



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO DE ABAD DEL CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**FACTORES DEMOGRÁFICOS Y LABORALES EN EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

**Br. MARY HELEN CONZA BERROCAL**

**ASESOR:**

**Dr. TEÓFILO JORDÁN PALOMINO**

**CÓDIGO ORCID: 0000-0001-9238-4635**

**CUSCO-PERÚ**

**2025**

## INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: FACTORES DEMOGRÁFICOS Y LABORALES EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Presentado por: MARY HELEN CONZA BERROCAL DNI N° 46.019.594

presentado por: ..... DNI N°: .....

Para optar el título profesional/grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 3 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 3 %.

**Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis**

| Porcentaje     | Evaluación y Acciones                                                                                                                                                                                                                                                         | Marque con una (X)                  |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Del 1 al 10%   | No se considera plagio.                                                                                                                                                                                                                                                       | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Del 11 al 30 % | Devolver al usuario para las correcciones.                                                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/>            |
| Mayor a 31%    | El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley. | <input type="checkbox"/>            |

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 23 de JUNIO de 2025



Firma

Post firma TEÓFILO JORDÁN PALOMINO

Nro. de DNI 23805495

ORCID del Asesor 0000-0001-9238-4635

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid: 27259: 469192098

# MARY HELEN CONZA BERROCAL

## FACTORES DEMOGRÁFICOS Y LABORALES EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINIST...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:469192098

Fecha de entrega

23 jun 2025, 9:54 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

23 jun 2025, 10:03 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

MARY HELEN CONZA BERROCAL.docx

Tamaño de archivo

3.7 MB

151 Páginas

44.938 Palabras

237.359 Caracteres

# 3% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)
- Trabajos entregados

## Fuentes principales

- 3%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**  
20 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO

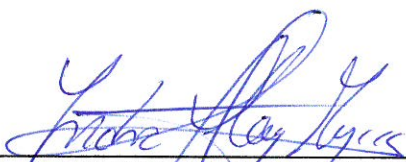
---

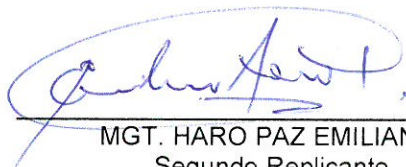
INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dra. NELLY AYDE CAVERO TORRE, Directora General de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **FACTORES DEMOGRÁFICOS Y LABORALES EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO** de la Br. MARY HELEN CONZA BERROCAL. Hacemos de su conocimiento que la sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **DIECINUEVE DE MAYO DE 2025**.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

Cusco, 16 de junio de 2025.

  
DRA. FLOREZ MUJICA INDIRA YESENIA  
Primer Replicante

  
MGT. HARO PAZ EMILIANO  
Segundo Replicante

  
Dr. WILMER FLOREZ GARCÍA  
Primer Dictaminante

  
Dr. YASSER ABARCA SÁNCHEZ  
Segundo Dictaminante

## **DEDICATORIA**

*A Dios por darme la fuerza y salud.*

*A mis padres, hermanos, cuñados y sobrinos  
por brindarme su apoyo incondicional.*

## ÍNDICE GENERAL

|                                                |      |
|------------------------------------------------|------|
| DEDICATORIA.....                               | i    |
| ÍNDICE GENERAL .....                           | ii   |
| LISTA DE TABLAS .....                          | vi   |
| LISTA DE FIGURAS .....                         | viii |
| RESUMEN .....                                  | ix   |
| ABSTRACT .....                                 | xi   |
| INTRODUCCIÓN.....                              | xiii |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....    | 1    |
| 1.1    Situación problemática .....            | 1    |
| 1.2    Formulación del problema .....          | 4    |
| 1.2.1    Problema general .....                | 4    |
| 1.2.2    Problemas específicos.....            | 4    |
| 1.3    Justificación de la investigación ..... | 4    |
| 1.3.1    Justificación metodológica .....      | 4    |
| 1.3.2    Justificación teórica .....           | 4    |
| 1.3.3    Justificación práctica.....           | 5    |
| 1.4    Objetivos de la investigación .....     | 5    |
| 1.4.1    Objetivo general.....                 | 5    |
| 1.4.2    Objetivos específicos .....           | 5    |
| 1.5    Delimitación.....                       | 5    |
| 1.5.1    Delimitación espacial.....            | 5    |
| 1.5.2    Delimitación temporal .....           | 6    |
| 1.5.3    Delimitación social .....             | 6    |
| 1.6    Limitaciones de la investigación.....   | 6    |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....    | 7    |
| 2.1    Bases teóricas.....                     | 7    |

|                                           |                                                      |    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|----|
| 2.1.1                                     | Factores Demográficos .....                          | 7  |
| 2.1.2                                     | Factores Laborales .....                             | 10 |
| 2.1.3                                     | Compromiso Organizacional.....                       | 13 |
| 2.1.4                                     | Comportamiento Organizacional .....                  | 27 |
| 2.1.5                                     | Compromiso Organizacional en el Sector Público ..... | 30 |
| 2.2                                       | Marco institucional .....                            | 32 |
| 2.2.1                                     | Datos generales .....                                | 32 |
| 2.2.2                                     | Reseña histórica .....                               | 33 |
| 2.2.3                                     | Organigrama .....                                    | 33 |
| 2.2.4                                     | Órganos de gobierno de la universidad .....          | 33 |
| 2.3                                       | Marco legal .....                                    | 33 |
| 2.3.1                                     | Ley N° 30220.....                                    | 33 |
| 2.3.2                                     | Decreto Legislativo N° 276.....                      | 34 |
| 2.3.3                                     | Decreto Legislativo N° 1057 .....                    | 34 |
| 2.4                                       | Marco conceptual.....                                | 35 |
| 2.5                                       | Antecedentes empíricos de la investigación .....     | 37 |
| 2.5.1                                     | Antecedentes Internacionales .....                   | 37 |
| 2.5.2                                     | Antecedentes Nacionales.....                         | 45 |
| 2.5.3                                     | Antecedentes Locales .....                           | 49 |
| CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES ..... |                                                      | 52 |
| 3.1                                       | Hipótesis .....                                      | 52 |
| 3.1.1                                     | Hipótesis general.....                               | 52 |
| 3.1.2                                     | Hipótesis específicas.....                           | 52 |
| 3.2                                       | Identificación de variables e indicadores.....       | 52 |
| 3.2.1                                     | Variables independientes.....                        | 52 |
| 3.2.2                                     | Variable dependiente .....                           | 52 |
| 3.3                                       | Operacionalización de variables .....                | 53 |
| CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA .....            |                                                      | 54 |

|                                              |                                                                                |    |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1                                          | Ámbito de estudio .....                                                        | 54 |
| 4.2                                          | Tipo, nivel, enfoque y diseño de la investigación.....                         | 55 |
| 4.2.1                                        | Tipo .....                                                                     | 55 |
| 4.2.2                                        | Nivel .....                                                                    | 55 |
| 4.2.3                                        | Enfoque .....                                                                  | 55 |
| 4.2.4                                        | Diseño .....                                                                   | 55 |
| 4.2.5                                        | Método .....                                                                   | 56 |
| 4.3                                          | Unidad de análisis .....                                                       | 56 |
| 4.4                                          | Población de estudio .....                                                     | 56 |
| 4.5                                          | Tamaño de muestra .....                                                        | 57 |
| 4.6                                          | Técnicas de selección de muestra .....                                         | 58 |
| 4.7                                          | Técnicas de recolección de información.....                                    | 58 |
| 4.8                                          | Técnicas de análisis e interpretación de la información .....                  | 58 |
| 4.9                                          | Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas ..... | 59 |
| 4.10                                         | Presentación del instrumento aplicado .....                                    | 60 |
| 4.10.1                                       | Validez del instrumento.....                                                   | 62 |
| 4.10.2                                       | Confiabilidad del instrumento .....                                            | 63 |
| CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ..... |                                                                                | 64 |
| 5.1                                          | Análisis descriptivo.....                                                      | 64 |
| 5.1.1                                        | Análisis descriptivo de la variable Factores Demográficos.....                 | 64 |
| 5.1.2                                        | Análisis descriptivo de la variable Factores Laborales.....                    | 65 |
| 5.1.3                                        | Análisis descriptivo de la variable Compromiso Organizacional .....            | 66 |
| 5.1.4                                        | Factores Demográficos en el Compromiso Organizacional.....                     | 71 |
| 5.1.5                                        | Factores Laborales en el Compromiso Organizacional.....                        | 73 |
| 5.2                                          | Análisis inferencial .....                                                     | 75 |
| 5.2.1                                        | Efecto de los Factores Demográficos en el Compromiso Organizacional.....       | 75 |
| 5.2.2                                        | Efecto de los Factores Laborales en el Compromiso Organizacional.....          | 86 |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.3 Efecto de los Factores Demográficos y Laborales en el Compromiso Organizacional..... | 97  |
| CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....                                                 | 99  |
| 6.1 Factores Demográficos y el Compromiso Organizacional .....                             | 99  |
| 6.1.1 Género .....                                                                         | 99  |
| 6.1.2 Edad.....                                                                            | 100 |
| 6.1.3 Estado Civil.....                                                                    | 101 |
| 6.1.4 Nivel Educativo .....                                                                | 102 |
| 6.2 Factores Laborales y el Compromiso Organizacional .....                                | 103 |
| 6.2.1 Antigüedad .....                                                                     | 103 |
| 6.2.2 Régimen Laboral.....                                                                 | 104 |
| 6.2.3 Escala Remunerativa .....                                                            | 105 |
| 6.2.4 Posición o Cargo .....                                                               | 106 |
| 6.3 Interpretación de hallazgos, implicaciones .....                                       | 107 |
| 6.4 Propuesta para el fortalecimiento del Compromiso Organizacional .....                  | 108 |
| CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                                          | 113 |
| 7.1 Conclusiones.....                                                                      | 113 |
| 7.2 Recomendaciones .....                                                                  | 115 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                           | 116 |
| ANEXOS.....                                                                                | 122 |
| Anexo 1. Matriz de consistencia .....                                                      | 122 |
| Anexo 2. Matriz de instrumentalización de la variable Compromiso organizacional .....      | 123 |
| Anexo 3. Instrumento de recolección de datos.....                                          | 124 |
| Anexo 4. Carta de autorización .....                                                       | 126 |
| Anexo 5. Fichas de validación de los instrumentos .....                                    | 127 |
| Anexo 6. Datos recopilados.....                                                            | 130 |
| Anexo 7. Organigrama de la UNSAAC .....                                                    | 136 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Operacionalización de variables.....                                                                                                                       | 53 |
| Tabla 2. Distribución de los ítems en el cuestionario.....                                                                                                          | 60 |
| Tabla 3. Codificación de las variables Factores Demográficos y Factores Laborales .....                                                                             | 61 |
| Tabla 4. Baremación de la variable Compromiso Organizacional .....                                                                                                  | 62 |
| Tabla 5. Análisis de validez del instrumento.....                                                                                                                   | 62 |
| Tabla 6. Análisis de confiabilidad del instrumento .....                                                                                                            | 63 |
| Tabla 7. Análisis descriptivo de la variable Factores Demográficos .....                                                                                            | 64 |
| Tabla 8. Análisis descriptivo de la variable Factores Laborales .....                                                                                               | 65 |
| Tabla 9. Análisis descriptivo de la dimensión Compromiso Afectivo .....                                                                                             | 66 |
| Tabla 10. Análisis descriptivo de la dimensión Compromiso Continuidad .....                                                                                         | 67 |
| Tabla 11. Análisis descriptivo de la dimensión Compromiso Normativo.....                                                                                            | 68 |
| Tabla 12. Análisis descriptivo de la variable Compromiso Organizacional .....                                                                                       | 69 |
| Tabla 13. Análisis de frecuencias de la variable Compromiso Organizacional .....                                                                                    | 70 |
| Tabla 14. Análisis comparativo del Compromiso Organizacional según Factores Demográficos.....                                                                       | 71 |
| Tabla 15. Análisis comparativo del Compromiso Organizacional según Factores Laborales .....                                                                         | 73 |
| Tabla 16. Comparación del logaritmo de la verosimilitud del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional..... | 76 |
| Tabla 17. Pruebas de Bondad de Ajuste del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional.....                   | 77 |
| Tabla 18. Pseudo R-cuadrado del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional .....                            | 77 |
| Tabla 19. Prueba de Líneas Paralelas del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional .....                   | 78 |
| Tabla 20. Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso afectivo .....                     | 78 |
| Tabla 21. Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso continuidad .....                  | 80 |
| Tabla 22. Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso normativo.....                     | 82 |
| Tabla 23. Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional.....                | 84 |

|                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 24. Comparación del logaritmo de la verosimilitud del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional ..... | 87 |
| Tabla 25. Pruebas de Bondad de Ajuste del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional .....                   | 87 |
| Tabla 26. Pseudo R-cuadrado del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional .....                             | 88 |
| Tabla 27. Prueba de Líneas Paralelas del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional .....                    | 88 |
| Tabla 28. Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso afectivo.....                       | 89 |
| Tabla 29. Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso continuidad.....                    | 91 |
| Tabla 30. Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso normativo .....                     | 93 |
| Tabla 31. Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional .....                | 95 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Modelo de Compromiso Organizacional de Mowday, Steers y Porter..... | 17 |
| Figura 2. Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen .....          | 19 |
| Figura 3. Modelo bidimensional de Compromiso Organizacional de Cohen .....    | 21 |
| Figura 4. Componentes de la Actitud del Compromiso Organizacional.....        | 28 |
| Figura 5. Ubicación geográfica de las sedes de la UNSAAC .....                | 54 |

## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo determinar el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. La investigación abarcó el nivel descriptivo y correlacional-causal, bajo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental; se empleó estadística descriptiva e inferencial para el procesamiento y análisis de datos. La población del estudio estuvo conformada por 674 servidores administrativos, de los cuales se seleccionó una muestra de 245 mediante muestreo probabilístico. La variable dependiente Compromiso Organizacional fue conceptualizada y medida a través de tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso continuidad y compromiso normativo. La investigación se estructuró con instrumentos de medición adaptado del modelo tridimensional de Meyer y Allen, que posteriormente fueron evaluados mediante pruebas de validación y confiabilidad; y como técnica de análisis estadístico se empleó la regresión logística ordinal.

En los resultados, respecto de los factores demográficos, se constató que el género masculino mostró un efecto negativo y estadísticamente significativo en las tres dimensiones evaluadas, para el compromiso afectivo (-1.873,  $\text{Exp(B)} = 0.154$ ), para el compromiso de continuidad (-1.344,  $\text{Exp(B)} = 0.261$ ) y en el compromiso normativo (-1.238,  $\text{Exp(B)} = 0.290$ ). En cuanto a la edad, se observó un efecto positivo en el compromiso afectivo (0.069,  $\text{Exp(B)} = 1.072$ ) y en el compromiso de continuidad (0.116,  $\text{Exp(B)} = 1.123$ ), sin embargo, en el compromiso normativo, la edad mostró un efecto negativo (-0.194,  $\text{Exp(B)} = 0.823$ ). En relación con el estado civil, los trabajadores no casados mostraron un efecto negativo en el compromiso afectivo (-0.783,  $\text{Exp(B)} = 0.457$ ) y de continuidad (-1.323,  $\text{Exp(B)} = 0.266$ ), pero no se encontró un efecto significativo en el compromiso normativo. El nivel educativo tuvo un impacto significativo únicamente en el compromiso normativo, los trabajadores con educación secundaria (-4.021,  $\text{Exp(B)} = 0.018$ ) y técnica (-3.333,  $\text{Exp(B)} = 0.036$ ) mostraron probabilidades significativamente menores en comparación con aquellos con estudios de posgrado. En relación con los factores laborales, la antigüedad mostró un efecto positivo sobre el compromiso afectivo (0.047,  $\text{Exp(B)} = 1.048$ ) y de continuidad (0.123,  $\text{Exp(B)} = 1.130$ ), sin embargo, en el compromiso normativo, la relación fue inversa, con un coeficiente negativo (-0.113,  $\text{Exp(B)} = 0.894$ ). En cuanto al régimen laboral, en contraste con el Decreto Legislativo N.º 276 de la modalidad nombrado, se encontró que pertenecer al Decreto Legislativo N.º 1057 (CAS) se asocia con una disminución marcada en el compromiso de continuidad (-2.832,  $\text{Exp(B)} = 0.059$ ), sin embargo, este mismo régimen muestra un

incremento significativo en el compromiso normativo (2.573,  $\text{Exp(B)} = 13.104$ ); esta tendencia se acentúa aún más en el Decreto Legislativo N.º 276 de la modalidad contratado (4.032 y  $\text{Exp(B)} = 56.393$ ) en lo que respecta al compromiso normativo. Respecto a la escala remunerativa, los trabajadores en niveles más bajos (auxiliar y técnico) presentan menor compromiso afectivo (-0.926,  $\text{Exp(B)} = 0.396$  y -0.991,  $\text{Exp(B)} = 0.371$  respectivamente) y menor compromiso normativo (-1.899,  $\text{Exp(B)} = 0.150$  y -1.420,  $\text{Exp(B)} = 0.242$  respectivamente) en comparación con aquellos de nivel profesional. Por último, el tipo de posición o cargo evidenció que desempeñarse en un cargo operativo, en comparación con los de mando medio, se asoció negativamente con todas las dimensiones del compromiso organizacional, en el compromiso afectivo (-1.904,  $\text{Exp(B)} = 0.149$ ), en el compromiso de continuidad (-2.802,  $\text{Exp(B)} = 0.061$ ), y en el compromiso normativo (-1.212,  $\text{Exp(B)} = 0.298$ ). En conclusión, se determinó que tanto los factores demográficos como los laborales tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, factores demográficos, factores laborales, modelo tridimensional de Meyer y Allen, regresión logística ordinal.

## **ABSTRACT**

The study aimed to determine the effect of demographic and occupational factors on the organizational commitment of administrative staff at the National University of San Antonio Abad del Cusco. The research encompassed descriptive and correlational-causal levels, using a quantitative approach and a non-experimental design. Descriptive and inferential statistics were used for data processing and analysis. The study population consisted of 674 administrative staff, from which a sample of 245 was selected using probability sampling. The dependent variable, Organizational Commitment, was conceptualized and measured through three dimensions: affective commitment, continuity commitment, and normative commitment. The research was structured with measurement instruments adapted from Meyer and Allen's three-dimensional model, which were subsequently evaluated through validation and reliability tests. Ordinal logistic regression was used as the statistical analysis technique.

In the results, regarding demographic factors, it was found that the male gender showed a negative and statistically significant effect on the three evaluated dimensions: affective commitment (-1.873,  $\text{Exp(B)} = 0.154$ ), continuance commitment (-1.344,  $\text{Exp(B)} = 0.261$ ), and normative commitment (-1.238,  $\text{Exp(B)} = 0.290$ ). Regarding age, a positive effect was observed on affective commitment (0.069,  $\text{Exp(B)} = 1.072$ ) and continuance commitment (0.116,  $\text{Exp(B)} = 1.123$ ); however, for normative commitment, age showed a negative effect (-0.194,  $\text{Exp(B)} = 0.823$ ). Concerning marital status, unmarried workers exhibited a negative effect on affective commitment (-0.783,  $\text{Exp(B)} = 0.457$ ) and continuance commitment (-1.323,  $\text{Exp(B)} = 0.266$ ), but no statistically significant effect was found on normative commitment. Educational level had a significant impact only on normative commitment; workers with secondary education (-4.021,  $\text{Exp(B)} = 0.018$ ) and technical education (-3.333,  $\text{Exp(B)} = 0.036$ ) showed significantly lower probabilities compared to those with postgraduate studies. Regarding labor factors, seniority showed a positive effect on affective commitment (0.047,  $\text{Exp(B)} = 1.048$ ) and continuance commitment (0.123,  $\text{Exp(B)} = 1.130$ ); however, the relationship was inverse for normative commitment, with a negative coefficient (-0.113,  $\text{Exp(B)} = 0.894$ ). Regarding the employment regime, in contrast to Legislative Decree No. 276 in the tenured modality, it was found that being under Legislative Decree No. 1057 (CAS) is associated with a marked decrease in continuance commitment (-2.832,  $\text{Exp(B)} = 0.059$ ). However, this same regime shows a significant increase in normative commitment (2.573,  $\text{Exp(B)} = 13.104$ ). This trend is further accentuated under Legislative

Decree No. 276 in the contracted modality, which presents an estimate of 4.032 and an odds ratio of 56.393 with respect to normative commitment. Regarding the remuneration scale, workers at lower levels (auxiliary and technical) showed lower affective commitment (-0.926,  $\text{Exp(B)} = 0.396$  and -0.991,  $\text{Exp(B)} = 0.371$ , respectively) and lower normative commitment (-1.899,  $\text{Exp(B)} = 0.150$  and -1.420,  $\text{Exp(B)} = 0.242$ , respectively) compared to those at the professional level. Finally, the type of position revealed that holding an operational position, compared to middle management, was negatively associated with all dimensions of organizational commitment: affective commitment (-1.904,  $\text{Exp(B)} = 0.149$ ), continuance commitment (-2.802,  $\text{Exp(B)} = 0.061$ ), and normative commitment (-1.212,  $\text{Exp(B)} = 0.298$ ). In conclusion, it was determined that both demographic and labor factors have a significant effect on the organizational commitment of the administrative staff at the National University of San Antonio Abad of Cusco.

**Keywords:** Organizational commitment, demographic factors, labor factors, Meyer and Allen's three-component model, ordinal logistic regression.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, caracterizado por cambios constantes y crecientes exigencias en el ámbito institucional, las organizaciones públicas enfrentan el desafío de mantener a su personal motivado, comprometido y alineado con los objetivos organizacionales. La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, como una de las principales casas de estudios superiores del país, requiere no solo de una adecuada gestión académica, sino también de una eficiente administración de su capital humano, particularmente del personal administrativo, cuyo desempeño es clave para el funcionamiento integral de la institución, siendo el compromiso organizacional un elemento fundamental, puesto que influye directamente en la disposición para asumir responsabilidades, adaptarse a los cambios y contribuir al logro de los fines institucionales. Por ello, el presente estudio, de enfoque cuantitativo, busca analizar la influencia de las características demográficas y laborales en el nivel de compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, aportando evidencia empírica que permita contribuir a futuras investigaciones, y a la implementación de políticas de gestión del talento humano.

El presente trabajo estuvo organizado en siete capítulos, cada uno de los cuales aborda un aspecto fundamental de la investigación.

**Capítulo I: Planteamiento del problema**, en este capítulo, se presenta la problemática que motiva el estudio, centrándose en cómo las características demográficas y laborales pueden afectar el compromiso organizacional. Además, se formulan las preguntas de investigación y los objetivos generales y específicos que guían este trabajo.

**Capítulo II: Marco Teórico Conceptual**, este capítulo constituye el fundamento teórico sobre el cual se basa la investigación. Se exploran conceptos clave relacionados con los factores demográficos y laborales, así como el compromiso organizacional, basados en las teorías más relevantes en el campo del comportamiento organizacional.

**Capítulo III: Hipótesis y Variables**, en este capítulo se exponen las hipótesis generales y específicas, junto con la definición y operacionalización de las variables identificadas.

**Capítulo IV: Metodología**, en este capítulo se describe el diseño metodológico adoptado, el cual incluye la población de estudio, el tamaño de la muestra, las técnicas de recolección y análisis de datos, así como el enfoque cuantitativo empleado para la validación de las hipótesis planteadas.

**Capítulo V: Presentación de Resultados**, este capítulo ofrece un análisis detallado de los datos recogidos, presentando tanto los resultados descriptivos como los análisis inferenciales que permiten comprender el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional.

**Capítulo VI: Discusión de Resultados**, este capítulo proporciona una interpretación crítica de los hallazgos, comparándolos con estudios previos y teorías existentes, aportando una perspectiva más amplia sobre el fenómeno estudiado.

**Conclusiones y Recomendaciones**, en esta sección se sintetizan los principales hallazgos derivados del estudio, junto con recomendaciones prácticas que pueden ser implementadas por la universidad para mejorar el compromiso organizacional de su personal administrativo.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Situación problemática

El compromiso organizacional es hoy en día uno de los principales factores de éxito de las organizaciones a nivel mundial, ya que su impacto trasciende en la productividad y se adentra en el tejido social de las instituciones. Gómez et al. (2022) destacan cómo un personal comprometido contribuye a la creación de un ambiente laboral más positivo y colaborativo, que a su vez genera un clima de apoyo mutuo y cohesión, que no sólo mejora la satisfacción laboral, sino que también fomenta la innovación y la resolución creativa de problemas, elementos esenciales en el competitivo mundo actual.

El compromiso organizacional tiene implicaciones profundas en el bienestar personal de los trabajadores, Ashraf (2020) indica que los trabajadores comprometidos experimentan niveles más bajos de estrés y una mayor satisfacción laboral, que incrementa la productividad y, en consecuencia, el rendimiento organizacional.

Estudios internacionales han revelado una correlación directa entre el nivel de compromiso de los trabajadores y el desempeño organizacional, Carlos et al. (2021) y Hernández et al. (2018) han demostrado que un alto nivel de compromiso no solo mejora el rendimiento individual, sino que también cataliza la innovación y la excelencia colectiva, enfatizando que un vínculo emocional y cognitivo que los trabajadores desarrollan con su trabajo y su organización se traduce en un mayor esfuerzo y creatividad, lo que a su vez se traduce en mejores resultados.

La retención del talento, un factor determinante en la era de la movilidad laboral, encuentra en el compromiso organizacional su más poderoso aliado; tal como indican Ávila y Pascual (2020) quienes han señalado que las organizaciones con altos niveles de compromiso experimentan una menor rotación de personal, un factor crítico para la continuidad y el éxito a largo plazo, que preserva el conocimiento institucional y fortalece la cultura organizacional, creando un círculo virtuoso de estabilidad y crecimiento.

En el contexto peruano, la investigación sobre el compromiso organizacional adquiere matices únicos; Arias et al. (2003) señalan que el contexto sociocultural peruano está

caracterizado por una alta valoración de la antigüedad y la estabilidad laboral, lo cual moldea de manera significativa las dinámicas del compromiso organizacional, coincidiendo con Cedano (2021) quien indica que la cultura de la sociedad peruana valora la estabilidad y la progresión dentro de una misma organización. En este paisaje nacional, la antigüedad y las oportunidades de crecimiento profesional se erigen como factores de influencia prominente en el compromiso organizacional (Delgado, 2022), los trabajadores con mayor trayectoria y aquellos que perciben claras vías de desarrollo dentro de la institución tienden a manifestar niveles más altos de compromiso afectivo y continuidad.

La diversidad contractual, entendida como la disparidad entre regímenes laborales en Perú, amplifica su impacto en el compromiso organizacional, tal como indican Quenaya y Colque (2023) quienes han observado que la estructura socioeconómica y laboral peruana otorga un peso significativo a la estabilidad y los beneficios como pilares de la lealtad y la satisfacción laboral. La remuneración justa y competitiva se destaca como un factor dominante en el mantenimiento de altos niveles de compromiso afectivo y continuidad (Guillen, 2022) lo cual refleja una realidad socioeconómica donde la seguridad financiera y los beneficios tangibles juegan un papel crucial en la construcción de la lealtad institucional.

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se enfrenta a desafíos particulares en relación con el compromiso organizacional de su personal administrativo, tal como señala Velasquez (2022), la variabilidad observada en los niveles de compromiso entre los trabajadores plantea interrogantes sobre la estabilidad y efectividad del personal; factores como la antigüedad, que en otros contextos podría ser un catalizador del compromiso, pueden aquí jugar en contra debido a la percepción de estancamiento profesional y falta de oportunidades de desarrollo. El régimen laboral emerge como otro factor crítico, la coexistencia de diferentes modalidades contractuales, cada una con sus propios niveles de estabilidad y remuneración, puede generar disparidades en la motivación y lealtad hacia la institución.

El compromiso afectivo, que refleja el vínculo emocional de los empleados hacia su institución, en la UNSAAC puede verse afectado por la insatisfacción del personal administrativo respecto de la remuneración y beneficios laborales; esta disconformidad se manifiesta recurrentemente en protestas en las que se demanda al

gobierno el cumplimiento de las mínimas expectativas y el respeto a los beneficios laborales conseguidos; estas protestas también evidencian que los trabajadores se sienten desventajados frente a trabajadores de otras instituciones y de otros regímenes laborales como el Decreto Legislativo 728, que ofrece remuneraciones y beneficios significativamente superiores..

El compromiso continuidad, asociado con la percepción de costos relacionados con dejar la institución, puede verse afectado en la UNSAAC debido a la inestabilidad económica y social del Perú, que contribuye a la falta de oportunidades laborales, limitando las opciones de los trabajadores a la hora de buscar alternativas, haciendo que éstos opten por permanecer en la universidad, más que por deseo, por miedo de no conseguir otro trabajo.

El compromiso normativo, entendido como la obligación moral de permanecer en la institución, se ve afectado en la UNSAAC por la ausencia de programas de ascenso o, al menos, de reconocimiento, así como por el trato desigual influenciado por factores políticos; hacen que el trabajador se cuestione su deber de permanecer en la institución, a pesar de su vocación de servicio a la comunidad universitaria.

Se tiene por otra parte, que la falta de identificación de los factores demográficos y laborales que tienen efecto en el compromiso organizacional imposibilita el desarrollo de estrategias efectivas basadas en evidencia. Si la situación actual persiste sin intervención, la falta de medición privaría a la institución de oportunidades de mejora e innovación, estancando la capacidad para atraer y retener talento.

En este contexto, la presente investigación busca revelar el efecto que podrían tener los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la UNSAAC, proporcionando datos cruciales para la toma de decisiones informadas. Al abordar de manera científica y sistemática los desafíos del compromiso organizacional, la UNSAAC tiene la oportunidad de fortalecer su posición como líder educativo, mejorar el bienestar de sus servidores administrativos y, en última instancia, elevar la calidad de su contribución al desarrollo social y educativo de la región de Cusco y del Perú.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

### **1.2.2 Problemas específicos**

**PE1:** ¿Cuál es el compromiso organizacional según los factores demográficos del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

**PE2:** ¿Cuál es el compromiso organizacional según los factores laborales del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

**PE3:** ¿Cuál es el efecto de los factores demográficos en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

**PE4:** ¿Cuál es el efecto de los factores laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

## **1.3 Justificación de la investigación**

### **1.3.1 Justificación metodológica**

La investigación se estructuró con instrumentos de medición adaptados de los principales referentes del compromiso organizacional, que posteriormente fueron evaluados mediante pruebas de validación y confiabilidad, presentando así un importante aporte para otros investigadores que se planteen medir el compromiso organizacional especialmente en universidades del sector público. Además, el empleo de metodologías cuantitativas rigurosas para examinar las relaciones entre variables demográficas, laborales y el compromiso organizacional puede ofrecer una visión metodológica valiosa para la investigación en administración y comportamiento organizacional.

### **1.3.2 Justificación teórica**

Existe una brecha en la comprensión específica del efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional, más aún en el contexto de las instituciones de educación superior en Latinoamérica; esta investigación se

propone reducir esa brecha, al hacerlo, este estudio no solo valida estos modelos teóricos en un nuevo contexto, sino que también ofrece la oportunidad de explorar la influencia de dichos factores en las dinámicas de compromiso, generando así reflexión y conocimiento.

### **1.3.3 Justificación práctica**

Desde un punto de vista práctico, los hallazgos de la investigación constituyen un importante aporte no sólo para la organización objeto de estudio, sino también para toda organización pública, proporcionando información valiosa para los responsables de la toma de decisiones, contribuyendo al desarrollo de políticas públicas de recursos humanos más efectivas y estrategias de bienestar laboral adaptadas a las necesidades del personal administrativo.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

**OE1:** Describir el compromiso organizacional según los factores demográficos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**OE2:** Describir el compromiso organizacional según los factores laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**OE3:** Determinar el efecto de los factores demográficos en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**OE4:** Determinar el efecto de los factores laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

## **1.5 Delimitación**

### **1.5.1 Delimitación espacial**

La investigación se desarrolló en las instalaciones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que se encuentran dentro de la ciudad del Cusco.

### **1.5.2 Delimitación temporal**

El trabajo de campo se desarrolló en el periodo dado entre febrero y diciembre del 2022.

### **1.5.3 Delimitación social**

El objeto de estudio corresponde al personal administrativo de Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Se excluyó al personal docente que desarrolla función administrativa, a practicantes, y a trabajadores que prestan servicios bajo contrato de locación de servicios.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

Se llevaron a cabo un total de 271 encuestas, incluyendo un excedente para compensar la posible pérdida de cuestionarios. Se eliminaron 23 encuestas por presentar respuestas incompletas o patrones repetitivos en todas las preguntas, lo cual podría comprometer la validez y confiabilidad de los resultados. De las 248 encuestas válidas, se descartaron tres de manera aleatoria para ajustarlas al tamaño de muestra necesario.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1 Bases teóricas**

##### **2.1.1 Factores Demográficos**

###### **2.1.1.1 Definición de Factores Demográficos**

Los factores demográficos, según Ashraf (2020), son estadísticas personales que incluyen información como género, edad, estado civil, tamaño de familia, ocupación, nivel educativo, nivel de ingresos, nacionalidad, etnia, etc. y tienen la característica de no poder ser modificados, ya que son portados por las personas al ingresar a la institución, diferenciándose así de los factores laborales y actitudinales.

Por lo que se puede deducir que los factores demográficos comprenden una serie de características personales que describen a los individuos dentro de una población en un momento dado.

###### **2.1.1.2 Dimensiones de los Factores Demográficos**

Para el presente estudio, se ha tomado la decisión de no incluir dimensiones para la variable "factores demográficos" y se justifica por las siguientes razones:

En primer lugar, los factores demográficos como género, edad, estado civil y nivel educativo son características individuales directamente observables y medibles, que no requieren una descomposición adicional en dimensiones (Hernández & Mendoza, 2018). Estos indicadores son ampliamente reconocidos en la literatura de comportamiento organizacional como variables independientes discretas (Mathieu & Zajac, 1990).

En segundo lugar, Sekaran y Bougie (2016) argumentan que, cuando las variables son claramente definidas y directamente medibles, la introducción de dimensiones adicionales puede complicar innecesariamente el análisis sin aportar valor significativo a la investigación, lo cual también se respalda en estudios previos sobre compromiso organizacional, como el de Meyer et al. (2002), que han utilizado factores demográficos como variables independientes sin subdividirlos en dimensiones, demostrando la validez de este enfoque en esta investigación.

### **2.1.1.3 Indicadores de los Factores Demográficos**

#### **a. Género**

Género se refiere al grupo al que pertenecen los seres humanos según su sexo desde un punto de vista sociocultural y biológico que define a hombres y mujeres (Real Academia Española, s. f.), sin embargo en la presente investigación se denota bajo un punto de vista exclusivamente biológico.

El género es una variable demográfica crítica que puede afectar las experiencias laborales y las perspectivas organizacionales. Investigaciones previas han demostrado que hombres y mujeres pueden experimentar y reaccionar a los mismos entornos laborales de manera diferente, lo que puede influir en su compromiso con la organización.

#### **b. Edad**

La edad es el tiempo vivido desde su nacimiento por una persona expresado en años cumplidos (Real Academia Española, s. f.).

La edad es un factor demográfico que se ha estudiado ampliamente en relación con el compromiso organizacional. Diferentes edades pueden reflejar distintas etapas de la carrera profesional y niveles de experiencia, lo que puede influir significativamente en la identidad y la lealtad hacia la organización.

#### **c. Estado Civil**

El estado civil es la condición de una persona en relación a la filiación o matrimonio que hacen constar en el registro civil, delimitando así el ámbito de responsabilidad que el derecho reconoce a las personas naturales (Real Academia Española, s. f.).

El estado civil puede influir en las obligaciones y expectativas personales, afectando cómo los individuos interactúan con su lugar de trabajo y su nivel de compromiso organizacional.

#### **d. Nivel Educativo**

También conocido como el grado de instrucción, se define como el nivel de educación más alto que una persona ha logrado en una serie ordenada de programas educativos agrupados en relación a una gradación de aprendizaje, sin tener en cuenta si se han terminado o están incompletos (Real Academia Española, s. f.).

El nivel educativo puede determinar la comprensión de los servidores sobre su entorno laboral, así como sus expectativas y aspiraciones profesionales, lo que

puede afectar su compromiso con la organización, ya que individuos con diferentes niveles educativos podrían valorar distintos aspectos de su empleo.

#### **2.1.1.4 Definición Operacional de los Factores Demográficos**

Los factores demográficos en el contexto del compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, son características sociodemográficas específicas de los individuos, que incluyen género, edad, estado civil y nivel educativo.

##### **a. Medición del Género**

El género fue recogido a través de una pregunta con opciones de respuesta cerrada, permitiendo a los participantes identificarse como femenino o masculino.

##### **b. Medición de la Edad**

La edad de los participantes fue recogida mediante una pregunta directa en el cuestionario, donde se solicitó a los encuestados que indiquen su edad actual. Para facilitar el análisis, las respuestas se categorizaron en los siguientes rangos: Menor o igual a 30 años, de 31 a 40 años, de 41 a 50 años, de 51 a 60 años, y, mayor o igual 61 años.

##### **c. Medición del Estado Civil**

Para el estado civil, se incluyó una pregunta con opciones múltiples, permitiendo a los encuestados seleccionar entre soltero, casado/unión libre, divorciado y viudo.

##### **d. Medición del Nivel Educativo**

El nivel educativo se recogió preguntando a los participantes su máximo nivel de formación sin importar si está incompleto, con opciones que incluyen secundario, técnico, universitario y posgrado.

## **2.1.2 Factores Laborales**

### **2.1.2.1 Definición de Factores Laborales**

En cuanto a los factores laborales, son elementos que comprende la actividad humana que los trabajadores aportan a la actividad económica para producir bienes y servicios, tanto física como intelectuales. Mathieu y Zajac (1990) lo constituyen como un antecedente que configura el compromiso organizacional.

Los factores laborales son componentes críticos que influyen directamente en la dinámica del entorno laboral y la experiencia del trabajador dentro de una organización. Estos factores incluyen variables tales como la antigüedad, el régimen laboral, la escala remunerativa y la posición o cargo, cada uno de estos elementos juega un papel significativo en cómo los trabajadores perciben su lugar de trabajo y, en última instancia, en cómo se comprometen con la organización.

### **2.1.2.2 Dimensiones de los Factores Demográficos**

Para el presente estudio, se ha tomado la decisión de no incluir dimensiones para la variable "factores laborales" y se justifica por las siguientes razones:

En primer lugar, los factores laborales como antigüedad, régimen laboral, escala remunerativa y posición o cargo son características objetivas y directamente medibles del entorno laboral, que no requieren una descomposición adicional en dimensiones (Robbins & Judge, 2009). Estos indicadores son ampliamente reconocidos en la literatura de comportamiento organizacional como variables independientes discretas (Cohen, 2003).

En segundo lugar, Sekaran y Bougie (2016) argumentan que, cuando las variables son claramente definidas y directamente medibles, la introducción de dimensiones adicionales puede complicar innecesariamente el análisis sin aportar valor significativo a la investigación, lo cual también se respalda en estudios previos sobre compromiso organizacional, como el de Meyer et al. (2002), que han utilizado factores laborales como variables independientes sin subdividirlos en dimensiones, demostrando la validez de este enfoque en esta investigación.

En tercer lugar, Chiang et al. (2010) señalan que el uso de indicadores laborales específicos sin agruparlos en dimensiones permite un análisis más preciso de su efecto individual en el compromiso organizacional, facilitando la identificación de factores críticos en el contexto universitario.

### 2.1.2.3 *Indicadores de los Factores Demográficos*

#### a. **Antigüedad**

La antigüedad se define como el tiempo que un trabajador ha permanecido en un cargo o empleo (Real Academia Española, s. f.).

Este factor es esencial para entender el compromiso organizacional, ya que servidores con mayor antigüedad pueden desarrollar fuertes lazos emocionales y un sentido de lealtad hacia la empresa, mientras que los servidores más nuevos pueden estar aun adaptándose al entorno y la cultura organizacional.

#### b. **Régimen Laboral**

Según Delgado (2022) régimen laboral es una serie de actividades y funciones primordiales que establece las variadas escalas de relaciones, procesos y contextos político-económico y sociocultural que producen redes de trabajadores.

El régimen laboral se refiere al marco legal y contractual que define la relación entre el servidor y la organización, este puede incluir distintos tipos de contratos, como permanentes, temporales, entre otros.

El tipo de régimen laboral puede influir en la percepción de seguridad en el empleo y en la motivación del servidor, aspectos que están directamente relacionados con su nivel de compromiso.

En el contexto de la investigación, la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco predominan los regímenes laborales:

- Decreto Legislativo N° 276 de la Carrera Administrativa, en la modalidad de contratados (a plazo determinado) y nombrados (a plazo indeterminado).
- Decreto Legislativo N° 1057 de la Contratación Administrativa de Servicios, bajo la modalidad de contratados.

