema de la muestra poblacional que fue pequeña, ya que los resultados pudieron estar sujetos a otras variables.
- j. De igual manera con el nivel de enseñanza es a veces al presentar mediana significancia a nivel afectivo y normativo; es decir, que el trabajo a diario con un grupo de alumnos y el compartir con ellos sus experiencias genera apego emotivo.

**Marco Aurelio, Baldoceca Porras (2017)** Clima y compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y aplicadas en una institución Bancaria del Perú. Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Universidad La Unión.

#### Conclusiones:

- a. Que, existe relación positiva alta entre clima organizacional y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en la institución bancaria del Perú, 2017 ( $\rho = 0.525$ ,  $p=0.000$ ).

No existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional ( $\rho = 0.143$ ,  $p=0.147$ ).

La relación positiva baja que se muestra entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ( $\rho = 0.284, p=0.003$ ).

- b. Se encontró una relación positiva alta entre la dimensión sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los colaboradores e institución mencionada, 2017 ( $\rho = 0.517, p=0.000$ ).

La relación es moderada entre la dimensión retribución y el compromiso organizacional de los colaboradores e institución en mención, 2017 ( $\rho = 0.405, p=0.000$ ).

Es moderada la relación positiva entre las dimensiones disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional, 2017 ( $\rho = 0.335, p=0.000$ ).

- c. La relación positiva baja se da entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los colaboradores e institución en mención, 2017 ( $\rho = 0.273, p=0.000$ ).

La relación positiva moderada se da entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional al obtener un ( $\rho = 0.435, p=0.000$ ).

- d. De igual forma para los valores colectivos y el compromiso organizacional ( $\rho = 0.348, p=0.000$ ), la relación es moderada positiva.

**Karla Paola Alvarado, Gladys Tatiana Parodi Zuazo y Mónica Yolanda Ruiz Moncayo (2017)**, trabajo investigativo *“Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional con mediación de Engagement en Técnicos de maquinaria pesada”* para

conseguir el Grado Académico de Maestro en Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico, Perú.

### **Conclusiones y recomendaciones**

- a.** Que, Motores Perú debe reforzar el compromiso organizacional de sus técnicos para sostener su ventaja competitiva, reflejada principalmente en la excelencia del soporte post venta a sus clientes.
- b.** Que, según estudios últimos, los agentes de cambio en las organizaciones y los llamados a generar compromiso en los trabajadores son los líderes. El estilo de Liderazgo estudiado en Motores Perú que genera mayor compromiso organizacional en sus técnicos es el Estilo Transformacional.
- c.** Que el engagement es una variable mediadora importante entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional, por tanto, lograr que el técnico se implique con su rol al desarrollar con esmero su labor diaria, es una manera de potenciar el compromiso del mismo.
- d.** Que, mientras se incrementa el compromiso de parte del personal técnico entonces se genera un impacto directo en la productividad de la compañía, de modo que también lo hacen el respeto por las normas y políticas de seguridad, el aseguramiento de la calidad del servicio al cliente, la permanencia del técnico en la organización, y otras consideraciones que refuerzan la sostenibilidad del negocio dentro del sector.
- e.** Que, es necesario seleccionar contratar supervisores con perfiles ajustables al liderazgo transformacional para influir positivamente en el personal subordinado, de igual forma incrementar el compromiso organizacional de parte de los

técnicos de Motores Perú mediante el desarrollo de habilidades de comunicación afectiva.

**De la Puente Ruíz, Luis Alberto (2014)** en su tesis “*Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo*”, para obtener su Título Profesional de Licenciado en Psicología, Facultad de Humanidades, Escuela de Psicología, en la Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.

### **Conclusiones:**

- a. Que, el 53% mostrado por los colaboradores administrativos del Municipio Provincial de Trujillo demuestra un nivel medio de compromiso organizacional.
- b. Que los servidores del Municipio Provincial de Trujillo respecto a los subdimensiones del compromiso organizacional como son: el compromiso afectivo es de 47% nivel medio, a la Implicancia es de 40% y en relación al compromiso de continuidad es de 57%.
- c. Los colaboradores ediles trujillanos presentan en las sub escalas de motivación de logro a nivel tendencia alta Afiliación 71%, Poder 69% y Logro 69%.
- d. La sub dimensión compromiso afectivo del CO presenta una relación baja con la sub escala de afiliación ( $r = .269$ ) de la motivación de logro en los colaboradores administrativos ediles de la Provincia de Trujillo.
- e. La sub dimensión de Implicancia del CO tiene una relación baja con las sub escala de afiliación ( $r = .280$ ), y medianamente con el poder ( $r = .374$ ) y el logro ( $r = .319$ ) de la motivación de logro, en los colaboradores ediles del municipio en mención.

## **Antecedentes Internacionales**

**Pamela Frías Castro, (2014)** en su trabajo investigativo “*Compromiso y Satisfacción laboral como factores de permanencia de la Generación Y*”, para obtener el grado de Maestro en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Escuela de Posgrado Economía y Negocios, de la Universidad de Chile.

### **Conclusiones:**

- a.** Hecha la investigación en ONG es posible concluir que pese a que la generación Y suele buscar trabajos que tengan un sentido y los haga sentir importantes (100% en la ONG), que los enorgullezca (100% en la ONG), donde perciban que pueden contribuir al éxito de la organización (100% en la ONG) y donde el compromiso es alto y donde la satisfacción general es alta (92,3% en la ONG), no aseguran la permanencia de dicha generación en la organización.
- b.** Son las entrevistas de salida las que permitieron observar que actualmente la carencia de planes de desarrollo profesional parece ser el motivo principal de salida de los ex integrantes de la ONG, pertenecientes a la generación Y, lo que lleva a la ONG a perder talento organizativo. De esta forma, se confirma la hipótesis planteada, acerca de que las percepciones de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera afectarán positivamente la retención de jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo. Sin duda este hallazgo plantea importantes desafíos en el ámbito de la Gestión de Personas.

- c. Dada la importancia de medir la satisfacción y compromiso de las personas, se vuelve aún más importante profundizar en los motivos de salida de la generación Y, a fin de planear mejores estrategias de atracción, desarrollo y sobre todo, retención de ellos. En este sentido, el observar que un alto porcentaje de satisfacción y compromiso no es un factor que prevenga la rotación en sí y que es más bien un dato se vuelve importante que las organizaciones vuelquen sus esfuerzos en acciones prácticas y concretas que apunten a trabajar el desarrollo profesional de sus trabajadores, lo que probablemente impactará positivamente en la satisfacción y compromiso.
  
- d. Al haber evaluado la satisfacción y el compromiso, es importante incluir preguntas que permitan levantar información asociada al desarrollo como profesional, equilibrando el número de preguntas asociadas a la variedad e identidad del trabajo como elementos que dan cuenta de una experiencia significativa en el trabajo. Como se vio en la presente tesis, fueron escasas las preguntas de estos aspectos en la encuesta pero emergían como elementos importantes en la entrevista de salida, lo que impulsa la necesidad de incluir estos elementos en una encuesta, previo a la situación de salida de las personas.
  
- e. Es mediante el anexo 7 que se pretende proponer una versión distinta de la encuesta (en negrita, los ítems que se agregan a la encuesta), considerando los aspectos relevados anteriormente y en el anexo 8 se proponen mejoras a la Pauta de Entrevista de Salida (en negrita, las preguntas que se incorporan a la entrevista). Si bien la propuesta de abordar la permanencia de los profesionales a partir de un plan de desarrollo suena sencilla, es altamente desafiante para las organizaciones de hoy, las cuales están conformadas por personas distintas.



- f. Dependiendo del tamaño organizacional, existe la posibilidad de que se dificulte saber los intereses de los colaboradores por parte del área de Gestión de personas.
- g. Lo anterior plantea restricciones al momento de hacer inferencias a organizaciones de tipo y rubro distintas a las de una ONG. Por otra parte, se plantea que otra limitación de este estudio es que la satisfacción fue medida como satisfacción general y no cómo cada factor que compone la satisfacción se relaciona con la permanencia de la generación Y. En este contexto, resulta relevante proponer para futuras investigaciones la medición de la satisfacción específica y su relación con la permanencia de los jóvenes profesionales. A modo de ejemplo, los trabajadores pueden estar satisfechos con el lugar de trabajo, pero insatisfechos con su remuneración.
- h. Esta investigación pretende aportar tanto técnicamente y en lo práctico a fin de despertar estudios futuros relacionados al tema, planteando la posibilidad de generar reflexión y cuestionamiento a la praxis de gestión de personas entendiendo lo vital que es el apoyo organizacional en la retención de personal competente.

**Claudia Berenice, Pérez Martínez (2013)**, en su tesis de investigación *"Orientación Laboral y Organizacional relación del grado de Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en Profesionales de la Salud en un Hospital Público"*, a fin de obtener su grado de Maestro en Psicología en la casa superior de estudios Autónoma de León, México.

## Conclusiones:

- a. Sin duda que el factor salud es vital en todo ser humano, por lo que su cuidado y atención se vuelve imprescindible, sin embargo, esto no se garantiza en los nosocomios públicos al no satisfacen al cien por ciento las necesidades de los usuarios de servicios de salud. Debido a lo anterior, continuamente se buscan acciones que permitan mejorar la calidad de la atención médica. Uno de los aspectos que podría estar relacionado con el servicio que se proporciona a los usuarios, es el desempeño de los trabajadores y su compromiso con la organización, motivo por el cual se desarrolló esta investigación.
- b. Se determinó que una buena mayoría de galenos y enfermeras no cumplen con los estándares de capacitación, facilitan atención de baja calidad y proporcionan escasas contribuciones, adaptaciones y estrategias que contribuyan tanto a la prestación del servicio, como a la respuesta ante el cambio. A su vez, se detectó un amplio porcentaje de profesionales de la salud con baja necesidad de permanecer en la organización y mínimo sentimiento de obligación hacia el cumplimiento de las normas institucionales, lo cual se refleja en el ausentismo, rotación interna o externa del personal, así como en la falta de apego a las normas o reglas que rigen a la institución. Sin embargo, las áreas de oportunidad no son aisladas, existen relaciones que permiten entender con mayor facilidad la problemática y conocer cuáles son las acciones adecuadas para resolverla, logrando modificar no uno, si no todos los aspectos afectados.
- c. Respecto a las áreas de oportunidad se obtuvo que los galenos que presentaron un bajo compromiso normativo, presentan también, un bajo desempeño y mayores necesidades de capacitación. Mientras que las enfermeras que mostraron

mayor compromiso organizacional obtuvieron menores puntajes en la calidad en atención médica y técnica, así como, menor aportación a la organización. En lo que respecta a las enfermeras, los datos obtenidos son de gran interés porque contradicen lo mencionado por diversos autores, sería necesario para futuras 85 investigaciones ampliar la muestra para determinar si los datos anteriores coinciden o fueron producto de otras variables.

- d. Con relación a la capacitación del personal de salud, se detectó, casi siempre a los testimonios ofrecidos por los médicos, que, la organización no cuenta con programas propios de adiestramiento, lo cual dificulta su desarrollo en esta área. Por lo anterior, sería importante que los líderes de la organización desarrollaran acciones que permitieran mejorar las áreas de oportunidad mencionadas. En el siguiente apartado se ofrecen algunas recomendaciones que se podrían utilizar. Infiriendo, sería importante posteriormente analizar la implicación que tiene el hecho de que los médicos y las enfermeras posean uno o más trabajos adicionales en el compromiso organizacional y la influencia de falta de jefes de servicio, así como de la protección del sindicato en el desempeño de los trabajadores.
- e. Concluyentemente se tiene que la salud requiere mejoramiento y atención continua a fin de preservar el bienestar de la población, haciéndose necesario más investigaciones que se orienten a los nosocomios como organizaciones y no enfocarse únicamente en el proceso de salud – enfermedad.

Nancy **J. Pedroza Rivas** (2007) tesis “*Compromiso Organizacional, Motivación de logro y Satisfacción Laboral de Trabajadores Públicos en Caracas*”, para obtener su grado de

Maestro en Psicología, en la escuela de post grado de la Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.

Recomendaciones:

- a. Destacar para futuros estudios, se encuentra la necesidad de contextualizar las escalas utilizadas, al ambiente específico de investigación, debido a que en algunas oportunidades se pudo observar que el comportamiento de los factores no se adecua a las particularidades de la muestra, como ocurre por ejemplo en el caso de las recompensas contingentes y margen de beneficios pertenecientes a la Escala de Satisfacción Laboral; aspectos que no son contemplados dentro del sistema de compensación de la organización participante en el presente estudio, en el sentido de que como empresa del estado las recompensas pueden estar asociadas, por parte de los trabajadores, a los aumentos por evaluación de desempeño y por otra parte, los beneficios solo se reconocen como los recibidos a final de año, bajo el concepto de bonificación.
- b. La agrupación de los Factores, para la Escala de Motivación al Logro, propuesta originalmente por Romero y Bustamante (1993) no replicó los hallazgos de la presente investigación, por lo que se recomienda continuar profundizando las propiedades psicométricas de la misma, de forma que pueda disponerse de un instrumento más fiable para estudios posteriores. Por otra parte, pareciese no determinante que el Compromiso organizacional pueda ser inferido de la aplicación del instrumento tal cual está diseñado, dado que por su carácter general no permite, al participante, diferenciar su intención de compromiso con la organización, como empresa, de la específica a la cual pertenece, es decir de su unidad organizativa.

- c. De tal forma que al hacer explícita su intención de compromiso con la organización probablemente está refiriéndose a la empresa y no a su unidad, mientras que al dar información sobre la satisfacción con el trabajo lo hace sobre su ambiente particular; la información producida por ambos instrumentos se produce a diferente nivel organizacional y de allí que un trabajador pueda sentirse insatisfecho con su trabajo pero comprometido con la organización, como empresa, dado que probablemente no está ejerciendo un cargo a su gusto, no posea las competencias para realizarlo o no esté a gusto con su ambiente y con los compañeros de trabajo de la unidad, a la cual está adscrito, y sin embargo sienta orgullo y sentido de pertenencia con la empresa, de allí su compromiso con ella. Al respecto Balay (2000, p. 138; c.p. Cetin, 2006, p. 80) afirma que aunque la satisfacción con el trabajo y el compromiso están estrechamente relacionados, una persona puede tener compromiso positivo con su organización y puede estar descontento con su trabajo. Lo anteriormente expuesto, permite dirigir la atención a la profundización en el estudio de la identificación organizacional, en relación con las variables estudiadas.
- d. Considerando el planteamiento de Riketta (2005, p. 359), en cuanto a que la identificación organizacional se ha asumido como pertinente para estudiar la satisfacción con el trabajo, y la motivación, y que incluso algunos investigadores, han tratado el compromiso organizacional e identificación organizacional como sinónimos (Griffin & Bateman, 1986; Mathieu & Zajac, 1990; c.p. Riketta, 2005, p. 359).
- e. De igual forma será recomendable profundizar, en las futuras investigaciones sobre las variables estudiadas en la presenta investigación, el planteamiento formulado por Meyer, Becker & Vandenberghe (2004, p. 995), respecto del

enfoque de su modelo integrador, del compromiso y la teoría de la motivación, para tratar de explicar donde encaja el compromiso dentro del proceso de motivación y por qué su inclusión ayuda a entender e influir en la conducta en el lugar de trabajo. Finalmente, sería útil desarrollar investigaciones similares en otras empresas del sector público a los efectos de tener una mayor información que permita validar los resultados obtenidos y por la vía de los resultados de las correlaciones, generar la caracterización del trabajador público, en términos de las variables estudiadas, como insumo para el desarrollo de planes de mejoramiento de la efectividad organizacional de éstos. Estableciendo así el vínculo efectivo del medio académico con el organizacional, para enriquecimiento de ambos.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión de personas**

Chiavenato (2009), define la Gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 42).

Asimismo, Chiavenato (2011, p.96), sostiene que el Área de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc.

Por otro lado los asuntos que se suelen tratar en el Área de Recursos humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado , ocio, incendios y accidentes , disciplina y actitudes ,interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registro , transporte para el personal, responsabilidad en el nivel de supervisan, auditoria y un sin número de asuntos diversos.

Maristany (2007) definió los recursos humanos como “la disciplina que estudia las relaciones de las personas en la organización, la relación mutua de las personas y organizaciones las causas y consecuencias de los cambios en este ámbito y la relación con la sociedad” (p. 11).

Al conjunto de técnicas, prácticas y políticas que buscan la integración de los empleados en una organización, de tal forma que éstos desempeñen sus labores en forma eficiente y eficaz, para la consecución de los objetivos organizacionales, se le denomina gestión del talento humano. Sin embargo, es de mencionar que, estas políticas y prácticas deben de estar alineadas al plan estratégico de la organización.

### **Área situacional del Área de Recursos Humanos**

Chiavenato, (2011, p. 96) sostiene que el Área de RH es la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes., la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga del ser humano y su naturaleza y sobre todo de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de organización.

Chiavenato (2011), manifiesta que el área de RH tiene un efecto en las personas y organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas esto es crucial en la competitividad organizacional.

Tenemos 5 procesos en toda gestión de personas: integración, organización, retención, desarrollo y control de colaboradores.

### **Dimensiones de la variable gestión de personas:**

#### **D<sub>1</sub> Proceso de provisión de personas (Integración)**

Consiste en abastecer del recurso humano a las organizaciones, previo estudio de mercado., procesos de reclutamiento y selección de colaboradores y la provisión a las tareas organizacionales, Chiavenato, (2011).

#### **D<sub>2</sub> Proceso de organización de recursos humanos**

Consiste en integrar al nuevo personal en la organización para lo que se debe de ubicar en sus puestos laborales y luego evaluar el desempeño de estos, Chiavenato (2011).

En esta parte se estudiarán 3 aspectos: diseño, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño.

#### **D<sub>3</sub> Proceso de mantenimiento (retención) de recursos humanos**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable no sola es la que capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino que los mantiene



motivados en la organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo.

La remuneración y planes de prestaciones sociales forman parte del sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a ponerse la camiseta, (Chiavenato, 2011).

#### **D4 Proceso de desarrollo de recursos humanos**

Según Chiavenato, (2011, p. 316), esto lleva consigo a las capacitaciones, el crecimiento y desarrollo personal y el desarrollo organizacional; esto significa inversión por parte de la organización.

#### **D5 Proceso de (Auditoría) control recursos humanos**

Chiavenato (2011), refiere que el comportamiento organizacional no es errático, sino racional y deliberado, por lo que es necesario evaluar y controlar permanentemente.

Sostiene también que debería hacerse auditorías a los recursos humanos, a fin de lograr el compromiso y la responsabilidad en bien de la organización.

### **2.2.2. Compromiso organizacional**

La Real Academia de la Lengua Española define el compromiso como una obligación contraída. Sin embargo, en el ámbito de los Recursos Humanos, este concepto se despoja de ese carácter de obligatoriedad para convertirse en un acto de lealtad voluntario y consciente debido a la creencia compartida de unos valores y principios.

El compromiso laboral puede estar generado por diferentes causas. En este sentido, John Meyer y Natalie Allen proponen, en su trabajo *A three-component conceptualization of organizational commitment*, una división de este concepto empresarial en tres tipos diferenciados:

Dimensiones de la Variable 2: Compromiso organizacional

D1 Compromiso afectivo o deseo:

Es aquel que se produce cuando existe un afecto y vínculo emocional del trabajador hacia la organización debido a que siente que sus necesidades y expectativas están siendo satisfechas por la compañía y, por tanto, se siente orgulloso de pertenecer a ella.

D2 Compromiso de continuación o necesidad:

Se produce cuando el profesional se siente comprometido con la empresa porque crea un apego generado por el tiempo y trabajo invertido en la misma y por la escasez de oportunidades en el exterior como para abandonar su actual puesto.

D3 Compromiso normativo o deber:

Aquí figura la lealtad de un colaborador ya sea por la oportunidad recibida o la recompensa de la compañía.

La Cámara de Comercio en el Perú

La primera Cámara fue fundada con el nombre de "Junta Central de Comercio de Tacna".

En 1880, la Guerra del Pacífico y su secuela de luchas internas, el caos, el caudillismo y la absoluta falta de consenso de nuestra clase política, habían configurado un escenario de profundas grietas económicas, políticas y sociales en el Perú.

Fue en esas circunstancias que un grupo de empresarios vieron la necesidad de formalizar un gremio que permita la reconstrucción nacional, por haberse afectado como consecuencia de la guerra.

Es así que un **20 de abril de 1888 nace la Cámara de Comercio de Lima** bajo el principio de defensa y promoción de los legítimos intereses de la empresa privada, varios de sus decanos han trascendido a importantes cargos como el caso de Don Manuel Candamo quien presidió la institución en 1897 posteriormente se convirtió en el presidente de Perú (1903 y 1904).

Esta importante institución tiene como fin fomentar y promover la libre empresa al amparo de la Constitución Política del Estado y dentro de las demás normas vigentes, está inscrita en los Registros Públicos y cuenta con Personería Jurídica y de naturaleza Privada.

### **Servicios que brinda**

- Asesoría Legal comercial, laboral, tributaria, empresarial, presta servicio registral y de regularización de Protestos, brindando asesoramiento en levantamiento de protestos pendientes.
- Servicios de asesoramiento en Comercio Exterior, importaciones y exportaciones (Servicio CAMTRADE), normas legales, partidas arancelarias, oportunidades de negocios, oferta y demanda de sus productos y/o servicios.
- Programas de Capacitaciones, cursos de especialización para sus socios y empresas asociadas.
- Servicios de Difusión y Promoción, a sus empresas a través de los medios informativos
- Representatividad Gremial

### **Organización de una Cámara de Comercio**

Presenta una adecuada organización funcional, para el logro y cumplimiento de sus objetivos y metas, de manera eficiente.