#### c. **Escala Remunerativa**

También llamado nivel remunerativo indica la compensación económica que recibe un servidor por su trabajo (Real Academia Española, s. f.).

Este factor es crucial ya que un salario justo y competitivo puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, mientras que un salario percibido como insuficiente puede llevar a descontento y desmotivación.

En el contexto de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se corresponde a los grupos ocupacionales y niveles, por lo que se tiene los niveles remunerativos profesional, técnico y auxiliar.

#### **d. Posición o Cargo**

Es la categoría o condición social de una persona respecto de los demás (Real Academia Española, s. f.). La posición o cargo que un servidor ocupa dentro de una organización define sus responsabilidades y su nivel de autoridad.

Este factor influye en cómo el servidor ve su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, lo que puede afectar directamente su compromiso con la organización.

Una organización requiere de una estructura que se puede representar con una pirámide donde el nivel más alto está en la cima, los mandos medios en el centro y la parte operativa en la base, y son:

**Nivel de alta dirección:** Su competencia radica en el liderazgo, la visión y misión del negocio, los objetivos estratégicos a largo plazo. Los servidores de este nivel toman decisiones de nivel estratégico.

**Nivel de mandos medios:** En la estructura organizacional son los niveles pertenecientes a gerencias, jefaturas y supervisión; este nivel establece la comunicación de la base operativa y la alta dirección. Los servidores de este nivel toman decisiones de nivel táctico.

**Nivel operativo:** Es el nivel donde se ejecutan las operaciones por lo que es la parte más numerosa; este nivel es responsable de realizar las acciones que corresponden a los procesos de producción de bienes y servicios. En el mayor de estos casos, los servidores de este nivel toman decisiones de nivel operativo.

#### **2.1.2.4 Definición Operacional de los Factores Laborales**

Los factores laborales en el contexto del compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, son características laborales específicas del trabajador, que incluyen antigüedad, régimen laboral, nivel remunerativo y posición o cargo.

##### **a. Medición de la Antigüedad**

La antigüedad se midió solicitando a los servidores que indiquen año en que empezó su vínculo con la universidad, lo cual, restando del año de la aplicación de la encuesta se obtendrá la cantidad de años de antigüedad en la institución.

Para facilitar el análisis, las respuestas se categorizaron en los siguientes rangos: Menor o igual a 5 años, de 6 a 15 años, de 16 a 25 años, de 26 a 35 años, y, mayor o igual 35 años.

#### **b. Medición del Régimen Laboral**

Para el régimen laboral, se preguntó a los servidores acerca del tipo de contrato o condición laboral que tienen con la universidad. Las opciones incluyeron: D.L. 276 nombrado, D.L. 276 contratado y D.L. 1057 CAS.

#### **c. Medición del Escala Remunerativa**

Para la escala remunerativa se indagó preguntando a los servidores sobre su rango salarial, si se corresponde al nivel profesional, técnico o auxiliar. También se ha previsto que no todos los servidores están informados acerca de la escala remunerativa que sostiene con la institución, por lo cual tendrá la opción de ingresar su monto salarial mensual, a través del cual el investigador podrá tener de referencia para posicionarlo en una de las tres escalas.

#### **d. Medición de la Posición o Cargo**

Se pidió a los servidores que indiquen su posición o cargo actual, si se corresponde a un mando medio u operativo.

Dado el caso particular de este estudio que tiene por objeto a una institución universitaria, la alta dirección se corresponde con la Asamblea Universitaria como máximo órgano de gobierno y el Consejo Universitario como máximo órgano de gestión (SUNEDU, 2019), mismas que están integradas por docentes, estudiantes y un único representante de los trabajadores administrativos, como se describe en la sección 2.3.2 Órgano de gobierno de la universidad. Debido a que la investigación se centra exclusivamente en el personal administrativo, no es posible considerar el nivel correspondiente a “alta dirección” por lo cual no fue considerado.

### **2.1.3 Compromiso Organizacional**

#### **2.1.3.1 Definición de Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional es un factor clave para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones, ya que afecta tanto el comportamiento de los empleados

como los resultados organizacionales; tal es así que las organizaciones que logran fomentar un alto nivel de compromiso entre sus trabajadores pueden beneficiarse de una mayor estabilidad y productividad en el largo plazo.

Este concepto ha sido estudiado ampliamente en la literatura del comportamiento organizacional debido a su impacto en la retención del talento, la productividad y el bienestar de los empleados.

Mowday et al. (1979) lo definieron como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo en una organización en particular. Según estos autores, el compromiso organizacional se manifiesta en tres formas: una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, una disposición a realizar esfuerzos significativos en beneficio de la organización y un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la misma.

Posteriormente, Meyer y Allen (1991) desarrollaron el modelo tridimensional del compromiso organizacional, que ha sido uno de los más influyentes en la investigación sobre este tema. En este modelo, el compromiso se divide en tres componentes que describen diferentes formas en que los empleados pueden estar vinculados con su lugar de trabajo: compromiso afectivo, que se refiere a la conexión emocional del empleado con la organización; compromiso continuidad, que está relacionado con la percepción de los costos asociados con dejar la organización; y compromiso normativo, que refleja un sentido de obligación moral de permanecer en la organización.

Según Robbins y Judge (2009), el compromiso organizacional puede definirse como el grado en que un empleado se identifica con su organización y se involucra activamente en sus objetivos y valores. Este compromiso refleja el nivel de lealtad del empleado hacia la organización y su disposición a permanecer en ella a largo plazo; en esencia, el compromiso organizacional implica no solo un apego emocional, sino también un sentido de responsabilidad y obligación moral que impulsa al trabajador a contribuir positivamente al éxito de la empresa.

En fin, el compromiso organizacional es un constructo psicológico que se refiere al grado de identificación y apego emocional que un empleado tiene hacia su organización, lo cual influye en su deseo de permanecer en ella y contribuir a sus objetivos. Los empleados altamente comprometidos tienden a estar más satisfechos

con su trabajo, a mostrar una mayor lealtad hacia la organización y a participar en comportamientos de ciudadanía organizacional, que son acciones voluntarias que benefician a la organización más allá de sus responsabilidades formales.

### **2.1.3.2 Modelos y Teorías del Compromiso Organizacional**

#### **a. Teoría de Becker (Teoría de las apuestas laterales)**

La Teoría de las Apuestas Laterales de Becker (1960), es una de las primeras teorías que trataron de explicar el compromiso organizacional desde una perspectiva económica y pragmática. Según Becker, el compromiso organizacional surge no tanto por el apego emocional o el sentido de lealtad hacia la organización, sino más bien por la acumulación de "apuestas laterales" que los empleados hacen a lo largo del tiempo.

El concepto de apuestas laterales se refiere a cualquier recurso o inversión que los empleados realizan en su permanencia en la organización y que estarían en riesgo de perder si decidieran cambiar de empleo. Estas inversiones pueden incluir tiempo, esfuerzo, beneficios, formación, antigüedad, reputación, relaciones personales y cualquier otro tipo de recurso que se haya acumulado durante el tiempo en que han trabajado para la empresa.

La teoría sugiere que, conforme los empleados invierten más en su organización, el costo de dejarla aumenta, lo que incrementa su compromiso continuidad. Becker argumenta que las personas no se comprometen necesariamente con una organización por cuestiones de satisfacción emocional o identificación con los valores de la empresa, sino porque han acumulado "costos" que harían la transición a un nuevo empleo menos atractiva o más arriesgada.

Los principales componentes de la teoría son:

- 1. Inversión en la Organización:** A lo largo del tiempo, los empleados invierten tanto recursos tangibles (como su tiempo y esfuerzo) como intangibles (como su reputación dentro de la organización) en el empleo. Estas inversiones crean un vínculo entre el empleado y la organización, lo que hace más costoso abandonar la empresa.

2. **Costos Asociados al Abandono:** Los costos de abandonar una organización incluyen tanto la pérdida de las inversiones personales (por ejemplo, dejar de recibir ciertos beneficios acumulados o perder oportunidades de ascenso) como la incertidumbre de comenzar en un nuevo entorno laboral donde las condiciones pueden ser menos favorables.
3. **Racionalidad Económica:** La Teoría de Becker está fuertemente influenciada por la racionalidad económica, ya que plantea que el comportamiento del empleado está impulsado por una evaluación costo-beneficio. Los empleados comparan los costos de abandonar la organización con los beneficios de permanecer en ella, y en muchos casos, eligen quedarse simplemente porque el costo percibido de partir es demasiado alto.

Si bien la Teoría de las Apuestas Laterales de Becker fue influyente al introducir la idea de que el compromiso organizacional puede surgir de consideraciones económicas y racionales, ha sido criticada por su enfoque unidimensional y limitado. En particular, se critica su énfasis exclusivo en los factores de continuidad, sin abordar otras formas de compromiso, como el compromiso afectivo o el compromiso normativo, que más tarde serían desarrollados por Meyer y Allen (1991). Por ello, la teoría de Becker ha sido complementada por modelos más integrales que reconocen las múltiples facetas del compromiso organizacional.

La teoría de Becker sigue siendo relevante en contextos donde los empleados perciben que tienen mucho que perder si dejan su empleo, como en organizaciones que ofrecen beneficios únicos, estabilidad a largo plazo o posibilidades de promoción difíciles de encontrar en otros lugares.

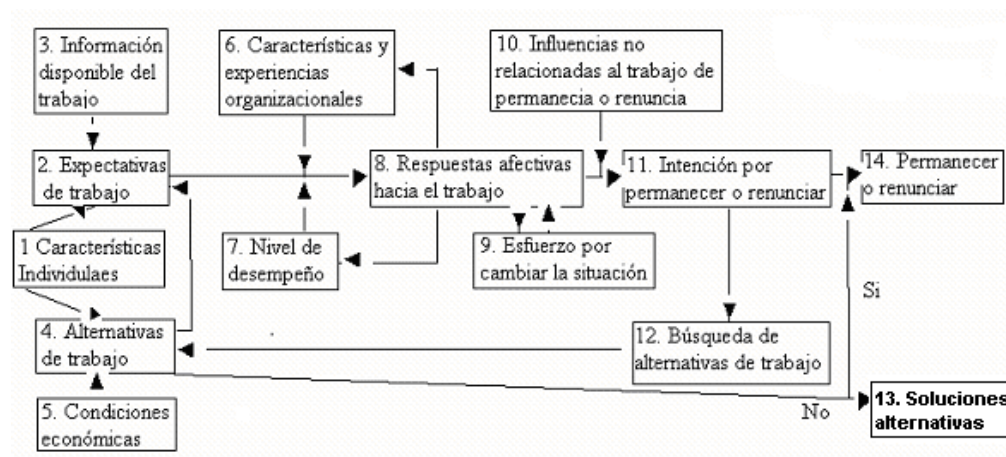
En estos casos, el compromiso continuidad basado en "apuestas laterales" puede ser alto, ya que el empleado puede sentir que cambiar de trabajo implicaría comenzar de nuevo perdiendo las ventajas acumuladas. Sin embargo, las organizaciones que dependen exclusivamente de este tipo de compromiso podrían enfrentarse a problemas de satisfacción laboral y motivación intrínseca, ya que los empleados podrían quedarse en la empresa solo por miedo a perder sus inversiones, y no porque estén verdaderamente comprometidos.

## b. Modelo de Mowday, Steers y Porter

El Modelo de Mowday, Steers y Porter (1979) es uno de los primeros enfoques teóricos importantes en el estudio del compromiso organizacional, este modelo se centra en la relación entre el empleado y la organización, definiendo el compromiso organizacional como la "fuerza relativa de la identificación e involucramiento de un individuo con una organización en particular". Según estos autores, el compromiso organizacional incluye tanto un aspecto afectivo, relacionado con las emociones del empleado hacia la organización, como un aspecto conductual, vinculado con su intención de mantenerse en ella (Mowday et al., 1979).

**Figura 1.**

*Modelo de Compromiso Organizacional de Mowday, Steers y Porter*



Nota: Modelo de compromiso organizacional. Reimpreso de Employee-Organizational linkage: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, por Mowday R.T., Porter L.W. & Steers R.M (1979). Academic Press.

Este modelo propone tres componentes principales que definen el compromiso organizacional:

- Creencia en los valores y objetivos de la organización: Los empleados comprometidos tienen una fuerte aceptación de los objetivos y valores de la organización. Este factor implica que el trabajador no solo está de acuerdo con la misión y visión de la empresa, sino que también está alineado con la cultura organizacional, lo que lo lleva a actuar de manera consistente con los intereses de la organización.

- Voluntad de esforzarse en beneficio de la organización: El compromiso organizacional no es solo una cuestión de identificación emocional, sino que también se refleja en el esfuerzo personal del empleado; tal es así que, los empleados comprometidos están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales y trabajar más allá de lo requerido formalmente para contribuir al éxito de la organización. Este aspecto está relacionado con la motivación intrínseca y la disposición a asumir responsabilidades que van más allá de las expectativas del puesto.
- Deseo de mantener la pertenencia en la organización: Este componente implica una fuerte intención del empleado de continuar formando parte de la organización a largo plazo. En lugar de buscar otras oportunidades laborales, el trabajador comprometido desea permanecer en su actual organización, porque siente que es el lugar adecuado para desarrollar su carrera profesional. Este aspecto del compromiso está relacionado con la estabilidad laboral y la retención del talento.

A diferencia de otros modelos como el de Meyer y Allen, que dividen el compromiso en diferentes formas o dimensiones, el modelo de Mowday, Steers y Porter trata el compromiso como una actitud general que refleja el grado de apego del empleado a la organización.

Para medir este compromiso, los autores desarrollaron un instrumento conocido como el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ, por sus siglas en inglés), que ha sido ampliamente utilizado en investigaciones empíricas. Este cuestionario evalúa el compromiso organizacional a través de ítems que se enfocan en la identificación con los valores de la organización, el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a hacer y su deseo de permanecer en la organización.

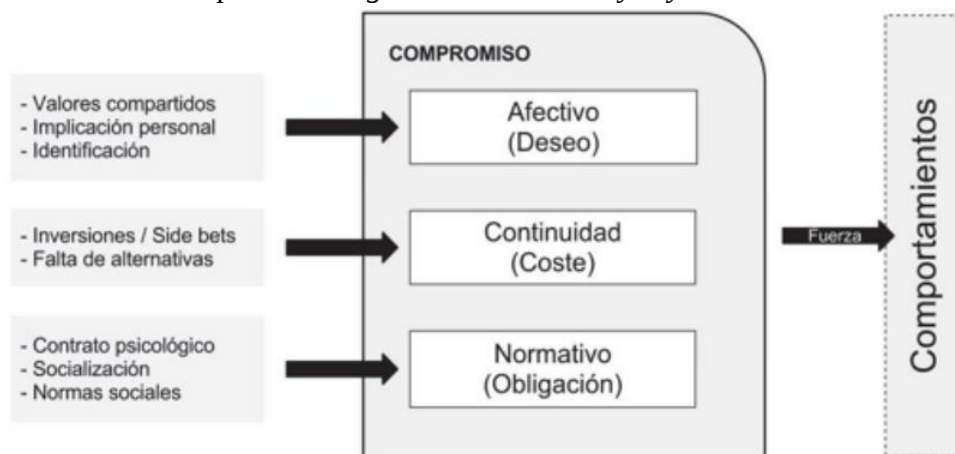
Este modelo ha sido fundamental en la evolución del concepto de compromiso organizacional, ya que fue uno de los primeros en conceptualizarlo como un fenómeno multifacético que involucra tanto la actitud como el comportamiento del empleado.

### c. Modelo Tridimensional de Meyer y Allen

El Modelo Tridimensional de Meyer y Allen (1991) es uno de los marcos teóricos más reconocidos y ampliamente utilizados en el estudio del compromiso organizacional. Este modelo propone que el compromiso organizacional es un constructo que está compuesto por tres dimensiones clave que explican la relación entre los empleados y la organización, y éstos son el compromiso afectivo, el compromiso continuidad y el compromiso normativo como se puede ver en la siguiente figura.

**Figura 2.**

*Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen*



Nota: Modelo general de compromiso organizacional. Reimpreso de Commitment in the workplace: Toward a general model, por Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). *Human resource management review*.

Cada una de estas dimensiones refleja una forma diferente de apego del empleado hacia la organización y responde a distintos factores motivacionales.

**Compromiso Afectivo:** Se refiere al apego emocional del empleado hacia la organización. Los empleados con un alto compromiso afectivo se identifican profundamente con la organización, valoran su permanencia y se sienten motivados a contribuir al éxito de la misma porque disfrutan de su trabajo y sienten una fuerte afinidad con los valores y objetivos de la empresa. Según Meyer y Allen, el compromiso afectivo es la forma más fuerte y positiva de compromiso, ya que está basado en la lealtad y el deseo genuino de pertenecer a la organización (Meyer & Allen, 1991).

**Compromiso Continuidad:** Este componente del modelo se basa en la percepción de los costos asociados con abandonar la organización. Los empleados con un alto compromiso continuidad permanecen en la organización no porque deseen hacerlo, sino porque sienten que les resultaría costoso irse, ya sea debido a la pérdida de beneficios económicos, antigüedad, o la falta de oportunidades laborales comparables. En otras palabras, el compromiso continuidad está relacionado con una evaluación racional de los pros y los contras de dejar la organización. Es una forma de compromiso menos emocional y más pragmática, ya que está influenciada por factores externos que afectan la decisión del empleado de permanecer en la organización (Meyer & Allen, 1991).

**Compromiso Normativo:** Esta dimensión se refiere al sentido de obligación moral que siente el empleado hacia la organización. Los empleados con un alto compromiso normativo sienten que deben permanecer en la organización debido a un sentido de lealtad o gratitud. Esta lealtad puede ser el resultado de beneficios recibidos por parte de la organización, como apoyo en el desarrollo profesional o la percepción de un entorno laboral justo. En el compromiso normativo, el empleado siente que tiene una responsabilidad hacia la organización, lo que se traduce en una obligación interna de continuar formando parte de la misma (Meyer & Allen, 1991).

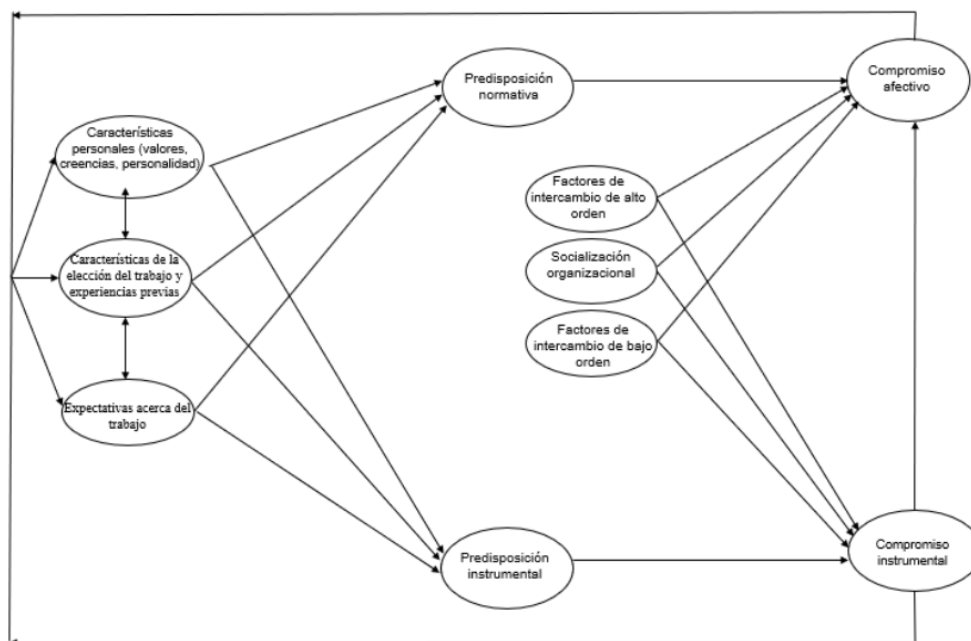
El Modelo Tridimensional de Meyer y Allen ha sido valioso en la investigación organizacional debido a que reconoce que el compromiso no es un concepto unidimensional, sino que abarca diferentes motivaciones y tipos de apego. Esto ha permitido a los investigadores y profesionales de recursos humanos diseñar estrategias más específicas para aumentar el compromiso organizacional, dependiendo de qué dimensión es más relevante en un contexto determinado. Las organizaciones pueden implementar diferentes políticas y prácticas para fortalecer cada una de estas dimensiones, por ejemplo, fomentando el compromiso afectivo a través de un ambiente laboral positivo, o mejorando el compromiso continuidad mediante beneficios laborales atractivos, o reforzar el compromiso normativo mediante la implementación de las políticas de recompensa.

#### d. Modelo bidimensional de Cohen

El modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional de Cohen en 2007, plantea que los trabajadores poseen una predisposición inicial al compromiso al ingresar a una organización y que este se consolida con el tiempo como una actitud estable (Nava et al., 2021).

**Figura 3.**

*Modelo bidimensional de Compromiso Organizacional de Cohen*



Nota: Modelo bidimensional de Cohen. Reimpreso de Redalyc, por Nava, M., Ramos, P. & García E (2021). *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*.

Cohen reformula las dimensiones del compromiso organizacional en su modelo de dos factores, diferenciándolo en apego instrumental y apego psicológico, con el objetivo de abordar las limitaciones del modelo de Meyer y Allen, el cual ha sido criticado por la alta correlación entre el compromiso normativo y el afectivo, así como por la inconsistencia en la conceptualización del compromiso continuidad.

El apego instrumental se basa en la relación de intercambio entre el empleado y la organización, similar al compromiso continuidad de Meyer y Allen. Cohen lo redefine como resultado de los beneficios percibidos por el trabajador al permanecer en la empresa. Esta dimensión se compone de la propensión instrumental y el compromiso instrumental, los cuales dependen de la

percepción de equidad en la compensación y de la estabilidad laboral. Por otro lado, el apego psicológico abarca la propensión normativa y el compromiso afectivo, reflejando la identificación del empleado con la organización y su sentido de obligación moral hacia ella.

Los antecedentes del compromiso organizacional incluyen características individuales, experiencias previas y expectativas laborales. Los valores personales y la congruencia entre estos y la cultura organizacional influyen en la propensión al compromiso, al igual que los rasgos de personalidad. Además, las experiencias laborales previas pueden moldear el nivel de compromiso de los empleados, afectando su percepción sobre la empresa y sus expectativas futuras. La elección del trabajo también es un factor relevante, ya que los empleados toman decisiones basadas en información previa y evalúan la congruencia entre sus expectativas y la realidad organizacional.

Otro factor clave en el modelo de Cohen es la socialización organizacional, que facilita la adaptación del empleado y refuerza su compromiso. La teoría sugiere que los trabajadores atraviesan un proceso de ajuste en el que internalizan valores y normas de la empresa. Un proceso de socialización efectivo puede fortalecer tanto el apego instrumental como el psicológico, incrementando la lealtad del trabajador. En este sentido, los departamentos de recursos humanos pueden aprovechar este conocimiento para diseñar estrategias que fomenten el compromiso organizacional desde el ingreso del empleado.

Además, el modelo introduce la distinción entre factores de intercambio de alto y bajo orden. Los primeros incluyen elementos no instrumentales como la percepción de justicia, el liderazgo transformacional y el apoyo organizacional, los cuales generan un mayor nivel de compromiso afectivo. Los factores de bajo orden, como el salario y las oportunidades de promoción, tienen un impacto más directo en el compromiso instrumental, ya que refuerzan la percepción de beneficios tangibles derivados de la permanencia en la empresa.

En conclusión, el modelo de Cohen aporta una visión más integrada y estructurada del compromiso organizacional, diferenciando entre factores actitudinales e instrumentales y enfatizando la importancia de la socialización y la percepción de equidad.

### **2.1.3.3 Dimensiones del Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional es un constructo multidimensional que incluye diferentes tipos de vínculos psicológicos entre los empleados y su organización. Meyer y Allen (1991) identificaron tres dimensiones principales de este compromiso: afectivo, de continuidad y normativo. Cada una de estas dimensiones refleja una forma distinta en que los empleados se relacionan con su organización, lo que a su vez tiene implicaciones diferentes en su comportamiento laboral.

#### **a. Compromiso Afectivo**

El compromiso afectivo se refiere a la conexión emocional que el empleado siente hacia la organización. Es el vínculo más fuerte y positivo, ya que los empleados que tienen un alto compromiso afectivo se identifican profundamente con los valores y objetivos de la empresa y, como resultado, desean permanecer en la organización porque disfrutan de trabajar en ella. Este tipo de compromiso está relacionado con una alta satisfacción laboral y un fuerte deseo de contribuir al éxito organizacional.

El compromiso afectivo se desarrolla a partir de experiencias positivas en el entorno laboral, como un buen clima organizacional, relaciones laborales satisfactorias, apoyo por parte de los superiores y oportunidades de desarrollo profesional. Los empleados que sienten que sus valores personales están alineados con los de la organización son más propensos a exhibir un alto compromiso afectivo, lo que puede llevar a asumir responsabilidades adicionales o ayudar a los colegas.

#### **b. Compromiso Continuidad**

El compromiso continuidad está basado en la percepción de los costos asociados con abandonar la organización. Este tipo de compromiso surge cuando los empleados permanecen en la organización porque creen que les resultaría demasiado costoso dejarla. Estos costos pueden ser tanto tangibles, como la pérdida de beneficios económicos o antigüedad, como intangibles, como la incertidumbre de encontrar un empleo similar o el esfuerzo de adaptarse a un nuevo entorno laboral.

El compromiso continuidad tiene un carácter más pragmático y está relacionado con una evaluación racional de los pros y los contras de permanecer o abandonar la organización. A diferencia del compromiso afectivo, el compromiso continuidad no implica necesariamente una identificación emocional con la empresa, sino que se basa en la necesidad percibida de evitar las pérdidas asociadas con el cambio de empleo. Este tipo de compromiso puede generar estabilidad laboral, pero no siempre está asociado con un alto rendimiento o satisfacción en el trabajo.

### **c. Compromiso Normativo**

El compromiso normativo refleja el sentido de obligación moral que siente el empleado hacia la organización. Los empleados con un alto compromiso normativo permanecen en la empresa porque creen que es lo correcto, ya sea por lealtad o por gratitud hacia la organización. Este sentido de obligación puede surgir a partir de beneficios recibidos, como formación profesional o apoyo en momentos críticos, lo que genera un sentimiento de deuda hacia la empresa.

A diferencia del compromiso continuidad, el compromiso normativo no está relacionado con una evaluación de los costos personales, sino con un sentido de responsabilidad. Este tipo de compromiso puede ser fomentado por la cultura organizacional, políticas de responsabilidad social corporativa o prácticas de gestión que refuercen la lealtad y el deber del empleado hacia la organización. Sin embargo, el compromiso normativo también puede generar insatisfacción si el empleado siente que la obligación de quedarse en la organización no está alineada con sus deseos personales.

#### **2.1.3.4 Factores que Influyen en el Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional está determinado por una variedad de factores que influyen en la forma en que los empleados perciben su relación con la organización. Estos factores pueden agruparse en tres categorías principales: demográficos, laborales y psicosociales. Cada uno de estos factores tiene un impacto distinto en las diferentes dimensiones del compromiso (afectivo, de continuidad y normativo), lo que afecta el comportamiento laboral y la disposición del empleado a permanecer en la organización (Coronado et al., 2020).

**a. Factores Demográficos**

Los factores demográficos, influyen significativamente en el compromiso organizacional. La edad afecta el compromiso afectivo y de continuidad, ya que los empleados más jóvenes tienden a buscar nuevas oportunidades, mientras que los empleados mayores se enfocan más en la estabilidad laboral. El género también puede influir en el compromiso, con algunas investigaciones sugiriendo que las mujeres, especialmente en puestos administrativos, desarrollan un mayor compromiso afectivo, debido a su búsqueda de estabilidad laboral. El nivel educativo influye en las expectativas de desarrollo profesional, y los empleados con mayor formación tienden a mostrar mayor insatisfacción si no ven oportunidades de crecimiento, lo que puede afectar su compromiso afectivo y normativo. (Coronado et al., 2020).

**b. Factores Laborales**

Los factores laborales, como el régimen contractual, la estabilidad laboral, las escalas remunerativas y las oportunidades de desarrollo profesional, tienen un impacto directo en el compromiso organizacional. Los empleados con contratos estables tienden a desarrollar un mayor compromiso continuidad debido a la seguridad que perciben, mientras que aquellos con contratos temporales experimentan más incertidumbre, lo que afecta negativamente su compromiso. La percepción de equidad salarial es clave para el compromiso afectivo, ya que la percepción de justicia en la remuneración genera mayor lealtad hacia la organización. Por otro lado, las oportunidades de crecimiento y formación profesional son esenciales para el compromiso afectivo, ya que los empleados que perciben que su desarrollo es respaldado por la organización están más motivados para contribuir al éxito organizacional (Coronado et al., 2020).

**c. Factores Psicosociales**

Los factores psicosociales, como el clima organizacional, las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo, juegan un papel crucial en el desarrollo del compromiso organizacional. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por la confianza y el respeto mutuo, fomenta el compromiso afectivo al generar un sentido de pertenencia en los empleados. Las relaciones interpersonales, particularmente con los supervisores, también son fundamentales, ya que un liderazgo transformacional que apoya y motiva al personal puede fortalecer tanto el compromiso afectivo como el normativo. Los empleados que perciben

un entorno laboral saludable y con relaciones laborales positivas son más propensos a comprometerse emocionalmente con la organización y a mantenerse leales a largo plazo (Coronado et al., 2020).

#### **2.1.3.5 Instrumentos de Medición del Compromiso Organizacional**

Para evaluar el compromiso organizacional de los empleados, existen diversos instrumentos que permiten medir las diferentes dimensiones de este constructo, como el compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Estos instrumentos han sido desarrollados con base en modelos teóricos de amplio reconocimiento en el ámbito de la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional. A continuación, se presentan algunos de los instrumentos más utilizados para la medición del compromiso organizacional.

##### **a. Cuestionario de Meyer y Allen**

El Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991) es uno de los instrumentos más utilizados para medir las tres dimensiones del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo. Este cuestionario está compuesto por una serie de ítems que evalúan el grado de apego emocional, el sentido de obligación y la percepción de costos asociados con abandonar la organización. Los ítems se organizan en escalas tipo Likert, en las que los empleados indican su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. Por ejemplo, para medir el compromiso afectivo, un ítem típico podría ser "Me siento como si los problemas de esta organización fueran mis propios problemas". Este cuestionario ha sido ampliamente validado y utilizado en diversas investigaciones y entornos organizacionales, lo que lo convierte en una herramienta estándar para evaluar el compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991).

##### **b. Escala de Compromiso Organizacional de Mowday, Steers y Porter**

La Escala de Compromiso Organizacional desarrollada por Mowday, Steers y Porter (1979), también conocida como el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), se centra en la identificación y el involucramiento del empleado con la organización. A diferencia del modelo de Meyer y Allen, este instrumento evalúa el compromiso desde una perspectiva más global, sin diferenciar entre tipos de compromiso. La escala está compuesta por ítems que

miden la creencia del empleado en los valores de la organización, su disposición a hacer esfuerzos adicionales y su deseo de permanecer en la organización. Un ejemplo de ítem en esta escala es: "Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para que esta organización tenga éxito". Este cuestionario ha sido utilizado extensamente para evaluar el compromiso afectivo en diversos estudios empíricos (Mowday et al., 1979).

### **c. Otros Instrumentos de Evaluación**

Existen otros instrumentos diseñados para medir el compromiso organizacional en contextos específicos. Algunos de estos instrumentos incluyen la Escala de Compromiso Afectivo de Meyer y Herscovitch (2001), que se enfoca en medir la intensidad del compromiso afectivo, así como la Escala de Compromiso Normativo y de Continuidad desarrollada por otros autores para abordar dimensiones más específicas de estos tipos de compromiso (Meyer & Herscovitch, 2001). Adicionalmente, algunos estudios han desarrollado cuestionarios adaptados para sectores específicos, como el educativo o el de servicios, ajustando las preguntas para captar mejor las particularidades del compromiso en dichos entornos.

## **2.1.4 Comportamiento Organizacional**

### **2.1.4.1 Definición de Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional se define como el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructuras en el comportamiento dentro de las organizaciones. Su objetivo principal es aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones; en esencia, se ocupa de estudiar lo que hacen las personas en una organización y cómo su comportamiento afecta el desempeño de la misma (Robbins & Judge, 2009).

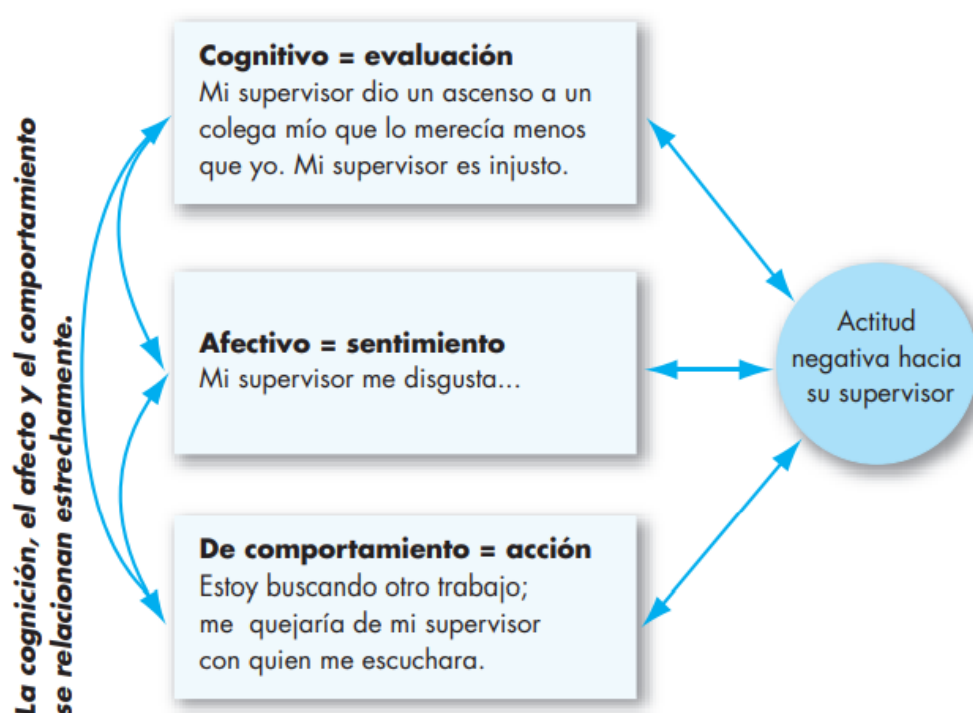
### **2.1.4.2 Las actitudes en el Comportamiento Organizacional**

Las actitudes en el entorno organizacional son una parte fundamental del comportamiento humano y tienen un impacto directo en cómo los empleados se relacionan con su trabajo, sus compañeros y la organización en general. Las actitudes se componen de tres elementos clave: cognitivo, afectivo y comportamental, y estos interactúan para determinar la forma en que los empleados perciben y responden a su entorno laboral (Robbins & Judge, 2009).

Las actitudes de los empleados dentro de una organización no solo determinan su comportamiento inmediato, sino que también juegan un papel clave en el desarrollo del compromiso organizacional. Las organizaciones que logran gestionar las actitudes de sus empleados mediante políticas de motivación, reconocimiento y desarrollo profesional pueden fomentar un entorno en el que el compromiso organizacional sea fuerte, lo que a su vez contribuye a la retención de talento y a un mejor desempeño general.

**Figura 4.**

*Componentes de la Actitud del Compromiso Organizacional*



Nota: Componentes de la actitud. Reimpreso de *Comportamiento organizacional* (p. 76) por Robbins, S., & Judge, T. (2009). Pearson Educación (ed.); 13 edición.

#### a. Componente Cognitivo

El componente cognitivo se refiere a las creencias o el conocimiento que una persona tiene sobre un objeto, situación o persona. En el contexto organizacional, el componente cognitivo se manifiesta en la percepción que los empleados tienen sobre sus condiciones laborales, como la remuneración, las oportunidades de crecimiento, el liderazgo y las políticas de la empresa. Por ejemplo, un empleado puede creer que no está siendo remunerado adecuadamente en comparación con sus colegas o que sus habilidades no están siendo aprovechadas de manera eficiente (Robbins & Judge, 2009).

### **b. Componente Afectivo**

Este es el componente emocional de la actitud y está relacionado con los sentimientos y emociones que una persona tiene sobre su entorno laboral. Las emociones pueden ser positivas o negativas, y afectan la disposición del empleado hacia su trabajo. Por ejemplo, un empleado que se siente infravalorado o frustrado en su trabajo tenderá a desarrollar emociones negativas hacia la organización, lo que puede afectar su motivación y desempeño; por el contrario, los empleados que experimentan emociones positivas, como el reconocimiento y el aprecio, tienden a desarrollar una actitud más favorable hacia la empresa (Robbins & Judge, 2009).

### **c. Componente Comportamental**

Este componente se refiere a las intenciones o la predisposición de una persona para actuar de cierta manera en respuesta a sus creencias y emociones. En otras palabras, el comportamiento es la manifestación visible de las actitudes de un empleado. Por ejemplo, un empleado que cree que no es valorado (componente cognitivo) y que se siente insatisfecho (componente afectivo) podría manifestar esa actitud a través de comportamientos como llegar tarde, disminuir su productividad o incluso buscar otro empleo (Robbins & Judge, 2009).

#### **2.1.4.3 Las actitudes y el Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional está estrechamente relacionado con las actitudes, ya que representa el grado en que un empleado se identifica y se involucra con la organización para la que trabaja. Meyer y Allen (1991) conceptualizaron el compromiso organizacional en tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso continuidad y compromiso normativo. El compromiso afectivo está relacionado con el deseo emocional del empleado de permanecer en la organización, mientras que el compromiso continuidad se basa en la evaluación de los costos asociados con abandonar la empresa. El compromiso normativo, por su parte, se refiere a la obligación moral que siente el empleado de quedarse en la organización, a menudo como resultado de los beneficios recibidos o la lealtad a la organización (Robbins & Judge, 2009).

Un empleado que percibe una falta de oportunidades (componente cognitivo), que se siente frustrado (componente afectivo) y que manifiesta comportamientos como el desinterés en su trabajo (componente comportamental), es menos probable que

desarrolle un fuerte compromiso organizacional. Por el contrario, aquellos empleados que sienten que sus necesidades están siendo satisfechas y que experimentan emociones positivas hacia su lugar de trabajo tienden a mostrar mayores niveles de compromiso, lo que se traduce en una mayor productividad y lealtad a largo plazo.

### **2.1.5 Compromiso Organizacional en el Sector Público**

El compromiso organizacional en el sector público enfrenta características y desafíos particulares debido a la naturaleza de este sector, donde la estabilidad laboral, las normativas específicas y las políticas gubernamentales juegan un papel clave. A diferencia del sector privado, los servidores públicos, como se menciona en el estudio de Calizaya et al. (2020), a menudo experimentan niveles de compromiso laboral medios debido a factores como la falta de oportunidades de promoción y la percepción de inequidad en las condiciones laborales. No obstante, el sector público presenta una mayor seguridad laboral y estabilidad económica, factores que influyen positivamente en el compromiso organizacional, aunque estos no siempre son suficientes para motivar a los trabajadores de manera integral.

#### **2.1.5.1 Desafíos del Compromiso Organizacional en el Sector Público**

Uno de los principales desafíos del compromiso organizacional en el sector público radica en la rigidez de los regímenes laborales y la falta de incentivos para el desarrollo profesional. Los colaboradores del sector público a menudo no cuentan con las mismas oportunidades de crecimiento y capacitación que sus contrapartes en el sector privado, lo que puede llevar a una disminución en el compromiso afectivo y normativo. Además, las estructuras jerárquicas y la burocracia pueden generar desmotivación, al limitar la autonomía y el sentido de pertenencia en el trabajo (Calizaya et al., 2020). Otro reto significativo es la percepción de inequidad, especialmente en términos salariales y de promoción, que afecta el compromiso continuidad, ya que muchos trabajadores permanecen en sus puestos más por necesidad que por motivación o lealtad (Tejada, 2020).

#### **2.1.5.2 Características del servidor público**

El servidor público en el Perú presenta una serie de características que afectan su nivel de compromiso organizacional. En el estudio realizado por Tejada (2020), se destaca que los colaboradores del sector público tienden a estar motivados

principalmente por factores extrínsecos, como la estabilidad laboral y los beneficios asociados al puesto, más que por motivaciones intrínsecas relacionadas con el desarrollo profesional.

Además, los servidores públicos en muchos casos se encuentran en un entorno de trabajo donde las oportunidades de ascenso son limitadas y el proceso de meritocracia no siempre se aplica de manera efectiva (Quenaya & Colque, 2023). Esto, combinado con la percepción de que su trabajo tiene poco impacto directo en el éxito de la organización, puede disminuir su compromiso afectivo y su identificación con la institución.

### **2.1.5.3 *Compromiso Organizacional en Instituciones de Educación Superior***

El compromiso organizacional en instituciones de educación superior es un aspecto crucial que influye directamente en el desempeño de estas organizaciones, en tanto que su éxito depende en gran medida del compromiso del personal académico y administrativo con la misión educativa y los objetivos institucionales. El compromiso organizacional, entendido como el grado en que los empleados se identifican con la organización y están dispuestos a contribuir a su éxito (Meyer & Allen, 1991), es especialmente relevante en universidades, donde el ambiente de trabajo y la estructura organizacional tienden a ser complejos.

Justiniano (2020) evidenció la importancia de este concepto en el contexto educativo, resaltando cómo los distintos grupos generacionales (Baby Boomers, Generación X y Millennials) muestran niveles variados de compromiso afectivo y normativo, mientras que el compromiso continuo no presenta diferencias significativas entre generaciones. Este hallazgo es relevante porque sugiere que las universidades deben adoptar estrategias de gestión de recursos humanos que consideren la diversidad generacional y las diferentes necesidades de sus empleados.

El compromiso afectivo en el personal universitario está estrechamente vinculado a su identificación con los valores de la institución y su deseo de contribuir al desarrollo académico y administrativo de la misma. En cuanto al compromiso continuidad, muchos empleados administrativos valoran la estabilidad laboral que ofrecen las universidades públicas, lo que fortalece su decisión de permanecer en la organización (Justiniano, 2020). Por otro lado, el compromiso normativo refleja

un sentido de responsabilidad moral hacia la institución, el cual se fortalece a medida que los empleados sienten que su trabajo contribuye significativamente a la misión educativa y social de la universidad.

Finalmente, la investigación en este campo sugiere que las instituciones de educación superior deben implementar políticas de recursos humanos que promuevan el desarrollo profesional y personal del personal académico y administrativo, ya que un alto nivel de compromiso organizacional puede mejorar el desempeño general de la universidad y asegurar la retención de talento valioso (Meyer & Allen, 1991 y Justiniano, 2020).

#### **2.1.5.4 Características del Personal Administrativo en Universidades**

El personal administrativo desempeña funciones de apoyo que incluyen tareas relacionadas con la planificación, la organización y la supervisión de las actividades operativas de la universidad. Estas funciones son esenciales para el correcto funcionamiento de las instituciones de educación superior, ya que permiten el cumplimiento eficiente de los objetivos educativos y organizacionales. Asimismo, estos trabajadores suelen estar distribuidos en distintos regímenes laborales, como personal nombrado, contratados y con contratos administrativos de servicios (CAS), lo que también influye en sus niveles de compromiso organizacional y satisfacción laboral (Quenaya y Colque, 2023).

## **2.2 Marco institucional**

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) es una universidad pública peruana, que se encuentra ubicada en la ciudad del Cusco. Es la tercera universidad más antigua del Perú y la quinta más antigua de América Latina. Es considerada como una institución emblemática a nivel nacional debido a su protagonismo en el aporte de investigaciones, y por su capacidad dar respuesta a los problemas y necesidades de la sociedad (SUNEDU, 2019).

### **2.2.1 Datos generales**

|                 |   |                                                    |
|-----------------|---|----------------------------------------------------|
| Razón social    | : | Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco |
| RUC             | : | 20172474501                                        |
| Dirección legal | : | Av. de la Cultura Nro. 733, Cusco.                 |
| Otras sedes     | : | Cusco, Apurímac y Madre de Dios                    |
| Tipo de gestión | : | Pública                                            |

### **2.2.2 Reseña histórica**

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco fue creada con el nombre de Real Universidad de San Antonio Abad el primero de marzo de 1692 por el Papa Inocencio XII. Fue ratificada el primero de junio de 1692 por el rey Carlos II, mediante Real Cédula denominada exequátur (SUNEDU, 2019).

### **2.2.3 Organigrama**

El organigrama de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se muestra en el anexo 7.

### **2.2.4 Órganos de gobierno de la universidad**

De acuerdo con lo establecido en el Estatuto y en la Ley Universitaria Ley N° 30220 (2014), el gobierno de la universidad es ejercido por las siguientes instancias:

- La Asamblea Universitaria, como el máximo órgano colegiado de gobierno, es el encargado de dictar las políticas generales de la universidad. Está integrada por el Rector, quien lo preside, los vicerrectores, los decanos de las facultades, el director de la escuela de posgrado, los representantes de docentes, representantes de alumnos de pregrado y posgrado, representante de graduados, y un representante de los trabajadores administrativos.
- El Consejo Universitario, como el máximo órgano de gestión, es el encargado de la gestión estratégica, dirección y ejecución académica y administrativa. Está integrada por el Rector, quien lo preside, los vicerrectores, un cuarto del total de decanos, director de la escuela de posgrado, representante de estudiantes regulares y un representante de los graduados, finalmente el Secretario General y el Director General de Administración, ambos con voz y sin voto.

## **2.3 Marco legal**

### **2.3.1 Ley N° 30220**

Correspondiente a la Ley Universitaria, es la que regula a las universidades públicas o privadas que funcionen en el territorio nacional; y tiene por objeto normar su creación, funcionamiento, supervisión y cierre; además la ley establece los principios, fines y funciones que deben regirlas. Esta ley promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias, que a su vez promoverán el desarrollo, la investigación y la cultura nacional.

El Ministerio de Educación es la autoridad principal responsable de establecer y supervisar las políticas y normativas que aseguran la calidad de las universidades y su educación superior. Esto incluye desarrollar criterios y estándares que las instituciones universitarias deben cumplir para garantizar una educación de alto nivel para los estudiantes.

### **2.3.2 Decreto Legislativo N° 276**

También conocido como la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, es un marco legal que consta de un grupo de principios, normas y procesos que regulan las condiciones de trabajo de los servidores públicos. Establece normas sobre el ingreso, promoción, estabilidad laboral, derechos, deberes, remuneraciones, y sanciones disciplinarias de los trabajadores del sector público. Este régimen tiene como objetivo asegurar una administración pública eficiente y transparente, ofreciendo a los servidores estabilidad laboral y una estructura clara para su carrera profesional (D. L. N° 276, 2013).

La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles, a cada nivel le corresponde un conjunto de cargos compatibles dentro de la estructura organizacional de cada entidad, estos grupos son:

- El Grupo Profesional está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.
- El Grupo Técnico está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- El Grupo Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

### **2.3.3 Decreto Legislativo N° 1057**

El Régimen Laboral 1057 en Perú, conocido como el Régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS), es la que regula las contrataciones en el sector público bajo un esquema diferente al de la carrera administrativa tradicional, este régimen permite la contratación de personal para realizar labores específicas mediante contratos administrativos por periodos de tiempo.

La normatividad que lo establece busca garantizar los principios de méritos, igualdad de oportunidades y profesionalismo de los trabajadores de la administración pública. Los servidores bajo este régimen no gozan de todos los beneficios del régimen laboral común, como la estabilidad laboral, pero sí tienen acceso a ciertos derechos como la seguridad social y la posibilidad de sindicalización (Decreto Legislativo N° 1057, 2008).

## 2.4 Marco conceptual

- **Comportamiento Organizacional**

Es un campo de estudio que investiga a los individuos, grupos y la estructura organizacional y su influencia sobre el desempeño de la organización, con propósito de mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins & Judge, 2009).

- **Compromiso Afectivo**

Es el apego emocional, que genera el sentimiento de identificación e implicación del trabajador con la organización (Meyer & Allen, 1991).

- **Compromiso Continuidad**

Es la percepción de los costos asociados con abandonar la organización (Meyer & Allen, 1991).

- **Compromiso Normativo**

Es un constructo psicológico que genera un sentido de obligación moral hacia la organización, por su sentimiento de lealtad y responsabilidad (Meyer & Allen, 1991).

- **Compromiso Organizacional**

Es un constructo psicológico que genera un apego del trabajador a la organización, por su sentimiento de pertenencia e identificación con la misma, que tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembro o no de la organización (Meyer & Allen, 1991).

- **Escala remunerativa**

Estructura jerárquica que establece los niveles de salario o remuneración para los trabajadores en una organización o empresa (Real Academia Española, s. f.).

- **Factores demográficos**

Los factores demográficos comprenden una serie de características personales y socioeconómicas que describen a los individuos dentro de una población (Ashraf, 2020 y Real Academia Española, s. f.).

- **Factores laborales**

Los factores laborales son componentes críticos que influyen directamente en la dinámica del entorno laboral y la experiencia del trabajador dentro de una organización (Mathieu & Zajac, 1990 y Real Academia Española, s. f.).

- **Personal administrativo**

El personal administrativo del sector público se refiere a los trabajadores que realizan funciones de apoyo y gestión dentro de las entidades gubernamentales. Estos trabajadores son responsables de tareas como la gestión de documentación y correspondencia, administración de recursos humanos, atención al ciudadano, manejo de bases de datos, y coordinación de actividades administrativas y logísticas (Ley N° 30057, 2013).

- **Régimen laboral**

Es una serie de actividades y funciones primordiales que establece las variadas escalas de relaciones, procesos y contextos político-económico y sociocultural que producen redes de trabajadores (Delgado, 2022).

- **Servidor administrativo**

Es un tipo específico de servidor público que desempeña funciones relacionadas con la administración y gestión dentro de una entidad gubernamental o institución pública. Estos servidores se encargan de tareas administrativas esenciales para el funcionamiento eficiente de las organizaciones públicas, asegurando que los procesos internos sean gestionados de manera efectiva y cumplan con las normativas y políticas establecidas (Ley N° 30057, 2013).

- **Servidor público**

Es una persona que trabaja en el sector público, desempeñando funciones y responsabilidades en nombre del Estado o de una entidad gubernamental. Estos empleados tienen como misión servir a la ciudadanía y contribuir al funcionamiento eficiente y transparente de las instituciones públicas (Ley N° 30057, 2013).

## 2.5 Antecedentes empíricos de la investigación

### 2.5.1 Antecedentes Internacionales

- Treviño y López (2022), en el estudio titulado “*Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México*”, investigaron las relaciones entre el empoderamiento estructural y las remuneraciones con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral, utilizando el empoderamiento psicológico como variable mediadora. La investigación se llevó a cabo con un diseño cuantitativo, no experimental y transversal, con una muestra de 167 docentes de instituciones públicas de educación media superior en la región Citrícola de Nuevo León, México. Los datos se analizaron mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), evaluando tanto los efectos directos como indirectos de las variables.

Entre los principales resultados, se observó que el empoderamiento estructural tiene una relación directa y positiva con la satisfacción laboral ( $\beta = 0.67$ ,  $p = 0.000$ ), mientras que la relación indirecta a través del empoderamiento psicológico también fue significativa ( $\lambda_1 = 0.20$ ,  $p = 0.000$ ). De igual manera, se identificó una relación positiva y significativa entre las remuneraciones y el compromiso organizacional, mediada por el empoderamiento psicológico ( $\beta = 0.01$ ,  $\lambda_5 = 0.08$ ,  $p = 0.03$ ). Sin embargo, no se encontró evidencia de una relación inversa significativa entre el empoderamiento estructural y el agotamiento laboral, ya sea de manera directa ( $\beta = -0.37$ ,  $p = 0.03$ ) o mediada por el empoderamiento psicológico ( $\lambda_3 = 0.02$ ,  $p = 0.85$ ), lo que contrasta con estudios previos.

En cuanto a las conclusiones, el estudio revela que los docentes que perciben mayor empoderamiento estructural y mejores remuneraciones tienden a estar más comprometidos con su institución y experimentan mayores niveles de satisfacción laboral. Sin embargo, no se encontró una relación significativa entre estas variables y el agotamiento laboral, lo cual sugiere que los docentes no ven el agotamiento como una parte significativa de su rutina diaria.

- Gómez et al. (2022), su estudio titulado “*Relación entre variables demográficas y el compromiso organizacional de empleados que laboran en la industria automotriz*”, tuvo como objetivo principal de esta investigación fue analizar si el compromiso organizacional de los empleados de una empresa automotriz en la frontera norte de

Chihuahua variaba según el sexo, año de nacimiento, antigüedad y puesto desempeñado. Se aplicó una metodología cuantitativa no experimental, transversal y descriptiva, utilizando un cuestionario con 23 ítems a una muestra no probabilística de 150 empleados, mayormente técnicos y mandos medios. El análisis de los datos se realizó con el software SPSS, empleando análisis de varianza (ANOVA) para identificar diferencias significativas entre los grupos demográficos.

Los resultados mostraron que no había diferencias significativas en el compromiso organizacional en función del sexo, año de nacimiento o el puesto. Sin embargo, sí se encontraron diferencias significativas relacionadas con la antigüedad laboral. Específicamente, los empleados con menos de un año en la organización, así como aquellos con entre seis y diez años de antigüedad, mostraron un mayor compromiso organizacional en comparación con los demás grupos. Este hallazgo refuerza la idea de que la antigüedad en una organización influye de manera significativa en el compromiso, ya que los trabajadores más nuevos y aquellos con cierta estabilidad tienden a sentir una mayor obligación, deseo y necesidad de permanecer en la empresa.

En cuanto a las conclusiones, el estudio sugiere que la antigüedad laboral es un factor clave para el compromiso organizacional, destacando que los empleados con menos de un año y entre seis y diez años en la organización tienden a estar más comprometidos.

- Carlos et al. (2021), en el estudio titulado “Determinantes del compromiso organizacional de los profesores de dos instituciones de educación superior mexicanas”, investigaron los factores que afectan el compromiso organizacional en los profesores de dos instituciones de educación superior en Aguascalientes, México. El objetivo principal fue analizar el impacto de variables demográficas y laborales, como el tipo de contratación, el género, la antigüedad y la edad, en las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario de Meyer y Allen (1990), el cual se aplicó a una muestra de 157 profesores, 65 con contratación directa y 92 contratados por honorarios.

Los resultados mostraron que, aunque no se encontraron diferencias significativas en el compromiso organizacional en función del tipo de contratación ( $p > 0.05$ ), sí se

identificaron diferencias importantes en el compromiso normativo entre los profesores de las dos instituciones estudiadas, siendo mayor en la Institución 1 ( $p = 0.012$ ). En cuanto a la antigüedad, no se reveló como un factor explicativo del compromiso organizacional, aunque la edad sí mostró diferencias significativas en el compromiso normativo ( $p < 0.05$ ), particularmente entre los profesores de 51 a 60 años y los mayores de 60 años, cuyas medias fueron 3.51 y 2.4, respectivamente. El compromiso afectivo tuvo una media de 3.88, el compromiso continuidad 2.93 y el compromiso normativo 3.18, en una escala de 1 a 5.

En las conclusiones, los autores destacaron que, aunque el tipo de contratación no tuvo un impacto significativo en el compromiso organizacional, la edad sí influyó en el compromiso normativo, lo que sugiere que los profesores mayores presentan un menor compromiso normativo a medida que se acercan al final de su carrera.

- Elkhedr y Aimer (2020), en el estudio titulado “The Effect of Personal Factors on Organizational Commitment Among Teachers Working at Libyan Schools in Turkey” (2020), investigaron la relación entre los factores personales de los docentes, como el género, el estado civil, la edad y la antigüedad, y su nivel de compromiso organizacional. El objetivo principal fue identificar cómo estos factores influyen en las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuación y normativo. La muestra estuvo compuesta por 116 docentes de 10 escuelas libias operando en Turquía, y los datos se recolectaron mediante un cuestionario dividido en dos partes: una para recoger datos demográficos y otra para medir el compromiso organizacional a través de 18 ítems. El análisis de los datos se realizó mediante el software SPSS y el análisis de varianza (ANOVA).

Los resultados revelaron que el estado civil y la edad de los docentes influyen significativamente en su compromiso organizacional. El compromiso afectivo mostró una mayor puntuación en los docentes casados ( $p = 0.003$ ), así como en aquellos de mayor edad, específicamente en los docentes entre 35 y 44 años ( $p = 0.000$ ). En cuanto al compromiso normativo, también se encontró una relación significativa con la edad ( $p = 0.000$ ), lo que sugiere que los docentes mayores experimentan un mayor sentido de obligación hacia su institución. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas en el compromiso de continuación ni en las otras dimensiones en función del género ( $p = 0.468$ ) o la antigüedad ( $p = 0.261$ ).

En las conclusiones, los autores señalaron que los docentes con mayor edad y los casados presentaron niveles más altos de compromiso afectivo y normativo, lo que implica un fuerte apego emocional y sentido de deber hacia sus escuelas.

- Vuong et al. (2020), en el estudio titulado “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Performance: Vietnam Small and Medium-Sized Enterprises”, investigaron los factores que afectan el compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral en pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Vietnam. El objetivo principal fue identificar las variables que impactan en el compromiso organizacional, como el ingreso, las recompensas y beneficios, el entorno laboral, el apoyo de los compañeros, el supervisor directo y las oportunidades de promoción, así como su influencia en el rendimiento laboral de los empleados. El estudio fue realizado con una muestra de 327 empleados, de los cuales 67 eran trabajadores de oficina y 260 trabajadores manuales, utilizando cuestionarios y un análisis de regresión múltiple jerárquica con el software SPSS.

Los resultados indicaron que el ingreso tuvo el mayor impacto en el compromiso organizacional, con un coeficiente  $\beta = 0.584$  ( $p < 0.001$ ), seguido por las recompensas y beneficios con un  $\beta = 0.347$  ( $p < 0.001$ ). Además, se encontró que el apoyo del supervisor directo ( $\beta = 0.216$ ), el entorno laboral ( $\beta = 0.177$ ), el apoyo de los compañeros ( $\beta = 0.158$ ) y las oportunidades de promoción ( $\beta = 0.127$ ) también influyeron de manera significativa en el compromiso organizacional. En cuanto al desempeño laboral, el compromiso organizacional mostró un impacto positivo, con un coeficiente  $\beta = 0.137$  ( $p < 0.05$ ), lo que sugiere que los empleados con mayor compromiso presentaron un mejor desempeño en sus tareas asignadas.

Las conclusiones de este estudio destacan la importancia de factores como el ingreso y las recompensas para aumentar el compromiso organizacional, así como el papel del supervisor directo en la creación de un ambiente laboral que motive a los empleados a comprometerse más con la organización.

- Coronado et al. (2020), en el estudio titulado “Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias”, investigaron los antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional en empresas, con un enfoque en variables que lo preceden y en los resultados que genera. El objetivo principal fue identificar cuáles son los factores clave que inciden en la creación del compromiso organizacional y cómo este afecta a diversas dimensiones del rendimiento laboral y el bienestar de los empleados. Para ello, se revisaron 50 estudios indexados en SCOPUS y se analizaron

múltiples variables, tanto controlables por la organización como aquellas que no pueden ser manipuladas directamente.

Entre los principales hallazgos, se identificó que el compromiso afectivo es el tipo de compromiso que más efectos positivos produce en las organizaciones. Los antecedentes manipulables incluyen variables como la formación y desarrollo, la satisfacción laboral, el bienestar psicológico, la cultura y el clima organizacional, y el liderazgo, que promueven el compromiso afectivo ( $\beta = 0.78$ ,  $p < 0.001$ ). También se destacó que la satisfacción en el trabajo tiene una fuerte correlación positiva con el compromiso afectivo ( $r = 0.65$ ), lo que indica que, a mayor satisfacción laboral, mayor es el compromiso emocional de los empleados hacia la organización. Sin embargo, el estudio también subrayó que no todas las consecuencias del compromiso organizacional son positivas, ya que niveles elevados de compromiso pueden reducir la innovación al generar resistencia al cambio ( $\beta = -0.43$ ,  $p < 0.05$ ).

En cuanto a las conclusiones, los autores señalan que las empresas deben enfocarse en fomentar el compromiso afectivo para obtener mejores resultados organizacionales, como una mayor implicación en el puesto, orientación al aprendizaje, y desempeño laboral.

- Ashraf (2020), en el estudio titulado “Demographic Factors, Compensation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Private University: An Analysis Using SEM”, investigó los efectos directos e indirectos de los factores demográficos sobre la compensación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en las universidades privadas de Bangladesh. El objetivo principal fue analizar cómo la estructura de compensación y la satisfacción laboral median en la relación entre los factores demográficos y el compromiso organizacional de los docentes universitarios. La muestra estuvo compuesta por 515 docentes de 20 universidades privadas, y los datos fueron analizados mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) utilizando el software AMOS.

Los resultados mostraron que los factores demográficos, como el género, la edad y la antigüedad, no tenían un impacto directo significativo sobre el compromiso organizacional ( $p = 0.453$ ), pero sí influyeron indirectamente a través de la compensación y la satisfacción laboral. La estructura de compensación tuvo un efecto significativo y negativo sobre el compromiso organizacional ( $\beta = -0.32$ ,  $p < 0.01$ ) y un efecto positivo significativo sobre la satisfacción laboral ( $\beta = 0.66$ ,  $p < 0.001$ ). Además, la satisfacción laboral tuvo un impacto positivo directo en el

compromiso organizacional ( $\beta = 0.64$ ,  $p < 0.001$ ), lo que sugiere que los docentes que estaban más satisfechos con su trabajo también estaban más comprometidos con sus instituciones. Asimismo, se identificó un efecto mediador completo de la compensación entre los factores demográficos y la satisfacción laboral ( $\beta = 0.66$ ,  $p < 0.001$ ) y entre los factores demográficos y el compromiso organizacional ( $\beta = 0.14$ ,  $p < 0.10$ ).

En las conclusiones, el estudio destaca que, aunque los factores demográficos no tienen un impacto directo significativo en el compromiso organizacional, la estructura de compensación y la satisfacción laboral juegan un papel mediador crucial. La compensación justa y adecuada, junto con altos niveles de satisfacción laboral, son elementos clave para fomentar el compromiso organizacional en el sector educativo.

- Jaime (2020), en el estudio titulado “Edad y antigüedad laboral de los profesionales de enfermería como antecedentes del compromiso afectivo en los hospitales privados de Jalisco, México”, analiza la relación entre la edad y la antigüedad laboral con el compromiso afectivo de los profesionales de la salud en hospitales privados de tercer nivel en Guadalajara y Zapopan, Jalisco. La investigación se basó en el modelo de compromiso organizacional propuesto por Meyer y Allen (1991), enfocándose exclusivamente en la dimensión del compromiso afectivo. La muestra estuvo compuesta por 149 profesionales de enfermería, y los datos fueron analizados utilizando el software SPSS para la obtención de resultados sociodemográficos y análisis factorial.

Los resultados obtenidos en el estudio muestran que existe una relación inversa entre la antigüedad laboral y el compromiso afectivo ( $p < 0.05$ ), confirmando la hipótesis de que, a mayor antigüedad, menor es el compromiso afectivo. Este hallazgo es consistente con investigaciones previas, como la de Dorien y cols. (2010), quienes también concluyeron que el compromiso afectivo tiende a disminuir con el tiempo. En cuanto a la edad, los resultados indicaron que los profesionales de mayor edad (entre 30 y 50 años) tienen un menor compromiso afectivo en comparación con los más jóvenes (menos de 30 años). La varianza explicada por el modelo para el compromiso afectivo fue del 57.12%, lo que sugiere una influencia considerable de estas variables en la permanencia laboral de los enfermeros.

En las conclusiones del estudio, se refuerza la idea de que tanto la edad como la antigüedad laboral son factores determinantes en la disminución del compromiso afectivo entre los profesionales de la salud, lo que implica que, a medida que los empleados envejecen o pasan más tiempo en la organización, su apego emocional a la misma disminuye. De los profesionales con más de 15 años en la organización, el 75% afirmó que no estaría feliz de pasar el resto de su vida laboral en la misma empresa.

- Erazo (2015), en el estudio titulado “Factores que determinan el compromiso organizacional en el área administrativa en una empresa privada en la ciudad de Quito”, investigó los factores clave que determinan el compromiso organizacional en los colaboradores del área administrativa de una empresa privada de la ciudad de Quito. El objetivo principal fue identificar los factores más relevantes que influyen en las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad, utilizando como base el modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen. La investigación combinó un análisis cualitativo con un estudio cuantitativo, aplicando entrevistas a un grupo inicial de 30 colaboradores y cuestionarios a una muestra más amplia de 168 colaboradores del área administrativa.

Los resultados mostraron que el compromiso organizacional en la empresa privada investigada era alto, con un 87% de los empleados mostrando algún nivel de compromiso organizacional. La dimensión del compromiso continuidad fue la más significativa, destacándose en aquellos empleados con mayor antigüedad en la organización ( $p = 0.045$ ), mientras que el compromiso afectivo fue mayor en empleados más jóvenes y con menor antigüedad ( $p = 0.032$ ). Los datos también sugieren que características demográficas como la edad y el nivel educativo influyen en los niveles de compromiso, siendo los empleados con educación universitaria quienes mostraron un mayor nivel de compromiso afectivo.

En las conclusiones, se determinó que los factores demográficos, como la edad y el nivel educativo, juegan un papel importante en el tipo de compromiso que desarrollan los empleados. Los empleados más jóvenes tienden a estar más emocionalmente comprometidos, mientras que aquellos con mayor antigüedad permanecen en la organización principalmente por necesidad.

- Mathieu y Zajac (1990), en el estudio titulado “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, hicieron un análisis meta-analítico exhaustivo de los estudios empíricos previos que investigaron los antecedentes, correlatos y consecuencias del compromiso organizacional. Este trabajo tuvo como objetivo sintetizar los hallazgos de investigaciones anteriores sobre el compromiso organizacional, considerando variables que actúan como antecedentes, correlatos o consecuencias del compromiso en el contexto laboral.

Se realizaron 48 meta-análisis, que incluyeron variables como la edad, la antigüedad laboral, la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo, el liderazgo y el tamaño organizacional, entre otras. Los resultados mostraron que el compromiso organizacional estaba más relacionado con la satisfacción laboral ( $r = 0.53$ ), especialmente en aspectos como la supervisión, el trabajo en sí y el ambiente laboral. Asimismo, se encontró una correlación moderada entre el compromiso y el involucramiento laboral ( $r = 0.43$ ), lo que sugiere que los empleados que se sienten más involucrados en su trabajo tienden a estar más comprometidos con la organización.

Respecto a los antecedentes, la antigüedad y el nivel de competencias personales presentaron una relación significativa con el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de  $r = 0.63$  para la percepción de competencia personal, lo que sugiere que los empleados que sienten que tienen las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo muestran mayores niveles de compromiso. Además, se observó que los empleados que perciben un alto nivel de autonomía en sus tareas también tienden a mostrar un mayor compromiso organizacional ( $r = 0.29$ ).

En las conclusiones, los autores destacaron que el compromiso organizacional tiene efectos positivos en la reducción de comportamientos de retiro, como la rotación laboral y el ausentismo. Los hallazgos de este meta-análisis son altamente relevantes para investigaciones que buscan explorar los factores que impactan en el compromiso organizacional, ya que proporcionan un marco teórico y empírico amplio sobre cómo los antecedentes laborales y personales influyen en el compromiso organizacional.

### 2.5.2 Antecedentes Nacionales

- Iturria y Millones (2024), en el estudio titulado “*Factores condicionantes del compromiso organizacional de los trabajadores de la Institución Educativa Enrique Meiggs de Chimbote*”, investigaron los factores que influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores en una institución educativa pública en Perú. El objetivo principal fue identificar cómo variables demográficas, condiciones laborales y experiencias laborales impactan las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. La investigación se basó en una metodología cuantitativa descriptiva con una muestra de 30 trabajadores, utilizando un cuestionario de escala Likert para la recolección de datos.

Los resultados mostraron que el 57% de los trabajadores se encuentran en el rango de edad de 46 a 55 años, con un predominio de mujeres (67%) y con un 83% que tiene licenciatura. En cuanto a la antigüedad, el 33% de los trabajadores tiene más de 25 años de servicio. Las condiciones laborales fueron calificadas como buenas por el 97% de los encuestados, mientras que el 100% considera positivas las apreciaciones y experiencias laborales. En cuanto a los tipos de compromiso, el 90% de los trabajadores mostró un alto nivel de compromiso afectivo, mientras que el compromiso continuidad mostró niveles regulares en el 73% de los encuestados. El compromiso normativo también fue elevado, con un 70% de trabajadores en niveles altos.

Las conclusiones indican que los factores demográficos y las condiciones laborales juegan un papel importante en el compromiso organizacional. El estudio destaca que, si bien los trabajadores muestran un alto compromiso afectivo y normativo, el compromiso continuidad es más bajo, lo que sugiere que algunos empleados permanecen en la organización por necesidad más que por un sentido de lealtad o deseo.

- Quenaya y Colque (2023), en el estudio titulado “Regímenes laborales y compromiso organizacional de los funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de San Miguel”, investigaron los efectos de los diferentes regímenes laborales en el nivel de compromiso organizacional de los funcionarios públicos de la municipalidad distrital de San Miguel. El objetivo principal fue comparar los regímenes laborales del Decreto Legislativo 728 y el Decreto Legislativo 1057 (CAS) en función de las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. Se utilizó una metodología cuantitativa de tipo no experimental, con un diseño

descriptivo-comparativo y una muestra de 86 funcionarios públicos, a quienes se les aplicó un cuestionario de escala Likert para medir su nivel de compromiso.

Los resultados indicaron que el régimen laboral influye significativamente en el compromiso organizacional. En el grupo del Decreto Legislativo 728, un 58% de los funcionarios reportaron un alto nivel de compromiso organizacional en general, en comparación con solo el 28% del grupo bajo el régimen del Decreto Legislativo 1057 (CAS). En cuanto al compromiso afectivo, el 90% de los trabajadores del Decreto Legislativo 728 reportaron un alto nivel, frente al 78% de los trabajadores del régimen CAS. En la dimensión de compromiso continuidad, solo el 25% de los funcionarios del Decreto Legislativo 728 indicaron un nivel alto, mientras que apenas el 2% de los del régimen CAS reportaron el mismo nivel. Por otro lado, en el compromiso normativo, el 65% de los funcionarios bajo el Decreto Legislativo 728 mostraron un alto compromiso, en comparación con el 67% de los del régimen CAS. En las conclusiones, los autores destacan que los regímenes laborales tienen una asociación significativa con el nivel de compromiso organizacional. Los funcionarios bajo el Decreto Legislativo 728 tienden a mostrar mayores niveles de compromiso afectivo y normativo en comparación con aquellos bajo el régimen CAS, lo que sugiere que las condiciones laborales y los beneficios asociados a cada régimen pueden influir en la percepción de los empleados sobre su relación con la organización.

- Delgado (2022), en el estudio titulado “Regímenes laborales y compromiso organizacional de los trabajadores de una municipalidad en la provincia de Andahuaylas”, investigó la relación entre los regímenes laborales y el compromiso organizacional de los trabajadores de una municipalidad en dicha provincia. El objetivo principal fue determinar cómo los distintos regímenes laborales (carrera administrativa, contratación administrativa de servicios - CAS, y régimen de actividad privada) influyen en las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y un alcance correlacional, aplicando cuestionarios a una muestra de 79 trabajadores.

Los resultados revelaron una correlación significativa de nivel medio entre los regímenes laborales y el compromiso organizacional ( $r_s = 0.598$ ,  $p < 0.01$ ). En particular, la correlación fue más alta en el compromiso continuidad ( $r_s = 0.608$ ,  $p < 0.01$ ), lo que sugiere que los empleados tienden a permanecer en la organización

principalmente por los costos percibidos de dejarla, especialmente en el régimen CAS. En cuanto al compromiso afectivo, la relación fue más débil ( $r_s = 0.370$ ,  $p < 0.01$ ), indicando que los trabajadores del régimen administrativo mostraron mayor apego emocional hacia la organización. El compromiso normativo también presentó una correlación media ( $r_s = 0.564$ ,  $p < 0.01$ ), lo que señala que los empleados sienten una obligación moral de permanecer en la organización, especialmente aquellos bajo el régimen 728.

En las conclusiones, se destaca que los regímenes laborales influyen en los niveles de compromiso organizacional de los trabajadores, especialmente en las dimensiones de continuidad y normativo. Se recomienda a la municipalidad implementar políticas que promuevan una mayor estabilidad laboral y beneficios para reforzar el compromiso afectivo de los trabajadores.

- Tejada (2020), en el estudio titulado “Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2020”, investigó la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores de una municipalidad distrital en Arequipa, Perú. El objetivo principal fue determinar si existe una correlación significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el contexto de una entidad pública, considerando las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. Para llevar a cabo este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y una muestra de 65 colaboradores, aplicando dos escalas: la escala de motivación en el trabajo de R-MAWS (2012) y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991). Los resultados indicaron una correlación positiva moderada entre la motivación laboral y el compromiso organizacional ( $r = 0.416$ ,  $p = 0.001$ ), lo que sugiere que, a medida que aumenta la motivación laboral, también lo hace el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores. En particular, la motivación intrínseca mostró una relación fuerte con el compromiso afectivo ( $r = 0.682$ ), lo que indica que los colaboradores que encuentran satisfacción interna en su trabajo tienden a estar más emocionalmente comprometidos con la organización. Sin embargo, el compromiso continuidad no mostró una relación tan significativa con la motivación laboral ( $r = 0.315$ ), lo que podría sugerir que factores externos, como los beneficios laborales o la estabilidad, tienen menor influencia en esta dimensión.

En las conclusiones, se señala que tanto la motivación como el compromiso organizacional son esenciales para mejorar el desempeño de los colaboradores en la municipalidad, el autor además recomienda implementar estrategias que refuercen la motivación intrínseca, como el reconocimiento de logros y la creación de un entorno laboral que favorezca el crecimiento personal, para aumentar el compromiso afectivo y reducir la rotación laboral.

- Justiniano (2020), en el estudio titulado “Diversidad Generacional y Compromiso Organizacional en los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva”, investigó la relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de dicha universidad. El objetivo principal fue determinar si existen diferencias significativas en el compromiso organizacional entre las generaciones Baby Boomers, Generación X y Generación Y, abarcando las tres dimensiones del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo. El estudio utilizó un diseño no experimental de tipo transversal, y se aplicó la prueba estadística no paramétrica de Kruskal-Wallis para la comprobación de hipótesis, con una muestra de 111 trabajadores.

Los resultados indicaron que existen diferencias significativas entre los grupos generacionales en relación con el compromiso organizacional general ( $H = 11.019$ ,  $p < 0.004$ ). En particular, se encontraron diferencias significativas en el compromiso afectivo ( $H = 17.088$ ,  $p < 0.000$ ) y en el compromiso normativo ( $H = 7.703$ ,  $p < 0.021$ ), mientras que no se hallaron diferencias significativas en el compromiso continuidad ( $H = 3.307$ ,  $p > 0.191$ ). Los Baby Boomers presentaron los mayores niveles de compromiso afectivo y normativo, con el 72% mostrando un alto compromiso afectivo y el 63% con un alto compromiso normativo. La Generación X también mostró resultados favorables, especialmente en el desarrollo profesional, con un 82% indicando un avance ascendente en sus carreras. En contraste, la Generación Y presentó un mayor porcentaje de compromiso afectivo medio (71%) y bajos niveles de compromiso continuidad (63%).

En las conclusiones, se afirma que la diversidad generacional influye de manera significativa en el compromiso organizacional, especialmente en las dimensiones afectiva y normativa.

- Tejada (2020), en el estudio titulado “Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2020”, investigó la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en

los colaboradores de una municipalidad distrital en Arequipa, Perú. El objetivo principal fue determinar si existe una correlación significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el contexto de una entidad pública, considerando las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. Para llevar a cabo este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y una muestra de 65 colaboradores, aplicando dos escalas: la escala de motivación en el trabajo de R-MAWS (2012) y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991). Los resultados indicaron una correlación positiva moderada entre la motivación laboral y el compromiso organizacional ( $r = 0.416$ ,  $p = 0.001$ ), lo que sugiere que, a medida que aumenta la motivación laboral, también lo hace el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores. En particular, la motivación intrínseca mostró una relación fuerte con el compromiso afectivo ( $r = 0.682$ ), lo que indica que los colaboradores que encuentran satisfacción interna en su trabajo tienden a estar más emocionalmente comprometidos con la organización. Sin embargo, el compromiso de continuidad no mostró una relación tan significativa con la motivación laboral ( $r = 0.315$ ), lo que podría sugerir que factores externos, como los beneficios laborales o la estabilidad, tienen menor influencia en esta dimensión.

En las conclusiones, se señala que tanto la motivación como el compromiso organizacional son esenciales para mejorar el desempeño de los colaboradores en la municipalidad, el autor además recomienda implementar estrategias que refuercen la motivación intrínseca, como el reconocimiento de logros y la creación de un entorno laboral que favorezca el crecimiento personal, para aumentar el compromiso afectivo y reducir la rotación laboral.

### 2.5.3 Antecedentes Locales

- García (2024), en la investigación "Liderazgo y compromiso organizacional para el desarrollo local de las municipalidades de la provincia de La Convención", exploró cómo el liderazgo y el compromiso organizacional afectan el desarrollo local de las municipalidades de dicha provincia. Este estudio, que empleó un enfoque cuantitativo de tipo básico y explicativo, reveló que el liderazgo y el compromiso organizacional tienen una influencia directa y significativa en el desarrollo local, con un coeficiente de determinación ( $R$  cuadrado) de 0.722, indicando que estos factores explican el 72.20% de la variabilidad del desarrollo local.

El análisis realizado utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), encontrando que el 65.5% de la influencia es directa y significativa proveniente de los constructos de liderazgo y compromiso organizacional. Adicionalmente, el análisis de regresión lineal múltiple mostró que el liderazgo explica un 67.50% de la variabilidad, mientras que el compromiso organizacional de las personas en cargos gerenciales explica solo un 0.40%, destacando que ambas variables inciden favorablemente en el desarrollo local de las municipalidades examinadas.

- Guillen (2022), en el estudio "Remuneración y Compromiso Organizacional en el personal asistencial en un Hospital Nivel II, Lima-2022", examinó la relación entre la remuneración y el compromiso organizacional del personal asistencial en un hospital de nivel II en Lima, Perú. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal para analizar las respuestas de 67 profesionales asistenciales mediante cuestionarios específicos para cada variable. Los resultados obtenidos a través de la correlación Rho de Spearman indicaron que la relación entre remuneración y compromiso organizacional es generalmente baja. Por ejemplo, se encontró una correlación de 0.261 con un valor de significancia de 0.033 entre la remuneración y el compromiso organizacional general, lo que sugiere una relación estadísticamente significativa, aunque débil.

Detalladamente, para el compromiso afectivo la relación fue nula (Rho de Spearman = 0.125, significancia = 0.313), para el compromiso continuidad fue ligeramente más fuerte pero aún débil (Rho de Spearman = 0.278, significancia = 0.023), y para el compromiso normativo también fue débil (Rho de Spearman = 0.24, significancia = 0.048). Estos resultados sugieren que, mientras hay algunas relaciones estadísticas entre la remuneración y varias formas de compromiso organizacional, estas no son particularmente fuertes, destacando la complejidad de los factores que influyen en el compromiso del personal asistencial y la necesidad de explorar otros elementos motivacionales y de gestión que podrían jugar roles más determinantes en su compromiso organizacional.

- Guillen (2022), en el estudio "Remuneración y Compromiso Organizacional en el personal asistencial en un Hospital Nivel II, Lima-2022", se examinó la relación entre la remuneración y el compromiso organizacional del personal asistencial en un hospital de nivel II en Lima, Perú. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal para analizar las respuestas de 67 profesionales

asistenciales mediante cuestionarios específicos para cada variable. Los resultados obtenidos a través de la correlación Rho de Spearman indicaron que la relación entre remuneración y compromiso organizacional es generalmente baja. Por ejemplo, se encontró una correlación de 0.261 con un valor de significancia de 0.033 entre la remuneración y el compromiso organizacional general, lo que sugiere una relación estadísticamente significativa, aunque débil.

Detalladamente, para el compromiso afectivo la relación fue nula (Rho de Spearman = 0.125, significancia = 0.313), para el compromiso continuidad fue ligeramente más fuerte pero aún débil (Rho de Spearman = 0.278, significancia = 0.023), y para el compromiso normativo también fue débil (Rho de Spearman = 0.24, significancia = 0.048); mostrando que hay algunas relaciones estadísticas entre la remuneración y varias formas de compromiso organizacional que no son particularmente fuertes, destacando la complejidad de los factores que influyen en el compromiso del personal asistencial y la necesidad de explorar otros elementos motivacionales y de gestión que podrían jugar roles más determinantes en su compromiso organizacional.