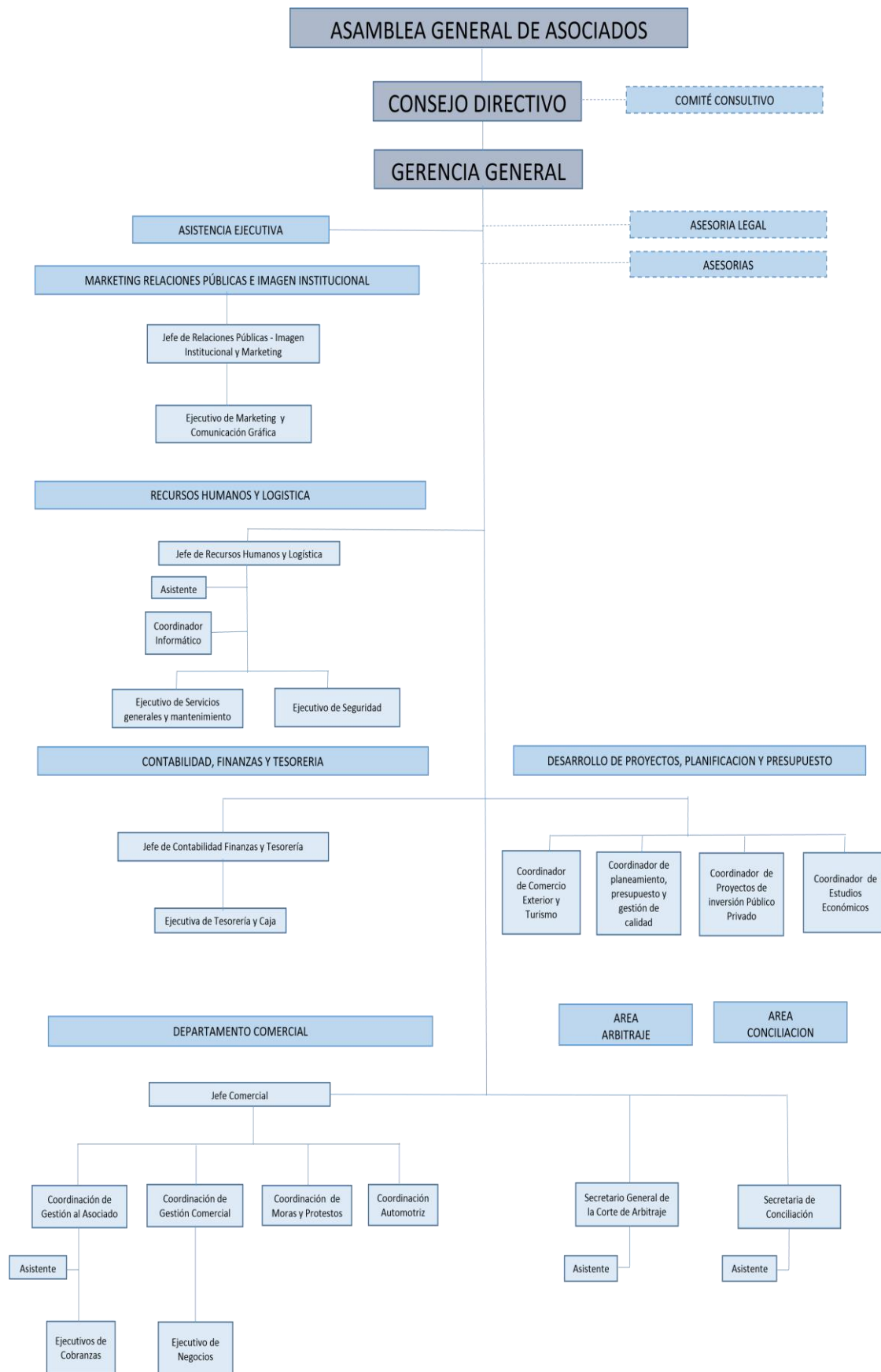


Figura 1. Organigrama de la Cámara de Comercio

### 2.3. Definición de términos básicos

**Cámara de Comercio:** Asociación o Institución que, a nivel local, provincial, nacional o internacional, **agrupa a los comerciantes (sean importadores, exportadores, industriales, mayorista, minoristas, etc.)** con el propósito de velar por sus intereses, promover su prosperidad, así como también la de la comunidad en la cual se halla asentada.

**Cultura:** El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.

**Calidad:** Calidad de la gestión es la acción productiva dentro de una organización que tiene como finalidad la satisfacción integral en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas de la institución a la que se pertenece y del cliente. (Farro, 2001).

**Excelencia:** Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de los resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas, y responsabilidad social.

**Gestión de personal:** Se refiere a como la organización aprovecha e incentiva las características profesionales y humanas de todo su personal (todo el personal en general de la organización) para hacer posible la mejora continua. (Farro, F. 2006).

**Líderes:** Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la organización, incluidas el equipo

de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

**Políticas y estrategias:** Consiste en analizar como la institución define y formula sus políticas y estrategia traduciéndolas en planes y acciones concretas que incorporan conceptos de calidad. Este criterio se refiere a como la estrategia de la organización refleja el concepto de mejora continua y la desarrolla a través de planes anuales (Farro, F. 2006).

**Satisfacción de clientes:** Es la atención, por parte de la organización, a las necesidades y expectativas de los clientes, es decir el buen servicio. (Farro, F. 2006).

**Satisfacción de clientes externos (personal):** Se refiere al grado de acierto de la organización a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas razonables de su personal, que labora en la organización. (Farro, F. 2006).

## **Capítulo III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El método de investigación es el hipotético-deductivo. Según Cegarra, J. (2012 pág. 82), Se trata de emitir hipótesis de posibles soluciones al problema planteado y en comprobarlas con la data disponible. Con el enfoque cuantitativo, se utiliza los datos empíricos para probar hipótesis, utilizando el análisis estadístico correspondiente.

Como método general se utilizará el Método Científico.

Al respecto, (MENDEZ A., 1998), manifiesta que: “El método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograrla adquisición, organización o sistematización y expresión de conocimientos, tanto en el plano teórico como en el aplicado” (p.132).



Así pues, en el presente estudio se efectuará la verificación de las hipótesis de investigación en el plano aplicado a fin de plantear alternativas para definirlos factores componentes de la competitividad empresarial.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptiva, se utilizará la muestra disponible, ya que los sujetos se ciñen a los criterios de inclusión y exclusión propios de la investigación. **Hernández, R., Fernández, B. & Baptista, P. (2010, p. 103)**, manifiesta que la investigación descriptiva especifica características y rasgos importantes de un fenómeno analizado, hace una descripción de las tendencias de un grupo o población.

En realidad, es una Investigación Aplicada Tecnológica porque se orientar a la producción de conocimientos y métodos, puede tener una fase teórica e investigativa, así como otra experimental, que lleve incluso a la elaboración de prototipos.

### **Nivel de investigación**

Considerando la naturaleza de los objetivos respecto al nivel de conocimiento perseguido.

La investigación correlacional: Cuyo fin es establecer el nexo entre dos variables, conceptos en un ámbito en particular” Hernández et al., (2006, p.105)

Investigación no experimental: Cuando no se manipula deliberadamente las variables. Según Hernández et al. (2006), son las encuestas aplicables a este tipo de investigaciones no experimentales transversales para obtener data.

### **Según el nivel de medición**

**Investigación cuantitativa:** Porque se manejan datos, recolectan y analizan mediante la estadística, genera data confiable del comportamiento de una población específica, Hernández et al, (2006).

### **Según su ubicación temporal**

**Es transversal;** Es un tipo de estudio observacional y descriptivo, mide los efectos en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución del compromiso organizacional y satisfacción laboral, en un momento dado.

### **Según el tiempo en que se efectúan**

**Investigaciones sincrónicas:** Son aquellas que estudian fenómenos que se dan en un corto período.

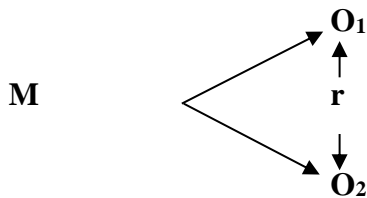
## **3.2. Diseño de investigación**

El diseño general viene a ser descriptivo - correlacional. Según Oseda, (2008, p. 82):

El diseño no experimental o diseño ex post facto, son aquellos diseños donde las variables independientes no son manipuladas deliberadamente. Con estos diseños se hacen investigaciones donde los sujetos, los fenómenos y los procesos se estudian tal como se dan y por lo tanto sólo se pueden saber que algo es causa de algo, si esto es observable después que sucedió, por lo que se denomina ex post facto (después que aconteció). En este tipo de

diseño el investigador no introduce ninguna variable experimental en la situación que desea estudiar.

Según Sánchez, (1998, p.79), “La investigación descriptivo - correlacional, se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos a más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”. El esquema es el siguiente:



**Donde:**

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1.

O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre dichas variables.

### 3.3. Población y muestra de la investigación

(Lugar y periodo de ejecución)

La aplicación del instrumento de investigación (cuestionario) se realizó en la sede de la Cámara de Comercio de la Provincia de Huancayo, ubicado en el Av. Giráldez, Cercado –Provincias de Huancayo, departamento de Junín durante el mes de enero del 2019.

#### **Población y muestra**

Según Oseda (2008, p.120), La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad o similares.

La población está conformada por **46** trabajadores de la Cámaras de Comercio de Huancayo.

Tabla 3

*Población*

Participantes	Población
<b>Personal de la Cámara de Comercio de Huancayo</b>	46
<b>Total</b>	<b>46</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Muestra**

El mismo Oseda, afirma que la muestra es aquel subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, la que representa una parte de la población objeto de estudio. Para el caso de estudio lo conforman 46 (personal de las tres Cámaras de Comercio).

## **3.4. Técnicas para la recolección de datos**

### **3.4.1. Descripción de los instrumentos**

La encuesta: Al respecto, Quintero, (2009, p.4), indica: —Consiste en formular una serie de preguntas recogidas en un cuestionario para conocer la opinión del público sobre un asunto determinado y reflejado mediante estadísticas.

Técnica de opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos: Aplicado y desarrollado por expertos ingenieros y metodólogos, que evalúan los instrumentos y formatos de recopilación de información.

Tabla 4

*Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

Técnicas	Instrumentos	Datos a observar
Fichaje	Fichas bibliográficas, resumen, transcripción y resumen.	<b>Marco teórico conceptual, recolectar y detectar la mayor cantidad de información relacionada con el trabajo de investigación.</b>
Encuesta	Cuestionario de encuesta sobre gestión de personas	<b>La descripción de los niveles de la gestión de personas</b>
Encuesta	<b>Cuestionario de encuesta sobre compromiso organizacional</b>	<b>La descripción de los niveles del compromiso organizacional</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Instrumentos ficha técnica nombre del instrumento:**

**Autor:** Bach. Sara Leiva Mendoza

**Tipo de instrumento:** Cuestionario.

**Objetivo:** Realizar una evaluación diagnóstica de los Niveles de gestión estratégica del compromiso organizacional del personal de las Cámaras de Comercio de Huancayo 2018

**Población:** Público mayor de edad.

**Número de ítem:** 46

**Aplicación:** Directa

**Tiempo de administración:** 30 minutos

**Normas de aplicación:** El administrativo marcará en el cuestionario

**Niveles y rango:** Se establecen los siguientes:

Tabla 5  
*Baremos*

<b>Muy deficiente</b>	15	27
<b>Deficiente</b>	28	39
<b>Regular</b>	40	51
<b>Adecuada</b>	52	63
<b>Muy adecuada</b>	64	75

Los instrumentos propuestos se presentan en el Anexo 2

### 3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos

Se dio por el juicio de expertos, (Anexo 3).