- Bendezú y Ugarte (2020), en el estudio titulado "Motivación y compromiso organizacional del personal administrativo en la Unidad Ejecutora-410 Hospital de Quillabamba – Provincia de la Convención - 2020", investigaron la relación entre la motivación y el compromiso organizacional del personal administrativo en un hospital en la Provincia de La Convención durante el año 2020. Utilizando un enfoque cuantitativo, no experimental y correlacional, se encuestó a 34 empleados utilizando un cuestionario de 38 ítems diseñado específicamente para la investigación. Los resultados indicaron que tanto la motivación como el compromiso organizacional se encontraron en un nivel medio, con puntajes promedio de 2.92 y 3.31, respectivamente. A través del análisis estadístico, se estableció una correlación positiva moderada entre motivación y compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación  $r=0.455$  y un valor  $p=0.000$ , lo que confirma la hipótesis de que existe una relación significativa entre estas variables. Estos hallazgos muestran cómo las políticas de motivación implementadas pueden influir positivamente en el compromiso organizacional, resaltando la importancia de estrategias bien diseñadas para fomentar un ambiente laboral que promueva la lealtad y la dedicación del personal administrativo.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 Hipótesis general

Los factores demográficos y laborales tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

##### 3.1.2 Hipótesis específicas

**HE1:** Los factores demográficos tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

**HE2:** Los factores laborales tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

#### 3.2 Identificación de variables e indicadores

##### 3.2.1 Variables independientes

###### 3.2.1.1 *Factores Demográficos*

Los factores demográficos es un conjunto de características personales y socioeconómicas que describen a los individuos dentro de una población (Ashraf, 2020 y Real Academia Española, s. f.).

###### 3.2.1.2 *Factores Laborales*

Los factores laborales es un conjunto de componentes críticos que influyen directamente en la dinámica del entorno laboral y la experiencia del trabajador dentro de una organización (Mathieu & Zajac, 1990 y Real Academia Española, s. f.).

##### 3.2.2 Variable dependiente

###### 3.2.2.1 *Compromiso Organizacional*

Es un constructo psicológico que genera un apego del trabajador a la organización, por su sentimiento de pertenencia e identificación con la misma, que tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembro o no de la organización (Meyer & Allen, 1991).

### 3.3 Operacionalización de variables

**Tabla 1.**

*Operacionalización de variables*

| Variables                 | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                   | Definición operacional                                                                                                                                                         | Dimensiones               | Indicadores                                                           | Escala                                                |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Factores Demográficos     | Conjunto de características personales y socioeconómicas que describen a los individuos dentro de una población (Ashraf, 2020; Real Academia Española, s. f.).                                                                                                          | Características sociodemográficas específicas de los individuos, que incluyen género, edad, estado civil y nivel educativo                                                     |                           | Género                                                                | Femenino, Masculino                                   |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                |                           | Edad                                                                  | Número                                                |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                |                           | Estado Civil                                                          | Soltero, Casado/Unión Libre, Divorciado, Viudo        |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                |                           | Nivel Educativo                                                       | Secundario, Técnico, Universitario, Posgrado          |
| Factores Laborales        | Conjunto de componentes críticos que influyen directamente en la dinámica del entorno laboral y la experiencia del trabajador dentro de una organización (Mathieu & Zajac, 1990; Real Academia Española, s. f.).                                                        | Características laborales específicas del trabajador, que incluyen antigüedad, régimen laboral, nivel remunerativo y posición o cargo.                                         |                           | Antigüedad                                                            | Número                                                |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                |                           | Régimen Laboral                                                       | D.L. 276 Nombrado, D.L. 276 Contratado, D.L. 1057 CAS |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                |                           | Escala Remunerativa                                                   | Profesional, Técnico, Auxiliar                        |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                |                           | Posición o Cargo                                                      | Mando medio, mando operativo                          |
| Compromiso Organizacional | Es un constructo psicológico que genera un apego del trabajador a la organización, por su sentimiento de pertenencia e identificación con la misma, que tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembro o no de la organización (Meyer & Allen, 1991). | Constructo tridimensional que incluye el apego afectivo, la continuidad basada en los costos de dejar la organización y la obligación normativa de permanecer por deber moral. | 1. Compromiso afectivo    | Grado de sentimiento de pertenencia                                   | Escala de Likert                                      |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                | 2. Compromiso continuidad | Grado de percepción de costos asociados con abandonar la organización | Escala de Likert                                      |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                | 3. Compromiso normativo   | Grado de sentimiento de obligación moral para con la organización     | Escala de Likert                                      |

## CAPÍTULO IV

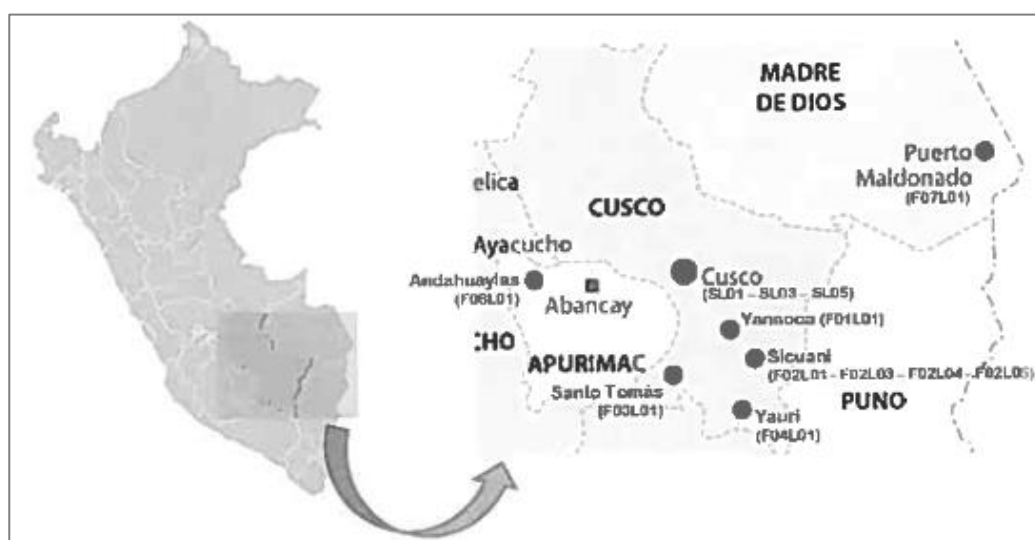
### METODOLOGÍA

#### 4.1 Ámbito de estudio

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco cuenta con diversas sedes en las regiones de Cusco en las Provincias de Cusco, Canas, Canchis, Chumbivilcas, Espinar, Andahuaylas y Tambopata; como también en la provincia de Andahuaylas en la región de Apurímac y en Tambopata en la Región de Madre de Dios, como se aprecia en la siguiente imagen.

**Figura 5.**

*Ubicación geográfica de las sedes de la UNSAAC*



Nota: Ubicación geográfica de las sedes de la UNSAAC. Reimpreso de Informe técnico de licenciamiento N°011-2019-SUNEDU/02-12 (p. 20), por SUNEDU (2019).

Se tiene la sede principal, la Ciudad Universitaria de Perayoc, ubicada en el casco urbano de la ciudad, Av. de la Cultura 733; Paraninfo Universitario, ubicado en la plaza de Armas; Casona Calle Tigre, ubicada en el Centro Histórico del Cusco en la calle del mismo nombre; Estadio Universitario, ubicado en la Avenida de la Cultura N° 721; Palacio del Almirante, ubicado en la zona urbano monumental del Cusco en la calle Córdova de Tucumán y Ataúd N° 103; Casona de la calle San Andrés, ubicada en el área urbano monumental de la ciudad del Cusco, calle San Andrés N° 335; Casa Concha, ubicada en la calle Santa Catalina Ancha N° 320 del centro histórico del Cusco; Granja K'ayra ubicada en la vía de evitamiento del

distrito de San Jerónimo; y, el Centro Experimental La Raya, ubicado en el distrito de Marangani de la provincia de Canchis.

## **4.2 Tipo, nivel, enfoque y diseño de la investigación**

### **4.2.1 Tipo**

La investigación corresponde al tipo básica, ya que su propósito es generar conocimiento sobre el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la UNSAAC, sin intervenir directamente en la realidad estudiada. Se centra en la comprensión teórica de las relaciones entre las variables, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en el ámbito de la gestión organizacional y sirviendo como base para futuras investigaciones aplicadas.

### **4.2.2 Nivel**

El nivel de investigación es descriptivo y correlacional-causal, ya que busca caracterizar el compromiso organizacional del personal administrativo de la UNSAAC y analizar la relación entre los factores demográficos y laborales con sus diferentes dimensiones. En la fase descriptiva, se identifican y presentan las tendencias y características del fenómeno estudiado, mientras que en el nivel correlacional-causal se examina el grado de asociación entre las variables y se determina el efecto de los factores explicativos sobre el compromiso organizacional, permitiendo establecer relaciones de influencia y posibles causales entre ellas.

### **4.2.3 Enfoque**

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, ya que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para medir el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la UNSAAC. Este enfoque permite la aplicación de técnicas estadísticas, como la regresión logística ordinal, para establecer relaciones entre variables y probar las hipótesis formuladas de manera objetiva y replicable.

### **4.2.4 Diseño**

El diseño corresponde a no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables independientes, sino que se observan y analizan tal como ocurren en su contexto natural. Dentro de esta clasificación, el estudio es transversal, dado

que los datos se recolectan en un solo momento en el tiempo para analizar el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la UNSAAC.

#### **4.2.5 Método**

El método de la investigación es hipotético-deductivo, ya que parte de la formulación de hipótesis basadas en teorías y estudios previos sobre el compromiso organizacional y su relación con los factores demográficos y laborales. Posteriormente, estas hipótesis son sometidas a prueba mediante la recolección y análisis de datos cuantitativos, utilizando técnicas estadísticas como la regresión logística ordinal. A través de este proceso, se busca confirmar o refutar las hipótesis planteadas, permitiendo extraer conclusiones objetivas y generalizables sobre el fenómeno estudiado.

#### **4.3 Unidad de análisis**

La unidad de análisis la conformó el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

#### **4.4 Población de estudio**

La selección de población se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

##### **Criterio de inclusión:**

- Servidores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

##### **Criterios de exclusión:**

A fin de mantener la homogeneidad de la población y asegurar la validez de los resultados, se excluyó del grupo objetivo de estudio a:

- Personal docente que cumple funciones administrativas, como decanos y directores, se justifica debido a sus características laborales únicas, ya que su función principal es la docencia y la investigación, con responsabilidades administrativas temporales. Su relación contractual, rotación en cargos y doble rol generan diferencias significativas respecto al personal administrativo de carrera, lo que podría distorsionar los resultados.

- Practicantes, se justifica debido a la temporalidad y carácter formativo de su relación con la institución, lo que los distingue del personal administrativo permanente. Los practicantes no comparten las mismas condiciones laborales, estabilidad, ni beneficios, y su principal objetivo es el aprendizaje.
- Trabajadores independientes que prestan servicios bajo contrato de locación de servicios, se justifica por la naturaleza transitoria y contractual de su vínculo, que difiere del personal administrativo permanente. Estos trabajadores no gozan de los mismos beneficios, estabilidad ni políticas laborales, lo que afecta su percepción del compromiso organizacional, además sus motivaciones y relaciones con la institución se centran en la prestación de servicios específicos y temporales.

Finalmente, el tamaño de la población contó con un total de 674 servidores administrativos.

#### 4.5 Tamaño de muestra

Para la presente investigación, la muestra se obtuvo por medio del muestreo probabilístico, a través de la siguiente fórmula:

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

Donde:

- N = 674 : Tamaño de la población
- Z = 1.96 : Valor crítico asociado al estadístico Z
- E = 5% : Error máximo permisible dada la variabilidad de la población
- p = 50% : Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.
- q = 50% : Proporción de individuos que no poseen en la población la característica de estudio.

Aplicando la fórmula, se obtuvo como resultado 245, por lo tanto, la muestra estuvo conformada por 245 servidores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, que garantiza un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%.

#### **4.6 Técnicas de selección de muestra**

Para la investigación se aplicó el muestreo probabilístico, que se define como el enfoque que permite que la selección de los elementos sea aleatoria y representativa de la población, garantizando que los resultados obtenidos puedan generalizarse a toda la población con un determinado nivel de confianza. La principal característica del muestreo probabilístico es que ofrece igualdad de oportunidades a cada miembro de la población de ser elegido, lo cual es fundamental para la validez y fiabilidad de los estudios cuantitativos (Hernández & Mendoza, 2018).

#### **4.7 Técnicas de recolección de información**

La técnica de recolección que se utilizó es la encuesta, la cual consiste de recopilar datos mediante el cuestionario a una muestra de individuos (Hernández & Mendoza, 2018).

El instrumento para llevar a cabo la presente investigación consistió del cuestionario, basado en el Modelo del Compromiso Organizacional desarrollado por Meyer y Allen, que presenta al compromiso organizacional como un constructo tridimensional compuesto por el compromiso afectivo, compromiso continuidad y compromiso normativo. El modelo consiste de 18 ítems, sin embargo, en el presente estudio se utilizaron 14 de ellos, debido a la semejanza de las preguntas cuando fueron traducidas al idioma español, y fueron validados por expertos. Todos los ítems presentan una escala tipo Likert donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 es “Indeciso”, y 4 es “Totalmente de acuerdo”. La matriz de instrumentalización de esta variable se encuentra en el anexo 2.

Para garantizar la validez del instrumento se sometió al juicio de expertos, y para el análisis de confiabilidad se utilizó Alfa de Cronbach y Omega de McDonald.

#### **4.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información**

El análisis e interpretación de la información en esta investigación se realizó siguiendo un enfoque cuantitativo, utilizando herramientas estadísticas que permitieron describir y explorar las relaciones entre las variables estudiadas. Para este propósito, se emplearon tanto técnicas descriptivas como inferenciales, alineadas con los objetivos de la investigación, como del nivel descriptivo y correlacional-causal del estudio.

En el análisis descriptivo, se utilizaron medidas de tendencia central (media), dispersión (desviación estándar) y frecuencias relativas (porcentajes), lo cual permitió describir las variables demográficas y laborales del personal administrativo, así como los niveles de compromiso organizacional en sus dimensiones afectiva, de continuidad y normativa.

En cuanto al análisis inferencial, la regresión logística ordinal fue elegida debido a la naturaleza de la variable dependiente, el compromiso organizacional, el cual se midió en niveles ordinales que reflejan distintos niveles de compromiso. Además, como indican Hair et al. (2019) en su obra llamada *Análisis de Datos Multivariados*, la regresión logística ordinal no requiere asumir normalidad en los datos y es robusta ante distribuciones no normales, lo que la hace adecuada para analizar fenómenos organizacionales donde las respuestas tienden a agruparse en categorías ordenadas. Asimismo, este método permitió estimar la razón de ventajas conocida como odds ratio, que indica cuánto aumenta o disminuye la probabilidad de pertenecer a una categoría superior de la variable dependiente, manteniendo constantes las demás variables (Gujarati, 2003).

Cabe señalar que se optó por utilizar la regresión logística ordinal en lugar de otras alternativas, como la regresión lineal múltiple o la regresión logística multinomial. La primera fue descartada debido a que la variable dependiente, compromiso organizacional, es de naturaleza ordinal y no continua, lo que viola los supuestos de la regresión lineal. Por su parte, la regresión logística multinomial fue descartada al no cumplirse uno de sus supuestos fundamentales, relacionado con la independencia de categorías. En cambio, la regresión logística ordinal, método finalmente elegido, resultó adecuada para el tipo de variable analizada y no presentó inconvenientes técnicos; además, los supuestos requeridos por esta técnica fueron verificados y considerados aceptables.

#### **4.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas**

Para la investigación se aplicó el análisis inferencial, ya que permite evaluar la relación entre los factores demográficos y laborales con el compromiso organizacional del personal administrativo de la UNSAAC. Se utilizaron pruebas estadísticas como la regresión logística ordinal para determinar el efecto significativo de las variables independientes sobre las dimensiones del compromiso

organizacional; además, se calcularon intervalos de confianza y valores de significancia (p-valor) para contrastar las hipótesis planteadas.

En cuanto al software, se empleó Microsoft Excel versión 2017 para la depuración y estructuración de la base de datos, así como para la generación de tablas descriptivas; y se empleó SPSS versión 25 para realizar análisis estadísticos avanzados, incluyendo pruebas de confiabilidad como el alfa de Cronbach y omega de McDonald, análisis descriptivo y análisis inferencial mediante regresión logística ordinal.

#### 4.10 Presentación del instrumento aplicado

Para determinar la relación de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional, se realizó la aplicación del instrumento a 245 trabajadores, mismo que se muestra en el anexo 3, y presenta la siguiente distribución:

**Tabla 2.**

*Distribución de los ítems en el cuestionario*

| Variables                 | Dimensiones            | Indicadores                                                           | Ítems              |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Factores Demográficos     |                        | Género                                                                | 1                  |
|                           |                        | Edad                                                                  | 2                  |
|                           |                        | Estado Civil                                                          | 3                  |
|                           |                        | Nivel Educativo                                                       | 4                  |
| Factores Laborales        |                        | Antigüedad                                                            | 5                  |
|                           |                        | Régimen Laboral                                                       | 6                  |
|                           |                        | Escala Remunerativa                                                   | 7                  |
|                           |                        | Posición o Cargo                                                      | 8                  |
| Compromiso Organizacional | Compromiso afectivo    | Grado de sentimiento de pertenencia                                   | 9, 10, 11, 12, 13  |
|                           | Compromiso continuidad | Grado de percepción de costos asociados con abandonar la organización | 14, 15, 16, 17, 18 |
|                           | Compromiso normativo   | Grado de sentimiento de obligación moral para con la organización     | 19, 20, 21, 22     |

Para el procesamiento estadístico de la información recolectada, las variables independientes correspondientes a los factores demográficos y laborales fueron codificadas con el propósito de facilitar su análisis. Las variables "edad" y

"antigüedad" fueron tratadas como continuas, expresadas en años, mientras que las demás variables se definieron como categóricas, asignando códigos numéricos a cada una de sus modalidades. Esta codificación permitió su adecuada incorporación en los modelos de análisis inferencial, especialmente en la regresión logística ordinal. La codificación específica se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

*Codificación de las variables Factores Demográficos y Factores Laborales*

| Variable              | Indicador           | Código | Descripción    |
|-----------------------|---------------------|--------|----------------|
| Factores demográficos | Género              | 1      | Masculino      |
|                       |                     | 2      | Femenino       |
|                       | Edad                | -      | -              |
|                       | Estado Civil        | 0      | No casado      |
|                       |                     | 1      | Casado         |
|                       | Nivel Educativo     | 1      | Secundario     |
|                       |                     | 2      | Técnico        |
|                       |                     | 3      | Universitario  |
|                       |                     | 4      | Posgrado       |
|                       | Antigüedad          | -      | -              |
| Factores laborales    | Régimen Laboral     | 1      | 1057 CAS       |
|                       |                     | 2      | 276 Contratado |
|                       |                     | 3      | 276 Nombrado   |
|                       | Escala Remunerativa | 1      | Auxiliar       |
|                       |                     | 2      | Técnico        |
|                       |                     | 3      | Profesional    |
|                       | Posición o Cargo    | 1      | Operativo      |
|                       |                     | 2      | Mando medio    |

Por otra parte, la escala de medición del instrumento empleada para la variable dependiente Compromiso Organizacional fue la Escala de Likert, que detalla valores de totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo, siendo el menor valor 1 y el mayor 5.

Los datos recogidos por el instrumento se muestran en el anexo 6.

Por otra parte, para la realización de las interpretaciones estadísticas, se vio por conveniente la baremación de la variable Compromiso Organizacional, quedando de la siguiente forma:

**Tabla 4.**

*Baremación de la variable Compromiso Organizacional*

| <b>Promedio</b> | <b>Escala de interpretación del Compromiso Organizacional</b> |
|-----------------|---------------------------------------------------------------|
| 1.00 – 2.33     | Bajo                                                          |
| 2.34 – 3.66     | Medio                                                         |
| 3.67 – 5.00     | Alto                                                          |

#### 4.10.1 Validez del instrumento

Para determinar la validez del cuestionario, se ha sometido al juicio de tres expertos, mismos que se encuentran en el anexo 5; se resume aquí los resultados:

**Tabla 5.**

*Análisis de validez del instrumento*

| <b>Criterio</b>                 | <b>Experto N°1</b> | <b>Experto N°2</b> | <b>Experto N°3</b> | <b>Promedio</b> |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| 1. Claridad                     | 90.00%             | 75.00%             | 90.00%             | 85.00%          |
| 2. Objetividad                  | 80.00%             | 75.00%             | 75.00%             | 76.67%          |
| 3. Actualidad                   | 90.00%             | 75.00%             | 60.00%             | 75.00%          |
| 4. Organización                 | 90.00%             | 90.00%             | 75.00%             | 85.00%          |
| 5. Suficiencia                  | 80.00%             | 75.00%             | 75.00%             | 76.67%          |
| 6. Intencionalidad              | 80.00%             | 75.00%             | 60.00%             | 71.67%          |
| 7. Consistencia                 | 80.00%             | 90.00%             | 90.00%             | 86.67%          |
| 8. Coherencia                   | 90.00%             | 90.00%             | 90.00%             | 90.00%          |
| 9. Metodología                  | 90.00%             | 75.00%             | 90.00%             | 85.00%          |
| 10. Conveniencia                | 80.00%             | 75.00%             | 60.00%             | 71.67%          |
| <b>Validación Cuantitativa:</b> |                    |                    |                    | 80.33%          |
| <b>Validación Cualitativa:</b>  |                    |                    |                    | Muy bueno       |
| <b>Aplicabilidad:</b>           |                    |                    |                    | Es aplicable    |

En promedio resulta una puntuación de 80.33%, por lo que el instrumento es válido y cumple las condiciones metodológicas para ser aplicado.

#### 4.10.2 Confiabilidad del instrumento

Dado que las variables de esta investigación fueron medidas mediante escalas de tipo Likert de cinco niveles, se consideró pertinente emplear el coeficiente omega de McDonald como medida principal de confiabilidad interna, en complemento a la tradicional alfa de Cronbach.

Según Hair et al. (2019) alfa de Cronbach parte del supuesto de que todos los ítems tienen igual peso en la medición del constructo (tau-equivalencia), lo cual es poco realista en escalas psicométricas donde las cargas de los ítems suelen variar; por lo que recomienda el uso de omega de McDonald, ya que éste se basa en análisis factorial y permite estimar la confiabilidad considerando las diferencias en las cargas factoriales de los ítems, lo que lo convierte en una medida más robusta y precisa, especialmente en instrumentos con datos ordinales. Además, diversos autores como Viladrich et al. (2017) señalan que el omega es más adecuado para escalas con pocas categorías de respuesta, como las de cinco puntos, ya que ofrece una mejor aproximación a la consistencia interna real del instrumento, sin sobrestimar ni subestimar el nivel de confiabilidad.

**Tabla 6.**

*Análisis de confiabilidad del instrumento*

| <b>Dimensiones</b>     | <b>Número de elementos</b> | <b>Omega de McDonald</b> | <b>Alfa de Cronbach</b> |
|------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Compromiso Afectivo    | 5                          | 0.871                    | 0.869                   |
| Compromiso Continuidad | 5                          | 0.886                    | 0.884                   |
| Compromiso Normativo   | 4                          | 0.829                    | 0.827                   |

Los resultados obtenidos para las tres dimensiones del Compromiso Organizacional muestran para ambos coeficientes valores superiores a 0.80, demostrando una alta consistencia interna, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.

Cabe mencionar que no se aplicaron coeficientes de confiabilidad a los factores demográficos y laborales, ya que, como indica (Hernández & Mendoza, 2018) para variables que no derivan de escalas psicométricas, sino que corresponden a datos directos y observables de los encuestados, no es correcto hacer un análisis de consistencia interna; puesto que para la validez de este tipo de variables objetivas se garantiza en la claridad de su formulación y codificación.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Análisis descriptivo

##### 5.1.1 Análisis descriptivo de la variable Factores Demográficos

**Tabla 7.**

*Análisis descriptivo de la variable Factores Demográficos*

| Indicador       | Valores                 | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------------|------------|------------|
| Género          | Masculino               | 146        | 59.59%     |
|                 | Femenino                | 99         | 40.41%     |
| Edad            | Menor o igual a 30 años | 23         | 9.39%      |
|                 | De 31 a 40 años         | 52         | 21.22%     |
|                 | De 41 a 50 años         | 57         | 23.27%     |
|                 | De 51 a 60 años         | 59         | 24.08%     |
|                 | Mayor o igual a 61 años | 54         | 22.04%     |
| Estado Civil    | No casados              | 144        | 58.78%     |
|                 | casados                 | 101        | 41.22%     |
| Nivel Educativo | Secundario              | 96         | 39.18%     |
|                 | Técnico                 | 12         | 4.90%      |
|                 | Universitario           | 124        | 50.61%     |
|                 | Maestría                | 13         | 5.31%      |
|                 | Doctorado               | 0          | 0.00%      |

La distribución de los participantes en el estudio, según el género, muestra que el 59.59% de los encuestados son varones, mientras que el 40.41% son mujeres.

En cuanto a la variable edad, el 9.39% de los encuestados tienen 30 años o menos, el 21.22% se encuentran en el rango de 31 a 40 años, el 23.27% tienen entre 41 y 50 años, el 24.08% están en el rango de 51 a 60 años, y el 22.04% tienen 61 años o más.

En lo que respecta al estado civil, el 58.78% de los encuestados son no casados, mientras que el 41.22% están casados.

En cuanto al nivel educativo, el 39.18% de los participantes tienen estudios secundarios, el 4.90% cuentan con formación técnica, el 50.61% poseen estudios

universitarios, y el 5.31% han alcanzado el nivel de maestría. No se reporta ningún participante con estudios de doctorado.

### 5.1.2 Análisis descriptivo de la variable Factores Laborales

**Tabla 8.**

*Análisis descriptivo de la variable Factores Laborales*

| Indicador                    | Valores                 | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|-------------------------|------------|------------|
| Antigüedad en la Institución | Menor o igual a 5 años  | 47         | 19.18%     |
|                              | De 6 a 15 años          | 92         | 37.55%     |
|                              | De 16 a 25 años         | 34         | 13.88%     |
|                              | De 26 a 35 años         | 33         | 13.47%     |
|                              | Mayor o igual a 36 años | 39         | 15.92%     |
| Régimen Laboral              | 1057 CAS                | 99         | 40.41%     |
|                              | 276 Contratado          | 35         | 14.29%     |
|                              | 276 Nombrado            | 111        | 45.31%     |
| Escala Remunerativa          | Auxiliar                | 84         | 34.29%     |
|                              | Técnico                 | 93         | 37.96%     |
|                              | Profesional             | 68         | 27.76%     |
| Posición o Cargo             | Operativo               | 221        | 90.20%     |
|                              | Mando medio             | 24         | 9.80%      |

La distribución de los encuestados según la antigüedad en la institución muestra que el 19.18% ha trabajado en la institución por un periodo de 5 años o menos, el 37.55% tiene entre 6 y 15 años de antigüedad, el 13.88% ha estado entre 16 y 25 años, el 13.47% entre 26 y 35 años, y el 15.92% cuenta con una antigüedad de 36 años o más.

En cuanto al régimen laboral, el 40.41% de los encuestados se encuentran bajo el régimen 1057 (CAS), el 14.29% bajo el régimen 276 (contratado), y el 45.31% bajo el régimen 276 (nombrado).

En relación con la escala remunerativa, el 34.29% ocupa cargos con remuneración en la escala auxiliar, el 37.96% en la escala técnica, y el 27.76% en la escala profesional.

Respecto a la posición o cargo, el 90.20% de los encuestados desempeñan funciones operativas, mientras que el 9.80% ocupan cargos de mando medio.

### 5.1.3 Análisis descriptivo de la variable Compromiso Organizacional

**Tabla 9.**

*Análisis descriptivo de la dimensión Compromiso Afectivo*

| Items del compromiso Afectivo                                            | Media | Desviación |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta institución. | 2.75  | 0.96       |
| Siento que los problemas de esta institución fueran los míos propios.    | 3.58  | 0.88       |
| Esta institución tiene un gran significado personal para mí.             | 3.34  | 1.09       |
| Me siento como "parte de la familia" en esta institución.                | 3.11  | 0.95       |
| Valoro pertenecer a esta institución por el prestigio que tiene.         | 3.51  | 0.90       |

El ítem "Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta institución" obtuvo una media de 2.75 con una desviación estándar de 0.96, lo que sugiere una baja disposición por parte de los encuestados a permanecer a largo plazo en la institución.

El ítem "Siento que los problemas de esta institución fueran los míos propios" presentó una media de 3.58 y una desviación estándar de 0.88, lo que indica un nivel moderado de identificación emocional con los problemas institucionales. Por su parte, el ítem "Esta institución tiene un gran significado personal para mí" tuvo una media de 3.34 y una desviación estándar de 1.09, reflejando un nivel moderado de importancia personal hacia la institución.

El ítem "Me siento como 'parte de la familia' en esta institución" registró una media de 3.11 y una desviación estándar de 0.95, lo cual sugiere una percepción moderada de integración familiar dentro del ambiente institucional.

El ítem "Valoro pertenecer a esta institución por el prestigio que tiene" mostró una media de 3.51 y una desviación estándar de 0.90, lo que señala una valoración moderada del prestigio institucional por parte de los encuestados.

**Tabla 10.***Análisis descriptivo de la dimensión Compromiso Continuidad*

| <b>Items del compromiso Continuidad</b>                                                          | <b>Media</b> | <b>Desviación</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| He puesto tanto de mí en esta institución, que no podría considerar trabajar en otro lado.       | 3.16         | 1.08              |
| Demasiadas cosas en mi vida se verían afectadas si decidiera dejar ahora mismo esta institución. | 3.56         | 1.14              |
| Actualmente trabajo en esta institución más por necesidad que por placer.                        | 3.39         | 1.20              |
| Permanezco en esta institución porque afuera me resultaría difícil conseguir trabajo.            | 3.84         | 0.94              |
| Ahora mismo sería difícil para mí dejar esta institución, incluso si quisiera hacerlo.           | 3.55         | 1.12              |

El ítem "He puesto tanto de mí en esta institución, que no podría considerar trabajar en otro lado" muestra una media de 3.16 y una desviación estándar de 1.08, lo que refleja una baja percepción de los encuestados sobre su inversión emocional y profesional en la institución.

El ítem "Demasiadas cosas en mi vida se verían afectadas si decidiera dejar ahora mismo esta institución" tiene una media de 3.56 y una desviación estándar de 1.14, lo que indica una percepción moderada de los costos asociados a dejar la institución.

Por su parte, el ítem "Actualmente trabajo en esta institución más por necesidad que por placer" obtuvo una media de 3.39 y una desviación estándar de 1.20, lo que sugiere que los encuestados sienten una motivación moderada basada en la necesidad.

El ítem "Permanezco en esta institución porque afuera me resultaría difícil conseguir trabajo" presentó una media de 3.84 con una desviación estándar de 0.94, lo que indica una percepción relativamente alta de dificultad para encontrar empleo fuera de la institución.

Finalmente, el ítem "Ahora mismo sería difícil para mí dejar esta institución, incluso si quisiera hacerlo" registró una media de 3.55 y una desviación estándar de 1.12, lo que refleja una percepción moderada de los obstáculos para dejar la organización.

**Tabla 11.***Análisis descriptivo de la dimensión Compromiso Normativo*

| <b>Items del compromiso Normativo</b>                                                                                                              | <b>Media</b> | <b>Desviación</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| Me sentiría culpable de dejar de trabajar en esta institución, puesto que mi participación es importante y añade una diferencia a la organización. | 3.18         | 0.88              |
| Me sentiría culpable si dejase ahora esta institución, considerando todo lo que me ha dado.                                                        | 3.20         | 0.92              |
| Sería indebido dejar de trabajar en esta institución puesto que siento el deber con mi jefe.                                                       | 2.73         | 0.94              |
| Sería indebido dejar de trabajar en esta institución puesto que siento el deber con las personas que trabajan conmigo.                             | 3.04         | 0.97              |

Los resultados de los ítems relacionados con el compromiso normativo presentan las siguientes medias y desviaciones estándar.

El ítem "Me sentiría culpable de dejar de trabajar en esta institución, puesto que mi participación es importante y añade una diferencia a la organización" tiene una media de 3.18 y una desviación estándar de 0.88, lo que indica que los encuestados perciben de manera moderada que su trabajo tiene un impacto importante en la institución, aunque no parece ser un factor decisivo en su permanencia.

El ítem "Me sentiría culpable si dejase ahora esta institución, considerando todo lo que me ha dado" mostró una media de 3.20 y una desviación estándar de 0.92, reflejando que los encuestados tienen una percepción moderada de lealtad hacia la institución, basada en las oportunidades que han recibido.

Por otro lado, el ítem "Sería indebido dejar de trabajar en esta institución puesto que siento el deber con mi jefe" presentó una media de 2.73 y una desviación estándar de 0.94, lo que sugiere que el sentido de obligación hacia los superiores es bajo entre los encuestados.

De manera similar, el ítem "Sería indebido dejar de trabajar en esta institución puesto que siento el deber con las personas que trabajan conmigo" arrojó una media de 3.04 y una desviación estándar de 0.97, lo que indica una percepción moderada de lealtad hacia los compañeros de trabajo.

**Tabla 12.***Análisis descriptivo de la variable Compromiso Organizacional*

|                           | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> | <b>Media</b> | <b>Desviación</b> |
|---------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------------|
| Compromiso Afectivo       | 1.80          | 5.00          | 3.26         | 0.78              |
| Compromiso Continuidad    | 1.40          | 5.00          | 3.50         | 0.91              |
| Compromiso Normativo      | 1.50          | 4.50          | 3.04         | 0.75              |
| Compromiso Organizacional | 2.12          | 4.33          | 3.26         | 0.48              |

En cuanto al compromiso afectivo, se observa que los valores varían entre 1.80 y 5.00, con una media de 3.26 y una desviación estándar de 0.78. Esto indica que, en promedio, los encuestados tienen un nivel moderado de compromiso organizacional, con cierta variabilidad entre las respuestas.

Para el compromiso continuidad, los valores fluctúan entre 1.40 y 5.00, con una media de 3.50 y una desviación estándar de 0.91. Este resultado sugiere que los encuestados perciben, en promedio, un nivel moderado de necesidad o dificultad para dejar la organización debido a los costos o dificultades asociados con un posible cambio de empleo, aunque existe una mayor dispersión en las respuestas.

En lo que respecta al compromiso normativo, los valores oscilan entre 1.50 y 4.50, con una media de 3.04 y una desviación estándar de 0.75. Esto refleja que los encuestados presentan un nivel moderado de sentido de obligación moral o lealtad hacia la organización, con una ligera variabilidad en las percepciones.

Finalmente, el compromiso organizacional general, el cual resulta del promedio del compromiso afectivo, continuidad y normativo, presenta un rango de 2.12 a 4.33, con una media de 3.26 y una desviación estándar de 0.48. Estos resultados indican que, en conjunto, el nivel de compromiso organizacional de los encuestados es moderado, aunque con una dispersión considerable en los niveles de compromiso entre los individuos.

**Tabla 13.***Análisis de frecuencias de la variable Compromiso Organizacional*

| <b>Dimensión</b>          | <b>Valores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| Compromiso Afectivo       | Bajo           | 32                | 13.06%            |
|                           | Medio          | 148               | 60.41%            |
|                           | Alto           | 65                | 26.53%            |
| Compromiso Continuidad    | Bajo           | 26                | 10.61%            |
|                           | Medio          | 104               | 42.45%            |
|                           | Alto           | 115               | 46.94%            |
| Compromiso Normativo      | Bajo           | 50                | 20.41%            |
|                           | Medio          | 121               | 49.39%            |
|                           | Alto           | 74                | 30.20%            |
| Compromiso Organizacional | Bajo           | 4                 | 1.63%             |
|                           | Medio          | 188               | 76.73%            |
|                           | Alto           | 53                | 21.63%            |

Los resultados reflejan que el compromiso organizacional es predominantemente de nivel medio, con diferencias en la intensidad de sus dimensiones. En cuanto al compromiso afectivo, el 60.41% de los trabajadores muestra un nivel medio, lo que indica que tienen una conexión emocional moderada con la institución. Sin embargo, solo el 26.53% presenta un compromiso afectivo alto, lo que sugiere que una proporción reducida de empleados se siente plenamente identificada con la organización. Por otro lado, el 13.06% muestra un nivel bajo en esta dimensión, reflejando una falta de apego emocional y una posible desvinculación con los valores institucionales.

El compromiso continuidad exhibe una tendencia distinta, con un 46.94% de trabajadores en el nivel alto, lo que indica que casi la mitad de los empleados percibe altos costos asociados a dejar la organización, ya sea por estabilidad laboral, beneficios adquiridos o dificultades para encontrar otro empleo similar. Un 42.45% presenta un nivel medio en esta dimensión, mientras que solo el 10.61% muestra un nivel bajo, evidenciando que la mayoría de los trabajadores considera que cambiar de empleo podría representar un riesgo significativo.

En cuanto al compromiso normativo, el 49.39% de los encuestados muestra un nivel medio, lo que implica que tienen una percepción moderada de obligación

moral hacia la organización. Un 30.20% presenta un nivel alto, reflejando un fuerte sentido de deber y lealtad, mientras que un 20.41% manifiesta un bajo compromiso normativo, lo que sugiere que una parte de los empleados no se siente moralmente comprometida con la institución.

Finalmente, el compromiso organizacional global muestra que el 76.73% de los trabajadores se encuentra en un nivel medio, mientras que solo el 21.63% alcanza un nivel alto. Esto indica que la mayoría de los empleados tiene una relación moderada con la institución, influenciada principalmente por la continuidad laboral más que por una fuerte identificación emocional o un sentido de obligación moral.

#### 5.1.4 Factores Demográficos en el Compromiso Organizacional

**Tabla 14.**

*Análisis comparativo del Compromiso Organizacional según Factores Demográficos*

| Indicadores     | Valores                 | Compromiso Afectivo (M ± SD) | Compromiso Continuidad (M ± SD) | Compromiso Normativo (M ± SD) | Compromiso Organizacional (M ± SD) |
|-----------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Género          | Masculino               | 3.07±0.74                    | 3.32±0.93                       | 2.87±0.74                     | 3.09±0.45                          |
|                 | Femenino                | 3.54±0.74                    | 3.76±0.82                       | 3.29±0.71                     | 3.53±0.38                          |
| Edad            | Menor o igual a 30 años | 3.17±0.84                    | 2.82±0.85                       | 3.82±0.47                     | 3.27±0.52                          |
|                 | De 31 a 40 años         | 2.96±0.85                    | 2.99±0.83                       | 3.52±0.59                     | 3.16±0.48                          |
|                 | De 41 a 50 años         | 2.97±0.63                    | 3.22±0.86                       | 3.22±0.57                     | 3.14±0.45                          |
|                 | De 51 a 60 años         | 3.36±0.64                    | 3.78±0.71                       | 2.72±0.65                     | 3.29±0.48                          |
|                 | Mayor o igual a 61 años | 3.78±0.67                    | 4.27±0.54                       | 2.39±0.57                     | 3.48±0.43                          |
| Estado Civil    | No casados              | 3.1±0.8                      | 3.25±0.92                       | 3.21±0.77                     | 3.19±0.48                          |
|                 | casados                 | 3.48±0.69                    | 3.85±0.77                       | 2.8±0.67                      | 3.37±0.46                          |
| Nivel Educativo | Secundario              | 3.17±0.7                     | 3.49±0.84                       | 2.37±0.44                     | 3.01±0.38                          |
|                 | Técnico                 | 3.13±0.65                    | 3.33±0.97                       | 3.04±0.23                     | 3.17±0.31                          |
|                 | Universitario           | 3.31±0.82                    | 3.51±0.96                       | 3.53±0.58                     | 3.45±0.46                          |
|                 | Posgrado                | 3.52±0.93                    | 3.57±0.91                       | 3.31±0.61                     | 3.47±0.52                          |

El análisis del compromiso organizacional en función de factores demográficos revela diferencias significativas en sus diversas dimensiones.

En cuanto al género, las mujeres muestran mayores niveles de compromiso en comparación con los hombres en todas las categorías evaluadas. En el compromiso afectivo, las mujeres presentan un promedio de  $3.54 \pm 0.74$ , mientras

que los hombres alcanzan  $3.07 \pm 0.74$ . De manera similar, en el compromiso continuidad, las mujeres obtienen  $3.76 \pm 0.82$  frente a  $3.32 \pm 0.93$  en los hombres. En el compromiso normativo, las mujeres superan a los hombres con  $3.29 \pm 0.71$  frente a  $2.87 \pm 0.74$ , y en el compromiso organizacional total, los valores son de  $3.53 \pm 0.38$  en mujeres y  $3.09 \pm 0.45$  en hombres.

Respecto a la edad, se observa una relación positiva entre esta variable y el compromiso organizacional, especialmente en las dimensiones de continuidad y normativo. Los empleados mayores de 61 años muestran los niveles más altos en compromiso afectivo ( $3.78 \pm 0.67$ ) y compromiso continuidad ( $4.27 \pm 0.54$ ), lo que sugiere una mayor estabilidad y apego a la organización en este grupo etario. Por otro lado, los trabajadores menores de 30 años reportan el mayor compromiso normativo ( $3.82 \pm 0.47$ ), lo que podría indicar un sentido de obligación hacia la organización más pronunciado en este grupo. En los empleados de 31 a 50 años, los niveles de compromiso son relativamente homogéneos, con promedios cercanos a 3.16 y 3.27 en el compromiso organizacional total.

El estado civil también parece influir en el compromiso organizacional, observándose mayores niveles en los empleados casados en comparación con los no casados. En el compromiso afectivo, los casados presentan un promedio de  $3.48 \pm 0.69$ , mientras que los no casados alcanzan  $3.10 \pm 0.80$ . En el compromiso continuidad, la diferencia es aún más marcada, con valores de  $3.85 \pm 0.77$  en casados y  $3.25 \pm 0.92$  en no casados. Sin embargo, en el compromiso normativo, los no casados obtienen un puntaje más alto ( $3.21 \pm 0.77$ ) en comparación con los casados ( $2.80 \pm 0.67$ ), lo que podría indicar que los trabajadores sin compromisos familiares perciben una mayor obligación moral de permanecer en la organización. En términos generales, el compromiso organizacional total es mayor en los casados ( $3.37 \pm 0.46$ ) en comparación con los no casados ( $3.19 \pm 0.48$ ), lo que sugiere que el deseo de estabilidad y seguridad laboral en los empleados casados podría traducirse en mayores niveles de compromiso con la institución.

El nivel educativo también muestra una tendencia clara en la relación con el compromiso organizacional, con valores más altos en los empleados con mayor nivel de estudios. En el compromiso afectivo, los trabajadores con posgrado presentan los valores más elevados ( $3.52 \pm 0.93$ ), seguidos por aquellos con

formación universitaria ( $3.31 \pm 0.82$ ). En el compromiso continuidad, las diferencias son menores, aunque los trabajadores con educación secundaria reportan un puntaje relativamente alto ( $3.49 \pm 0.84$ ). En el compromiso normativo, los valores más bajos se registran en los empleados con educación secundaria ( $2.37 \pm 0.44$ ), mientras que los más altos corresponden a aquellos con educación universitaria ( $3.53 \pm 0.58$ ). Finalmente, en el compromiso organizacional total, los empleados con posgrado ( $3.47 \pm 0.52$ ) y universitarios ( $3.45 \pm 0.46$ ) presentan los niveles más elevados, en comparación con aquellos con educación secundaria ( $3.01 \pm 0.38$ ).

### 5.1.5 Factores Laborales en el Compromiso Organizacional

**Tabla 15.**

*Análisis comparativo del Compromiso Organizacional según Factores Laborales*

| Indicadores                  | Valores                 | Compromiso Afectivo (M $\pm$ SD) | Compromiso Continuidad (M $\pm$ SD) | Compromiso Normativo (M $\pm$ SD) | Compromiso Organizacional (M $\pm$ SD) |
|------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|
| Antigüedad en la Institución | Menor o igual a 5 años  | 2.71 $\pm$ 0.64                  | 2.90 $\pm$ 0.75                     | 3.67 $\pm$ 0.58                   | 3.09 $\pm$ 0.53                        |
|                              | De 6 a 15 años          | 3.18 $\pm$ 0.78                  | 3.13 $\pm$ 0.84                     | 3.3 $\pm$ 0.61                    | 3.21 $\pm$ 0.45                        |
|                              | De 16 a 25 años         | 3.09 $\pm$ 0.59                  | 3.61 $\pm$ 0.79                     | 2.97 $\pm$ 0.53                   | 3.22 $\pm$ 0.49                        |
|                              | De 26 a 35 años         | 3.64 $\pm$ 0.58                  | 4.14 $\pm$ 0.51                     | 2.45 $\pm$ 0.47                   | 3.41 $\pm$ 0.39                        |
|                              | Mayor o igual a 36 años | 3.93 $\pm$ 0.58                  | 4.44 $\pm$ 0.37                     | 2.21 $\pm$ 0.49                   | 3.52 $\pm$ 0.42                        |
| Régimen                      | 1057 CAS                | 2.88 $\pm$ 0.82                  | 2.72 $\pm$ 0.70                     | 3.25 $\pm$ 0.57                   | 2.95 $\pm$ 0.41                        |
|                              | 276 Contratado          | 3.18 $\pm$ 0.6                   | 3.68 $\pm$ 0.59                     | 4 $\pm$ 0.47                      | 3.62 $\pm$ 0.35                        |
|                              | 276 Nombrado            | 3.61 $\pm$ 0.61                  | 4.14 $\pm$ 0.58                     | 2.55 $\pm$ 0.57                   | 3.43 $\pm$ 0.4                         |
| Escala Remunerativa          | Auxiliar                | 3.1 $\pm$ 0.85                   | 3.21 $\pm$ 0.91                     | 2.88 $\pm$ 0.59                   | 3.06 $\pm$ 0.49                        |
|                              | Técnico                 | 3.25 $\pm$ 0.59                  | 3.73 $\pm$ 0.75                     | 3.01 $\pm$ 0.94                   | 3.33 $\pm$ 0.42                        |
|                              | Profesional             | 3.47 $\pm$ 0.87                  | 3.53 $\pm$ 1.03                     | 3.28 $\pm$ 0.58                   | 3.43 $\pm$ 0.46                        |
| Posición o Cargo             | Operativo               | 3.17 $\pm$ 0.73                  | 3.40 $\pm$ 0.89                     | 3.02 $\pm$ 0.76                   | 3.2 $\pm$ 0.44                         |
|                              | Mando medio             | 4.08 $\pm$ 0.73                  | 4.41 $\pm$ 0.53                     | 3.16 $\pm$ 0.66                   | 3.88 $\pm$ 0.33                        |

En primer lugar, se observa que la antigüedad es un factor determinante en el compromiso organizacional, los empleados con mayor tiempo de servicio presentan niveles más altos de compromiso continuidad y organizacional en comparación con los trabajadores con menor antigüedad. Aquellos con más de 36 años en la institución tienen un mayor compromiso afectivo ( $3.93\pm0.58$ ), continuidad ( $4.44\pm0.37$ ) y organizacional ( $3.52\pm0.42$ ). En contraste, los

empleados con 5 años o menos de antigüedad presentan un compromiso afectivo y de continuidad más bajo ( $2.71 \pm 0.64$  y  $2.90 \pm 0.75$ , respectivamente), lo que indica una menor vinculación emocional y menor percepción de estabilidad en la organización.

En cuanto al régimen laboral, se observan diferencias importantes en los niveles de compromiso organizacional. Los empleados bajo el régimen 1057 (CAS) muestran un menor compromiso afectivo ( $2.88 \pm 0.82$ ) y de continuidad ( $2.72 \pm 0.70$ ) en comparación con los trabajadores pertenecientes al régimen 276 nombrados ( $3.61 \pm 0.61$  y  $4.14 \pm 0.58$  respectivamente). Mientras que, los empleados bajo el régimen 276 contratados muestran un compromiso afectivo de  $3.18 \pm 0.60$  y el compromiso continuidad de  $3.68 \pm 0.59$ , lo que sugiere una mayor disposición a permanecer en la institución por razones de lealtad o sentido de obligación.

El análisis también revela que la escala remunerativa influye en el nivel de compromiso organizacional. Los empleados en la categoría más baja de escala remunerativa (auxiliar) presentan los menores valores en compromiso organizacional ( $3.21 \pm 0.91$  en continuidad y  $2.88 \pm 0.59$  en normativo). En contraste, aquellos con mayor nivel escala remunerativa exhiben niveles más elevados de compromiso afectivo ( $3.47 \pm 0.87$ ) y normativo ( $3.28 \pm 0.58$ ).

Por otro lado, al analizar la posición en el cargo, se evidencia que los empleados en puestos operativos presentan menores niveles de compromiso en todas sus dimensiones en comparación con aquellos en posiciones de mayor jerarquía. Los trabajadores en cargos operativos reportan un compromiso afectivo de  $3.17 \pm 0.73$ , compromiso continuidad de  $3.40 \pm 0.89$  y compromiso normativo de  $3.02 \pm 0.76$ , mientras que los empleados en posiciones superiores presentan valores más altos en todas las dimensiones del compromiso organizacional. Esta tendencia sugiere que el nivel jerárquico influye en el grado de compromiso normativo y organizacional, siendo mayor en aquellos con posiciones de mayor responsabilidad.

En conclusión, los resultados indican que los empleados con mayor antigüedad y nivel educativo más alto tienden a mostrar mayores niveles de compromiso afectivo y organizacional en su conjunto. Asimismo, los trabajadores que

pertenecen a regímenes laborales más estables (como el régimen 276 contratado y 276 nombrado) presentan un compromiso normativo más alto en comparación con los empleados en el régimen 1057-CAS. Sin embargo, aquellos en posiciones laborales más bajas y en las escalas remunerativas inferiores tienden a mostrar menores niveles de compromiso organizacional en general.

## **5.2 Análisis inferencial**

Con el objetivo de lograr un entendimiento completo sobre el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional, se optó por un modelo disgregado que considera las diferentes dimensiones que lo componen: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso continuidad. En consecuencia, se formularon un total de tres subhipótesis para cada una de las hipótesis específicas, con el fin de demostrar el efecto de los factores demográficos en cada dimensión del compromiso organizacional. Además, para evaluar la validez de las hipótesis específicas uno y dos, se consideró el compromiso organizacional como el promedio de las dimensiones que lo componen, generando así un único valor escalar representativo.

Para la prueba de las hipótesis, se empleó la técnica de regresión logística ordinal, la elección de este modelo estadístico responde a la revisión de la bibliografía estadística principalmente de los autores Hair et al. (2019) que sugieren el empleo de este método cuando la variable dependiente es de naturaleza ordinal, en este caso del compromiso organizacional. La regresión logística ordinal permite estimar la probabilidad de que un individuo se ubique en una categoría superior del compromiso organizacional en función de sus características demográficas y laborales.

En esta sección, se presentan inicialmente los indicadores que evalúan la adecuación global del modelo, incluyendo las pruebas de ajuste y los valores de pseudo R-cuadrado que explican el grado de varianza de la variable dependiente atribuible a los predictores seleccionados, así como el cumplimiento del supuesto estadísticos para la validez del modelo ordinal.

### **5.2.1 Efecto de los Factores Demográficos en el Compromiso Organizacional**

Con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas y determinar si los factores demográficos tienen un efecto significativo sobre el compromiso organizacional

del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se establecieron las siguientes hipótesis:

- Hipótesis nula ( $H_0$ ): Los factores demográficos no tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): Los factores demográficos tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Se estableció el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , lo cual indica un 95% de confianza en los resultados, el cual representa el umbral para rechazar la hipótesis nula.

Para la prueba de las hipótesis, se empleó la técnica de regresión logística ordinal; y para evaluar la mejora del modelo al incluir los factores demográficos como predictores del compromiso organizacional, se comparó el logaritmo de la verosimilitud del modelo nulo con el del modelo final, la prueba de razón de verosimilitud arroja el estadístico Chi-cuadrado con nivel de significancia  $p$  que indica si el modelo con predictores mejora significativamente la capacidad de predicción frente al modelo sin variables explicativas.

#### 5.2.1.1 Adecuación del Modelo

Para evaluar la idoneidad del modelo de regresión logística ordinal aplicado en el análisis del compromiso organizacional, se utilizaron diversas pruebas estadísticas que permiten determinar el grado de ajuste del modelo a los datos.

##### a) Evaluación Global del Modelo

La evaluación inicial del modelo se realizó mediante la comparación del logaritmo de la verosimilitud (-2LL) entre el modelo nulo (solo intersección) y el modelo final (con predictores).

**Tabla 16.**

*Comparación del logaritmo de la verosimilitud del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional*

| Modelo            | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | Grados de libertad | Sig.  |
|-------------------|----------------------------------|--------------|--------------------|-------|
| Solo intersección | 278.713                          | —            | —                  | —     |
| Modelo final      | 184.724                          | 93.989       | 6                  | 0.000 |

El valor de Chi-cuadrado (93.989) con 6 grados de libertad y una significancia de  $p = 0.000$  indica que el modelo con predictores mejora significativamente la predicción del compromiso organizacional en comparación con el modelo nulo. Por lo tanto, se concluye que el modelo final es adecuado para describir la relación entre los factores demográficos y el compromiso organizacional.

**b) Bondad de Ajuste**

La bondad de ajuste se evaluó mediante las pruebas de Chi-cuadrado de Pearson y Desvianza.

**Tabla 17.**

*Pruebas de Bondad de Ajuste del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional*

| Prueba    | Chi-cuadrado | Grados de libertad | Sig.  |
|-----------|--------------|--------------------|-------|
| Pearson   | 251.342      | 370                | 1.000 |
| Desvianza | 171.332      | 370                | 1.000 |

Los valores de significancia de ambas pruebas ( $p = 1.000$ ) indican que no hay diferencias significativas entre los datos observados y los predichos por el modelo. Esto sugiere que el modelo se ajusta a los datos.

**c) Pseudo R-cuadrado**

Dado que la regresión logística ordinal no proporciona un  $R^2$  tradicional, se utilizaron medidas alternativas como los pseudo R-cuadrados de Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden, que permiten evaluar la proporción de varianza explicada por el modelo.

**Tabla 18.**

*Pseudo R-cuadrado del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional*

| Indicador   | Valor |
|-------------|-------|
| Cox y Snell | 0.319 |
| Nagelkerke  | 0.455 |
| McFadden    | 0.319 |

El pseudo R-cuadrado de Nagelkerke (0.455) indica que el modelo explica aproximadamente el 45.5% de la varianza en los niveles de compromiso organizacional. Este valor es moderadamente alto, lo que sugiere que el

modelo es una herramienta efectiva para predecir el compromiso organizacional en función de los factores demográficos considerados.

**d) Prueba de Líneas Paralelas**

En la siguiente tabla se presenta la prueba de líneas paralelas, la cual evalúa si los coeficientes de los predictores son constantes entre las categorías de respuesta.

**Tabla 19.**

*Prueba de Líneas Paralelas del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional*

| Modelo         | -2 Log Verosimilitud | Chi-cuadrado | Grados de libertad | Sig.  |
|----------------|----------------------|--------------|--------------------|-------|
| Hipótesis nula | 184.724              | —            | —                  | —     |
| Modelo general | 176.291              | 8.433        | 6                  | 0.208 |

El valor no significativo de la prueba ( $p = 0.208$ ) indica que el supuesto de líneas paralelas se cumple, lo que significa que los coeficientes de los predictores pueden interpretarse de manera uniforme en todas las categorías del compromiso organizacional.

**5.2.1.2 Modelo de regresión de los Factores Demográficos en el Compromiso Afectivo**

**Tabla 20.**

*Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso afectivo*

|                           | B      | Desv. Error | Wald   | gl | Sig.  | Exp(B) | Intervalo de confianza al 95% |          |
|---------------------------|--------|-------------|--------|----|-------|--------|-------------------------------|----------|
| Umbral                    |        |             |        |    |       |        | Inferior                      | Superior |
| [Compromiso Afectivo = 1] | -0.743 | 0.851       | 0.762  | 1  | 0.383 | 0.476  | -2.411                        | 0.925    |
| [Compromiso Afectivo = 2] | 2.937  | 0.873       | 11.308 | 1  | 0.001 | 18.860 | 1.225                         | 4.649    |
| Ubicación                 |        |             |        |    |       |        | Inferior                      | Superior |
| Edad                      | 0.069  | 0.013       | 30.423 | 1  | 0.000 | 1.072  | 0.045                         | 0.094    |
| [Género=1]                | -1.873 | 0.311       | 36.328 | 1  | 0.000 | 0.154  | -2.482                        | -1.264   |
| [Género=2]                | 0      |             |        | 0  |       | 1      |                               |          |
| [Estado Civil=0]          | -0.783 | 0.295       | 7.045  | 1  | 0.008 | 0.457  | -1.362                        | -0.205   |
| [Estado Civil=1]          | 0      |             |        | 0  |       | 1      |                               |          |
| [Nivel Educativo=1]       | -0.547 | 0.645       | 0.718  | 1  | 0.397 | 0.579  | -1.811                        | 0.718    |
| [Nivel Educativo=2]       | -0.237 | 0.862       | 0.076  | 1  | 0.783 | 0.789  | -1.926                        | 1.452    |
| [Nivel Educativo=3]       | 0.048  | 0.632       | 0.006  | 1  | 0.939 | 1.050  | -1.191                        | 1.288    |
| [Nivel Educativo=4]       | 0      |             |        | 0  |       | 1      |                               |          |

En esta tabla se muestra los coeficientes (B), errores estándar, estadísticos de Wald, niveles de significancia (Sig.) y los odds ratios (Exp(B)) para cada variable incluida en el modelo.

Para la edad, el coeficiente positivo ( $B = 0.069$ ) y el odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 1.072$ ) indican que, por cada año adicional de edad, la probabilidad de ubicarse en una categoría superior de compromiso afectivo aumenta en un 7.2% ( $\text{Exp}(B) = 1.072$ ). Este resultado es estadísticamente significativo ( $p = 0.000$ ).

Para el género, el coeficiente negativo para el género masculino ( $B = -1.873$ ) y el odds ratio menor a 1 ( $\text{Exp}(B) = 0.154$ ) sugieren que ser hombre disminuye en un 84.6% la probabilidad de tener un mayor nivel de compromiso afectivo en comparación con las mujeres. Este efecto es altamente significativo ( $p = 0.000$ ).

Para el estado civil, el estado civil muestra un efecto significativo ( $B = -0.783$ ,  $p = 0.008$ ), donde los empleados no casados tienen un 54.3% menos de probabilidad de presentar un mayor compromiso afectivo en comparación con los casados ( $\text{Exp}(B) = 0.457$ ). Este efecto es altamente significativo ( $p = 0.000$ ).

Para el nivel educativo, ninguna de las categorías educativas (secundario, técnico o universitario) mostró efectos estadísticamente significativos sobre el compromiso afectivo ( $p > 0.05$ ). Esto sugiere que el nivel educativo no influye de manera significativa en los niveles de compromiso afectivo del personal administrativo.

El análisis revela que los empleados de mayor edad, mujeres y aquellos que están casados tienden a presentar mayores niveles de compromiso afectivo.

Este resultado destaca que los factores demográficos como la edad, el género y el estado civil tienen un impacto directo sobre el compromiso afectivo, mientras que el nivel educativo no parece tener influencia relevante.

Con los coeficientes obtenidos, el modelo específico sería:

$$\log\left(\frac{P(y \leq j)}{P(y > j)}\right) = \theta_j - (0.069 * Edad - 1.873 * Género_1 - 0.783 * EstadoCivil_0)$$

Donde:

- $\theta_1$                       = -0.743              (para la primera categoría)
- $\theta_2$                       = 2.937              (para la segunda categoría)

- Género<sub>1</sub> = Masculino.
- EstadoCivil<sub>0</sub> = No casado.

Para calcular la probabilidad de que un individuo pertenezca a una categoría específica  $j$  de compromiso afectivo, se utiliza la fórmula:

$$P(y = j) = P(y \leq j) - P(y \leq j - 1)$$

Donde  $P(y \leq j)$  se obtiene aplicando la función logística:

$$P(y \leq j) = \frac{1}{1 + e^{-[\theta_j - (0.069 * Edad - 1.873 * Género_1 - 0.783 * EstadoCivil_0)]}}$$

### 5.2.1.3 Modelo de regresión de los Factores Demográficos en el Compromiso Continuidad

En esta tabla se presentan los coeficientes estimados del modelo de regresión logística ordinal, junto con sus errores estándar, valores de Wald, significancia estadística (Sig.) y los odds ratios (Exp(B)).

**Tabla 21.**

*Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso continuidad*

| Variable                     | B      | Desv. Error | Wald   | gl | Sig.  | Exp(B)  | Intervalo de confianza al 95% |                 |
|------------------------------|--------|-------------|--------|----|-------|---------|-------------------------------|-----------------|
| <b>Umbral</b>                |        |             |        |    |       |         | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| [Compromiso Continuidad= 1]  | 1.493  | 0.861       | 3.010  | 1  | 0.083 | 4.452   | -0.194                        | 3.180           |
| [Compromiso Continuidad = 2] | 4.743  | 0.921       | 26.518 | 1  | 0.000 | 114.829 | 2.938                         | 6.549           |
| <b>Ubicación</b>             |        |             |        |    |       |         | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| Edad                         | 0.116  | 0.015       | 61.579 | 1  | 0.000 | 1.123   | 0.087                         | 0.145           |
| [Género=1]                   | -1.344 | 0.317       | 17.945 | 1  | 0.000 | 0.261   | -1.966                        | -0.722          |
| [Género=2]                   | 0      |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |
| [Estado Civil=0]             | -1.323 | 0.316       | 17.578 | 1  | 0.000 | 0.266   | -1.942                        | -0.705          |
| [Estado Civil=1]             | 0      |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |
| [Nivel Educativo=1]          | 0.283  | 0.640       | 0.196  | 1  | 0.658 | 1.327   | -0.971                        | 1.536           |
| [Nivel Educativo=2]          | 0.454  | 0.837       | 0.294  | 1  | 0.588 | 1.574   | -1.186                        | 2.094           |
| [Nivel Educativo=3]          | 0.753  | 0.631       | 1.423  | 1  | 0.233 | 2.122   | -0.484                        | 1.989           |
| [Nivel Educativo=4]          | 0      |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |

Para la edad, el coeficiente positivo ( $B = 0.116$ ) y el odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 1.123$ ) indican que, por cada año adicional de edad, la probabilidad de ubicarse en una categoría superior de compromiso continuidad aumenta en un 12.3%. Este resultado es estadísticamente significativo ( $p = 0.000$ ).

Para el género, el coeficiente negativo para el género masculino ( $B = -1.344$ ) y el odds ratio menor a 1 ( $\text{Exp}(B) = 0.261$ ) sugieren que ser hombre disminuye en un 73.9% la probabilidad de tener un mayor nivel de compromiso continuidad en comparación con las mujeres. Este efecto es altamente significativo ( $p = 0.000$ ).

El estado civil muestra un efecto significativo ( $B = -1.323$ ,  $p = 0.000$ ), donde los empleados no casados tienen un 73.4% menos de probabilidad de presentar un mayor compromiso continuidad en comparación con los casados ( $\text{Exp}(B) = 0.266$ ). Este efecto es altamente significativo ( $p = 0.000$ ).

Para el nivel educativo, ninguna de las categorías educativas (secundario, técnico o universitario) mostró efectos estadísticamente significativos sobre el compromiso continuidad ( $p > 0.05$ ). Esto indica que el nivel educativo no es un factor determinante en la permanencia del personal en la organización.

El análisis revela que los empleados mayores, mujeres y casados tienen más probabilidades de desarrollar un alto compromiso continuidad.

Estos resultados sugieren que el compromiso continuidad está fuertemente influenciado por factores demográficos como la edad, el género y el estado civil, mientras que el nivel educativo no parece tener influencia relevante.

A partir de los coeficientes obtenidos, el modelo específico es:

$$\log \left( \frac{P(y \leq j)}{P(y > j)} \right) = \theta_j - (0.116 * \text{Edad} - 1.344 * \text{Género}_1 - 1.323 * \text{EstadoCivil}_0)$$

Donde:

- $\theta_1$  = 1.493 (para la primera categoría)
- $\theta_2$  = 4.743 (para la segunda categoría)
- $\text{Género}_1$  = Masculino.
- $\text{EstadoCivil}_0$  = No casado.

Para calcular la probabilidad de que un individuo pertenezca a una categoría específica  $j$  de compromiso continuidad, se utiliza la fórmula:

$$P(y = j) = P(y \leq j) - P(y \leq j - 1)$$

Donde  $P(y \leq j)$  se obtiene aplicando la función logística:

$$P(y \leq j) = \frac{1}{1 + e^{-[\theta_j - (0.116 * Edad - 1.344 * Género_1 + 1.323 * EstadoCivil_0)]}}$$

#### 5.2.1.4 Modelo de regresión de los Factores Demográficos en el Compromiso Normativo

**Tabla 22.**

*Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso normativo*

| Variable                   | B       | Desv. Error | Wald   | gl | Sig.  | Exp(B) | Intervalo de confianza al 95% |          |
|----------------------------|---------|-------------|--------|----|-------|--------|-------------------------------|----------|
| Umbral                     |         |             |        |    |       |        | Inferior                      | Superior |
| [Compromiso Normativo = 1] | -15.255 | 1.741       | 76.753 | 1  | 0.000 | 0.000  | -18.668                       | -11.843  |
| [Compromiso Normativo = 2] | -8.927  | 1.334       | 44.767 | 1  | 0.000 | 0.000  | -11.542                       | -6.312   |
| Ubicación                  |         |             |        |    |       |        | Inferior                      | Superior |
| Edad                       | -0.194  | 0.023       | 70.897 | 1  | 0.000 | 0.823  | -0.240                        | -0.149   |
| [Género=1]                 | -1.238  | 0.388       | 10.192 | 1  | 0.001 | 0.290  | -1.998                        | -0.478   |
| [Género=2]                 | 0       |             |        | 0  |       | 1      |                               |          |
| [Estado Civil=0]           | 0.186   | 0.365       | 0.261  | 1  | 0.610 | 1.205  | -0.529                        | 0.902    |
| [Estado Civil=1]           | 0       |             |        | 0  |       | 1      |                               |          |
| [Nivel Educativo=1]        | -4.021  | 0.890       | 20.406 | 1  | 0.000 | 0.018  | -5.766                        | -2.277   |
| [Nivel Educativo=2]        | -3.333  | 1.084       | 9.455  | 1  | 0.002 | 0.036  | -5.457                        | -1.209   |
| [Nivel Educativo=3]        | 0.660   | 0.800       | 0.680  | 1  | 0.410 | 1.934  | -0.909                        | 2.228    |
| [Nivel Educativo=4]        | 0       |             |        | 0  |       | 1      |                               |          |

En esta tabla se presentan los coeficientes estimados del modelo de regresión logística ordinal, junto con sus errores estándar, valores de Wald, significancia estadística (Sig.) y los odds ratios (Exp(B)).

Para la edad, el coeficiente negativo ( $B = -0.194$ ) y el odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 0.823$ ) indican que a medida que aumenta la edad, la probabilidad de ubicarse en una categoría superior de compromiso normativo disminuye. El resultado es estadísticamente significativo ( $p = 0.000$ ).

Para el género, el coeficiente negativo para el género masculino ( $B = -1.238$ ) y el odds ratio menor a 1 ( $\text{Exp}(B) = 0.290$ ) indican que ser hombre reduce la probabilidad de presentar un mayor nivel de compromiso normativo en comparación con las mujeres. Este efecto es estadísticamente significativo ( $p = 0.001$ ). El coeficiente del estado civil ( $B = 0.186$ ) no es significativo ( $p = 0.610$ ), lo que indica que no hay evidencia de que el estado civil influya en el compromiso normativo.

Para el nivel educativo; nivel secundario: El coeficiente negativo ( $B = -4.021$ ,  $p = 0.000$ ) indica que los empleados con educación secundaria tienen una probabilidad significativamente menor de presentar altos niveles de compromiso normativo en comparación con aquellos con posgrado; nivel técnico: También presenta un coeficiente negativo ( $B = -3.333$ ,  $p = 0.002$ ), indicando que los empleados con educación técnica tienen menor compromiso normativo que los de posgrado; nivel universitario: No mostró un efecto significativo ( $p = 0.410$ ), lo que sugiere que no hay diferencias entre quienes tienen educación universitaria y posgrado en términos de compromiso normativo.

El análisis confirma que los empleados más jóvenes, mujeres y aquellos con mayor nivel educativo (posgrado) tienen mayores niveles de compromiso normativo.

Estos resultados sugieren que el compromiso normativo está influenciado principalmente por la edad, el género y el nivel educativo, mientras que el estado civil no tiene un impacto relevante.

A partir de los coeficientes obtenidos, el modelo específico es:

$$\log\left(\frac{P(Y \leq j)}{P(Y > j)}\right) = \theta_j - (-0.194 * \text{Edad} - 1.238 * \text{Género}_1 - 4.021 * \text{NivelEducativo}_1 - 3.333 * \text{NivelEducativo}_2)$$

Donde:

- $\theta_1$  = -15.255 (para la primera categoría)
- $\theta_2$  = -8.927 (para la segunda categoría)
- $\text{Género}_1$  = Masculino.
- $\text{NivelEducativo}_1$  = Secundario.
- $\text{NivelEducativo}_2$  = Técnico.

Para calcular la probabilidad de que un individuo pertenezca a una categoría específica  $j$  de compromiso normativo, se utiliza la fórmula:

$$P(y = j) = P(y \leq j) - P(y \leq j - 1)$$

Donde  $P(y \leq j)$  se obtiene aplicando la función logística:

$$P(y \leq j) = \frac{1}{1 + e^{-[\theta_j - (-0.194 * Edad - 1.238 * Género_1 - 4.021 * NivelEducativo_1 - 3.333 * NivelEducativo_2)]}}$$

### 5.2.1.5 Modelo de Regresión de los Factores Demográficos en el Compromiso Organizacional

La siguiente tabla muestra los coeficientes estimados del modelo de regresión logística ordinal, junto con sus errores estándar, valores de Wald, significancia estadística (Sig.) y los odds ratios (Exp(B)).

**Tabla 23.**

*Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores demográficos en el compromiso organizacional*

|                                 | B      | Desv. Error | Wald   | gl | Sig.  | Exp(B) | Intervalo de confianza al 95% |                 |
|---------------------------------|--------|-------------|--------|----|-------|--------|-------------------------------|-----------------|
| <b>Umbral</b>                   |        |             |        |    |       |        | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| [Compromiso organizacional = 1] | -4.474 | 1.195       | 14.010 | 1  | 0.000 | 0.011  | -6.817                        | -2.131          |
| [Compromiso organizacional = 2] | 3.203  | 1.038       | 9.526  | 1  | 0.002 | 24.602 | 1.169                         | 5.237           |
| <b>Ubicación</b>                |        |             |        |    |       |        | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| Edad                            | 0.071  | 0.016       | 19.968 | 1  | 0.000 | 1.074  | 0.040                         | 0.102           |
| [Género=1]                      | -1.602 | 0.396       | 16.363 | 1  | 0.000 | 0.201  | -2.379                        | -0.826          |
| [Género=2]                      | 0      |             |        | 0  |       | 1      |                               |                 |
| [Estado Civil=0]                | -0.786 | 0.390       | 4.068  | 1  | 0.044 | 0.456  | -1.550                        | -0.022          |
| [Estado Civil=1]                | 0      |             |        | 0  |       | 1      |                               |                 |
| [Nivel Educativo=1]             | -2.758 | 0.876       | 9.903  | 1  | 0.002 | 0.063  | -4.475                        | -1.040          |
| [Nivel Educativo=2]             | -2.326 | 1.455       | 2.555  | 1  | 0.110 | 0.098  | -5.177                        | 0.526           |
| [Nivel Educativo=3]             | 0.569  | 0.722       | 0.622  | 1  | 0.430 | 1.767  | -0.845                        | 1.984           |
| [Nivel Educativo=4]             | 0      |             |        | 0  |       | 1      |                               |                 |

Para la edad, el coeficiente positivo ( $B = 0.071$ ) y el odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 1.074$ ) indican que a medida que aumenta la edad, la probabilidad de ubicarse en una categoría superior de compromiso organizacional aumenta en un 7.4%. Este resultado es estadísticamente significativo ( $p = 0.000$ ).

En el género, el coeficiente negativo para el género masculino ( $B = -1.602$ ) y el odds ratio menor a 1 ( $\text{Exp}(B) = 0.201$ ) indican que ser hombre reduce la

probabilidad de presentar un mayor nivel de compromiso organizacional en comparación con las mujeres. Este efecto es altamente significativo ( $p = 0.000$ ).

En cuanto al estado civil, el coeficiente negativo para los no casados ( $B = -0.786$ ) indica que los empleados no casados tienen un 54.4% menos de probabilidad de presentar altos niveles de compromiso organizacional en comparación con los casados ( $\text{Exp}(B) = 0.456$ ). Este resultado es estadísticamente significativo ( $p = 0.044$ ).

En cuanto al nivel educativo, se observa que los empleados con educación secundaria presentan un coeficiente negativo y significativo ( $B = -2.758$ ,  $p = 0.002$ ), lo que indica que tienen una probabilidad significativamente menor de alcanzar altos niveles de compromiso organizacional en comparación con aquellos que poseen estudios de posgrado. Por otro lado, el nivel técnico no muestra un efecto significativo ( $p = 0.110$ ), lo que sugiere que no hay suficiente evidencia estadística para afirmar que este nivel educativo influye en el compromiso organizacional. De manera similar, el nivel universitario tampoco presentó un efecto significativo ( $p = 0.430$ ), lo que indica que no existen diferencias en el compromiso organizacional entre quienes tienen educación universitaria y aquellos con estudios de posgrado.

El análisis confirma que los empleados mayores, mujeres y casados tienen más probabilidades de desarrollar un alto compromiso organizacional, además, se observa que los empleados con menor nivel educativo (secundaria) presentan un menor compromiso organizacional en comparación con aquellos con posgrado.

Estos resultados sugieren que el compromiso organizacional está influenciado principalmente por la edad, el género, el estado civil y el nivel educativo secundario, mientras que el nivel educativo técnico y universitario no muestran un impacto relevante.

Con los coeficientes obtenidos, el modelo específico sería:

$$\log\left(\frac{P(y \leq j)}{P(y > j)}\right) = \theta_j - (0.071 * Edad - 1.602 * Género_1 - 0.786 * EstadoCivil_0 - 2.758 * NivelEducativo_1)$$

Donde:

$$- \theta_1 = -4.474 \quad (\text{para la primera categoría})$$

- $\theta_2 = 3.203$  (para la segunda categoría)
- Género<sub>1</sub> = Masculino.
- EstadoCivil<sub>0</sub> = No casado.
- NivelEducativo<sub>1</sub> = Secundario.

Para calcular la probabilidad de que un individuo pertenezca a una categoría específica  $j$  de compromiso organizacional, se utiliza la siguiente ecuación:

$$P(y = j) = P(y \leq j) - P(y \leq j - 1)$$

Donde  $P(y \leq j)$  se obtiene aplicando la función logística:

$$P(y \leq j) = \frac{1}{1 + e^{-[\theta_j - (0.071 * Edad - 1.602 * Género_1 - 0.786 * EstadoCivil_0 - 2.758 * NivelEducativo_1) ]}}$$

### 5.2.2 Efecto de los Factores Laborales en el Compromiso Organizacional

Con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas y determinar si los factores laborales tienen un efecto significativo sobre el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se establecieron las siguientes hipótesis:

- Hipótesis nula ( $H_0$ ): Los factores laborales no tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): Los factores laborales tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Se estableció el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , lo cual indica un 95% de confianza en los resultados, el cual representa el umbral para rechazar la hipótesis nula.

Para la prueba de las hipótesis, se empleó la técnica de regresión logística ordinal; y para evaluar la mejora del modelo al incluir los factores laborales como predictores del compromiso organizacional, se comparó el logaritmo de la verosimilitud del modelo nulo con el del modelo final, la prueba de razón de verosimilitud arroja el estadístico Chi-cuadrado con nivel de significancia  $p$  que indica si el modelo con predictores mejora significativamente la capacidad de predicción frente al modelo sin variables explicativas.

### 5.2.2.1 Adecuación del Modelo

Para evaluar la idoneidad del modelo de regresión logística ordinal aplicado en el análisis del compromiso organizacional, se utilizaron diversas pruebas estadísticas que permiten determinar el grado de ajuste del modelo a los datos.

#### a) Evaluación Global del Modelo

La evaluación inicial del modelo se realizó mediante la comparación del logaritmo de la verosimilitud (-2LL) entre el modelo nulo (solo intersección) y el modelo final (con predictores).

**Tabla 24.**

*Comparación del logaritmo de la verosimilitud del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional*

| Modelo            | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | Grados de libertad | Sig.  |
|-------------------|----------------------------------|--------------|--------------------|-------|
| Sólo intersección | 260.441                          | —            | —                  | —     |
| Final             | 155.371                          | 105.070      | 6                  | 0.000 |

El valor de Chi-cuadrado (105.070) con 6 grados de libertad y una significancia de  $p = 0.000$  indica que el modelo con predictores mejora significativamente la predicción del compromiso organizacional en comparación con el modelo nulo. Por lo tanto, se concluye que el modelo final es adecuado para describir la relación entre los factores laborales y el compromiso organizacional.

#### b) Bondad de Ajuste

La bondad de ajuste se evaluó mediante las pruebas de Chi-cuadrado de Pearson y Desvianza.

**Tabla 25.**

*Pruebas de Bondad de Ajuste del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional*

| Prueba    | Chi-cuadrado | Grados de libertad | Sig.  |
|-----------|--------------|--------------------|-------|
| Pearson   | 151.773      | 252                | 1.000 |
| Desvianza | 134.038      | 252                | 1.000 |

Los valores de significancia de ambas pruebas ( $p = 1.000$ ) indican que no hay diferencias significativas entre los datos observados y los predichos por el modelo. Esto sugiere que el modelo se ajusta a los datos.

**c) Pseudo R-cuadrado**

Dado que la regresión logística ordinal no proporciona un  $R^2$  tradicional, se utilizaron medidas alternativas como los pseudo R-cuadrados de Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden, que permiten evaluar la proporción de varianza explicada por el modelo.

**Tabla 26.**

*Pseudo R-cuadrado del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional*

| Indicador   | Valor |
|-------------|-------|
| Cox y Snell | 0.349 |
| Nagelkerke  | 0.498 |
| McFadden    | 0.356 |

El pseudo R-cuadrado de Nagelkerke (0.498) indica que el modelo explica aproximadamente el 49.8% de la varianza en los niveles de compromiso organizacional. Este valor es moderado y sugiere que, aunque los factores laborales analizados influyen en el compromiso organizacional, otros factores no considerados en el modelo también pueden desempeñar un papel importante.

**d) Prueba de Líneas Paralelas**

En la siguiente tabla se presenta la prueba de líneas paralelas, la cual evalúa si los coeficientes de los predictores son constantes entre las categorías de respuesta.

**Tabla 27.**

*Prueba de Líneas Paralelas del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional*

| Modelo         | -2 Log Verosimilitud | Chi-cuadrado | Grados de libertad | Sig.  |
|----------------|----------------------|--------------|--------------------|-------|
| Hipótesis nula | 155.371              | —            | —                  | —     |
| Modelo general | 149.031              | 6.340        | 6                  | 0.386 |

El valor no significativo de la prueba ( $p = 0.386$ ) indica que el supuesto de líneas paralelas se cumple, lo que significa que los coeficientes de los predictores pueden interpretarse de manera uniforme en todas las categorías del compromiso organizacional.

### 5.2.2.1 Modelo de Regresión de los Factores Laborales en el Compromiso Afectivo

En esta tabla se presentan los coeficientes estimados del modelo de regresión logística ordinal, junto con sus errores estándar, valores de Wald, significancia estadística (Sig.) y los odds ratios (Exp(B)). Estos resultados permiten interpretar el impacto de los factores laborales sobre el compromiso afectivo.

**Tabla 28.**

*Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso afectivo*

|                           | B      | Desv. Error | Wald   | gl | Sig.  | Exp (B) | Intervalo de confianza al 95% |                 |
|---------------------------|--------|-------------|--------|----|-------|---------|-------------------------------|-----------------|
| <b>Umbral</b>             |        |             |        |    |       |         | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| [Compromiso Afectivo = 1] | -4.054 | 0.724       | 31.394 | 1  | 0.000 | 0.017   | -5.472                        | -2.636          |
| [Compromiso Afectivo = 2] | -0.542 | 0.678       | 0.639  | 1  | 0.424 | 0.582   | -1.870                        | 0.787           |
| <b>Ubicación</b>          |        |             |        |    |       |         | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| Antigüedad                | 0.047  | 0.016       | 8.644  | 1  | 0.003 | 1.048   | 0.016                         | 0.078           |
| [Régimen=1]               | -0.627 | 0.447       | 1.968  | 1  | 0.161 | 0.534   | -1.503                        | 0.249           |
| [Régimen=2]               | -0.059 | 0.538       | 0.012  | 1  | 0.912 | 0.942   | -1.115                        | 0.996           |
| [Régimen=3]               | 0      |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |
| [EscalaRemun=1]           | -0.926 | 0.361       | 6.583  | 1  | 0.010 | 0.396   | -1.634                        | -0.219          |
| [EscalaRemun=2]           | -0.991 | 0.366       | 7.347  | 1  | 0.007 | 0.371   | -1.708                        | -0.274          |
| [EscalaRemun=3]           | 0      |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |
| [PosiciónCargo=1]         | -1.904 | 0.520       | 13.410 | 1  | 0.000 | 0.149   | -2.923                        | -0.885          |
| [PosiciónCargo=2]         | 0      |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |

Para la antigüedad, el coeficiente positivo ( $B = 0.047$ ) y el odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 1.048$ ) indican que a medida que aumenta la antigüedad, la probabilidad de ubicarse en una categoría superior de compromiso afectivo aumenta en un 4.8%. Este resultado es estadísticamente significativo ( $p = 0.003$ ).