Tabla 6

*Validadoras de los instrumentos*

VALIDADOR	RESULTADO
<b>Dr. Juan Manuel Sánchez Soto</b>	Aplicable
<b>Dra. Marita Judith Román Palomino</b>	Aplicable
<b>Mag. Jim Culkin Vera Alvarado</b>	Aplicable

#### **Confiabilidad de los instrumentos**

El instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, Tamayol (2010, p. 68) citado por Méndez (2009),

La prueba de confiabilidad fue realizada al total de la población que suman 46 personas.

Siendo los coeficientes de Alfa de Cronbach superior a 0.80 indicando la confiabilidad del instrumento.

Para la validación del instrumento se empleó la prueba a razón de 46 personas, con la aplicación de un cuestionario con 46 preguntas, la cual arrojó una confiabilidad del 94%.

Resultado de la prueba de confiabilidad en el grupo:

Tabla 7  
*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
V1 0.85	46
V2 0.86	46

Análisis del resultado de la prueba piloto con el baremo de interpretación:

Tabla 8  
*Interpretación del baremo*

Rangos	Interpretación
<b>0.81 a 1.00</b>	Muy alta
<b>0.61 a 0.80</b>	Alta
<b>0.41 a 0.60</b>	Moderada
<b>0.21 a 0.40</b>	Baja
<b>0.01 a 0.20</b>	Muy baja

El resultado obtenido es de: V1  $\alpha = 0,85$  y V2  $\alpha = 0,86$ ; este, al contrastarlo con la tabla de interpretación, denota que se encuentra en el intervalo de muy alta (0.81 a 1.00), en consecuencia, se puede proceder con la aplicación de instrumento en la población seleccionada.

### 3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V 23, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para

la ubicación dentro de la escala de medición, para la contratación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica.

**“Prueba hipótesis:** Para Torres<sup>1</sup> (2007) —La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema<sup>1</sup> (p. 129).

**Nivel de significación:** Si es menor del valor 0,05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0,05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error) Quezadal (2010, p 260).

### **Análisis estadístico: descriptivo e inferencial**

Las distribuciones de frecuencia pueden presentarse en forma de Histogramas o gráficas de otro tipo “Se presentará la información recopilada para este caso en histogramas para la representación de los valores de cada ítem.

En el presente trabajo no se aplica prueba de hipótesis correlacional ni explicativa, dado que la investigación es de tipo básica y de nivel descriptivo, en la que se pretende dar solución a un problema, a través del análisis, elaboración y presentación de la relación entre la gestión de personas y el compromiso organizacional.



## Capítulo IV

### 4. RESULTADOS

#### 4.1. Presentación e Interpretación de resultados en tablas y figuras

##### Variable: Gestión de personas

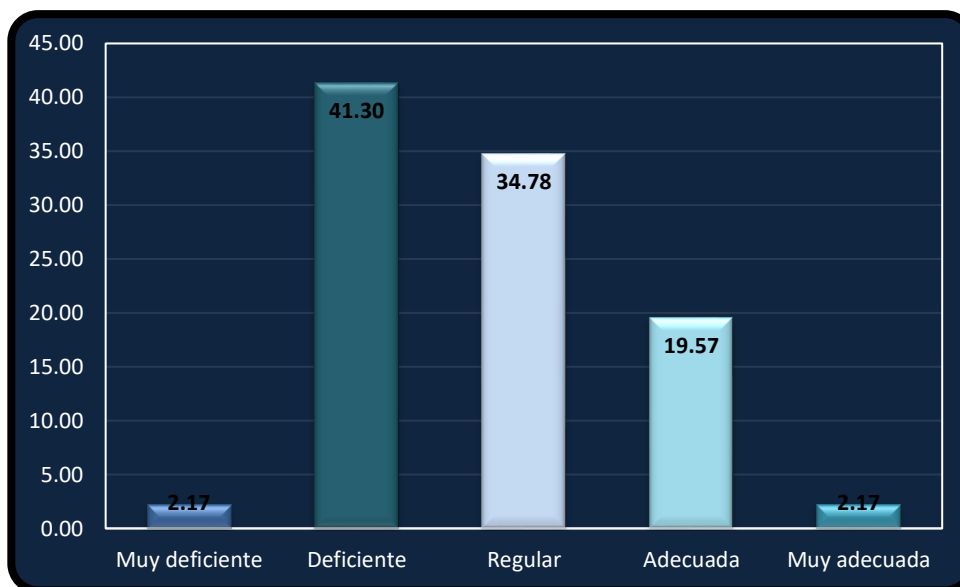
Procederemos a analizar los resultados de la variable: Gestión de personas y sus respectivas dimensiones:

Tabla 9

*Gestión de personas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	1	2.17
Deficiente	19	41.30
Regular	16	34.78
Adecuada	9	19.57
Muy adecuada	1	2.17
TOTAL	46	100

Fuente: Base de datos de la investigadora



*Figura 2. Gestión de personas*

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 09, un 2.17% y 41.30% consideran muy deficiente y deficiente respectivamente a la gestión de personas que se da en la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 34.78% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 19.57% y 2.17% que consideran adecuada y muy adecuada a la gestión de personas, denotada también en el figura N° 02.

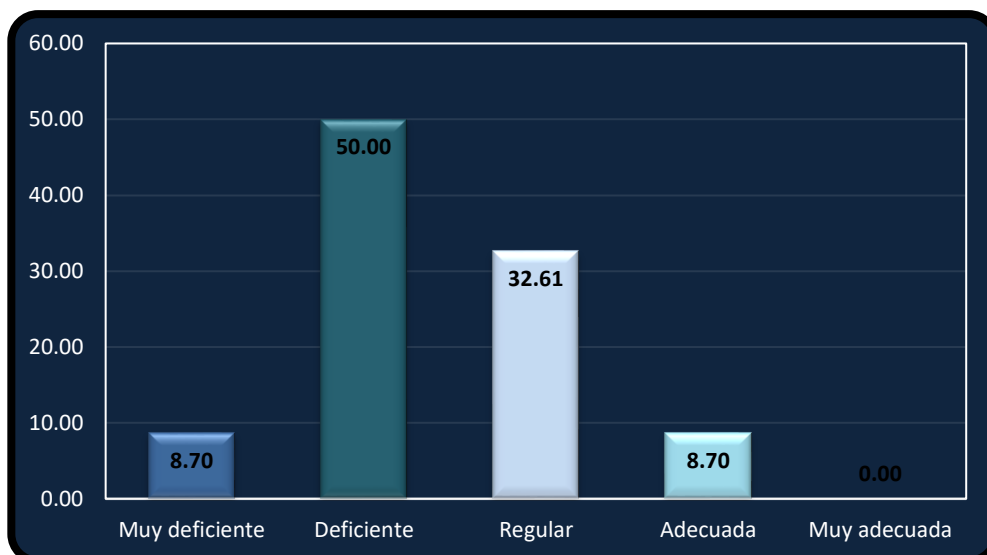
### **DIMENSION 1: Provisión de personas**

Tabla 10

*Admisión de personas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	4	8.70
Deficiente	23	50.00
Regular	15	32.61
Adecuada	4	8.70
Muy adecuada	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos de la investigadora



*Figura 3.* Provisión de personas

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 10, un 8.70% y 50.00% consideran muy deficiente y deficiente respectivamente a la Provisión de personas que se da en la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 32.61% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 8.70% y 0.00% que consideran adecuada y muy adecuada respectivamente, denotada también en el figura N° 3.

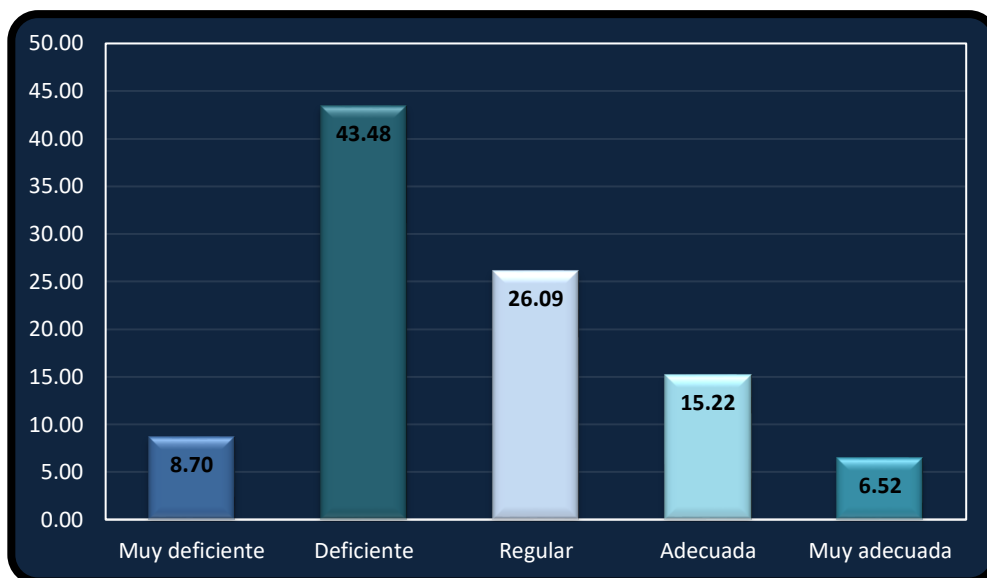
## **DIMENSION 2: Organización de personas**

Tabla 11

### *Organización de personas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	4	8.70
Deficiente	20	43.48
Regular	12	26.09
Adecuada	7	15.22
Muy adecuada	3	6.52
TOTAL	46	100

**Fuente:** Base de datos de la investigadora



*Figura 4.* Organización de personas

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 11, un 8.70% y 43.48% consideran muy deficiente y deficiente respectivamente a la organización de personas que se da en la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 26.09% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 15.22% y 6.52% que consideran adecuada y muy adecuada, denotada también en la figura N° 4.

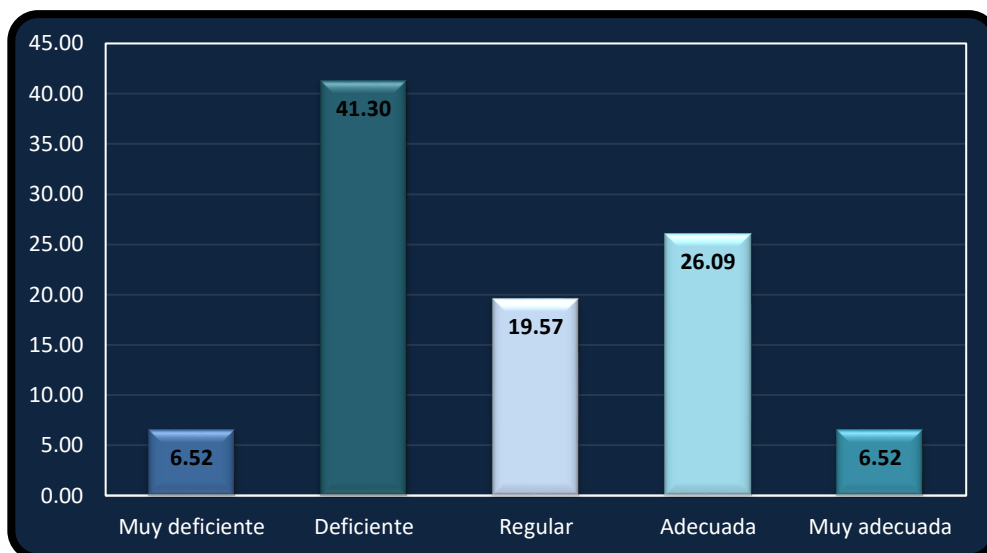
### **DIMENSION 3: Retención de personas**

Tabla 12

*Retención de personas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	3	6.52
Deficiente	19	41.30
Regular	9	19.57
Adecuada	12	26.09
Muy adecuada	3	6.52
TOTAL	46	100

**Fuente:** Base de datos de la investigadora



*Figura 5. Retención de personas*

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 12, un 6.52% y 41.30% consideran muy deficiente y deficiente respectivamente a la compensación de las personas que se da en la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 19.57% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 26.09% y 6.52% que consideran adecuada y muy adecuada respectivamente, denotada también en el figura N° 5.