Ninguna de las categorías del régimen laboral mostró efectos significativos sobre el compromiso afectivo ( $p > 0.05$ ).

En cuanto a la escala remunerativa, se observa que la categoría Auxiliar presenta un coeficiente negativo ( $B = -0.926$ ,  $p = 0.010$ ), lo que sugiere que los empleados en esta escala tienen un 60.4% menos de probabilidad de presentar un mayor compromiso afectivo en comparación con los de la categoría Profesional. De manera similar, la categoría Técnico también muestra un efecto negativo ( $B = -0.991$ ,  $p = 0.007$ ), indicando que los empleados en esta escala tienen un 62.9%

menos de probabilidad de presentar un mayor compromiso afectivo en comparación con la categoría Profesional. En conjunto, estos resultados sugieren que, a menor escala remunerativa, menor es el compromiso afectivo de los empleados.

En cuanto a la posición o cargo, el coeficiente negativo ( $B = -1.904$ ,  $p = 0.000$ ) indica que los empleados con la posición operativa tienen un 85.1% menos de probabilidad de presentar un mayor compromiso afectivo en comparación con los de la posición de mando medio.

El análisis confirma que los empleados con más antigüedad presentan mayores niveles de compromiso afectivo. Además, se observa que los empleados con menores niveles salariales y aquellos en posiciones laborales más bajas tienen menores niveles de compromiso afectivo.

Estos resultados sugieren que el compromiso afectivo está influenciado principalmente por la antigüedad, la escala remunerativa y la posición en el cargo, mientras que el régimen laboral no parece tener un impacto relevante.

A partir de los coeficientes obtenidos, el modelo específico es:

$$\log \left( \frac{P(y \leq j)}{P(y > j)} \right) = \theta_j - (0.047 * \text{Antigüedad} - 0.926 * \text{EscalaRemun}_1 - 0.991 * \text{EscalaRemun}_2 - 1.904 * \text{Posición}_1)$$

Donde:

- $\theta_1$  = -4.054 (para la primera categoría)
- $\theta_2$  = -0.542 (para la segunda categoría)
- EscalaRenum<sub>1</sub> = Auxiliar.
- EscalaRenum<sub>2</sub> = Técnico.
- Posición<sub>1</sub> = Operativo.

Para calcular la probabilidad de que un individuo pertenezca a una categoría específica  $j$  de compromiso afectivo, se utiliza la siguiente ecuación:

$$P(y = j) = P(y \leq j) - P(y \leq j - 1)$$

Donde  $P(y \leq j)$  se obtiene aplicando la función logística:

$$P(y \leq j) = \frac{1}{1 + e^{-[\theta_j - (0.047 * \text{Antigüedad} - 0.926 * \text{EscalaRemun}_1 - 0.991 * \text{EscalaRemun}_0 - 1.904 * \text{Posición}_1) ]}}$$

### 5.2.2.2 *Modelo de Regresión de los Factores Laborales en el Compromiso Continuidad*

En esta tabla se presentan los coeficientes estimados del modelo de regresión logística ordinal, junto con sus errores estándar, valores de Wald, significancia estadística (Sig.) y los odds ratios (Exp(B)). Estos resultados permiten interpretar el impacto de los factores laborales sobre el compromiso continuidad.

**Tabla 29.**

*Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso continuidad*

|                              | B      | Desv. Error | Wald   | gl | Sig.  | Exp (B) | Intervalo de confianza al 95% |                 |
|------------------------------|--------|-------------|--------|----|-------|---------|-------------------------------|-----------------|
| <b>Umbral</b>                |        |             |        |    |       |         | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| [Compromiso Continuidad = 1] | -5.399 | 1.172       | 21.229 | 1  | 0.000 | 0.005   | -7.696                        | -3.103          |
| [Compromiso Continuidad = 2] | -0.904 | 1.038       | 0.759  | 1  | 0.384 | 0.405   | -2.939                        | 1.130           |
| <b>Ubicación</b>             |        |             |        |    |       |         | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| Antigüedad                   | 0.123  | 0.023       | 28.716 | 1  | 0.000 | 1.130   | 0.078                         | 0.168           |
| [Régimen=1]                  | -2.832 | 0.575       | 24.242 | 1  | 0.000 | 0.059   | -3.960                        | -1.705          |
| [Régimen=2]                  | 0.782  | 0.563       | 1.926  | 1  | 0.165 | 2.185   | -0.322                        | 1.886           |
| [Régimen=3]                  | 0      |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |
| [EscalaRemun=1]              | 0.292  | 0.407       | 0.516  | 1  | 0.472 | 1.340   | -0.505                        | 1.090           |
| [EscalaRemun=2]              | 0.096  | 0.439       | 0.047  | 1  | 0.828 | 1.100   | -0.765                        | 0.956           |
| [EscalaRemun=3]              | 0      |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |
| [PosiciónCargo=1]            | -2.802 | 0.949       | 8.716  | 1  | 0.003 | 0.061   | -4.663                        | -0.942          |
| [PosiciónCargo=2]            | 0      |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |

Para la antigüedad, el coeficiente positivo ( $B = 0.123$ ) y el odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 1.130$ ) indican que a medida que aumenta la antigüedad, la probabilidad de ubicarse en una categoría superior de compromiso continuidad aumenta en un 13.0%. Este resultado es estadísticamente significativo ( $p = 0.001$ ).

En cuanto al régimen laboral, se observa que el régimen CAS presenta un coeficiente negativo ( $B = -2.832$ ,  $p = 0.00$ ), lo que sugiere que los empleados bajo este régimen tienen una probabilidad significativamente menor de presentar altos niveles de compromiso continuidad en comparación con aquellos del régimen 276 nombrados. Por otro lado, el régimen 276 contratados no muestra un efecto significativo ( $p = 0.165$ ), lo que indica que no hay suficiente evidencia estadística para afirmar que pertenecer a este régimen afecta el compromiso continuidad.

Ninguna de las categorías de la escala remunerativa mostró efectos significativos sobre el compromiso continuidad ( $p > 0.05$ ).

En cuanto a la posición o cargo, el coeficiente negativo ( $B = -2.802$ ,  $p = 0.003$ ) indican que los empleados con la posición operativa tienen un 93.9% menos de probabilidad de presentar un mayor compromiso continuidad en comparación con los de la posición de mando medio.

El análisis revela que los empleados de mayor antigüedad presentan mayores niveles de compromiso continuidad, mientras que los de régimen CAS y de posición operativa presentan menores niveles de compromiso continuidad.

Estos resultados sugieren que el compromiso continuidad está influenciado principalmente por la antigüedad, el régimen laboral y la posición en el cargo, mientras que la escala remunerativa no parece tener un impacto relevante.

A partir de los coeficientes obtenidos, el modelo específico es:

$$\log \left( \frac{P(y \leq j)}{P(y > j)} \right) = \theta_j - (0.123 * Antigüedad - 2.832 * Régimen_1 - 2.802 * Posición_1)$$

Donde:

- $\theta_1$  = -5.399 (para la primera categoría)
- $\theta_2$  = -0.904 (para la segunda categoría)
- Régimen<sub>1</sub> = 1057 CAS.
- Posición<sub>1</sub> = Operativo.

Para calcular la probabilidad de que un individuo pertenezca a una categoría específica  $j$  de compromiso continuidad, se utiliza la siguiente ecuación:

$$P(y = j) = P(y \leq j) - P(y \leq j - 1)$$

Donde  $P(y \leq j)$  se obtiene aplicando la función logística:

$$P(y \leq j) = \frac{1}{1 + e^{-[\theta_j - (0.123 * Antigüedad - 2.832 * Régimen_1 - 2.802 * Posición_1)]}}$$

#### 5.2.2.1 *Modelo de Regresión de los Factores Laborales en el Compromiso Normativo*

En esta tabla se presentan los coeficientes estimados del modelo de regresión logística ordinal, junto con sus errores estándar, valores de Wald, significancia estadística (Sig.) y los odds ratios (Exp(B)).

**Tabla 30.**

*Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso normativo*

|                            | B      | Desv.<br>Error | Wald   | gl | Sig.  | Exp(B) | Intervalo de<br>confianza al 95% |                 |
|----------------------------|--------|----------------|--------|----|-------|--------|----------------------------------|-----------------|
| <b>Umbral</b>              |        |                |        |    |       |        | <b>Inferior</b>                  | <b>Superior</b> |
| [Compromiso Normativo = 1] | -5.892 | 0.907          | 42.200 | 1  | 0.000 | 0.003  | -7.670                           | -4.114          |
| [Compromiso Normativo = 2] | -0.708 | 0.848          | 0.698  | 1  | 0.404 | 0.493  | -2.369                           | 0.953           |
| <b>Ubicación</b>           |        |                |        |    |       |        | <b>Inferior</b>                  | <b>Superior</b> |
| Antigüedad                 | -0.113 | 0.019          | 33.440 | 1  | 0.000 | 0.894  | -0.151                           | -0.074          |
| [Régimen=1]                | 2.573  | 0.633          | 16.533 | 1  | 0.000 | 13.104 | 1.333                            | 3.813           |
| [Régimen=2]                | 4.032  | 0.740          | 29.697 | 1  | 0.000 | 56.393 | 2.582                            | 5.483           |
| [Régimen=3]                | 0      |                |        | 0  |       | 1      |                                  |                 |
| [EscalaRemun=1]            | -1.899 | 0.399          | 22.678 | 1  | 0.000 | 0.150  | -2.681                           | -1.118          |
| [EscalaRemun=2]            | -1.420 | 0.414          | 11.753 | 1  | 0.001 | 0.242  | -2.233                           | -0.608          |
| [EscalaRemun=3]            | 0      |                |        | 0  |       | 1      |                                  |                 |
| [PosiciónCargo=1]          | -1.212 | 0.591          | 4.200  | 1  | 0.040 | 0.298  | -2.371                           | -0.053          |
| [PosiciónCargo=2]          | 0      |                |        | 0  |       | 1      |                                  |                 |

Para la antigüedad ( $B=-0.113$ ,  $p=0.000$ ,  $\exp(B)=0.894$ ) el coeficiente negativo indica que, a mayor antigüedad, menor es la probabilidad de ubicarse en una categoría superior de compromiso normativo. El odds ratio de 0.894 sugiere que, por cada unidad adicional de antigüedad, la probabilidad de estar en un nivel más alto de compromiso normativo disminuye en un 10.6%.

En cuanto al régimen laboral, se observa que el Régimen 1 presenta un coeficiente positivo y altamente significativo ( $B = 2.573$ ,  $p = 0.000$ ,  $\exp(B) = 13.104$ ), lo que indica que los empleados en este régimen tienen 13 veces más probabilidad de estar en una categoría superior de compromiso normativo en comparación con los del régimen 276 nombrados. De manera similar, el Régimen 2 también muestra un efecto positivo y altamente significativo ( $B = 4.032$ ,  $p = 0.000$ ,  $\exp(B) = 56.393$ ), lo que sugiere que los empleados en esta categoría tienen 56 veces más probabilidad de alcanzar un nivel superior de compromiso normativo en comparación con los del régimen 276 nombrados.

En cuanto a la escala remunerativa, se observa que la categoría auxiliar presenta un coeficiente negativo y altamente significativo ( $B = -1.899$ ,  $p = 0.000$ ,  $\exp(B) = 0.150$ ), lo que indica que los empleados en esta escala tienen un 85% menos de probabilidad de ubicarse en un nivel superior de compromiso normativo en

comparación con la categoría profesional. De manera similar, la categoría Técnico también muestra un efecto negativo y significativo ( $B = -1.420$ ,  $p = 0.001$ ,  $\exp(B) = 0.242$ ), lo que sugiere que los empleados en esta escala tienen un 75.8% menos de probabilidad de alcanzar una categoría superior de compromiso normativo en comparación con la categoría Profesional.

En cuanto a la posición en el cargo, se observa que los de nivel operativo presenta un coeficiente negativo y significativo ( $B = -1.212$ ,  $p = 0.040$ ,  $\exp(B) = 0.298$ ), lo que indica que los empleados en esta posición tienen un 70.2% menos de probabilidad de ubicarse en un nivel superior de compromiso normativo en comparación con aquellos en la posición de mando medio.

Este resultado destaca que los factores laborales como la antigüedad, el régimen laboral, la escala remunerativa y la posición o cargo, tienen un efecto directo sobre el compromiso normativo. Los empleados con menor antigüedad y en regímenes laborales menos favorables tienen mayores probabilidades de compromiso normativo, mientras los empleados con menores escalas salariales y en posiciones laborales operativas muestran niveles más bajos.

A partir de los coeficientes obtenidos, el modelo específico es:

$$\log \left( \frac{P(y \leq j)}{P(y > j)} \right) = \theta_j - (-0.113 * \text{Antigüedad} + 2.573 * \text{Régimen}_1 + 4.032 * \text{Régimen}_2 - 1.899 * \text{EscalaRemun}_1 - 1.420 * \text{EscalaRemun}_2 - 1.212 * \text{Posición}_1)$$

Donde:

- $\theta_1$  = -5.892 (para la primera categoría)
- $\theta_2$  = -0.708 (para la segunda categoría)
- $\text{Régimen}_1$  = 1057 CAS.
- $\text{Régimen}_2$  = 276 Contratado.
- $\text{EscalaRenum}_1$  = Auxiliar.
- $\text{EscalaRenum}_2$  = Técnico.
- $\text{Posición}_1$  = Operativo.

Para calcular la probabilidad de que un individuo pertenezca a una categoría específica  $j$  de compromiso continuidad, se utiliza la siguiente ecuación:

$$P(y = j) = P(y \leq j) - P(y \leq j - 1)$$

Donde  $P(y \leq j)$  se obtiene aplicando la función logística:

$$P(y \leq j) = \frac{1}{1 + e^{-[\theta_j - (-0.113 * \text{Antigüedad} + 2.573 * \text{Régimen}_1 + 4.032 * \text{Régimen}_2 - 1.899 * \text{EscalaRemun}_1 - 1.420 * \text{EscalaRemun}_2 - 1.212 * \text{Posición}_1) ]}}$$

### 5.2.2.2 *Modelo de Regresión de los Factores Laborales en el Compromiso Organizacional*

En esta sección se presentan los coeficientes estimados del modelo de regresión logística ordinal, junto con sus errores estándar, valores de Wald, significancia estadística (Sig.) y los odds ratios (Exp(B)).

**Tabla 31.**

*Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logística ordinal de los factores laborales en el compromiso organizacional*

|                                 | B       | Desv. Error | Wald   | gl | Sig.  | Exp (B) | Intervalo de confianza al 95% |                 |
|---------------------------------|---------|-------------|--------|----|-------|---------|-------------------------------|-----------------|
| <b>Umbral</b>                   |         |             |        |    |       |         | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| [Compromiso organizacional = 1] | -10.095 | 1.508       | 44.818 | 1  | 0.000 | 0.000   | -13.051                       | -7.140          |
| [Compromiso organizacional = 2] | -1.624  | 0.902       | 3.244  | 1  | 0.072 | 0.197   | -3.391                        | 0.143           |
| <b>Ubicación</b>                |         |             |        |    |       |         | <b>Inferior</b>               | <b>Superior</b> |
| Antigüedad                      | 0.042   | 0.022       | 3.775  | 1  | 0.052 | 1.043   | 0.000                         | 0.084           |
| [Régimen=1]                     | -2.706  | 0.953       | 8.063  | 1  | 0.005 | 0.067   | -4.574                        | -0.838          |
| [Régimen=2]                     | 1.811   | 0.693       | 6.835  | 1  | 0.009 | 6.116   | 0.453                         | 3.169           |
| [Régimen=3]                     | 0       |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |
| [EscalaRemun=1]                 | -2.020  | 0.600       | 11.317 | 1  | 0.001 | 0.133   | -3.197                        | -0.843          |
| [EscalaRemun=2]                 | -1.402  | 0.472       | 8.821  | 1  | 0.003 | 0.246   | -2.328                        | -0.477          |
| [EscalaRemun=3]                 | 0       |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |
| [PosiciónCargo=1]               | -3.041  | 0.651       | 21.840 | 1  | 0.000 | 0.048   | -4.317                        | -1.766          |
| [PosiciónCargo=2]               | 0       |             |        | 0  |       | 1       |                               |                 |

Para la antigüedad, el coeficiente positivo ( $B = 0.042$ ) y el odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 1.043$ ) indican que a medida que aumenta la antigüedad laboral, la probabilidad de ubicarse en una categoría superior de compromiso organizacional aumenta en un 4.3%. Sin embargo, este resultado no es completamente significativo ( $p = 0.052$ ), lo que sugiere que no hay suficiente evidencia para afirmar con certeza que la antigüedad influye en el compromiso organizacional.

En cuanto al régimen laboral, los resultados muestran diferencias significativas entre los grupos. Para los empleados bajo el régimen CAS, el coeficiente negativo ( $B = -2.706$ ) y el odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 0.067$ ) indican que tienen un 93.3% menos de probabilidad de alcanzar niveles altos de compromiso organizacional en comparación con los trabajadores nombrados bajo el régimen 276. Este efecto es estadísticamente significativo ( $p = 0.005$ ). En contraste, los

empleados contratados bajo el régimen 276 presentan un coeficiente positivo ( $B = 1.811$ ) y un odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 6.116$ ), lo que sugiere que tienen más de seis veces la probabilidad de alcanzar un mayor compromiso organizacional en comparación con los trabajadores nombrados. Este resultado también es significativo ( $p = 0.009$ ).

Respecto a la escala remunerativa, los auxiliares presentan un coeficiente negativo ( $B = -2.020$ ) y un odds ratio menor a 1 ( $\text{Exp}(B) = 0.133$ ), lo que indica que tienen un 86.7% menos de probabilidad de alcanzar altos niveles de compromiso organizacional en comparación con los trabajadores profesionales. Este efecto es altamente significativo ( $p = 0.001$ ). De manera similar, los trabajadores en la categoría técnica también presentan menor probabilidad de alcanzar un mayor compromiso organizacional ( $B = -1.402$ ,  $\text{Exp}(B) = 0.246$ ), con una reducción del 75.4% en comparación con los profesionales. Este resultado es estadísticamente significativo ( $p = 0.003$ ).

En relación con la posición en el cargo, el coeficiente negativo ( $B = -3.041$ ) y el odds ratio menor a 1 ( $\text{Exp}(B) = 0.048$ ) indican que los empleados en cargos operativos tienen un 95.2% menos de probabilidad de alcanzar altos niveles de compromiso organizacional en comparación con los empleados en cargos de mando medio. Este resultado es altamente significativo ( $p < 0.001$ ).

El análisis confirma que los empleados bajo el régimen CAS y aquellos en escalas remunerativas más bajas (auxiliar y técnico) tienen menores niveles de compromiso organizacional, mientras que los trabajadores contratados bajo el régimen 276 presentan una mayor probabilidad de compromiso organizacional en comparación con los nombrados. Asimismo, los empleados en cargos operativos tienen un nivel menor de compromiso en comparación con aquellos en mando medio.

Estos resultados sugieren que el compromiso organizacional está influenciado principalmente por el régimen laboral, la escala remunerativa y la posición en el cargo, mientras que la antigüedad no tiene una influencia relevante.

A partir de los coeficientes obtenidos, el modelo específico es:

$$\log \left( \frac{P(y \leq j)}{P(y > j)} \right) = \theta_j - (-2.706 * \text{Régimen}_1 + 1.811 * \text{Régimen}_2 - 2.020 * \text{EscalaRemun}_1 - 1.402 * \text{EscalaRemun}_2 - 3.041 * \text{Posición}_1)$$

Donde:

- $\theta_1$  = -10.095 (para la primera categoría)
- $\theta_2$  = -1.624 (para la segunda categoría)
- Régimen<sub>1</sub> = 1057 CAS.
- Régimen<sub>2</sub> = 276 Contratado.
- EscalaRenum<sub>1</sub> = Auxiliar.
- EscalaRenum<sub>2</sub> = Técnico.
- Posición<sub>1</sub> = Operativo.

Para calcular la probabilidad de que un individuo pertenezca a una categoría específica  $j$  de compromiso organizacional, se utiliza la siguiente ecuación:

$$P(y = j) = P(y \leq j) - P(y \leq j - 1)$$

Donde  $P(y \leq j)$  se obtiene aplicando la función logística:

$$P(y \leq j) = \frac{1}{1 + e^{-[-2.706 \cdot \text{Régimen}_1 + 1.811 \cdot \text{Régimen}_2 - 2.020 \cdot \text{EscalaRenum}_1 - 1.402 \cdot \text{EscalaRenum}_2 - 3.041 \cdot \text{Posición}_1]}}$$

### 5.2.3 Efecto de los Factores Demográficos y Laborales en el Compromiso Organizacional

La investigación planteó como hipótesis general que "los factores demográficos y laborales tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco". Para probar esta hipótesis general, se desglosó en dos hipótesis específicas: la primera, sobre el efecto de los factores demográficos, y la segunda, sobre el efecto de los factores laborales en el compromiso organizacional.

En relación con la hipótesis específica inferencial 1, los resultados del análisis confirman que los factores demográficos tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El género afecta el compromiso afectivo, el compromiso continuidad y el compromiso normativo, observándose que las mujeres presentan mayores niveles en estas tres dimensiones del compromiso organizacional. La edad afecta el compromiso afectivo, el compromiso continuidad y el compromiso normativo, encontrándose que los empleados de mayor edad presentan mayores niveles de compromiso afectivo y continuidad, mientras que los empleados más jóvenes presentan un mayor compromiso normativo. El estado civil afecta el compromiso afectivo y el

compromiso continuidad, evidenciándose que los empleados casados tienen mayores niveles de compromiso en estas dimensiones en comparación con los no casados. Finalmente, el nivel educativo afecta el compromiso normativo y el compromiso organizacional general, mostrando que los empleados con educación secundaria, como los que cuentan con educación superior técnica, presentan menores niveles de compromiso normativo en comparación con aquellos con estudios de posgrado.

Por otro lado, en la hipótesis específica inferencial 2, el análisis confirma que los factores laborales tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. La antigüedad afecta el compromiso organizacional, evidenciándose que los empleados con mayor tiempo en la institución presentan mayores niveles en cuanto al compromiso afectivo y al compromiso continuidad, y menores niveles en cuanto al compromiso normativo. El régimen laboral afecta el compromiso continuidad y el compromiso normativo, observándose que los empleados bajo el régimen CAS presentan menores niveles de compromiso afectivo en comparación con los trabajadores del régimen 276 nombrados, sin embargo, presentan mayores niveles de compromiso normativo; además, los empleados bajo el régimen laboral 276 contratados, presentan mayores niveles de compromiso normativo. La escala remunerativa afecta el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso organizacional general, encontrándose que los empleados con escalas salariales más bajas (auxiliar y técnico) presentan menores niveles de compromiso en estas dimensiones. Finalmente, la posición o cargo afecta el compromiso normativo y el compromiso organizacional general, mostrando que los empleados en posiciones operativas presentan menores niveles de compromiso en comparación con aquellos en mando medio en las tres dimensiones.

Dado que ambas hipótesis específicas fueron comprobadas exitosamente, se puede afirmar con certeza que la hipótesis general de la investigación ha sido validada, demostrando así que tanto los factores demográficos como los laborales tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, confirmando así la hipótesis general planteada al inicio del estudio.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **6.1 Factores Demográficos y el Compromiso Organizacional**

##### **6.1.1 Género**

Los hallazgos de esta investigación revelan diferencias significativas en los niveles de compromiso organizacional según el género del personal administrativo de la UNSAAC.

Los análisis descriptivos muestran que las mujeres presentan medias consistentemente más altas que los hombres en todas las dimensiones evaluadas: compromiso afectivo (3.54 vs 3.07), continuidad (3.76 vs 3.32), normativo (3.29 vs 2.87) y el índice general (3.53 vs 3.09). Estas diferencias se ven robustecidas por los análisis inferenciales, que indican que los hombres tienen 84.63% menos probabilidad de presentar altos niveles de compromiso afectivo, 73.92% menos en compromiso continuidad y 71.00% menos en compromiso normativo, todos con significancia estadística. Esto sugiere que las mujeres pueden desarrollar vínculos emocionales y de lealtad más fuertes con la organización en comparación con sus pares masculinos.

Estos resultados contrastan con los hallazgos de Gonzales (2019) en el sector inmobiliario, donde los hombres obtuvieron una puntuación levemente más alta en compromiso organizacional frente a las mujeres. Una posible explicación es su mayor orientación hacia incentivos financieros, como las comisiones por ventas, así como su preferencia por entornos altamente competitivos que premian el desempeño individual. Además, la dinámica del sector inmobiliario, caracterizada por metas exigentes y una constante búsqueda de resultados, podría generar un mayor sentido de motivación en los hombres; en contraste, las mujeres suelen valorar en mayor medida la estabilidad laboral y un entorno organizacional más estructurado.

Por otra parte Mathieu y Zajac (1990) en un análisis con 174 muestras independientes con una población amplia y diversa revelaron que la correlación promedio entre el sexo (codificado con valores más bajos para mujeres) y el compromiso organizacional fue de 0.145, lo que indica una ligera tendencia a un mayor compromiso en las mujeres, principalmente en el compromiso actitudinal.

Por lo expresado anteriormente se puede sugerir que, particularmente los roles administrativos, podrían generar dinámicas organizacionales específicas que favorecen un mayor compromiso en las mujeres. Primero, la naturaleza de las funciones administrativas en la universidad, que frecuentemente requieren habilidades de colaboración y servicio, podría alinearse mejor con los roles socialmente contruidos para las mujeres. Segundo, las políticas institucionales de la UNSAAC, como los horarios flexibles y el apoyo familiar, podrían ser particularmente valoradas por las trabajadoras. Tercero, la mayor estabilidad laboral que ofrece el sector público universitario podría resultar más atractiva para las mujeres, quienes tradicionalmente priorizan la seguridad laboral.

Estos hallazgos destacan la importancia de mantener las políticas institucionales relacionadas con conciliación trabajo-familia, como también desarrollar más las políticas de reconocimiento que incentiven la naturaleza competitiva de los trabajadores.

### **6.1.2 Edad**

Los resultados obtenidos en esta investigación con el personal administrativo de la UNSAAC revelan patrones diferenciados en la relación entre edad y compromiso organizacional, mostrando tendencias particulares para cada una de sus dimensiones.

En cuanto al compromiso afectivo, se observó una progresión ascendente conforme aumenta la edad, alcanzando su punto máximo en el grupo de 61 años o más (3.78). El análisis inferencial reforzó esta relación, mostrando que cada año adicional de edad incrementa en 7.17% la probabilidad de presentar mayores niveles de compromiso afectivo. Este hallazgo coincide con estudios previos en el ámbito universitario, como el de Arias et al. (2003), donde se reportó una correlación positiva y significativa entre edad y compromiso afectivo con un coeficiente de 0.204; como también coincide con Mathieu y Zajac (1990) quienes encontraron que la edad correlacionaba más fuertemente con el compromiso afectivo y Justiniano (2020) que encontró 72% niveles altos de compromiso afectivo en la generación Baby Boomers (nacidos entre los años 1946 y 1964) mayor que los correspondientes a la Generación X y los Millenials.

El compromiso continuidad mostró una tendencia aún más marcada según la edad, con los valores más altos igualmente en el grupo de mayor edad (4.27). El análisis de regresión realizada confirmó esta fuerte asociación, con un incremento del 12.31% en la probabilidad de mayor compromiso continuidad por cada año de edad. Este resultado se alinea con la teoría de inversión de Meyer y Allen (1991), donde los trabajadores con mayor edad perciben más costos asociados a dejar la organización, especialmente en instituciones con beneficios acumulativos como las universidades públicas.

El compromiso normativo presentó un patrón inverso, siendo más elevado en el grupo más joven correspondiente a los menores de 30 años (3.82) y disminuyendo progresivamente con la edad. El análisis de regresión realizada confirmó esta fuerte asociación, con un decremento del 17.67% en la probabilidad de mayor compromiso normativo por cada año de edad. Esta particularidad podría atribuirse a características generacionales, donde los trabajadores más jóvenes muestran mayor adhesión a los valores institucionales de la universidad pública, combinado con un menor desarrollo de alternativas laborales externas.

Estos resultados destacan sugieren capitalizar el alto compromiso normativo de los trabajadores jóvenes mediante programas que refuercen su identificación con la misión institucional; y para los grupos de mayor edad, la implementación de estrategias de reconocimiento a la trayectoria que fortalezcan su compromiso afectivo, así como opciones de transición al retiro que mitiguen la disminución del compromiso normativo.

### **6.1.3 Estado Civil**

Los resultados obtenidos en el personal administrativo de la UNSAAC revelan patrones diferenciados en la relación entre estado civil y compromiso organizacional que merecen un análisis a la luz de los antecedentes de investigación.

Los trabajadores casados mostraron mayores niveles de compromiso afectivo (3.48) y de continuidad (3.85) en comparación con los no casados, lo que coincide con el análisis inferencial que mostró que los no casados tenían 54.31% menos probabilidad de alto compromiso afectivo y 73.38% menos en continuidad. Estos resultados coinciden con Hurtado (2017), pues en su estudio sobre compromiso

organizacional en dos empresas del sector retail, en el que señala que la estabilidad laboral parece ser especialmente valorada por los trabajadores con responsabilidades familiares, reforzando su compromiso afectivo y de continuidad.

Los hallazgos se alinean también parcialmente con los reportados por Mathieu y Zajac (1990), donde encontraron que los empleados casados suelen mostrar un mayor compromiso afectivo con la institución, atribuido a responsabilidades económicas y familiares que incentivan la estabilidad laboral.

Estos hallazgos destacan la importancia de mantener las políticas institucionales relacionadas con conciliación trabajo-familia.

#### **6.1.4 Nivel Educativo**

Los hallazgos de esta investigación revelan patrones diferenciados en la relación entre nivel educativo y compromiso organizacional entre el personal administrativo de la UNSAAC, mostrando tanto coincidencias como divergencias con los antecedentes revisados.

Los trabajadores con posgrado presentaron los niveles más altos de compromiso afectivo (3.52) y continuidad (3.57), mientras que aquellos con educación secundaria mostraron el menor compromiso normativo (2.37). El análisis inferencial refuerza que los empleados con educación secundaria tenían significativamente menor probabilidad de presentar altos niveles de compromiso normativo en comparación con los de posgrado.

Estos resultados coinciden parcialmente con los de Mathieu y Zajac (1990), quienes encontraron una tendencia negativa entre mayor educación y compromiso organizacional y más intensa con el compromiso afectivo, pero difieren con los hallazgos de Calizaya et al. (2020) y Coronado et al. (2020) donde el mayor nivel educativo se asoció con menor compromiso continuidad que puede deberse a la percepción de mayores oportunidades de crecimiento profesional en otras organizaciones y consideran que su centro de labor no cubre completamente sus expectativas.

En cuanto al compromiso normativo, los resultados de este estudio coinciden con lo reportado por Murayari y Amasifúen (2022), quienes señalan que un mayor

nivel educativo (superior o posgrado) está asociado a un mayor compromiso normativo ( $p > 0.05$ ). Esto podría explicarse porque una formación avanzada favorece el bienestar emocional, el desarrollo personal y las relaciones interpersonales, factores que, a su vez, incrementan la percepción de reciprocidad y deber hacia la organización. Además, un mayor nivel educativo suele proporcionar acceso a mejores condiciones laborales, lo que refuerza el sentido de obligación moral para permanecer y contribuir.

Además, Murayari y Amasifúen (2022) critican la falta de políticas de capacitación y ascensos en el sector público, lo que afecta la calidad de vida laboral, y por extensión, el compromiso organizacional.

Estos hallazgos destacan la importancia de mantener programas de capacitación continua para trabajadores con menor formación, y fortalecimiento de políticas de ascensos basados en la meritocracia.

## **6.2 Factores Laborales y el Compromiso Organizacional**

### **6.2.1 Antigüedad**

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian una relación compleja y multidimensional entre la antigüedad laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la UNSAAC, mostrando patrones que merecen un análisis detallado a la luz de los antecedentes teóricos y empíricos.

Los trabajadores con mayor antigüedad (36 años o más) presentaron los niveles más elevados de compromiso afectivo (3.93) y de continuidad (4.44). Sin embargo, se observó un patrón inverso para el compromiso normativo, donde los empleados con menor antigüedad ( $\leq 5$  años) mostraron los niveles más altos (3.67), disminuyendo progresivamente. El análisis inferencial fortalece estos resultados revelando que cada año adicional de servicio incrementaba en 4.8% la probabilidad de mayor compromiso afectivo y en 13.0% la de continuidad ( $OR=1.130$ ,  $p=0.001$ ).

Estos resultados que concuerdan plenamente con el modelo de inversión de Meyer y Allen (1991) y con los hallazgos reportados por Calizaya et al. (2020) en gobiernos locales de Arequipa, donde se observó una correlación positiva significativa ( $Rho=0.660$ ,  $p<0.01$ ) entre antigüedad y compromiso laboral, esto se atribuye a la estabilidad laboral que otorga la carrera administrativa, en contraste

con colaboradores recién reclutados, que usualmente tienen contratos bajo regímenes temporales y presentan menor compromiso debido a la precariedad laboral y falta de expectativas de crecimiento. Las cifras obtenidas son notablemente superiores a las reportadas por Mathieu y Zajac (1990) en su meta-análisis, quienes establecen una relación más fuerte con el compromiso afectivo que con el compromiso normativo, sugiriendo que los años de antigüedad pueden fortalecer el apego psicológico a la organización.

Por su parte, Ambiado y Mac-Kay (2016) determinaron que una mayor antigüedad laboral está asociada a un mayor compromiso afectivo, especialmente en instituciones que cuentan con sistemas de carrera bien definidos. En estos contextos, el tiempo de servicio actúa como un factor clave que fortalece el vínculo entre el empleado y la organización.

Estos hallazgos sugieren la necesidad de implementar políticas de gestión diferenciadas según etapas de la carrera: programas de inducción reforzada para capitalizar el compromiso normativo inicial, estrategias de desarrollo profesional para transformarlo en afectivo, y mecanismos de reconocimiento a la trayectoria para mantener el compromiso en etapas avanzadas.

### **6.2.2 Régimen Laboral**

Los resultados de esta investigación revelan diferencias significativas en el compromiso organizacional según el régimen laboral del personal administrativo de la UNSAAC, mostrando patrones que coinciden parcialmente con los antecedentes teóricos y empíricos revisados.

Los trabajadores nombrados bajo el régimen 276 presentaron los niveles más altos de compromiso afectivo (3.61) y de continuidad (4.14), mientras que los contratados CAS mostraron los valores más bajos en estas dimensiones (afectivo: 2.88; continuidad: 2.72). El análisis inferencial confirmó estas diferencias, los trabajadores del régimen CAS presentaron 94.5% menos probabilidad de alto compromiso continuidad y 13 veces menos probabilidad en compromiso normativo.

Estos hallazgos concuerdan con los reportados por Quenaya y Colque (2023) en su estudio comparativo entre regímenes laborales (DL 728 vs. DL 1057) en municipalidades peruanas, donde los trabajadores con contratos estables

mostraron mayor compromiso organizacional, en la dimensión de compromiso afectivo, el 90% del régimen 728 y el 78% del CAS percibieron un nivel alto, en el compromiso continuidad, solo el 25% del régimen 728 y el 2% del CAS reportaron un nivel alto, lo que sugiere que la estabilidad laboral (asociada al régimen 728) puede influir en esta dimensión.

Resultado más marcado que el observado por Delgado (2022) en la Municipalidad de Andahuaylas, donde la relación entre regímenes laborales y el compromiso afectivo tuvo una correlación de 0.370, con el compromiso continuidad de 0.608 y con el compromiso normativo de 0.564.

En contraste, los contratados bajo el régimen 276 mostraron una situación particular: aunque su compromiso afectivo fue intermedio (3.18), presentaron el mayor nivel de compromiso normativo (4.00), superando incluso a los nombrados. Este hallazgo, que difiere de lo reportado por Ambiado y Mac-Kay (2016) en centros de salud chilenos, donde personal con contrato indefinido muestra mayor compromiso afectivo, y personal con contrato temporal tienen menor nivel de compromiso normativo; con lo cual se deduce que contratados 276 aspiran al nombramiento, generando un sentido de obligación moral reforzado.

Estos resultados resaltan la importancia de implementar talleres de liderazgo, comunicación y resiliencia para todos los regímenes incluyendo CAS, diseñar estrategias de retención diferenciadas por régimen laboral y revisar las políticas de contratación temporal para reducir su impacto negativo en el compromiso afectivo.

### **6.2.3 Escala Remunerativa**

Los resultados evidencian diferencias significativas en el compromiso organizacional según la escala remunerativa del personal administrativo de la UNSAAC, mostrando patrones que coinciden parcialmente con los hallazgos previos en la literatura.

Los trabajadores en la categoría profesional presentaron los niveles más altos de compromiso afectivo (3.47) y normativo (3.28), mientras que los auxiliares mostraron los valores más bajos en estas dimensiones (afectivo de 3.10 y normativo de 2.88). El análisis inferencial reveló que los empleados auxiliares tenían un 85.03% menos de probabilidad de presentar altos niveles de compromiso

normativo y un 60.39% menos en compromiso afectivo en comparación con los profesionales.

Estos hallazgos se alinean con los reportados por Guillen (2022) en un hospital de Lima, donde la escala remunerativa mostró correlaciones significativas ( $Rho=0.243-0.278$ ,  $p<0.05$ ) con todas las dimensiones del compromiso, siendo más fuerte para el compromiso continuidad y normativo.

Por otra parte, Treviño y López (2022) indican que remuneraciones más altas podrían fortalecer el compromiso organizacional al satisfacer necesidades básicas y generar percepción de equidad, destacando que los trabajadores con salarios justos y beneficios adecuados muestran mayor compromiso afectivo y normativo; sin embargo, algunos docentes permanecen en la institución por necesidad económica (compromiso continuidad), lo que puede generar un nivel regular o bajo de compromiso.

Como concluyen Carlos et al. (2021) en su estudio sobre instituciones de educación superior, en contextos universitarios públicos la escala remunerativa interactúa complejamente con otros factores laborales, requiriendo aproximaciones integrales que consideren tanto aspectos económicos como simbólicos en las estrategias de compromiso organizacional.

Estos hallazgos sugieren que las actuales diferencias remunerativas están impactando negativamente el compromiso afectivo y normativo de los trabajadores en escalas inferiores, indican la necesidad de revisar los criterios de ascenso entre escalas para mejorar la percepción de equidad y plantean el desafío de diseñar sistemas de reconocimiento no monetarios para compensar el efecto limitado de la remuneración en el compromiso continuidad.

#### **6.2.4 Posición o Cargo**

Los resultados revelan diferencias significativas en el compromiso organizacional según la posición jerárquica del personal administrativo de la UNSAAC, mostrando patrones consistentes con la literatura especializada, pero con matices particulares del contexto universitario público.

Los trabajadores en cargos de mando medio presentaron los niveles más altos que los empleados operativos en todas las dimensiones: compromiso afectivo (4.08 vs

3.17), continuidad (4.41 vs 3.40) y normativo (3.16 vs 3.02). El análisis inferencial mostró que los trabajadores operativos en comparación con los de mando medio tenían un 85.10% menos probabilidad de presentar altos niveles de compromiso afectivo, un 93.93% menos probabilidad de presentar altos niveles de compromiso continuidad y un 70.23% menos probabilidad de presentar altos niveles de compromiso normativo.

Estos resultados evidencian brechas observadas por Hernández et al. (2018) en instituciones de educación superior mexicanas, donde los directivos mostraron el mayor nivel de identidad con una media de 4.738, frente a los mandos medios con una media de 3.547 y 3.585; infiriendo que los roles con mayor autonomía y participación en la toma de decisiones (como directivos) tienden a desarrollar un compromiso más fuerte, mientras que los puestos operativos pueden sentir menor vinculación si no hay políticas de inclusión, como señalan Montebanco y Urbina (2021), las posiciones jerárquicas conllevan no solo mayores responsabilidades administrativas sino también un fuerte componente de identidad institucional.

En el compromiso continuidad, la brecha entre operativos y mandos medios (1.01) fue especialmente marcada, este resultado podría explicarse por lo que Treviño y López (2022) indican, los cargos directivos suelen implicar mayores beneficios acumulativos, incrementando los costos percibidos de abandonar la organización.

Estos resultados sugieren, para mandos medios, la necesidad de programas de retención específicos que capitalicen su alto compromiso, particularmente en las dimensiones afectiva y de continuidad; y para el personal operativo sugieren la implementación de estrategias de desarrollo profesional que mitiguen las brechas de compromiso, especialmente mediante el diseño de planes de carrera claros.

### **6.3 Interpretación de hallazgos, implicaciones**

Los resultados del estudio evidencian que el compromiso organizacional del personal administrativo de la UNSAAC está influenciado por factores demográficos y laborales, los cuales presentan patrones diferenciados según las dimensiones evaluadas. En cuanto al género, las mujeres muestran niveles más elevados en compromiso afectivo, continuidad y normativo, lo que podría atribuirse a una mayor valoración de las políticas institucionales orientadas a la conciliación laboral-familiar, así como a la naturaleza colaborativa de sus funciones. Por el

contrario, los hombres presentan menores niveles de compromiso, posiblemente asociados a expectativas diferenciadas en entornos laborales.

Respecto a la edad, se observa una relación positiva con el compromiso afectivo y de continuidad, alcanzando sus niveles más altos en los grupos de mayor edad. Este hallazgo coincide con la teoría de inversión, donde los trabajadores con más años de servicio perciben mayores costos asociados al abandono de la organización. Sin embargo, el compromiso normativo sigue una tendencia inversa, siendo más alto en los empleados jóvenes, lo que sugiere una mayor identificación inicial con los valores institucionales.

El estado civil también incide en el compromiso organizacional, destacándose que los trabajadores casados presentan niveles superiores en las dimensiones afectiva y de continuidad, probablemente debido a su mayor necesidad de estabilidad laboral. Asimismo, el nivel educativo muestra una relación compleja: los empleados con posgrado exhiben mayor compromiso afectivo y normativo, mientras que aquellos con menor formación presentan niveles reducidos, lo que podría vincularse a oportunidades limitadas de desarrollo profesional dentro de la institución.

En el ámbito laboral, la antigüedad se asocia con un incremento progresivo del compromiso afectivo y de continuidad, reforzando la importancia de la estabilidad en el vínculo empleado-organización. No obstante, los contratos temporales (CAS) muestran los niveles más bajos de compromiso, lo que resalta el impacto negativo de la precariedad laboral. Por otro lado, la escala remunerativa y la posición jerárquica también influyen significativamente: los profesionales y mandos medios registran mayores niveles de compromiso, mientras que los auxiliares y personal operativo presentan valores inferiores, reflejando posibles desigualdades en las condiciones laborales y oportunidades de crecimiento.

#### **6.4 Propuesta para el fortalecimiento del Compromiso Organizacional**

La UNSAAC a diferencia de otras entidades públicas, goza de autonomía académica, administrativa, económica y normativa, lo que le permite establecer políticas internas orientadas a la mejora de su gestión y al bienestar de su personal, en concordancia con su Estatuto y la Ley Universitaria. En este marco, se presentan propuestas para el fortalecimiento del compromiso organizacional del personal administrativo.

- **Conciliación trabajo-familia y apoyo al cuidado**

Uno de los aspectos fundamentales para fortalecer el compromiso organizacional del personal administrativo es la implementación de medidas concretas que favorezcan la conciliación entre la vida laboral y familiar.

En este sentido, se propone la creación de un Programa Institucional de Guardería o Estancia Infantil, dirigido a brindar apoyo a los trabajadores con hijos pequeños, especialmente aquellos en edad preescolar. Este servicio permitiría a los servidores desempeñar sus funciones con mayor tranquilidad, sabiendo que sus hijos se encuentran en un entorno seguro dentro o cerca del campus universitario.

Complementariamente, se resalta que el lactario institucional actualmente en funcionamiento podría mejorarse significativamente mediante una adecuada implementación de mobiliario, ventilación y salubridad, para garantizar condiciones dignas y seguras para las trabajadoras y sus hijos en etapa de lactancia.

- **Salud, bienestar y sostenibilidad laboral**

El fortalecimiento del compromiso organizacional también requiere prestar atención a las condiciones de salud, bienestar integral y sostenibilidad del entorno laboral. Por ello, se propone consolidar un enfoque institucional que promueva el equilibrio físico, mental, emocional y ambiental del personal administrativo.

En primer lugar, se sugiere la implementación de un plan de actividades de bienestar laboral semanales, que incluya sesiones breves de pausas activas, dinámicas grupales, talleres de manejo del estrés, ejercicios de respiración, caminatas guiadas o charlas sobre salud mental. Estas actividades deben ser diversas, inclusivas y adaptables a las características del personal, con el objetivo de mejorar su bienestar general y reducir el desgaste laboral. Su incorporación como parte del horario institucional —aunque sea brevemente— puede generar una mejora directa en el clima organizacional y en el compromiso afectivo de los trabajadores.

Asimismo, se recomienda la creación o fortalecimiento de espacios de esparcimiento institucional, donde el personal pueda realizar actividades recreativas, deportivas o culturales fuera de su rutina habitual. Estos espacios ayudan a fomentar relaciones interpersonales positivas y a reducir el estrés asociado a las tareas administrativas repetitivas.

Se recomienda además promocionar el uso de medios de transporte sostenibles mediante un programa institucional de incentivo al uso de la bicicleta. Este programa podría contemplar la entrega de un día libre al mes para quienes usen la bicicleta como medio de transporte por al menos 15 días hábiles, con un sistema de registro sencillo. Esta iniciativa, además de fomentar hábitos saludables, refuerza el compromiso del trabajador con la institución al sentir que se valoran sus esfuerzos en pro de su salud y del medio ambiente.

Finalmente, se propone mejorar la infraestructura institucional mediante la creación de oficinas verdes, incorporando elementos naturales, iluminación adecuada, ventilación y espacios ergonómicos; un entorno físico agradable influye directamente en el bienestar emocional, la concentración y la motivación, factores claves para un compromiso organizacional sostenido.

- **Formación y desarrollo profesional**

La formación continua y el desarrollo profesional del personal administrativo son componentes fundamentales para fortalecer su compromiso organizacional, ya que incrementan el sentido de progreso, competencia y pertenencia institucional.

En primer lugar, se plantea consolidar y ampliar el Programa de Capacitación Continua con Enfoque por Competencias, que actualmente se viene implementando, pero que puede optimizarse incorporando criterios de inclusión, pertinencia y actualización tecnológica. Es esencial que los contenidos estén alineados con los perfiles de puesto, pero también con las aspiraciones profesionales de los trabajadores, permitiendo una mejora integral de su desempeño y su motivación.

Asimismo, se propone potenciar el aprovechamiento de los beneficios ya existentes, como los descuentos del 30% en los programas de posgrado que ofrece la Escuela de Posgrado de la UNSAAC al personal administrativo; para

ello, se sugiere una campaña de comunicación interna que difunda estos beneficios y evidencie su impacto positivo tanto en el crecimiento personal como en el fortalecimiento institucional.

A su vez, se recomienda establecer convenios con otras universidades e institutos que permitan ampliar las oportunidades de formación técnica, diplomados y maestrías, especialmente para trabajadores administrativos que no pueden acceder fácilmente a programas internos.

Además del bono económico que reciben los servidores públicos con posgrado durante las festividades de Fiestas Patrias y Navidad, se propone otorgar ventajas institucionales adicionales a los trabajadores que cuenten con maestría, como la participación preferente en comisiones que impliquen retribución económica, tales como exámenes de admisión. Esta medida buscaría reforzar una cultura de meritocracia, donde la formación y el esfuerzo académico sean valorados como criterios legítimos de reconocimiento, promoviendo así la superación profesional y el compromiso organizacional del personal administrativo.

Se sugiere además la implementación de un Programa de Rotación Interna o Movilidad Horizontal, que permita a los trabajadores, de forma voluntaria, desempeñar funciones en distintas áreas por periodos determinados. Esta movilidad contribuye a una visión más integral de la universidad, a la adquisición de nuevas habilidades y a la prevención del estancamiento profesional.

Finalmente, se propone formalizar un Programa de Mentoría Interna, mediante el cual trabajadores con mayor experiencia acompañen a personal nuevo o en proceso de adaptación. Esta iniciativa no solo promueve el aprendizaje colaborativo, sino que también fortalece el compromiso afectivo y normativo de quienes asumen el rol de mentores, al reconocer su trayectoria y su valor institucional.

- **Modernización de la gestión laboral**

La modernización de la gestión laboral es un componente esencial para fortalecer el compromiso organizacional, especialmente en un contexto donde las demandas por eficiencia, transparencia y flexibilidad son crecientes.

Una de las propuestas clave es la implementación progresiva del trabajo remoto con un enfoque en gestión por rendimiento. Esta modalidad puede aplicarse inicialmente a áreas administrativas cuyos procesos sean susceptibles de llevarse a cabo de manera virtual, evaluando su viabilidad mediante planes piloto que permitan recoger evidencia, retroalimentación y realizar los ajustes necesarios antes de una implementación institucional más amplia. El trabajo remoto no solo contribuye a la conciliación trabajo-familia, sino que también promueve la autonomía y la confianza, elementos que refuerzan el compromiso afectivo. Para que esta propuesta sea efectiva, debe ir acompañada de indicadores de productividad y mecanismos de supervisión basados en metas y entregables.

Asimismo, se recomienda avanzar hacia una gestión más equitativa del talento humano, promoviendo una mayor inclusión de los beneficios institucionales para el personal administrativo contratado bajo el régimen CAS, en coherencia con los principios de igualdad y no discriminación. Aunque en los últimos años se ha avanzado en la provisión de uniformes y otros beneficios, es necesario consolidar políticas que no reproduzcan inequidades entre trabajadores que cumplen funciones equivalentes.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

- ✓ El análisis integral reveló que los factores demográficos como los factores laborales tienen un efecto significativo en las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad del compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- ✓ Respecto al primer objetivo específico, el análisis descriptivo demostró que el compromiso organizacional presenta variaciones según los factores demográficos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. En el compromiso afectivo resalta el grupo de trabajadores mayores de 61 años, con una media de 3.78, seguido de cerca por quienes tienen estudios de posgrado (3.52) y las mujeres (3.54); en contraste, los menores niveles se observan en el grupo de 31 a 40 años (2.96) y en el personal masculino (3.07). En el compromiso continuidad, el mayor nivel se presenta también en el grupo de 61 años o más, con una media de 4.27, así como en los trabajadores casados (3.85) y quienes tienen entre 51 y 60 años (3.78); mientras que los menores niveles corresponden a los menores de 30 años (2.82). En el compromiso normativo, los mayores niveles se hallan en el grupo de trabajadores menores o iguales a 30 años (3.82), así como entre quienes tienen nivel universitario (3.53); en tanto que los niveles más bajos se observan entre quienes tienen solo secundaria (2.37), los mayores de 61 años (2.39) y los casados (2.80).
- ✓ En relación al segundo objetivo específico, el análisis descriptivo demostró que el compromiso organizacional presenta variaciones según los factores laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. En el compromiso afectivo resalta el grupo de trabajadores con 36 años o más, que alcanzan una media de 3.93, seguidos de los pertenecientes al régimen 276 nombrado (3.61) y quienes ocupan cargos de mando medio (4.08); en contraste, los niveles más bajos se encuentran entre quienes tienen menos de 5 años de antigüedad (2.71) y los del régimen CAS (2.88). En el compromiso continuidad, destacan nuevamente los trabajadores con más de 36 años de

servicio (4.44), los de entre 26 y 35 años (4.14) y los del régimen 276 nombrado (4.14), además de los que ocupan cargos de mando medio (4.41); en tanto que los menores niveles pertenecen al régimen CAS (2.72) y a quienes tienen menos de 5 años de antigüedad (2.90). En el compromiso normativo, sobresalen los trabajadores del régimen 276 contratado (4.00) y los que poseen una escala remunerativa profesional (3.28), mientras que los niveles más bajos se encuentran en los trabajadores con mayor antigüedad (36 años o más, 2.21) y del régimen 276 nombrado (2.55).

- ✓ En cuanto al tercer objetivo específico, el análisis inferencial determinó que los factores demográficos tienen efectos estadísticamente significativos en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Los valores obtenidos en Exp(B) reflejan la magnitud y dirección de los efectos: la edad fue un predictor positivo en las dimensiones afectiva y continuidad, mientras que el género masculino y niveles educativos bajos actuaron como factores que disminuyen las probabilidades de presentar un compromiso más elevado. De forma especial, se destaca que la dimensión normativa es la más sensible a los niveles educativos, con reducciones marcadas en los niveles más bajos.
- ✓ En relación al cuarto objetivo específico, el análisis inferencial determinó que los factores laborales tienen efectos estadísticamente significativos en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. En particular, se observó que los trabajadores con mayor antigüedad tienen mayores probabilidades de compromiso en las dimensiones afectiva y continuidad, y que el régimen laboral influye fuertemente en la dimensión normativa, con efectos exponenciales en las probabilidades de compromiso. Del mismo modo, la posición ocupacional dentro de la estructura organizativa y las escalas remunerativas son determinantes importantes, especialmente cuando se encuentran en los niveles más bajos, lo que reduce significativamente los niveles de compromiso organizacional.

## 7.2 Recomendaciones

- ✓ Los hallazgos de esta investigación abren múltiples líneas de estudio que merecen ser desarrolladas para profundizar en la comprensión del compromiso organizacional en el contexto universitario público, por lo que sería valioso ampliar el alcance geográfico del estudio, replicándolo en otras universidades públicas de distintas regiones del Perú, así como en instituciones del sector privado y en otros organismos estatales, lo que permitiría determinar si los patrones identificados son específicos del contexto de la UNSAAC o si se extienden a otros entornos organizacionales.
- ✓ Sería particularmente relevante examinar cómo interactúan los factores demográficos con diferentes estilos de liderazgo, para este tipo de análisis, se recomienda emplear modelos de ecuaciones estructurales que permitan capturar relaciones causales complejas entre múltiples variables simultáneamente.
- ✓ Se sugiere superar las limitaciones de los diseños transversales mediante estudios longitudinales que puedan rastrear la evolución del compromiso organizacional ante cambios en políticas institucionales, programas de bienestar laboral o transformaciones generacionales en la plantilla de personal.
- ✓ Se sugiere la complementación de la metodología cuantitativa con metodologías cualitativas - como entrevistas en profundidad, grupos focales y observación etnográfica - enriquecería significativamente la comprensión de los procesos subyacentes a las dinámicas cuantitativas identificadas.
- ✓ Cobra especial relevancia impulsar estudios de intervención que evalúen experimentalmente programas piloto para el fortalecimiento del compromiso organizacional. Esto incluiría ensayos controlados aleatorizados por unidades administrativas, evaluaciones de impacto de políticas implementadas y análisis costo-beneficio de distintas intervenciones. La documentación sistemática de buenas prácticas internacionales adaptables al contexto local completaría este enfoque.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambiado, R., & Mac-Kay, M. (2016). *Relación entre satisfacción laboral, desempeño y compromiso organizacional* [Universidad del Bío-Bío]. [http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2979/1/Ambiado Ganga%2C Romina Fernanda.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2979/1/Ambiado_Ganga%2C_Romina_Fernanda.pdf)
- Arias, F., Sosa, D., Loli, A., & Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25.
- Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407-436. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2020-0010>
- Ávila, S., & Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: Discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 201-226. <https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bendezú, B., & Ugarte, B. (2020). *Motivación y Compromiso Organizacional del personal administrativo en la Unidad Ejecutora- 410 Hospital de Quillabamba- Provincia de la Convención - 2020*. Universidad Andina del Cusco.
- Calizaya, J., Morales, B., Pinto, H., & Bellido, R. (2020). Análisis del compromiso laboral en colaboradores de gobiernos locales de la ciudad de Arequipa, Perú. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(106), 13-19. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i106.390>
- Carlos, C., Rodriguez, M., Herrera, S., Sánchez, V., González, C., & Guevara, D. (2021). Determinantes del compromiso organizacional de los profesores de dos instituciones de educación superior mexicanas. *Conciencia Tecnológica*. <https://www.redalyc.org/journal/944/94467989007/>
- Cedano, I. (2021). *Compromiso organizacional en colaboradores de una Municipalidad Distrital de Julcán* [Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30652/Cedano Uriol>

Isolina.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Commitment of Employees with Organization and their Relationships with the Organizational Environment: Gender and Age Analysis. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach* (L. E. Associates (ed.); Número 0).
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- D. L. N° 276. (2013). *Decreto Legislativo N°276*. Ley de bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8978/276.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1057. (2008). Decreto legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. En *27 De Junio* (p. 1 y 4). Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. [https://www.mimp.gob.pe/files/programas\\_nacionales/pncvfs/stapas/DL-1057-LEY-CAS.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/programas_nacionales/pncvfs/stapas/DL-1057-LEY-CAS.pdf)
- Delgado, M. (2022). *Regímenes laborales y compromiso organizacional de una municipalidad en la provincia de Andahuaylas*. Universidad Cesar Vallejo.
- Elkhdr, H. R. ., & Aimer, N. M. (2020). The effect of personal factors on organizational commitment among teachers working at libyan schools in Turkey. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1), 1-8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.222>
- Erazo, D. (2015). *Factores que determinan el compromiso organizacional en el área administrativa en una empresa privada en la ciudad de Quito*. Universidad de las Américas.
- García, R. (2024). *Liderazgo y compromiso organizacional para desarrollo local de las Municipalidades de la Provincia de la Convención, periodo 2018*. Univversidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- Gómez, K., Vargas, M., & Máyne, A. (2022). Relación entre variables demográficas y el compromiso organizacional de empleados que laboran en la industria automotriz. *Acacia*, 1134-1144.
- Gonzales, J. (2019). *Compromiso organizacional y satisfacción del cliente externo de las empresas inmobiliarias de la provincia del Cusco. Periodo:2017* [Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4519>
- Guillen, R. (2022). *Remuneración y compromiso organizacional en el personal asistencial en un hospital nivel II, Lima-2022*. Universidad Cesar Vallejo.
- Gujarati, D. (2003). Basic Econometrics. En *The Economic Journal* (Vol. 82, Número 326). M Graw-Hill Higher Education. <https://doi.org/10.2307/2230043>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). Multivariate Data Analysis. En Cengage (Ed.), *Polymers* (8.<sup>a</sup> ed.). <https://doi.org/10.3390/polym12123016>
- Hernández Bonilla, B. E., Ruiz Reynoso, A. M., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S. J., & Méndez Guevara, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional / Reasons and factors involved in the organizational commitment. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (Primera ed). McGrawHil Education.
- Hurtado, M. (2017). Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura [Universidad de Piura]. En *Repositorio de la Universidad de Piura*. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE\\_291.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1)
- Iturria, R., & Millones, E. (2024). *Factores condicionantes del compromiso organizacional de los trabajadores de la Institución Educativa Enrique Meiggs, Chimbote, 2023*. Universidad Cesar Vallejo.
- Jaime, J. (2020). Edad y antigüedad laboral de los profesionales de enfermería como antecedentes del compromiso afectivo en los hospitales privados de Jalisco, México. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 9(4), 53-71.

<https://doi.org/10.17993/3comp.2020.090444.53-71>

- Justiniano, M. (2020). Diversidad generacional y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. *Balance's. Tingo María*, 8(12), 4-15.
- Ley N° 30057. (2013). Ley del Servicio Civil N° 30057. En *Diario El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-para-fortalecer-la-prevencion-mitigacion-y-atencion-de-ley-n-31189-1949664-1/>
- Ley N° 30220. (2014). Ley Universitaria Ley N° 30220. *Congreso de la República, Ministerio de Educación*, 1(69), 5-24. [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria\\_04\\_02\\_2022.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf)
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Monteblanco, Z., & Urbina, K. (2021). *Línea de carrera, desarrollo de personal y compromiso organizacional en colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana* [Universidad de San Martín de Porres]. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9650/monteblanco\\_lzp-urbina\\_fkt.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9650/monteblanco_lzp-urbina_fkt.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Murayari, C., & Amasifúen, E. (2022). Calidad de vida laboral y compromiso

- organizacional en una institución pública - peruana 2022. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 9(3), 241-253. <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i3.1064>
- Nava, M., Ramos, P., & García, E. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 23. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i29.16066>
- Quenaya, V., & Colque, A. (2023). *Regímenes laborales y compromiso organizacional de los funcionarios públicos de la municipalidad distrital de San Miguel 2023* [Universidad Peruana Unión]. <http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/2595/7/2020JoseJavierRodriguezAscanio.pdf>
- Real Academia Española. (s. f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 2 de febrero de 2022. <https://dle.rae.es/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Pearson Educación (ed.); 13 edición). [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBIN\\_S\\_comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN_S_comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. En John Wiley & Sons (Ed.), *Leadership & Organization Development Journal* (7.<sup>a</sup> ed.). <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- SUNEDU. (2019). *Informe técnico de licenciamiento N°011-2019-SUNEDU/02-12 Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco* (p. 164). Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria.
- Tejada, O. (2020). *Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una Municipalidad Distrital de Arequipa, 2020* [Universidad Católica San Pablo]. [https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16818/1/TEJADA\\_TOLED\\_O\\_OMA\\_MOT.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16818/1/TEJADA_TOLED_O_OMA_MOT.pdf)
- Treviño, R., & López, J. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información tecnológica*, 33(2), 259-268. <https://doi.org/10.4067/s0718->

07642022000200259

- Velasquez, A. (2022). Aplicación del modelo de ecuaciones estructurales en el estudio de la relación entre compromiso organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018 [Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. En *Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco*. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/2874/253T20171097.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viladrich, C., Angulo-Brunet, A., & Doval, E. (2017). Un viaje alrededor de alfa y omega para estimar la fiabilidad de consistencia interna. *Anales de Psicología*, 33(3), 755-782. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.268401>
- Vuong, B. N., Tung, D. D., Hoa, N. D., Chau, N. T. N., & Tushar, H. (2020). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Performance: Vietnam Small and Medium-Sized Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 277-286. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.277>

## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia

| FACTORES DEMOGRÁFICOS Y LABORALES EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL<br>DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO                                                     |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Problemas                                                                                                                                                                                                     | Objetivos                                                                                                                                                                                                      | Hipótesis                                                                                                                                                                                                              | Variables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Problemas General</b><br>¿Cuál es el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco? | <b>Objetivo General</b><br>Determinar el efecto de los factores demográficos y laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. | <b>Hipótesis General</b><br>Los factores demográficos y laborales tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. | <b>Variable independiente 1:</b><br>Factores demográficos<br><b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Género</li> <li>• Edad</li> <li>• Estado Civil</li> <li>• Nivel Educativo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Tipo:</b> Básica<br><br><b>Nivel:</b><br>Descriptivo y Correlacional-causal<br><br><b>Diseño:</b> No-experimental                                                                                                                                                      |
| <b>Problemas Específicos</b>                                                                                                                                                                                  | <b>Objetivos Específicos</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Hipótesis Específicas</b>                                                                                                                                                                                           | <b>Variable independiente 2:</b><br>Factores laborales<br><b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad</li> <li>• Régimen Laboral</li> <li>• Escala Remunerativa</li> <li>• Posición o Cargo</li> </ul> <b>Variable dependiente:</b><br>Compromiso organizacional<br><b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso afectivo</li> <li>• Compromiso continuidad</li> <li>• Compromiso normativo</li> </ul> | <b>Enfoque:</b><br>Cuantitativo<br><br><b>Población:</b> 674<br><br><b>Muestreo:</b><br>Probabilístico<br><br><b>Muestra:</b> 245<br><br><b>Procesamiento y análisis de datos:</b><br>Estadística descriptiva e inferencial<br><br><b>Método:</b><br>Hipotético-deductivo |
| ¿Cuál es el compromiso organizacional según los factores demográficos del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?                                                   | Describir el compromiso organizacional según los factores demográficos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ¿Cuál es el compromiso organizacional según los factores laborales del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?                                                      | Describir el compromiso organizacional según los factores laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.                                                      |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ¿Cuál es el efecto de los factores demográficos en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?                                         | Determinar el efecto de los factores demográficos en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.                                        | Los factores demográficos tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ¿Cuál es el efecto de los factores laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?                                            | Determinar el efecto de los factores laborales en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.                                           | Los factores laborales tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## Anexo 2. Matriz de instrumentalización de la variable Compromiso organizacional

| Variable                  | Dimensión              | Indicador                                                 | Ítem | Pregunta                                                                                                                                           | Tipo    |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Factores Demográficos     |                        | Género                                                    | 1    | Género:                                                                                                                                            | Nominal |
|                           |                        | Edad                                                      | 2    | Edad:                                                                                                                                              | Ordinal |
|                           |                        | Estado Civil                                              | 3    | Estado Civil:                                                                                                                                      | Nominal |
|                           |                        | Nivel Educativo                                           | 4    | Nivel educativo:                                                                                                                                   | Ordinal |
| Factores Laborales        |                        | Antigüedad en la Institución                              | 1    | Años en la institución:                                                                                                                            | Ordinal |
|                           |                        | Régimen Laboral                                           | 2    | Régimen laboral:                                                                                                                                   | Nominal |
|                           |                        | Escala Remunerativa                                       | 3    | Escala remunerativa:                                                                                                                               | Ordinal |
|                           |                        | Posición o Cargo                                          | 4    | Posición o cargo:                                                                                                                                  | Ordinal |
| Compromiso Organizacional | Compromiso Afectivo    | Nivel de felicidad de permanencia                         | 1    | Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta institución.                                                                           | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de identificación con los problemas institucionales | 2    | Siento que los problemas de esta institución fueran los míos propios.                                                                              | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de significancia de la institución                  | 3    | Esta institución tiene un gran significado personal para mí.                                                                                       | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de familiaridad con la institución                  | 4    | Me siento como “parte de la familia” en esta institución.                                                                                          | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de pertenencia con la institución                   | 5    | Valoro pertenecer a esta institución por el prestigio que tiene.                                                                                   | Ordinal |
|                           | Compromiso Continuidad | Nivel de sentimiento de inversión personal                | 6    | He puesto tanto de mí en esta institución, que no podría considerar trabajar en otro lado.                                                         | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de afectación de dejar la institución               | 7    | Demasiadas cosas en mi vida se verían afectadas si decidiera dejar ahora mismo esta institución.                                                   | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de agrado de trabajar en la institución             | 8    | Actualmente trabajo en esta institución más por necesidad que por placer.                                                                          | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de incertidumbre laboral                            | 9    | Permanezco en esta institución porque afuera me resultaría difícil conseguir trabajo.                                                              | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de dificultad de dejar la institución               | 10   | Ahora mismo sería difícil para mí dejar esta institución, incluso si quisiera hacerlo.                                                             | Ordinal |
|                           | Compromiso Normativo   | Nivel de implicación con la institución                   | 11   | Me sentiría culpable de dejar de trabajar en esta institución, puesto que mi participación es importante y añade una diferencia a la organización. | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de obligación para con la institución               | 12   | Me sentiría culpable si dejase ahora esta institución, considerando todo lo que me ha dado.                                                        | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de obligación para con el jefe                      | 13   | Sería indebido dejar de trabajar en esta institución puesto que siento el deber con mi jefe.                                                       | Ordinal |
|                           |                        | Nivel de obligación para con los compañeros               | 14   | Sería indebido dejar de trabajar en esta institución puesto que siento el deber con las personas que trabajan conmigo.                             | Ordinal |

### Anexo 3. Instrumento de recolección de datos



UNSAAC

Universidad Nacional de  
San Antonio Abad del Cusco

## ESCUELA DE POSTGRADO

**CUESTIONARIO DE FACTORES DEMOGRÁFICOS Y LABORALES**  
**EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**  
**DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

Fecha de aplicación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nro. de cuestionario:

### Introducción:

Estimado(a) señor(a) servidor(a) administrativo(a) de la UNSAAC:

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación titulado: "Factores Demográficos y Laborales en el Compromiso Organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco".

Este no es un test para medir conocimientos ni capacidades, por tanto, no existen respuestas buenas ni malas, lo más importante es que su respuesta sea auténtica.

La información proporcionada será usada exclusivamente para la elaboración de la investigación antes mencionada, la encuesta es anónima y totalmente confidencial.

Se agradece de antemano su colaboración.

**Datos generales:**

Género:

( ) Femenino                      ( ) Masculino

Edad:

Estado civil:

( ) Soltero                  ( ) Casado/  
Unión Libre                  ( ) Divorciado                  ( ) Viudo/a

Nivel educativo (no importa si está incompleto):

( ) Secundario      ( ) Técnico      ( ) Universitario      ( ) Posgrado

Fecha en que empezó a laborar en la institución: \_\_\_\_\_ (si no recuerda, sólo el año)

Régimen / Condición Laboral:

( ) D.L. 276 Nombrado      ( ) D.L. 276 Contratado      ( ) D.L. 1057 CAS

( ) Otro: \_\_\_\_\_

Escala remunerativa:

☐ Profesional                      ☐ Técnico                      ☐ Auxiliar

( ) Ninguno, mi salario es S/\_\_\_\_\_ mensual

Posición o cargo:

( ) Gerencial/Jefe de área                      ( ) Técnico/Operativo

( ) Otro:

#### A. Cuestionario Compromiso organizacional

A continuación, marque con una "X" según su percepción qué tan de acuerdo se encuentra con las siguientes declaraciones:

| Ítems/Preguntas                                                                                                                                        | Valorización             |               |          |            |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|----------|------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                        | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 1. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta institución.                                                                            | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 2. Siento que los problemas de esta institución fueran los míos propios.                                                                               | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 3. Esta institución tiene un gran significado personal para mí.                                                                                        | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 4. Me siento como "parte de la familia" en esta institución.                                                                                           | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 5. Valoro pertenecer a esta institución por el prestigio que tiene.                                                                                    | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 6. He puesto tanto de mí en esta institución, que no podría considerar trabajar en otro lado.                                                          | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 7. Demasiadas cosas en mi vida se verían afectadas si decidiera dejar ahora mismo esta institución.                                                    | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 8. Actualmente trabajo en esta institución más por necesidad que por placer.                                                                           | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 9. Permanezco en esta institución porque afuera me resultaría difícil conseguir trabajo.                                                               | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 10. Ahora mismo sería difícil para mí dejar esta institución, incluso si quisiera hacerlo.                                                             | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 11. Me sentiría culpable de dejar de trabajar en esta institución, puesto que mi participación es importante y añade una diferencia a la organización. | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 12. Me sentiría culpable si dejase ahora esta institución, considerando todo lo que me ha dado.                                                        | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 13. Sería indebido dejar de trabajar en esta institución puesto que siento el deber con mi jefe.                                                       | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |
| 14. Sería indebido dejar de trabajar en esta institución puesto que siento el deber con las personas que trabajan conmigo.                             | 1                        | 2             | 3        | 4          | 5                     |

Gracias por su colaboración.

**Anexo 4. Carta de autorización****UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO****RECTORADO**

Calle Tigre N° 127  
Teléfonos: 222271-224881-25398

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

Av. De la Cultura N° 773  
Teléfonos: 228661-222512-232370-232375  
- 252210

**LOCAL CENTRAL**

Plaza de Armas s/n  
Teléfonos: 222271 - 224881 - 25398

Yo, Econ. Menelio Cruz Nuñez, identificado con DNI 23877730, en mi calidad de Jefe de la Unidad de Talento Humano de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco con RUC N° 20172474501, ubicada en Av. de la Cultura 773, distrito y provincia de Cusco.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN**

A la Srta. Mary Helen Conza Berrocal con DNI N°46019594, en su condición de egresada de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para que pueda realizar su investigación referida al compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Por tanto, se expide la presente carta para que se le brinden las facilidades del caso.

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
  
ECON. MENELIO CRUZ NUÑEZ  
JEFE (e)

Cusco, 8 de febrero de 2022.

## Anexo 5. Fichas de validación de los instrumentos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**1. DATOS GENERALES**

**1.1. Título de la Investigación:** Factores Demográficos y Laborales en el Compromiso Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

**1.2. Apellidos y Nombres del experto:** Mgt. Ronnie Mauro Ascarza Flores

**1.3. Autor del instrumento:** Bach. Mary Helen Conza Berrocal

**1.4. Nombre del instrumento:** Cuestionario de Factores Demográficos y Laborales en el Compromiso Organizacional

| INDICADORES        | CRITERIOS                                                           | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado.                              |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.                            |                     |                   |                 | 80%                 |                      |
| 3. ACTUALIDAD      | Es adecuado al alcance de ciencia y tecnología                      |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica.                                     |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos de cantidad y calidad.                       |                     |                   |                 | 80%                 |                      |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos del estudio.                         |                     |                   |                 | 80%                 |                      |
| 7. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos – científicos y del tema de estudio.   |                     |                   |                 | 80%                 |                      |
| 8. COHERENCIA      | Entre indicadores, dimensiones, variables o categorías.             |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del estudio.                    |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 10. CONVENIENCIA   | Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías. |                     |                   |                 | 80%                 |                      |
| <b>TOTAL</b>       |                                                                     | <b>850%</b>         |                   |                 |                     |                      |

**2. DATOS DE VALORACIÓN**

**2.1. VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.10):** 85%

**2.2. VALORACIÓN CUALITATIVA:** Excelente

**2.3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es aplicable

Cusco, 21 de febrero del 2022.

Firma del Experto  
 DNI: ...73.962.40...



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**3. DATOS GENERALES**

**3.1. Título de la Investigación:** Factores Demográficos y Laborales en el Compromiso Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

**3.2. Apellidos y Nombres del experto:** Mgt. Rosmery Esperanza Delgado Aybar

**3.3. Autor del instrumento:** Bach. Mary Helen Conza Berrocal

**3.4. Nombre del instrumento:** Cuestionario de Factores Demográficos y Laborales en el Compromiso Organizacional

| INDICADORES         | CRITERIOS                                                           | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 11. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado.                              |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 12. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.                            |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 13. ACTUALIDAD      | Es adecuado al alcance de ciencia y tecnología                      |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 14. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica.                                     |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 15. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos de cantidad y calidad.                       |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 16. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos del estudio.                         |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 17. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos – científicos y del tema de estudio.   |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 18. COHERENCIA      | Entre indicadores, dimensiones, variables o categorías.             |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 19. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del estudio.                    |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 20. CONVENIENCIA    | Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías. |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| <b>TOTAL</b>        |                                                                     |                     |                   |                 | <b>795%</b>         |                      |

**4. DATOS DE VALORACIÓN**

**4.1. VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.10):** 79.5%

**4.2. VALORACIÓN CUALITATIVA:** Muy bueno

**4.3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es aplicable

Cusco, 21 de febrero del 2022.

Firma del Experto  
 DNI: .....23984088.....



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**5. DATOS GENERALES**

**5.1. Título de la Investigación:** Factores Demográficos y Laborales en el Compromiso Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

**5.2. Apellidos y Nombres del experto:** Mgt. Jonathan García Quiñonez

**5.3. Autor del instrumento:** Bach. Mary Helen Conza Berrocal

**5.4. Nombre del instrumento:** Cuestionario de Factores Demográficos y Laborales en el Compromiso Organizacional

| INDICADORES         | CRITERIOS                                                           | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 21. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado.                              |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 22. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.                            |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 23. ACTUALIDAD      | Es adecuado al alcance de ciencia y tecnología                      |                     |                   | 60%             |                     |                      |
| 24. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica.                                     |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 25. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos de cantidad y calidad.                       |                     |                   |                 | 75%                 |                      |
| 26. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos del estudio.                         |                     |                   | 60%             |                     |                      |
| 27. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos – científicos y del tema de estudio.   |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 28. COHERENCIA      | Entre indicadores, dimensiones, variables o categorías.             |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 29. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del estudio.                    |                     |                   |                 |                     | 90%                  |
| 30. CONVENIENCIA    | Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías. |                     |                   | 60%             |                     |                      |
| <b>TOTAL</b>        |                                                                     |                     |                   | <b>765%</b>     |                     |                      |

**6. DATOS DE VALORACIÓN**

**6.1. VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.10):** 76.5%

**6.2. VALORACIÓN CUALITATIVA:** Muy bueno

**6.3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es aplicable

Cusco, 21 de febrero del 2022.