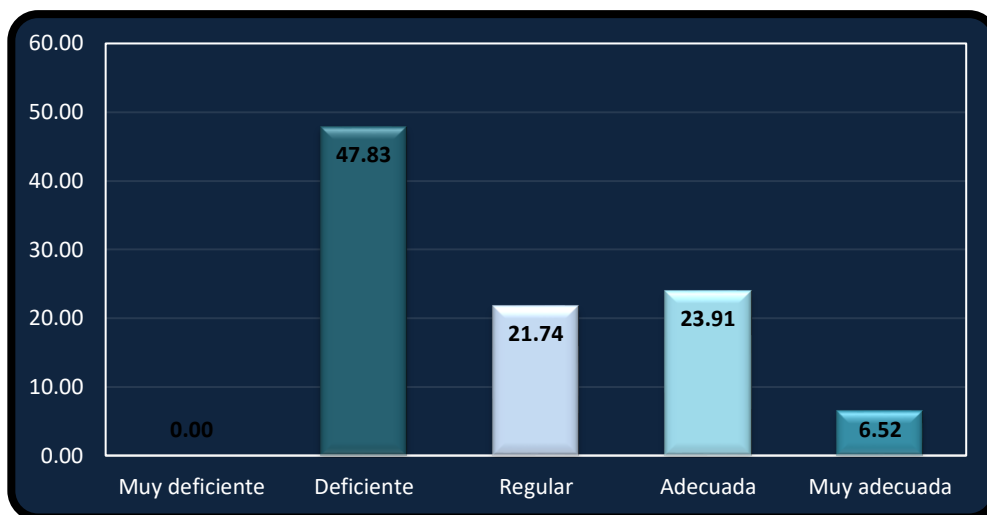
#### **DIMENSION 4: Desarrollo de personas**

Tabla 13

*Desarrollo de personas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	0	0.00
Deficiente	22	47.83
Regular	10	21.74
Adecuada	11	23.91
Muy adecuada	3	6.52
TOTAL	46	100

**Fuente: Base de datos de la investigadora**



*Figura 6.* Desarrollo de personas

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 13, un 0.00% y 47.83% expresan su total desacuerdo y su desacuerdo respectivamente al desarrollo de personas que se da en la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 21.74% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 21.74% y 6.52% que consideran adecuada y muy adecuada respectivamente, denotada también en la figura N° 6.

#### **DIMENSION 5: Evaluación de personas**

Tabla 14

*Evaluación de personas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	3	6.52
Deficiente	20	43.48
Regular	13	28.26
Adecuada	9	19.57
Muy adecuada	1	2.17
TOTAL	46	100

**Fuente:** Base de datos de la investigadora

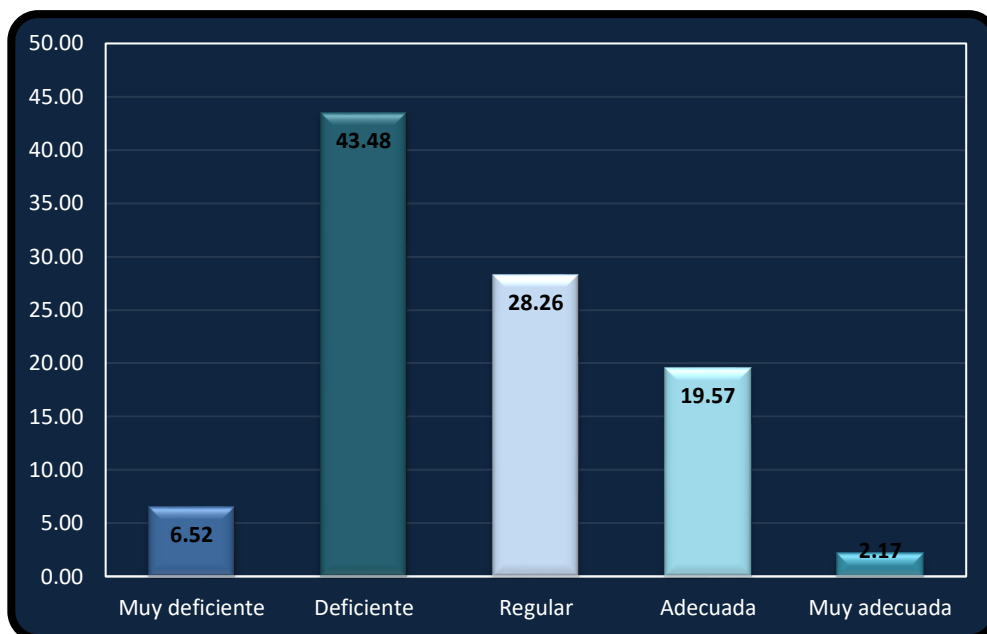


Figura 7. Evaluación de personas

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 14, un 6.52% y 43.48% consideran muy deficiente y deficiente respectivamente a la evaluación de personas que se da en la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 28.26% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 19.57% y 2.17 que consideran adecuada y muy adecuada, denotada también en la figura N° 7.

## VARIABLE 2: Compromiso organizacional

Tabla 15

### Compromiso organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	1	2.17
Deficiente	19	41.30
Regular	16	34.78
Adecuada	9	19.57
Muy adecuada	1	2.17
TOTAL	46	100

Fuente: Base de datos de la investigadora

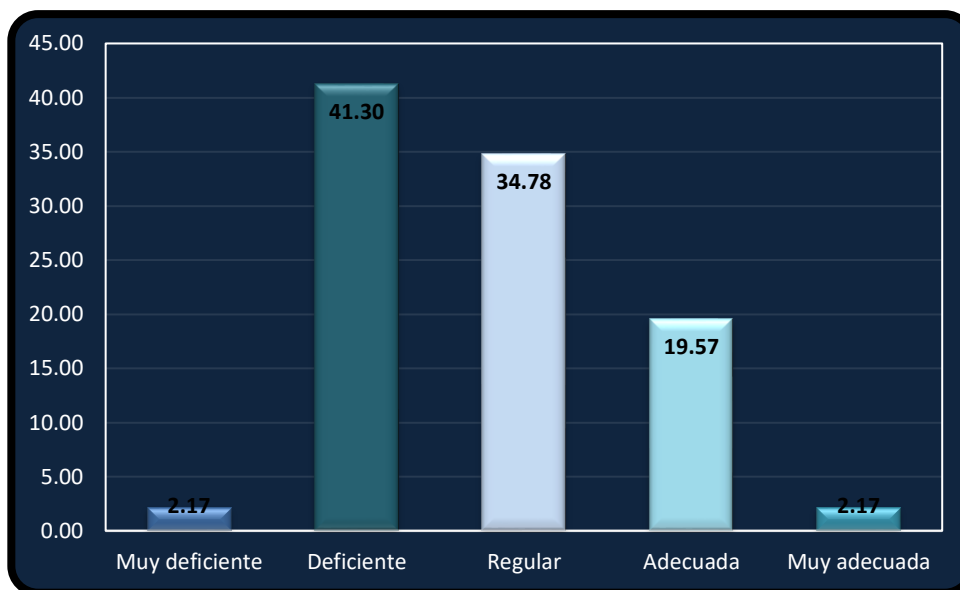


Figura 8. Compromiso organizacional

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 15, un 2.17% y 41.30% consideran muy deficiente y deficiente respectivamente al Comportamiento Organizacional de los colaboradores de la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 34.78% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 19.57% y 2.17% que consideran adecuada y muy adecuada respectivamente, denotada también en la figura N° 8.

### DIMENSION 1: Compromiso afectivo

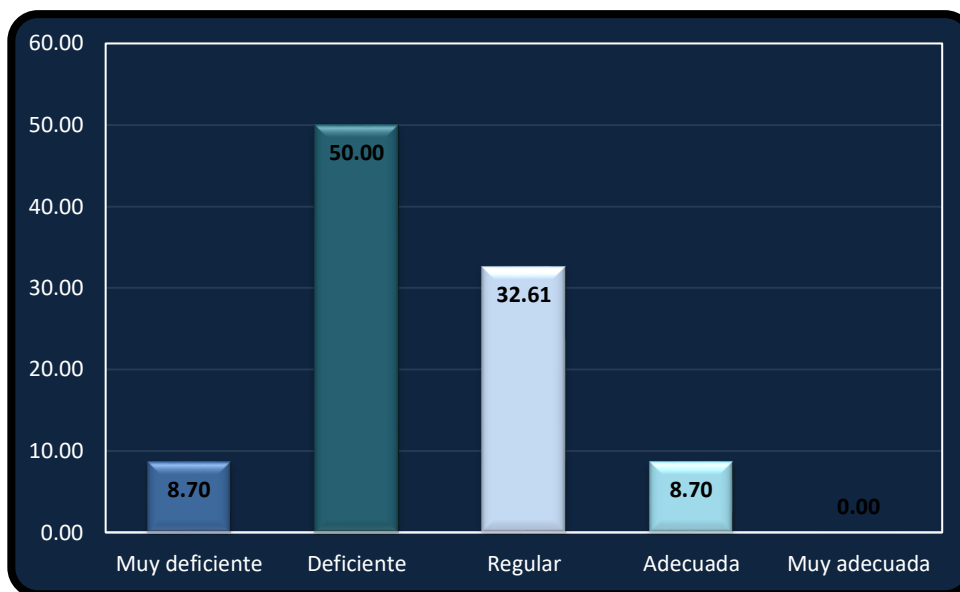
Tabla 16

*Compromiso afectivo*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	4	8.70
Deficiente	23	50.00
Regular	15	32.61
Adecuada	4	8.70
Muy adecuada	0	0.00
TOTAL	46	100

Fuente: Base de datos de la investigadora





*Figura 9.* Compromiso afectivo

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 16, un 4.35% y 17.39% consideran muy deficiente y deficiente respectivamente al compromiso afectivo de los trabajadores de la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 34.78% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 32.61% y 10.87% que consideran adecuada y muy adecuada respectivamente, denotada también en la figura N° 9.