\_\_\_\_\_  
 Firma del experto  
 DNI: 45239720

## Anexo 6. Datos recopilados

| N° | Factores Demográficos |    |   |   | Factores Laborales |   |   |   | Compromiso Afectivo |    |    |    |    | Compromiso Continuidad |    |    |    |    | Compromiso Normativo |    |    |    |
|----|-----------------------|----|---|---|--------------------|---|---|---|---------------------|----|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|
|    | 1                     | 2  | 3 | 4 | 5                  | 6 | 7 | 8 | 9                   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14                     | 15 | 16 | 17 | 18 | 19                   | 20 | 21 | 22 |
| 1  | 1                     | 42 | 1 | 1 | 18                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 1                      | 3  | 2  | 4  | 3  | 3                    | 2  | 3  | 2  |
| 2  | 1                     | 37 | 1 | 1 | 12                 | 1 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 3  | 2  | 3                      | 3  | 2  | 2  | 2  | 4                    | 2  | 2  | 3  |
| 3  | 1                     | 55 | 0 | 3 | 33                 | 3 | 3 | 2 | 3                   | 5  | 4  | 4  | 5  | 3                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 4  | 2  | 3  |
| 4  | 1                     | 54 | 1 | 1 | 5                  | 1 | 1 | 1 | 3                   | 2  | 3  | 2  | 4  | 3                      | 2  | 2  | 4  | 2  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 5  | 1                     | 60 | 1 | 1 | 39                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 5  | 4  | 3  | 3  | 5                      | 5  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 2  | 1  | 2  |
| 6  | 2                     | 31 | 0 | 3 | 1.2                | 1 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 2  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 2  | 4  | 4  | 3                    | 4  | 4  | 4  |
| 7  | 2                     | 42 | 0 | 1 | 11                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 2  | 4  | 4  | 3  | 3                    | 2  | 3  | 3  |
| 8  | 1                     | 62 | 0 | 1 | 44                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 3  | 3  | 4                      | 4  | 5  | 5  | 3  | 1                    | 1  | 2  | 3  |
| 9  | 1                     | 48 | 0 | 3 | 21                 | 3 | 3 | 2 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                      | 5  | 4  | 4  | 5  | 3                    | 4  | 3  | 3  |
| 10 | 1                     | 63 | 0 | 1 | 38                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 2  | 3                      | 5  | 5  | 3  | 4  | 3                    | 3  | 1  | 1  |
| 11 | 2                     | 54 | 1 | 1 | 22                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 3  | 3  | 4                      | 5  | 3  | 3  | 5  | 2                    | 3  | 2  | 3  |
| 12 | 1                     | 57 | 1 | 1 | 36                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 3  | 4  | 4  | 5  | 2                    | 2  | 2  | 3  |
| 13 | 1                     | 40 | 0 | 1 | 13                 | 1 | 1 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 3  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 4  | 3                    | 3  | 2  | 2  |
| 14 | 1                     | 54 | 0 | 1 | 21                 | 1 | 1 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 1  | 3  | 3                      | 3  | 2  | 4  | 2  | 3                    | 2  | 3  | 2  |
| 15 | 2                     | 67 | 0 | 3 | 44                 | 3 | 3 | 1 | 4                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 4  | 4  | 4                    | 2  | 2  | 3  |
| 16 | 1                     | 67 | 1 | 1 | 43                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 4  | 4  | 3                      | 4  | 5  | 5  | 4  | 3                    | 2  | 1  | 1  |
| 17 | 1                     | 42 | 0 | 1 | 7                  | 2 | 1 | 1 | 2                   | 2  | 2  | 1  | 3  | 3                      | 4  | 4  | 5  | 3  | 3                    | 4  | 2  | 4  |
| 18 | 1                     | 41 | 1 | 3 | 16                 | 3 | 3 | 2 | 3                   | 5  | 3  | 4  | 5  | 4                      | 5  | 4  | 4  | 5  | 4                    | 3  | 3  | 3  |
| 19 | 1                     | 52 | 0 | 3 | 16                 | 3 | 2 | 2 | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5                      | 4  | 4  | 5  | 5  | 4                    | 3  | 3  | 3  |
| 20 | 2                     | 54 | 0 | 3 | 11                 | 2 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 5  | 4  | 5  | 3                      | 4  | 5  | 4  | 3  | 5                    | 5  | 3  | 4  |
| 21 | 1                     | 57 | 0 | 1 | 37                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 4  | 2  | 3                      | 4  | 5  | 4  | 5  | 2                    | 2  | 3  | 1  |
| 22 | 2                     | 65 | 1 | 3 | 41                 | 3 | 3 | 2 | 4                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 2  | 2  | 4  |
| 23 | 1                     | 48 | 1 | 2 | 7                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 2  | 3  | 2                      | 4  | 2  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 3  | 4  |
| 24 | 1                     | 56 | 1 | 1 | 22                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 2  | 3  | 3                      | 3  | 2  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 2  | 2  |
| 25 | 1                     | 66 | 1 | 1 | 49                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 4  | 5  | 1                    | 1  | 3  | 2  |
| 26 | 2                     | 69 | 0 | 1 | 38                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 4  | 5  | 3  | 5  | 4                      | 4  | 4  | 4  | 5  | 2                    | 2  | 1  | 1  |
| 27 | 1                     | 53 | 1 | 1 | 13                 | 1 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 3  | 2  | 2                      | 2  | 2  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 2  | 2  |
| 28 | 1                     | 57 | 1 | 1 | 35                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 5                      | 4  | 4  | 4  | 5  | 2                    | 2  | 1  | 3  |
| 29 | 1                     | 33 | 0 | 3 | 1.9                | 1 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 1  | 2  | 3  | 2                      | 2  | 1  | 2  | 1  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 30 | 1                     | 55 | 1 | 3 | 22                 | 3 | 2 | 2 | 3                   | 5  | 3  | 4  | 5  | 5                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 3  | 4  |
| 31 | 1                     | 37 | 0 | 1 | 2                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                      | 2  | 1  | 3  | 1  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 32 | 1                     | 31 | 0 | 3 | 3                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 2  | 1  | 1  | 3  | 1                      | 1  | 1  | 3  | 2  | 3                    | 4  | 4  | 4  |
| 33 | 2                     | 49 | 0 | 3 | 1.6                | 1 | 3 | 1 | 3                   | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                      | 3  | 2  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 34 | 2                     | 56 | 1 | 1 | 13                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 3  | 2  | 4                      | 5  | 4  | 5  | 4  | 3                    | 2  | 2  | 2  |
| 35 | 1                     | 53 | 0 | 3 | 31                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 3  | 3  | 4  | 2                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 4  | 2  | 3  |
| 36 | 2                     | 29 | 0 | 4 | 4                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 3  | 4  | 2  | 3                    | 4  | 4  | 4  |
| 37 | 1                     | 32 | 0 | 3 | 4                  | 1 | 3 | 1 | 1                   | 3  | 1  | 2  | 2  | 2                      | 3  | 1  | 3  | 1  | 4                    | 4  | 4  | 3  |
| 38 | 2                     | 68 | 0 | 1 | 48                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 4  | 5  | 4  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 2                    | 2  | 1  | 1  |
| 39 | 1                     | 28 | 0 | 3 | 3                  | 1 | 3 | 1 | 1                   | 3  | 1  | 2  | 3  | 2                      | 2  | 2  | 2  | 1  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 40 | 2                     | 41 | 0 | 3 | 15                 | 2 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 4  | 3  | 4                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 3                    | 4  | 4  | 5  |

| N° | Factores Demográficos |    |   |   | Factores Laborales |   |   |   | Compromiso Afectivo |    |    |    |    | Compromiso Continuidad |    |    |    |    | Compromiso Normativo |    |    |    |
|----|-----------------------|----|---|---|--------------------|---|---|---|---------------------|----|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|
|    | 1                     | 2  | 3 | 4 | 5                  | 6 | 7 | 8 | 9                   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14                     | 15 | 16 | 17 | 18 | 19                   | 20 | 21 | 22 |
| 41 | 2                     | 43 | 1 | 3 | 3                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 3  | 2  | 2                      | 3  | 4  | 3  | 3  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 42 | 1                     | 69 | 1 | 3 | 41                 | 3 | 1 | 2 | 4                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 3                    | 4  | 2  | 3  |
| 43 | 1                     | 46 | 1 | 1 | 3                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 2  | 2  | 2                      | 3  | 2  | 3  | 2  | 4                    | 2  | 2  | 3  |
| 44 | 1                     | 66 | 0 | 4 | 22                 | 1 | 3 | 1 | 1                   | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 4  | 2                    | 3  | 2  | 1  |
| 45 | 1                     | 59 | 0 | 3 | 31                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 2  | 4  | 4                      | 3  | 5  | 4  | 3  | 3                    | 4  | 2  | 3  |
| 46 | 1                     | 42 | 0 | 3 | 3                  | 1 | 2 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 1  | 2  | 1                      | 2  | 2  | 3  | 1  | 4                    | 4  | 4  | 4  |
| 47 | 1                     | 58 | 1 | 3 | 39                 | 3 | 1 | 2 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 4  | 4                      | 4  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 3  | 2  |
| 48 | 2                     | 56 | 1 | 1 | 27                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 3  | 5  | 3  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 4  | 5  | 2                    | 3  | 2  | 2  |
| 49 | 2                     | 67 | 0 | 1 | 36                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4                      | 4  | 5  | 5  | 5  | 2                    | 2  | 2  | 2  |
| 50 | 1                     | 37 | 0 | 3 | 9                  | 3 | 2 | 2 | 3                   | 4  | 2  | 2  | 4  | 3                      | 4  | 5  | 5  | 4  | 4                    | 4  | 3  | 3  |
| 51 | 1                     | 37 | 0 | 3 | 14                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 3  | 3  | 2                      | 3  | 2  | 3  | 3  | 4                    | 4  | 3  | 3  |
| 52 | 2                     | 48 | 1 | 3 | 4                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 2  | 3  | 3                      | 4  | 2  | 4  | 2  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 53 | 1                     | 41 | 0 | 3 | 12                 | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 1  | 2  | 3  | 2                      | 1  | 2  | 3  | 3  | 3                    | 4  | 4  | 4  |
| 54 | 2                     | 52 | 1 | 1 | 15                 | 1 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 4                      | 3  | 5  | 4  | 4  | 2                    | 3  | 2  | 3  |
| 55 | 1                     | 42 | 1 | 1 | 13                 | 3 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 4  | 3                    | 2  | 2  | 3  |
| 56 | 2                     | 29 | 1 | 3 | 1.6                | 1 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 3                      | 3  | 3  | 4  | 5  | 5                    | 3  | 3  | 4  |
| 57 | 1                     | 26 | 0 | 3 | 0.8                | 1 | 1 | 1 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 3  | 1                      | 1  | 2  | 2  | 2  | 4                    | 3  | 4  | 4  |
| 58 | 2                     | 35 | 0 | 1 | 5                  | 2 | 3 | 1 | 3                   | 4  | 5  | 4  | 4  | 3                      | 5  | 5  | 4  | 3  | 4                    | 3  | 3  | 3  |
| 59 | 2                     | 35 | 1 | 1 | 12                 | 1 | 3 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 4  | 3  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 2  | 2  |
| 60 | 1                     | 63 | 1 | 3 | 38                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 3  | 3                      | 5  | 3  | 5  | 4  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 61 | 1                     | 38 | 1 | 2 | 11                 | 3 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 4  | 2  | 4                      | 3  | 5  | 4  | 4  | 3                    | 4  | 2  | 3  |
| 62 | 1                     | 57 | 1 | 1 | 29                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 2  | 4  | 5                      | 3  | 4  | 5  | 4  | 2                    | 2  | 1  | 3  |
| 63 | 1                     | 59 | 1 | 1 | 34                 | 3 | 1 | 1 | 4                   | 4  | 4  | 3  | 3  | 4                      | 3  | 5  | 5  | 4  | 2                    | 2  | 1  | 2  |
| 64 | 1                     | 57 | 0 | 1 | 13                 | 3 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 2  | 3  | 2  | 4  | 2                    | 3  | 2  | 2  |
| 65 | 2                     | 39 | 0 | 1 | 5                  | 2 | 1 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 4  | 3  | 4  | 4  | 3                    | 4  | 3  | 3  |
| 66 | 2                     | 49 | 0 | 1 | 8                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 3  | 2  | 2                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 67 | 2                     | 30 | 1 | 3 | 0.8                | 1 | 1 | 1 | 5                   | 5  | 5  | 4  | 5  | 3                      | 4  | 4  | 4  | 5  | 3                    | 4  | 5  | 4  |
| 68 | 2                     | 23 | 0 | 3 | 1.2                | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 2  | 3  | 2                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 4                    | 4  | 4  | 3  |
| 69 | 1                     | 29 | 0 | 1 | 9                  | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 2  | 3  | 4  | 2                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 2  | 3  | 2  |
| 70 | 1                     | 27 | 0 | 3 | 0.8                | 1 | 1 | 1 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 5  | 2                      | 1  | 1  | 3  | 2  | 4                    | 4  | 4  | 3  |
| 71 | 2                     | 63 | 1 | 4 | 42                 | 3 | 3 | 1 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 3  | 3  |
| 72 | 1                     | 63 | 0 | 1 | 37                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 4  | 3  | 4  | 3                      | 4  | 5  | 4  | 3  | 3                    | 1  | 2  | 1  |
| 73 | 1                     | 31 | 0 | 3 | 4                  | 2 | 2 | 1 | 1                   | 3  | 1  | 2  | 3  | 2                      | 3  | 2  | 2  | 4  | 5                    | 4  | 5  | 4  |
| 74 | 1                     | 55 | 0 | 1 | 8                  | 3 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 3  | 2  | 3  | 3                      | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                    | 3  | 2  | 2  |
| 75 | 1                     | 41 | 0 | 3 | 16                 | 3 | 2 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 2  | 3  | 2                      | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                    | 3  | 4  | 3  |
| 76 | 2                     | 40 | 1 | 4 | 13                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 3                      | 3  | 4  | 5  | 4  | 3                    | 3  | 4  | 2  |
| 77 | 2                     | 66 | 0 | 3 | 4                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 4  | 3  | 4  | 2  | 3                    | 4  | 4  | 4  |
| 78 | 2                     | 43 | 0 | 1 | 21                 | 2 | 1 | 1 | 4                   | 4  | 2  | 4  | 3  | 4                      | 4  | 3  | 5  | 5  | 4                    | 3  | 2  | 3  |
| 79 | 1                     | 65 | 1 | 3 | 42                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5                      | 4  | 4  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 3  | 2  |
| 80 | 2                     | 41 | 0 | 3 | 15                 | 2 | 1 | 1 | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 3                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 4                    | 4  | 4  | 4  |
| 81 | 1                     | 53 | 0 | 1 | 15                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 2  | 2  | 2                      | 3  | 3  | 3  | 4  | 2                    | 3  | 2  | 2  |
| 82 | 2                     | 62 | 1 | 4 | 35                 | 3 | 1 | 2 | 5                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 2  | 2  |

| N°  | Factores Demográficos |    |   |   | Factores Laborales |   |   |   | Compromiso Afectivo |    |    |    |    | Compromiso Continuidad |    |    |    |    | Compromiso Normativo |    |    |    |
|-----|-----------------------|----|---|---|--------------------|---|---|---|---------------------|----|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|
|     | 1                     | 2  | 3 | 4 | 5                  | 6 | 7 | 8 | 9                   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14                     | 15 | 16 | 17 | 18 | 19                   | 20 | 21 | 22 |
| 83  | 1                     | 51 | 0 | 4 | 0.6                | 1 | 3 | 2 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 3  | 3                      | 4  | 4  | 3  | 2  | 3                    | 4  | 3  | 3  |
| 84  | 2                     | 34 | 0 | 3 | 1.2                | 1 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 3  | 2  | 3                      | 2  | 2  | 4  | 3  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 85  | 1                     | 61 | 1 | 1 | 41                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 4                      | 5  | 4  | 5  | 3  | 3                    | 1  | 1  | 2  |
| 86  | 1                     | 38 | 0 | 3 | 7                  | 1 | 1 | 1 | 1                   | 2  | 1  | 2  | 3  | 1                      | 2  | 2  | 3  | 2  | 3                    | 4  | 4  | 4  |
| 87  | 1                     | 64 | 0 | 3 | 44                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 2  | 4  | 3  | 4                      | 4  | 5  | 4  | 5  | 2                    | 2  | 2  | 2  |
| 88  | 1                     | 67 | 0 | 1 | 41                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 2  | 4  | 3  | 3  | 4                      | 4  | 3  | 5  | 4  | 2                    | 2  | 1  | 2  |
| 89  | 1                     | 44 | 0 | 4 | 3                  | 1 | 3 | 1 | 1                   | 2  | 2  | 1  | 3  | 1                      | 1  | 2  | 3  | 2  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 90  | 1                     | 53 | 0 | 3 | 6                  | 3 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 4  | 2  | 4  | 2                      | 3  | 3  | 2  | 3  | 4                    | 4  | 3  | 3  |
| 91  | 2                     | 30 | 0 | 3 | 3                  | 1 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 3  | 2  | 2                      | 3  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 92  | 2                     | 44 | 0 | 2 | 12                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 4  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 4  | 4  | 3  | 4                    | 3  | 3  | 3  |
| 93  | 1                     | 62 | 0 | 1 | 33                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 4  | 3  | 4                      | 4  | 2  | 4  | 3  | 2                    | 2  | 2  | 3  |
| 94  | 1                     | 35 | 1 | 3 | 11                 | 2 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 3  | 4  | 5  | 3  | 5                    | 4  | 4  | 4  |
| 95  | 1                     | 52 | 1 | 1 | 7                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 4  | 2                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                    | 3  | 2  | 4  |
| 96  | 2                     | 39 | 1 | 4 | 0.8                | 1 | 3 | 1 | 4                   | 4  | 5  | 4  | 5  | 2                      | 2  | 3  | 3  | 2  | 4                    | 4  | 4  | 4  |
| 97  | 2                     | 59 | 1 | 1 | 31                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 4  | 5  | 4  | 4  | 5                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 3                    | 2  | 2  | 3  |
| 98  | 2                     | 51 | 1 | 3 | 1.2                | 1 | 3 | 1 | 3                   | 3  | 2  | 2  | 4  | 3                      | 3  | 2  | 4  | 3  | 4                    | 4  | 3  | 5  |
| 99  | 1                     | 48 | 0 | 1 | 15                 | 1 | 1 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 2  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 2  | 3  | 2  |
| 100 | 2                     | 61 | 1 | 3 | 36                 | 3 | 3 | 1 | 5                   | 5  | 4  | 4  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 2                    | 4  | 2  | 4  |
| 101 | 1                     | 44 | 0 | 3 | 14                 | 2 | 2 | 1 | 3                   | 2  | 4  | 4  | 4  | 3                      | 4  | 2  | 4  | 4  | 4                    | 5  | 3  | 4  |
| 102 | 2                     | 27 | 0 | 3 | 1.2                | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 2  | 3  | 4                      | 3  | 3  | 3  | 2  | 4                    | 5  | 3  | 4  |
| 103 | 1                     | 73 | 0 | 1 | 22                 | 1 | 1 | 1 | 1                   | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 2  | 2                    | 3  | 2  | 3  |
| 104 | 1                     | 66 | 0 | 3 | 27                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 2  | 3  | 3                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 2  | 4  |
| 105 | 2                     | 44 | 1 | 1 | 5                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 2  | 4  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 5  | 3                    | 2  | 3  | 3  |
| 106 | 1                     | 47 | 0 | 3 | 15                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 3  | 4  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 3  | 4  |
| 107 | 2                     | 30 | 0 | 3 | 0.8                | 1 | 1 | 1 | 3                   | 5  | 4  | 4  | 5  | 2                      | 2  | 1  | 2  | 3  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 108 | 1                     | 59 | 1 | 1 | 40                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 4  | 4  | 3  | 3  | 4                      | 5  | 3  | 5  | 3  | 1                    | 2  | 3  | 1  |
| 109 | 1                     | 47 | 1 | 1 | 21                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 4  | 4  | 3                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 2                    | 2  | 2  | 3  |
| 110 | 1                     | 39 | 0 | 3 | 9                  | 2 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 2  | 2  | 3                      | 3  | 3  | 3  | 4  | 5                    | 4  | 4  | 4  |
| 111 | 1                     | 52 | 0 | 1 | 34                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 2  | 4  | 3  | 4  | 3                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 2                    | 2  | 2  | 2  |
| 112 | 1                     | 61 | 0 | 3 | 26                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 2  | 4  | 2  | 4  | 3                      | 4  | 2  | 4  | 4  | 2                    | 4  | 4  | 2  |
| 113 | 2                     | 55 | 0 | 3 | 1.1                | 1 | 3 | 2 | 4                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                      | 5  | 3  | 5  | 4  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 114 | 1                     | 64 | 1 | 1 | 34                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 3  | 5  | 5  | 4  | 3                    | 2  | 1  | 2  |
| 115 | 2                     | 42 | 1 | 1 | 3                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 3  | 2  | 3                      | 2  | 3  | 4  | 4  | 3                    | 3  | 3  | 2  |
| 116 | 2                     | 59 | 1 | 3 | 15                 | 3 | 3 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 2  | 4  | 5                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 3                    | 4  | 3  | 3  |
| 117 | 2                     | 45 | 0 | 3 | 4                  | 2 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 2  | 3  | 3  | 4                      | 4  | 3  | 3  | 2  | 4                    | 5  | 3  | 5  |
| 118 | 1                     | 54 | 0 | 3 | 14                 | 1 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 1  | 3  | 3  | 2                      | 2  | 3  | 3  | 3  | 4                    | 3  | 4  | 4  |
| 119 | 1                     | 33 | 0 | 3 | 4                  | 2 | 3 | 1 | 2                   | 2  | 1  | 2  | 3  | 2                      | 4  | 2  | 3  | 3  | 4                    | 5  | 4  | 4  |
| 120 | 2                     | 47 | 0 | 1 | 11                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 2  | 3  | 4  | 2                      | 4  | 4  | 3  | 4  | 3                    | 3  | 2  | 2  |
| 121 | 1                     | 25 | 0 | 1 | 5                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 1  | 1  | 2  | 2                      | 1  | 1  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 122 | 2                     | 54 | 0 | 3 | 8                  | 2 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 4  | 4  | 4                      | 5  | 5  | 4  | 3  | 4                    | 4  | 4  | 5  |
| 123 | 2                     | 70 | 0 | 1 | 41                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 2                    | 2  | 1  | 2  |
| 124 | 2                     | 41 | 1 | 3 | 15                 | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 4  | 3  | 4  | 3                      | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                    | 3  | 4  | 4  |

| N°  | Factores Demográficos |    |   |   | Factores Laborales |   |   |   | Compromiso Afectivo |    |    |    |    | Compromiso Continuidad |    |    |    |    | Compromiso Normativo |    |    |    |
|-----|-----------------------|----|---|---|--------------------|---|---|---|---------------------|----|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|
|     | 1                     | 2  | 3 | 4 | 5                  | 6 | 7 | 8 | 9                   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14                     | 15 | 16 | 17 | 18 | 19                   | 20 | 21 | 22 |
| 125 | 1                     | 43 | 1 | 3 | 5                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 3  | 3  | 2                      | 2  | 3  | 2  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 3  |
| 126 | 2                     | 40 | 0 | 3 | 4                  | 2 | 2 | 1 | 2                   | 2  | 3  | 2  | 3  | 2                      | 3  | 4  | 4  | 2  | 4                    | 5  | 4  | 5  |
| 127 | 1                     | 57 | 1 | 1 | 5                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 2  | 2                      | 3  | 2  | 3  | 3  | 4                    | 3  | 2  | 2  |
| 128 | 1                     | 54 | 0 | 1 | 22                 | 1 | 1 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 2  | 3  | 3                      | 3  | 2  | 4  | 3  | 3                    | 2  | 2  | 2  |
| 129 | 2                     | 50 | 0 | 1 | 21                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 4  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 3                    | 2  | 2  | 2  |
| 130 | 1                     | 44 | 0 | 1 | 3                  | 1 | 3 | 2 | 2                   | 4  | 2  | 3  | 3  | 2                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 2  | 3  | 4  |
| 131 | 2                     | 37 | 1 | 3 | 3                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 4  | 2  | 4  | 2                      | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                    | 5  | 3  | 4  |
| 132 | 2                     | 32 | 0 | 1 | 0.8                | 1 | 3 | 1 | 4                   | 4  | 5  | 4  | 4  | 3                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 133 | 2                     | 34 | 0 | 3 | 7                  | 2 | 2 | 2 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                      | 2  | 4  | 4  | 2  | 4                    | 4  | 4  | 5  |
| 134 | 1                     | 48 | 0 | 1 | 13                 | 1 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 2  | 2  | 2                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 2  | 3  | 2  |
| 135 | 2                     | 60 | 1 | 3 | 35                 | 3 | 1 | 2 | 5                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 4  | 3  | 2  |
| 136 | 2                     | 36 | 0 | 3 | 0.8                | 1 | 1 | 1 | 4                   | 5  | 4  | 5  | 5  | 2                      | 2  | 3  | 2  | 3  | 4                    | 4  | 4  | 3  |
| 137 | 2                     | 59 | 0 | 2 | 15                 | 3 | 1 | 1 | 4                   | 3  | 4  | 4  | 3  | 4                      | 5  | 4  | 4  | 5  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 138 | 2                     | 63 | 1 | 3 | 39                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 5  | 5  | 3  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 4                    | 2  | 2  | 3  |
| 139 | 1                     | 44 | 1 | 3 | 20                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 3  | 3  | 3  | 4  | 3                      | 5  | 3  | 5  | 4  | 3                    | 3  | 4  | 3  |
| 140 | 1                     | 54 | 1 | 3 | 21                 | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 3  | 3  | 3  |
| 141 | 1                     | 62 | 1 | 1 | 35                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 4  | 5  | 4  | 5  | 2                    | 3  | 1  | 2  |
| 142 | 2                     | 35 | 1 | 2 | 14                 | 1 | 1 | 1 | 4                   | 4  | 2  | 4  | 3  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 3  | 3                    | 4  | 2  | 3  |
| 143 | 1                     | 50 | 0 | 3 | 15                 | 3 | 2 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 3  | 2  | 2                      | 4  | 2  | 3  | 3  | 4                    | 3  | 2  | 4  |
| 144 | 2                     | 61 | 1 | 3 | 22                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 4                      | 4  | 4  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 3  | 4  |
| 145 | 2                     | 38 | 0 | 3 | 4                  | 2 | 3 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 4  | 2  | 3                      | 3  | 2  | 4  | 4  | 4                    | 5  | 4  | 4  |
| 146 | 1                     | 32 | 0 | 3 | 3                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 1  | 1  | 2  | 3                      | 1  | 1  | 3  | 2  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 147 | 2                     | 29 | 0 | 3 | 5                  | 2 | 2 | 1 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 3  | 4                      | 5  | 3  | 4  | 5  | 5                    | 4  | 3  | 5  |
| 148 | 2                     | 45 | 0 | 3 | 21                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 3  | 4  | 5                      | 5  | 4  | 5  | 4  | 3                    | 4  | 3  | 3  |
| 149 | 1                     | 47 | 1 | 2 | 21                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 5                      | 3  | 4  | 5  | 4  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 150 | 2                     | 33 | 0 | 3 | 5                  | 2 | 2 | 1 | 3                   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 3  | 5  | 4  | 5  | 4                    | 4  | 5  | 4  |
| 151 | 2                     | 30 | 0 | 3 | 3                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 2                      | 3  | 2  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4  |
| 152 | 2                     | 25 | 0 | 3 | 1.2                | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                      | 2  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 153 | 1                     | 60 | 1 | 3 | 35                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 5  | 4  | 4  | 4  | 2                    | 4  | 4  | 2  |
| 154 | 2                     | 55 | 1 | 1 | 6                  | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 2                      | 3  | 4  | 4  | 4  | 2                    | 2  | 3  | 3  |
| 155 | 1                     | 55 | 1 | 4 | 10                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 5  | 3  | 4  | 5  | 3                      | 4  | 3  | 4  | 3  | 4                    | 4  | 4  | 3  |
| 156 | 1                     | 53 | 1 | 3 | 21                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 4  | 3  | 3                      | 5  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 4  | 3  | 3  |
| 157 | 1                     | 41 | 1 | 3 | 14                 | 1 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 4  | 2                      | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                    | 4  | 3  | 4  |
| 158 | 1                     | 66 | 1 | 3 | 42                 | 3 | 1 | 2 | 4                   | 5  | 4  | 5  | 5  | 4                      | 4  | 5  | 5  | 4  | 2                    | 2  | 1  | 3  |
| 159 | 2                     | 65 | 1 | 1 | 41                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 1                    | 2  | 2  | 2  |
| 160 | 1                     | 64 | 1 | 1 | 41                 | 3 | 1 | 1 | 4                   | 4  | 3  | 4  | 3  | 3                      | 3  | 4  | 5  | 5  | 2                    | 2  | 1  | 2  |
| 161 | 1                     | 64 | 1 | 1 | 13                 | 2 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 4  | 4  | 4                      | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 3  | 4  | 3  |
| 162 | 1                     | 47 | 1 | 2 | 11                 | 3 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 2  | 3  | 4                      | 5  | 4  | 5  | 3  | 3                    | 2  | 3  | 3  |
| 163 | 2                     | 29 | 0 | 3 | 3                  | 2 | 2 | 1 | 2                   | 2  | 4  | 3  | 3  | 2                      | 3  | 2  | 3  | 2  | 5                    | 4  | 4  | 5  |
| 164 | 1                     | 57 | 0 | 3 | 35                 | 3 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 2  | 3  | 4                      | 5  | 3  | 3  | 5  | 2                    | 3  | 4  | 3  |
| 165 | 2                     | 35 | 0 | 3 | 3                  | 2 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 4  | 2  | 4  | 3                      | 3  | 4  | 2  | 2  | 4                    | 5  | 4  | 4  |
| 166 | 1                     | 67 | 0 | 3 | 35                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 4  | 3  | 3  | 4                      | 5  | 3  | 5  | 4  | 4                    | 3  | 2  | 2  |

| N°  | Factores Demográficos |    |   |   | Factores Laborales |   |   |   | Compromiso Afectivo |    |    |    |    | Compromiso Continuidad |    |    |    |    | Compromiso Normativo |    |    |    |
|-----|-----------------------|----|---|---|--------------------|---|---|---|---------------------|----|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|
|     | 1                     | 2  | 3 | 4 | 5                  | 6 | 7 | 8 | 9                   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14                     | 15 | 16 | 17 | 18 | 19                   | 20 | 21 | 22 |
| 167 | 1                     | 29 | 0 | 3 | 2                  | 1 | 1 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 1  | 3  | 1                      | 2  | 1  | 2  | 2  | 4                    | 4  | 3  | 5  |
| 168 | 2                     | 29 | 0 | 3 | 3                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 3  | 2  | 2                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 4                    | 4  | 4  | 3  |
| 169 | 2                     | 50 | 0 | 3 | 8                  | 3 | 2 | 1 | 4                   | 4  | 3  | 4  | 4  | 3                      | 4  | 3  | 5  | 5  | 3                    | 4  | 3  | 4  |
| 170 | 2                     | 31 | 0 | 2 | 5                  | 1 | 2 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 3  | 3  | 2                      | 3  | 4  | 4  | 2  | 3                    | 3  | 3  | 4  |
| 171 | 1                     | 34 | 0 | 3 | 0.8                | 1 | 3 | 1 | 3                   | 5  | 5  | 3  | 5  | 1                      | 2  | 2  | 2  | 1  | 4                    | 4  | 4  | 3  |
| 172 | 1                     | 40 | 1 | 3 | 15                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 3  | 4  | 3  | 4  | 4                      | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 3  | 4  | 3  |
| 173 | 2                     | 41 | 0 | 1 | 0.8                | 1 | 1 | 1 | 5                   | 5  | 5  | 4  | 5  | 2                      | 3  | 1  | 3  | 1  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 174 | 1                     | 63 | 0 | 3 | 38                 | 3 | 3 | 2 | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 175 | 1                     | 41 | 1 | 4 | 15                 | 2 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 3                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 4                    | 3  | 2  | 3  |
| 176 | 1                     | 47 | 1 | 3 | 4                  | 2 | 3 | 2 | 2                   | 3  | 4  | 3  | 3  | 3                      | 5  | 5  | 5  | 3  | 4                    | 5  | 4  | 4  |
| 177 | 1                     | 42 | 0 | 3 | 0.8                | 1 | 3 | 1 | 4                   | 5  | 4  | 4  | 3  | 1                      | 1  | 1  | 3  | 2  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 178 | 1                     | 33 | 0 | 1 | 10                 | 1 | 1 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 1  | 3  | 2                      | 2  | 2  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 179 | 2                     | 30 | 0 | 3 | 7                  | 2 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 2  | 4  | 4                      | 5  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 5  | 4  |
| 180 | 2                     | 35 | 0 | 3 | 7                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 2  | 3  | 2                      | 3  | 4  | 4  | 4  | 5                    | 3  | 3  | 4  |
| 181 | 1                     | 51 | 1 | 2 | 19                 | 3 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 2  | 3  | 4  | 2                      | 4  | 4  | 5  | 3  | 3                    | 2  | 3  | 3  |
| 182 | 1                     | 36 | 0 | 3 | 9                  | 2 | 2 | 1 | 3                   | 2  | 2  | 2  | 3  | 4                      | 4  | 2  | 4  | 3  | 4                    | 5  | 4  | 4  |
| 183 | 1                     | 32 | 0 | 1 | 10                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 1  | 1  | 2  | 3                      | 3  | 2  | 4  | 3  | 3                    | 3  | 3  | 2  |
| 184 | 2                     | 43 | 0 | 4 | 15                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                      | 4  | 4  | 4  | 5  | 3                    | 4  | 4  | 4  |
| 185 | 1                     | 48 | 1 | 1 | 22                 | 1 | 1 | 1 | 3                   | 2  | 3  | 2  | 3  | 2                      | 4  | 3  | 3  | 2  | 2                    | 3  | 3  | 2  |
| 186 | 2                     | 44 | 0 | 1 | 5                  | 2 | 1 | 1 | 4                   | 4  | 4  | 3  | 3  | 3                      | 4  | 3  | 4  | 3  | 3                    | 4  | 2  | 4  |
| 187 | 1                     | 30 | 0 | 2 | 0.8                | 1 | 1 | 1 | 4                   | 5  | 3  | 4  | 3  | 1                      | 2  | 1  | 2  | 2  | 3                    | 3  | 3  | 4  |
| 188 | 1                     | 69 | 1 | 1 | 26                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 3  | 3  | 3                      | 5  | 5  | 5  | 3  | 2                    | 3  | 2  | 2  |
| 189 | 1                     | 48 | 1 | 4 | 3                  | 2 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 4  | 2  | 4  | 3                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 4                    | 5  | 3  | 4  |
| 190 | 1                     | 38 | 0 | 1 | 8                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 1  | 1  | 2  | 1                      | 3  | 1  | 2  | 2  | 3                    | 2  | 3  | 3  |
| 191 | 1                     | 50 | 1 | 1 | 13                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 2  | 3  | 2  | 2                    | 3  | 2  | 3  |
| 192 | 2                     | 29 | 0 | 3 | 4                  | 2 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 3  | 4  | 3                      | 3  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 5  |
| 193 | 2                     | 45 | 1 | 3 | 3                  | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 3  | 2  | 4  | 5                    | 3  | 3  | 4  |
| 194 | 2                     | 33 | 0 | 4 | 9                  | 2 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 5                      | 4  | 5  | 4  | 3  | 3                    | 3  | 4  | 3  |
| 195 | 2                     | 53 | 1 | 1 | 22                 | 1 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 2  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 4  | 4  | 4  | 2                    | 3  | 2  | 3  |
| 196 | 2                     | 62 | 0 | 3 | 35                 | 3 | 3 | 2 | 5                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 197 | 1                     | 42 | 1 | 1 | 14                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 2  | 3  | 2                      | 2  | 4  | 3  | 3  | 2                    | 3  | 3  | 2  |
| 198 | 2                     | 44 | 0 | 3 | 8                  | 1 | 2 | 1 | 2                   | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 4                    | 4  | 4  | 3  |
| 199 | 2                     | 66 | 0 | 3 | 34                 | 3 | 3 | 1 | 4                   | 4  | 4  | 3  | 3  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 3  | 3  |
| 200 | 1                     | 34 | 0 | 3 | 1.2                | 1 | 3 | 1 | 4                   | 5  | 4  | 4  | 5  | 1                      | 1  | 1  | 3  | 2  | 5                    | 3  | 3  | 4  |
| 201 | 1                     | 36 | 1 | 3 | 4                  | 1 | 2 | 1 | 1                   | 3  | 2  | 2  | 3  | 3                      | 2  | 2  | 3  | 3  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 202 | 1                     | 60 | 0 | 1 | 33                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 2  | 4  | 3                      | 5  | 3  | 5  | 5  | 3                    | 2  | 2  | 1  |
| 203 | 1                     | 35 | 0 | 3 | 7                  | 2 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 4                      | 4  | 5  | 4  | 3  | 4                    | 5  | 4  | 4  |
| 204 | 1                     | 63 | 0 | 1 | 33                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 5  | 4  | 5  | 3                    | 3  | 1  | 1  |
| 205 | 2                     | 38 | 1 | 3 | 1.2                | 1 | 2 | 1 | 3                   | 3  | 3  | 2  | 4  | 2                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 3  | 4  |
| 206 | 2                     | 33 | 0 | 1 | 0.8                | 1 | 3 | 1 | 4                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 2                      | 2  | 1  | 3  | 3  | 2                    | 3  | 4  | 3  |
| 207 | 1                     | 36 | 1 | 3 | 13                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 4  | 2  | 4                      | 5  | 4  | 4  | 3  | 3                    | 4  | 3  | 3  |
| 208 | 1                     | 44 | 0 | 3 | 21                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 2  | 3  | 4                      | 2  | 3  | 4  | 2  | 4                    | 3  | 2  | 4  |

| N°  | Factores Demográficos |    |   |   | Factores Laborales |   |   |   | Compromiso Afectivo |    |    |    |    | Compromiso Continuidad |    |    |    |    | Compromiso Normativo |    |    |    |
|-----|-----------------------|----|---|---|--------------------|---|---|---|---------------------|----|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|
|     | 1                     | 2  | 3 | 4 | 5                  | 6 | 7 | 8 | 9                   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14                     | 15 | 16 | 17 | 18 | 19                   | 20 | 21 | 22 |
| 209 | 2                     | 34 | 0 | 2 | 0.8                | 1 | 1 | 1 | 4                   | 4  | 5  | 4  | 5  | 2                      | 2  | 2  | 3  | 1  | 3                    | 4  | 3  | 3  |
| 210 | 1                     | 57 | 0 | 3 | 16                 | 2 | 2 | 1 | 4                   | 2  | 4  | 4  | 3  | 4                      | 4  | 2  | 3  | 3  | 5                    | 5  | 3  | 3  |
| 211 | 1                     | 64 | 0 | 3 | 33                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 4  | 3  | 2                      | 4  | 4  | 3  | 4  | 2                    | 4  | 4  | 2  |
| 212 | 1                     | 31 | 1 | 3 | 4                  | 2 | 2 | 2 | 4                   | 3  | 4  | 3  | 4  | 5                      | 4  | 5  | 5  | 3  | 5                    | 4  | 4  | 4  |
| 213 | 2                     | 63 | 1 | 3 | 38                 | 3 | 3 | 1 | 4                   | 5  | 4  | 4  | 5  | 5                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 2                    | 2  | 3  | 4  |
| 214 | 2                     | 67 | 0 | 3 | 35                 | 3 | 3 | 1 | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                      | 5  | 5  | 4  | 5  | 3                    | 4  | 2  | 3  |
| 215 | 1                     | 59 | 1 | 3 | 34                 | 3 | 3 | 2 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 216 | 1                     | 55 | 0 | 1 | 33                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 3                    | 2  | 2  | 1  |
| 217 | 1                     | 53 | 1 | 1 | 25                 | 3 | 3 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 3  | 4  | 5                      | 5  | 4  | 5  | 3  | 2                    | 3  | 1  | 2  |
| 218 | 1                     | 26 | 0 | 3 | 3                  | 2 | 2 | 2 | 4                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                      | 4  | 3  | 5  | 4  | 4                    | 5  | 4  | 5  |
| 219 | 2                     | 65 | 1 | 3 | 41                 | 3 | 3 | 1 | 4                   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 4                    | 2  | 2  | 3  |
| 220 | 1                     | 60 | 1 | 1 | 37                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 3  | 4  | 4  | 3  | 3                      | 4  | 5  | 5  | 5  | 2                    | 2  | 2  | 2  |
| 221 | 1                     | 41 | 0 | 1 | 0.8                | 1 | 3 | 1 | 4                   | 4  | 5  | 3  | 5  | 2                      | 1  | 1  | 2  | 1  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 222 | 1                     | 36 | 1 | 1 | 5                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 2  | 3  | 3                      | 2  | 3  | 2  | 2  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 223 | 1                     | 48 | 0 | 1 | 0.8                | 1 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 5  | 3  | 5  | 1                      | 1  | 1  | 2  | 2  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 224 | 2                     | 67 | 1 | 3 | 41                 | 3 | 3 | 2 | 5                   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 225 | 2                     | 61 | 0 | 3 | 21                 | 1 | 1 | 1 | 2                   | 4  | 3  | 4  | 4  | 3                      | 4  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 4  | 3  | 3  |
| 226 | 1                     | 58 | 0 | 1 | 40                 | 3 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 2  | 3  | 3  | 3                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 2                    | 2  | 2  | 1  |
| 227 | 1                     | 41 | 0 | 1 | 5                  | 1 | 1 | 1 | 2                   | 2  | 2  | 2  | 3  | 3                      | 1  | 1  | 3  | 2  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 228 | 2                     | 51 | 0 | 3 | 16                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 5  | 4  | 4  | 3  | 5                      | 4  | 5  | 5  | 3  | 3                    | 4  | 2  | 4  |
| 229 | 1                     | 63 | 1 | 1 | 34                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                      | 3  | 5  | 5  | 4  | 2                    | 3  | 1  | 2  |
| 230 | 1                     | 65 | 1 | 1 | 41                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                      | 4  | 4  | 4  | 5  | 2                    | 2  | 2  | 1  |
| 231 | 1                     | 53 | 0 | 1 | 13                 | 1 | 1 | 1 | 1                   | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                      | 2  | 3  | 4  | 2  | 3                    | 3  | 3  | 2  |
| 232 | 1                     | 65 | 0 | 1 | 35                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 3  | 3  | 2  | 4  | 4                      | 5  | 3  | 5  | 3  | 1                    | 2  | 2  | 2  |
| 233 | 1                     | 62 | 1 | 3 | 41                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 3                      | 4  | 4  | 5  | 5  | 2                    | 3  | 1  | 2  |
| 234 | 2                     | 28 | 0 | 3 | 1.2                | 1 | 3 | 1 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                      | 3  | 2  | 4  | 2  | 5                    | 4  | 3  | 4  |
| 235 | 2                     | 68 | 0 | 3 | 40                 | 3 | 3 | 1 | 4                   | 5  | 4  | 4  | 3  | 3                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 3                    | 3  | 2  | 3  |
| 236 | 1                     | 62 | 0 | 1 | 35                 | 3 | 2 | 2 | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                      | 5  | 4  | 5  | 5  | 3                    | 2  | 2  | 1  |
| 237 | 1                     | 55 | 1 | 1 | 30                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 3  | 4  | 4  | 3                      | 4  | 3  | 4  | 5  | 3                    | 2  | 2  | 2  |
| 238 | 2                     | 53 | 0 | 3 | 23                 | 3 | 3 | 1 | 4                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 5                      | 3  | 3  | 5  | 5  | 3                    | 3  | 4  | 3  |
| 239 | 2                     | 44 | 0 | 3 | 15                 | 2 | 2 | 1 | 2                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                    | 5  | 3  | 4  |
| 240 | 2                     | 64 | 1 | 3 | 42                 | 3 | 3 | 1 | 4                   | 4  | 5  | 4  | 5  | 5                      | 4  | 5  | 4  | 5  | 2                    | 2  | 2  | 3  |
| 241 | 2                     | 34 | 0 | 1 | 3                  | 1 | 2 | 1 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 4  | 2                      | 2  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 2  | 4  | 2  |
| 242 | 1                     | 56 | 1 | 1 | 35                 | 3 | 2 | 1 | 3                   | 4  | 2  | 4  | 4  | 3                      | 4  | 3  | 5  | 4  | 3                    | 3  | 1  | 1  |
| 243 | 1                     | 63 | 1 | 3 | 41                 | 3 | 2 | 1 | 4                   | 3  | 4  | 3  | 4  | 4                      | 4  | 4  | 4  | 5  | 2                    | 3  | 2  | 2  |
| 244 | 1                     | 39 | 1 | 1 | 13                 | 3 | 1 | 1 | 3                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 3                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 2                    | 3  | 3  | 2  |
| 245 | 1                     | 40 | 1 | 2 | 1.6                | 1 | 1 | 1 | 2                   | 3  | 2  | 1  | 3  | 2                      | 2  | 2  | 3  | 3  | 4                    | 4  | 2  | 3  |

## Anexo 7. Organigrama de la UNSAAC