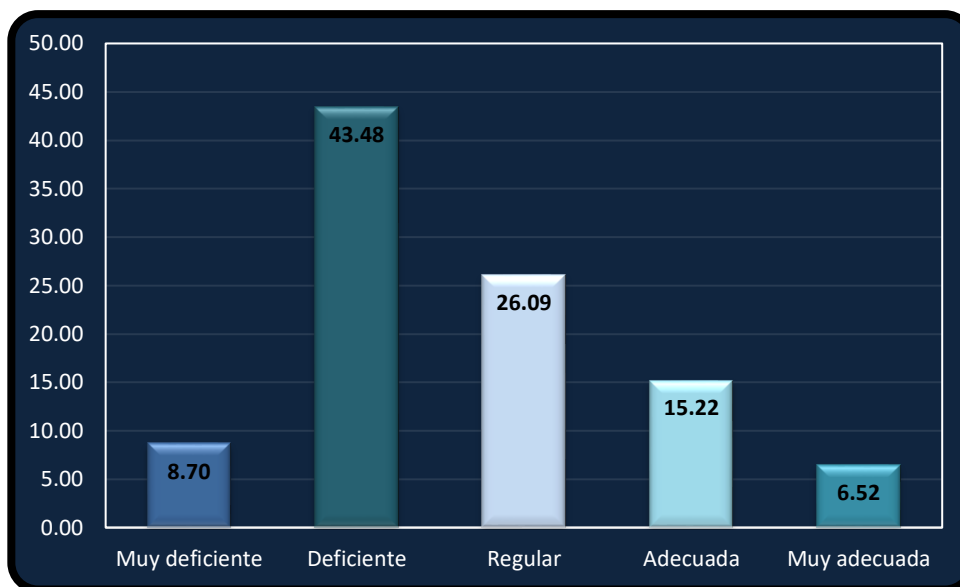
## **DIMENSION 2: Compromiso de continuidad**

Tabla 17

### *Compromiso de continuidad*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	4	8.70
Deficiente	20	43.48
Regular	12	26.09
Adecuada	7	15.22
Muy adecuada	3	6.52
TOTAL	46	100

**Fuente:** Base de datos de la investigadora



*Figura 10.* Compromiso de continuidad

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 17, un 8.70% y 43.48% consideran muy deficiente y deficiente respectivamente al compromiso de continuidad de los trabajadores de la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 26.09% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 15.22% y 6.52% que consideran adecuada y muy adecuada respectivamente, denotada también en la figura N° 10.

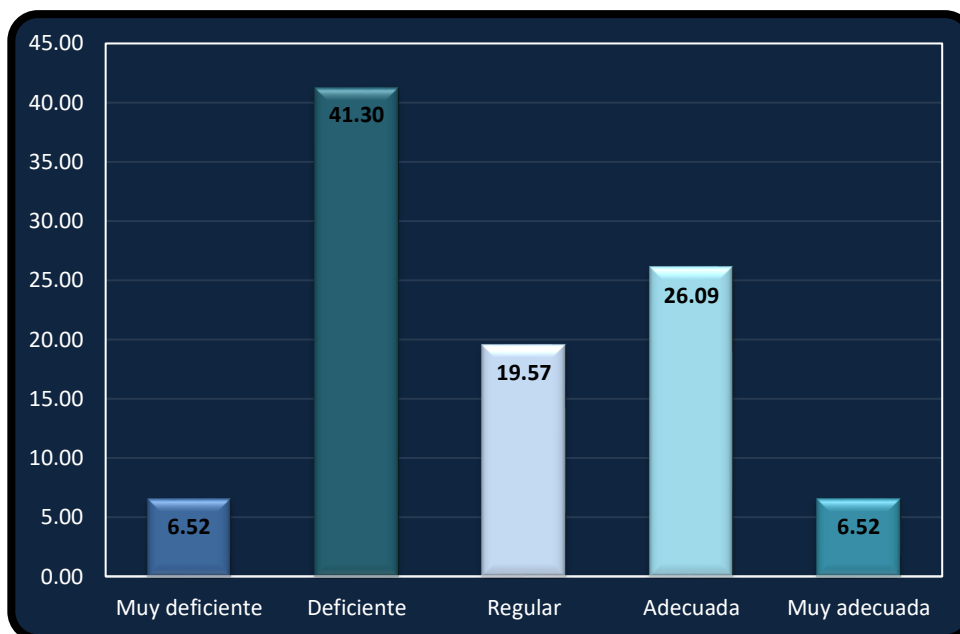
### **DIMENSION 3: Compromiso normativo**

Tabla 18

*Compromiso normativo*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	3	6.52
Deficiente	19	41.30
Regular	9	19.57
Adecuada	12	26.09
Muy adecuada	3	6.52
TOTAL	46	100

**Fuente:** Base de datos de la investigadora



*Figura 11. Compromiso normativo*

Interpretación: De los 46 encuestados, según la tabla N° 18, un 6.52% y 41.30% consideran muy deficiente y deficiente respectivamente al compromiso normativo de los trabajadores de la Cámara de Comercio de Huancayo, en tanto que un 19.57% de los encuestados lo considera regular, en contraste con un 26.09% y 6.52% que consideran adecuada y muy adecuada respectivamente, denotada también en la figura N° 11.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### 4.2.1. Contrastación de la hipótesis general

#### a) Planteamiento de la hipótesis

**H<sub>0</sub>:** NO existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

b) **Calculo estadístico de la prueba (tabla Nro. 01)**

Tabla19

*Correlación hipótesis general*

			Gestión de personas	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Gestión de personas	Coefficiente de correlación	1,000	,965**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	46	46
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,965**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	46	46

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

Correlación negativa perfecta	- 1
<b>Correlación negativa muy fuerte</b>	-0,90 a -0,99
<b>Correlación negativa fuerte</b>	-0,75 a -0,89
<b>Correlación negativa media</b>	-0,50 a -0,74
<b>Correlación negativa débil</b>	-0,25 a -0,49
<b>Correlación negativa muy débil</b>	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna	<b>-0,09 a +0,09</b>
<b>Correlación positiva muy débil</b>	+0,10 a +0,24
<b>Correlación positiva débil</b>	+0,25 a +0,49
<b>Correlación positiva media</b>	+0,50 a +0,74
<b>Correlación positiva fuerte</b>	+0,75 a +0,89
<b>Correlación positiva muy fuerte</b>	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	<b>+1</b>

**Interpretación:** Se evidencia que existe una relación significativa entre la variable gestión de personas y la variable compromiso organizacional ( $r_s=0.965$ ,  $p<0.05$ ) a un nivel positivo fuerte, casi siempre a la escala de correlación dada.

c) **Contrastación:**

$$N = 46$$

$$r = 0.965$$

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 24,41$$

- d) **Conclusión estadística:** la t de tabla según la teoría para 46 trabajadores de la muestra es de 2.02, la t calculada después de aplicar la fórmula fue de 24.41, teniendo en cuenta la teoría la  $t_t (2.02) < t_c (24.41)$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

#### 4.2.2. Contrastación de la hipótesis específicas

##### 1. Hipótesis específica N 1

###### a) Planteamiento de la hipótesis

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

###### b) Cálculo estadístico de la prueba (Tabla Nro. 16)

Tabla 20

*Correlación hipótesis específica 1*

			Gestión de personas	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Gestión de personas	Coefficiente de correlación	1,000	,881**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	46	46
	Compromiso afectivo	Coefficiente de correlación	,881**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	46	46

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

Correlación negativa perfecta	- 1
<b>Correlación negativa muy fuerte</b>	<b>-0,90 a -0,99</b>
<b>Correlación negativa fuerte</b>	<b>-0,75 a -0,89</b>
<b>Correlación negativa media</b>	<b>-0,50 a -0,74</b>
<b>Correlación negativa débil</b>	<b>-0,25 a -0,49</b>
<b>Correlación negativa muy débil</b>	<b>-0,10 a -0,24</b>
No existe correlación alguna	<b>-0,09 a +0,09</b>
<b>Correlación positiva muy débil</b>	<b>+0,10 a +0,24</b>
<b>Correlación positiva débil</b>	<b>+0,25 a +0,49</b>
<b>Correlación positiva media</b>	<b>+0,50 a +0,74</b>
<b>Correlación positiva fuerte</b>	<b>+0,75 a +0,89</b>
<b>Correlación positiva muy fuerte</b>	<b>+0,90 a +0,99</b>
Correlación positiva perfecta	<b>+1</b>

Interpretación: Se evidencia que existe una relación significativa entre la gestión de personas y la dimensión compromiso efectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo ( $r_s=0.881$ ,  $p<0.05$ ) a un nivel positivo fuerte, casi siempre a la escala de correlación dada.

**c) Contrastación:**

$$N = 46$$

$$r = 0.881$$

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 12.35$$

**d) Conclusión estadística:** la t de tabla según la teoría para 46 trabajadores de la muestra es de 2.02, la t calculada después de aplicar la fórmula fue de 12.35, teniendo en cuenta la teoría la  $t_t (2.02) < t_c (12.35)$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna ( $H_i$ ).

## 2. Hipótesis específica N° 2

### a) Planteamiento de la hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso normativo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso normativo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

### b) Cálculo estadístico de la prueba (tabla Nro. 17)

Tabla 21

*Correlación hipótesis específica 2*

		Gestión de personas	Compromiso normativo
Rho de Spearman	Gestión de personas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,804**
		N	46
	Compromiso normativo	Coefficiente de correlación	,804**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	46

correlación negativa perfecta	- 1
<b>Correlación negativa muy fuerte</b>	-0,90 a -0,99
<b>Correlación negativa fuerte</b>	-0,75 a -0,89
<b>Correlación negativa media</b>	-0,50 a -0,74
<b>Correlación negativa débil</b>	-0,25 a -0,49
<b>Correlación negativa muy débil</b>	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna	<b>-0,09 a +0,09</b>
<b>Correlación positiva muy débil</b>	+0,10 a +0,24
<b>Correlación positiva débil</b>	+0,25 a +0,49
<b>Correlación positiva media</b>	+0,50 a +0,74
<b>Correlación positiva fuerte</b>	+0,75 a +0,89
<b>Correlación positiva muy fuerte</b>	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	<b>+1</b>

Interpretación: Se evidencia que existe una relación significativa entre la variable gestión de personas y el compromiso normativo ( $r_s=0.804$ ,  $p<0.05$ ) a un nivel positivo fuerte, casi siempre a la escala de correlación dada.

**c) Contrastación:**

$$\begin{aligned} N &= 46 \\ r &= 0.804 \\ t &= \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\ t &= 8.97 \end{aligned}$$

**d) Conclusión estadística:** la t de tabla según la teoría para 46 trabajadores de la muestra es de 2.02, la t calculada después de aplicar la fórmula fue de 8.97, teniendo en cuenta la teoría la  $t_t (2.02) < t_c (8.97)$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna ( $H_i$ ).

**3. Hipótesis específica N° 3**

**a) Planteamiento de la hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** NO existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018.





d) **Conclusión estadística:** la t de tabla según la teoría para 46 trabajadores de la muestra es de 2.02, la t calculada después de aplicar la fórmula fue de 15.25, teniendo en cuenta la teoría la  $t_t (2.02) < t_c (15.25)$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna ( $H_i$ ).

## **Capítulo V**

### **5. DISCUSIÓN**

#### **5.1. Discusión de resultados**

En líneas generales puede determinarse que, de los resultados encontrados en la presente investigación, aceptamos la hipótesis general alterna que establece que si existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo en el año 2018.

En tal sentido y teniendo en cuenta que se probó nuestra hipótesis general de investigación: existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo en el año 2018 y probada con una Rho de Spearman de 0.965, estos resultados concuerdan con la tesis de Maestría de Castro. (2017): “Gestión de Recursos Humanos y Compromiso

Organizacional, donde concluye lo siguiente: Que existe una relación lineal estadísticamente significativa, alta y directamente proporcional entre la variable gestión de recursos humanos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de educación de Loreto ( $r_s = 0.840, p < 0.000$ ).

Estos resultados se ven respaldados con las afirmaciones de Chiavenato (2009), definen la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Potro lado, de los resultados obtenidos de la investigación aceptamos la hipótesis específica 1 alterna que establece que existe un nexo directo entre las variables de estudio en la Cámara de Comercio de Huancayo en el año 2018 y probada con una Rho de Spearman de 0.881. Estos resultados concuerdan con Rivera Carrasca, Oscar (2010) en su tesis de maestría titulado “Compromiso Organizacional de los docentes de una institución privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas”, donde concluye que el el grado de CO afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo.

Asimismo, de los resultados obtenidos de la investigación aceptamos la hipótesis específica 2 alterna que establece que existe relación directa entre la gestión de personas y el compromiso normativo en la Cámara de Comercio de Huancayo en el año 2018 y probada con una Rho de Spearman de 0.804. Estos resultados concuerdan con Baldoce Porras, Marco Aurelio (2017) en su tesis de maestría titulado “Clima y compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y aplicadas en una institución Bancaria del Perú.”, donde demuestra la relación positiva alta entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones

Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ( $\rho = 0.517, p=0.000$ )

De los resultados obtenidos de la investigación aceptamos la hipótesis específica alterna que establece que existe nexo directo y significativa entre la gestión de personas y el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de Huancayo en el año 2018 y probada con una Rho de Spearman de 0.917.

## 5.2. Conclusiones

**Primera.** Se logró determinar el nexo relación directa y significativa entre la gestión de personas y el comportamiento organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018. El índice Rho Spearman en relación al objetivo general nos dice que al 95% de confianza, existe una correlación positiva fuerte con un valor de 0.965 y un p valor de 0.000, lo que nos indica que la gestión de personas repercute positiva y significativamente en el compromiso organizacional de la Cámara de Comercio de Huancayo. Por ello concluimos que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis general.

**Segunda.** Se logró determinar el nexo entre la gestión de personas y el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018. El índice Rho Spearman en relación al objetivo específico 1 nos dice que al 95% de confianza, existe una correlación positiva fuerte con un valor de 0.881 y un p valor de 0.000, lo que nos indica que la gestión de personas repercute positiva y significativamente en el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo. Por ello concluimos que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica alterna 1.

**Tercera.** Se logró determinar la asociatividad directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso normativo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018. El índice Rho Spearman en relación al objetivo específico 2 nos dice que al 95% de confianza, existe una correlación positiva fuerte con un valor de 0.804 y un p valor de 0.000, lo que nos indica que la gestión de personas

repercute positiva y significativamente en el compromiso normativo de la Cámara de Comercio de Huancayo. Por ello concluimos que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica alterna 2.

**Cuarta.** Se logró determinar la relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018. El índice Rho Spearman en relación al objetivo específico 3 nos dice que al 95% de confianza, existe una correlación positiva fuerte con un valor de 0.917 y un p valor de 0.000, lo que nos indica que la gestión de personas repercute positiva y significativamente en el compromiso de continuidad de la Cámara de Comercio de Huancayo. Por ello concluimos que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica 3.

### 5.3. Recomendaciones

**Primera:** La Presidencia y Consejo Directivo de la Cámara de Comercio de Huancayo, a través del Área de Recursos Humanos deberá diseñar e implementar políticas de provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación de los recursos humanos que vienen laborando en la Institución, así como fortalecer el compromiso afectivo, normativo y de continuidad de estos, mediante capacitaciones y capacitaciones.

**Segunda:** La Presidencia y Consejo Directivo de la Cámara de Comercio de Huancayo, a través del Área de Recursos Humanos deberá diseñar e implementar políticas de gestión de personas (Gestión del Talento Humano) y de compromiso afectivo de los recursos humanos que vienen laborando en la Institución, estableciendo mecanismos y estrategias para cubrir sus necesidades y expectativas, así como lograr que su labor sea satisfactoria, logrando su identificación con la institución.

**Tercera:** La Presidencia y Consejo Directivo de la Cámara de Comercio de Huancayo, a través del Área de Recursos Humanos deberá diseñar e implementar políticas de gestión de personas (Gestión del Talento Humano) y de compromiso normativo de los recursos humanos que vienen laborando en la Institución, estableciendo un Programa de reconocimiento y recompensas de la labor eficiente de los trabajadores, elevando de esta manera su compromiso y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

**Cuarta:** La Presidencia y Consejo Directivo de la Cámara de Comercio de Huancayo, a través del Área de Recursos Humanos deberá diseñar e implementar políticas de gestión de personas (Gestión del Talento Humano ) y de compromiso de



continuidad de los recursos humanos que vienen laborando en la Institución, reconociendo el profesionalismo y los principios éticos de sus trabajadores con un Programa de Incentivos Económicos y Premios que deben ser otorgados a los trabajadores que cumplan 5, 10 ,15 o más años trabajando en la Institución.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Adams, J. (1963): *Toward an Understanding of Inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
- Alvarado, K., Parodi, G. y Ruiz, M. (2017) *Estilos de Liderazgo y Compromiso organizacional con mediación de Engagement en técnicos de maquinaria pesada*, Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas. Universidad del Pacifico.
- Baldoceda, M. (2017) *Clima y compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y aplicadas en una institución Bancaria del Perú*. Tesis Presentada para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial Universidad Peruana La Unión, Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales.
- Blackwell, R. et al. (2002): *Comportamiento del Consumidor*, Thomson Novena edición.
- Castro, D. (2017) *Gestión de Recursos Humanos y Compromiso Organizacional del personal de la Dirección Regional de Educación de Loreto, 2016*, tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Cegarra, J. (2010). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos. Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cohen, A. (2003): *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*.

- Cohen, A. (2009): *A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel*. International Journal of Intercultural Relations, vol.33, pp. 332-345.
- Farro, F. (2006). *Planeamiento estratégico para instituciones Educativas de calidad*. Lima: UDEGRAF S.A.
- Frías, P. (2014) *Compromiso y Satisfacción laboral como factores de permanencia de la Generación Y*, tesis para optar al grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Escuela de Posgrado Economía y Negocios. Universidad de Chile.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R. y otros (2007). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S. A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª edición). México: McGraw – Hill.
- Hofstede, G. (1980): *Cultures consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills: Sage.
- Huamán, F. (2017) *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los instructores de Senati del Centro de Formación Profesional Cerro de Pasco*, tesis para optar el grado de Magister en Administración, mención Administración Estratégica de Empresas, escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del centro del Perú, Huancayo.

- Oседа, D., Cori, S., Alvarado, H. y Zevallos, S. (2011) *Metodología de la investigación*. Tercera edición, Huancayo, Editorial: Pirámide.
- Pedroza, N. (2007) *Compromiso Organizacional, Motivación de logro y Satisfacción Laboral de Trabajadores Públicos en Caracas*, tesis para optar el grado de Magister en Psicología, Decanato de Estudios de Postgrado Maestría en Psicología, Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.
- Pérez, C. (2013) *Orientación Laboral y Organizacional relación del grado de Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en Profesionales de la Salud en un Hospital Público*, tesis para obtener el grado de Magister en Psicología con orientación laboral y organizacional, Universidad Autónoma de León, México.
- Riketta, M. (2005). *Organizational identification: A meta-analysis*. Journal of Vocational Behavior, 66, 358-384.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional* Pearson Educación, México.
- Romero, O. y Bustamante, C. (1993). *Inventarios motivacionales*. Reporte técnico. Mérida: Ediciones Rogya. España.
- Rokeach, M. (1973): *The nature of human values*, The Free Press, New York.
- Sánchez, C. y Reyes, R. (2006) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima, Editorial: Visión Universitaria.
- Vara, A. (2012) *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Segunda edición. Perú. Fondo editorial Universidad San Martín de Porres.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia

LA GESTIÓN DE PERSONAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE HUANCAYO EN EL AÑO 2018.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018?</p> <p>2. ¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso normativo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018?</p> <p>3. ¿De qué manera la gestión de personas se relaciona con el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1. Determinar la relación que existe entre la gestión de personas y el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre la gestión de personas y el compromiso normativo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre la gestión de personas y el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso organizacional en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>1. Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso afectivo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018</p> <p>2. Existe una relación directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso normativo en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018</p> <p>3. Existe una relación</p>	<p><b>GESTIÓN DE PERSONAS</b></p> <p><b>Provisión de personas</b></p> <p>-Reclutamiento</p> <p>-Selección</p> <p>-Integración.</p> <p><b>Organización de personas</b></p> <p>-Diseño de cargos</p> <p>-Análisis y descripción de puestos</p> <p>-Evaluación de desempeño</p> <p><b>Retención de personal</b></p> <p>-Remuneración</p> <p>-Prestaciones sociales</p> <p>-Higiene y seguridad</p> <p>-Beneficios sociales</p> <p>-Estabilidad laboral</p> <p>-Calidad de vida</p> <p><b>Desarrollo de personas</b></p> <p>-Capacitación</p> <p>-Desarrollo personal</p> <p>-Desarrollo organizacional</p> <p><b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Tipo : Básica, Transversal</p> <p>Nivel : Correlacional</p> <p>Diseño: Descriptivo correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> <p>Donde: M = Muestra O<sub>1</sub>, Variable I O<sub>2</sub>, Variable D r = relación</p> </div> <p><b>Método:</b> Científico – Hipotético deductivo</p> <p><b>Tipo:</b> Básico, cuantitativo</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> Descriptivo correlacional, no experimental</p> <p><b>Población:</b> 46 trabajadores</p> <p><b>Muestra probabilística:</b> 46 trabajadores</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionario: Gestión de Personas 30 ítems del 01 al 30</p> <p>Cuestionario: Compromiso Organizacional 16 Ítems del 31 al 46</p> <p><b>Ficha técnica:</b> Nombre: Cuestionario: Gestión de personas y compromiso organizacional</p>

	Huancayo, en el año 2018	directa y significativa entre la gestión de personas y el compromiso de continuidad en la Cámara de Comercio de Huancayo, en el año 2018	<p><b>Evaluación de personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Banco de datos</li> <li>-Desarrollo personal</li> <li>-Sistema de información gerencial</li> </ul> <p><b>Compromiso afectivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apego emocional y sentimental</li> <li>-Expectativas</li> </ul> <p><b>Compromiso normativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lealtad a la organización</li> </ul> <p><b>Compromiso de continuidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocimiento de la persona</li> <li>-Sistema de Información</li> </ul>	<p><b>Validez y confiabilidad:</b></p> <p>Se validará con 3 juicios de expertos con grado de Magister y Doctor –</p> <p>A través del Alfa de Cron Bach</p> <p><b>Uso de datos:</b></p> <p>Procesados a través del paquete estadístico SPSS-V 23</p> <p><b>Contrastación de Hipótesis:</b> Rho de Sperman</p>
--	--------------------------	--	---	--

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos

**Instrumento - Cuestionario**

**DATOS INFORMATIVOS**

Nombre de la unidad de observación

.....  
 .....

Masculino ( ) Femenino ( )

Fecha: .....

**INSTRUCCIONES:**

Este cuestionario es parte de un proyecto de investigación que pretende conocer los Niveles de Gestión Estratégica del Compromiso Organizacional del personal de las Cámaras de Comercio de la región Junín 2018.

Marcar con un aspa (x) una sola alternativa casi siempre con la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

<b>VARIABLE 1: GESTION DE PERSONAS</b>					
<b>Dimensión 1: Provisión de personas</b>					
1. La Cámara de Comercio de Huancayo tiene un sistema adecuado de reclutamiento de personal.					
2. La selección de personal es eficiente en la Cámara de Comercio de Huancayo.					
<b>Dimension2: Organización de personas</b>					
3. Se tiene un diseño de cargos estructurado por niveles y áreas en la Cámara de Comercio de Huancayo.					
4. Se evalúa el desempeño de los trabajadores de manera permanente en la Cámara de Comercio de Huancayo					
<b>Dimensión 3: Retención de personas</b>					
5. Los trabajadores de la Cámara de Comercio reciben todos sus beneficios sociales de manera oportuna.					
6. Los trabajadores tienen una adecuada estabilidad laboral en la Cámara de Comercio de Huancayo.					
7. Existe una seguridad laboral para los trabajadores en la Cámara de Comercio de Huancayo					
8. Existe una disciplina adecuada dentro de la Cámara de Comercio de Huancayo de parte de los empleados					
9. Hay una adecuada higiene y seguridad laboral en la Cámara de Comercio de Huancayo.					
10. Los trabajadores de la Cámara de Comercio de Huancayo tienen una calidad de vida aceptable.					
<b>Dimensión 4: Desarrollo de personas</b>					
11. La Cámara de Comercio de Huancayo brinda capacitación permanente a sus trabajadores.					



12. Existe un adecuado desarrollo de personal dentro de la Cámara de Comercio de Huancayo.					
13. El desarrollo organización es supervisado y mejorado permanentemente en la Cámara de Comercio de Huancayo.					
<b>Dimensión 5: Seguimiento de personas</b>					
14. La base de datos de los trabajadores en la Cámara de Comercio de Huancayo esta actualizada.					
15. Los sistemas de información gerencial de la Cámara de Comercio de Huancayo son adecuados.					
<b>VARIABLE 2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Dimensión 1: Compromiso afectivo</b>					
16. Existe un apego del trabajador hacia la Cámara de Comercio de Huancayo emocional y sentimental.					
17. Las expectativas que tiene el trabajador de la Cámara de Comercio de Huancayo llevan a que tenga un compromiso alto.					
18. Las necesidades del trabajador están totalmente satisfechas para que se sientan comprometidos con la Cámara de Comercio de Huancayo					
19. Existe satisfacción del trabajador en base a sus labores cotidianas					
20. El trabajador se identifica con la Cámara de Comercio de Huancayo sin existir un compromiso previo					
<b>Dimensión 2: Compromiso de continuidad</b>					
21. El trabajador demuestra lealtad a la Cámara de Comercio de Huancayo					
22. Existe un compromiso por realizar un trabajo eficiente y eficaz en la Cámara de Comercio de Huancayo.					
23. Hay apego de parte del trabajador hacia la Cámara de Comercio de Huancayo.					
24. El tiempo invertido en las labores del trabajador le genera un compromiso con la Cámara de Comercio de Huancayo					
25. El profesionalismo del trabajador se ve afectado por el compromiso con a la Cámara de Comercio de Huancayo					
<b>Dimensión 3: Compromiso normativo</b>					
26. Se reconoce a los trabajadores por el compromiso demostrado					
27. Los trabajadores se involucran en las actividades de la Cámara de Comercio de Huancayo					
28. Se dan recompensas por el compromiso demostrado por los trabajadores					
29. El compromiso con la Cámara de Comercio de Huancayo es un tópico importante					
30. La oportunidad de sobresalir por parte del trabajador es algo motivado					

**Gracias por su colaboración**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE EXPERTOS

Apellidos y Nombres del experto: \_\_\_\_\_

Título y/o Grado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### TITULO DE LA INVESTIGACION

#### LA GESTION DE PERSONAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA CAMARA DE COMERCIO DE HUANCAYO EN EL AÑO 2018.

Mediante la tabla para evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "X" en las columnas de SI o NO. Así mismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
2	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
3	¿El instrumento de recolección de datos, facilitara el logro de los objetivos de la investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
5	¿La redacción de las preguntas es con sentido coherente?			
6	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?			
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitara el análisis y procesamiento de datos?			
8	¿Del instrumento de medición, los datos serán objetivos?			
9	¿Del instrumento de medición, usted añadiría alguna pregunta?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?			
12	¿El instrumento de medición está basado en aspectos teórico científicos?			

\_\_\_\_\_  
**Firma del experto:**

### Anexo 3. Base de datos

Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	D1	D2	D3	D4	D5
O1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	1	4	3	9	5	4
O2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	4	4	12	7	2
O3	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	3	1	1	4	1	2	2	14	5	5
O4	3	3	3	5	5	5	4	3	4	2	2	2	2	4	2	6	8	23	6	6
O5	2	1	2	3	3	4	4	5	5	4	5	5	2	4	3	3	5	25	12	7
O6	5	2	5	5	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	7	10	21	6	8
O7	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	5	4	14	5	3
O8	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	5	12	6	5
O9	5	2	3	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	7	8	13	6	4
O10	4	4	3	1	3	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	8	4	22	8	6
O11	3	2	4	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	5	6	18	11	6
O12	1	5	2	4	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	6	6	12	5	4
O13	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	6	4	15	9	4
O14	3	2	2	1	1	4	3	1	4	1	5	4	3	4	5	5	3	14	12	9
O15	4	1	3	1	2	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	5	4	23	10	5
O16	4	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	6	8	27	13	9
O17	4	2	5	3	2	3	1	5	3	2	5	3	3	1	4	6	8	16	11	5
O18	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	17	7	6
O19	3	2	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	21	10	7
O20	3	2	4	2	3	5	2	3	4	2	5	5	4	1	2	5	6	19	14	3
O21	3	2	3	1	1	4	3	5	4	1	5	4	3	4	3	5	4	18	12	7
O22	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	6	4	15	6	6
O23	5	2	2	5	5	4	1	4	3	5	3	1	2	5	5	7	7	22	6	10
O24	5	2	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	7	7	28	14	9
O25	1	2	2	2	4	1	1	3	3	3	5	1	1	2	2	3	4	15	7	4
O26	1	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	1	2	2	4	5	13	7	4
O27	2	2	4	4	2	4	4	3	4	5	3	4	2	4	5	4	8	22	9	9
O28	2	3	5	5	2	3	5	2	3	5	4	2	2	5	2	5	10	20	8	7
O29	3	2	5	2	2	3	5	5	3	2	5	3	4	3	3	5	7	20	12	6
O30	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2	8	8	28	14	5
O31	2	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	2	2	3	2	5	3	11	5	5
O32	1	4	3	1	1	5	4	4	4	1	1	5	1	2	3	5	4	19	7	5
O33	2	4	4	2	2	5	5	3	3	3	3	3	2	3	5	6	6	21	8	8
O34	5	4	3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	9	6	21	11	7
O35	5	3	5	5	2	3	5	5	3	5	2	5	5	3	5	8	10	23	12	8
O36	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	4	5	12	5	5
O37	5	2	5	1	1	2	2	1	1	1	1	2	5	2	2	7	6	8	8	4
O38	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	6	6	15	7	6
O39	5	2	5	1	1	4	4	3	1	1	1	1	5	2	3	7	6	14	7	5
O40	2	3	3	5	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	5	8	12	7	6
O41	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	7	22	13	9
O42	2	1	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	4	10	6	5
O43	3	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	2	2	5	4	13	7	4
O44	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2	3	4	4	14	9	5
O45	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	3	5	5	14	10	5
O46	3	3	3	1	1	2	3	4	4	4	3	5	3	4	5	6	4	18	11	9
Varianza	1.64	0.73	1.40	1.76	1.27	1.53	1.92	1.24	1.04	1.80	1.50	1.72	1.57	1.20	1.48					

Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	D1	D2	D3
O1	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	8	10	7
O2	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	3	1	3	9	11	11
O3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	9	9	8
O4	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12	20	20
O5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	1	4	5	4	17	20	18
O6	2	3	5	5	2	3	3	3	5	3	3	3	5	4	1	17	17	16
O7	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	9	12	10
O8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	10	10	11
O9	2	5	2	1	2	3	3	2	2	2	2	5	2	2	4	12	12	15
O10	2	2	3	4	2	4	4	3	5	3	2	2	4	4	3	13	19	15
O11	3	5	2	4	5	4	2	3	2	1	2	4	4	3	1	19	12	14
O12	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	3	3	10	11	11
O13	5	2	3	1	1	4	4	1	1	1	1	1	5	2	2	12	11	11
O14	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	12	14	14
O15	4	5	1	1	2	1	1	3	5	5	3	5	2	3	5	13	15	18
O16	5	5	2	3	4	3	5	5	3	5	4	5	5	4	5	19	21	23
O17	5	2	3	3	1	5	4	4	4	5	1	5	5	3	3	14	22	17
O18	2	2	4	2	3	2	1	2	4	2	2	2	3	2	3	13	11	12
O19	1	4	4	5	5	4	1	1	2	2	5	3	1	3	3	19	10	15
O20	2	3	5	5	2	3	5	5	2	3	3	5	5	1	5	17	18	19
O21	3	2	3	3	3	5	5	5	2	2	2	2	2	2	3	14	19	11
O22	4	2	3	3	1	1	1	1	4	3	1	3	3	2	3	13	10	12
O23	3	4	4	4	3	2	4	3	5	4	5	2	2	3	5	18	18	17
O24	4	5	5	2	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	19	22	23
O25	1	3	3	1	3	3	2	5	1	2	2	1	1	2	2	11	13	8
O26	1	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	1	2	2	10	12	11
O27	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	16	20	16
O28	4	2	5	3	2	3	5	5	3	3	5	3	3	1	5	16	19	17
O29	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4	5	3	16	18	19
O30	4	5	5	5	2	3	2	3	5	5	3	5	2	5	4	21	18	19
O31	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	10	9	6
O32	5	2	5	1	1	4	4	1	1	1	1	1	5	2	3	14	11	12
O33	1	3	5	5	5	4	1	1	4	2	2	4	3	4	5	19	12	18
O34	4	3	3	3	1	4	2	5	4	4	4	5	4	4	5	14	19	22
O35	4	4	3	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	15	22	24
O36	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	3	8	10	10
O37	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	11	11	11
O38	5	4	3	1	1	2	4	1	1	1	1	1	5	2	3	14	9	12
O39	5	2	3	1	1	4	4	1	1	1	1	1	5	2	3	12	11	12
O40	2	3	2	3	2	3	1	3	4	3	3	3	2	4	3	12	14	15
O41	3	5	2	5	3	5	5	3	2	2	4	5	2	5	4	18	17	20
O42	2	4	2	1	1	2	3	1	1	3	1	1	2	1	1	10	10	6
O43	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	11	10	12
O44	4	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	4	2	3	14	10	13
O45	1	3	3	2	4	1	2	4	2	2	3	1	4	2	3	13	11	13
O46	3	3	4	1	5	4	3	4	3	1	1	5	2	3	3	16	15	14
Varianza	1.61	1.42	1.22	1.72	1.26	1.17	1.68	1.85	1.95	1.54	1.67	2.35	1.67	1.53	1.71			

