



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

**“INFLUENCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD
DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS- FILIAL TACNA, AÑO 2017”**

Presentado por:

Bach. Fredy Ccoa Molina

Para optar el Título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TACNA- PERÚ

2017

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre conmigo, a mis padres Teodosio, y Tomasa quienes siempre están pendientes día a día, a mis hermanos, por darme la fuerza necesaria para continuar con perseverancia y lograr este objetivo en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme salud y vida,

A mis padres, por el apoyo en cada parte de mi vida,

A los profesores, y a mi asesor por ser partícipes en una educación de calidad,

A la Universidad, por ser mí segundo hogar.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la influencia del Compromiso Organizacional en la Calidad de Servicio. Para ello se tomó como unidad de análisis a los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas ubicada en la ciudad de Tacna para el año 2017. El tipo de investigación es a nivel correlacional y de diseño no experimental transversal ya que se busca recoger la información sin manipular deliberadamente las variables. Se decidió estudiar en su totalidad la población, es decir aplicar un censo. La recolección de la información se hizo a través del cuestionario de compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1997) y el cuestionario de Servqual (Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, 1988). La investigación no encontró correlación entre las variables ($p=,116$; $r=,293$), por lo que se rechaza la hipótesis principal. De la misma manera no se halló relación entre la calidad de servicio y la identificación con la organización ($p=,101$; $r=,305$); con la lealtad ($p=,115$; $r=-,293$); con el sentido de la obligación ($p=,308$; $r=-,319$); con el compromiso organizacional ($p=,795$; $r_s=-,045$), con la percepción de alternativas ($p=,508$; $r_s=,126$) y con las inversiones en la organización ($p=,684$; $r_s=-,078$). Por el contrario se halló relación entre el involucramiento con la organización y la Calidad de Servicio ($p=,032$; $r=,392$), sin embargo la influencia es débil.

Palabras clave: *Compromiso Organizacional, Calidad de Servicio.*

ABSTRACT

The present study aimed to determine the influence of organizational commitment on quality of service. For this purpose, the administrative workers of the Alas Peruanas University, located in the city of Tacna, were taken as the unit of analysis for the year 2017. The type of research is at the correlational level and of non-experimental cross-sectional design since it seeks to collect information without manipulates the variables deliberately. It was decided to study the entire population, that is, to apply a census. Data collection was done through the organizational commitment questionnaire (Meyer and Allen, 1997) and the Servqual questionnaire (Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, 1988). The research found no correlation between the variables ($p = , 116$; $r = , 293$), so we reject the main hypothesis. In the same way, there was no relationship between quality of service and identification with the organization ($p = , 101$; $r = , 305$); with loyalty ($p = , 115$; $r = -, 293$); with the sense of obligation ($p = , 308$; $r = -, 319$); with the organizational commitment ($p = , 795$; $r_s = -, 045$), with the perception of alternatives ($p = , 508$; $r_s = , 126$) and with the investments in the organization ($p = 684$; $r_s = , 078$). On the contrary, it was found a relation between the organization's involvement and the quality of service ($p = , 032$; $r = , 392$), but the influence is weak.

Key words: *organizational commitment, quality of service*

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema principal	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación de estudio	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes del estudio	7
2.2. Bases teóricas	8
2.2.1. Compromiso Organizacional	8
2.2.2 Compromiso organizacional: Enfoques conceptuales	12
2.2.2.1 Componentes del compromiso organizacional	14
2.2.2.2 Factores motivadores del compromiso organizacional	18
2.2.2.3 Compromiso y valores organizacionales	19
2.2.2.4 Implicaciones del liderazgo en el compromiso organizacional	22
2.2.2.5 Percepción del apoyo organizacional (PAO)	28
2.2.3 Dimensiones del compromiso organizacional	30
2.2.4 Calidad	40
2.2.4.1 Filosofías de calidad	42
2.2.4.2 Control de calidad	50
2.2.5 Concepto de servicio y características	53
2.2.6 Concepto de calidad de servicio	56
2.2.6.1 Dimensiones Método Serqval	61
2.2.6.2 la gestión de las deficiencias en la calidad de servicio	63
2.2.6.3 Errores en el establecimiento de las normas o estándares	67
2.2.6.4 Principales criterios que utilizan los clientes para evaluar el servicio	69
2.2.6.5 Prestación del servicio y la comunicación externa	73
2.2.6.6 El modelo servqual	73
2.2.6.7 El cliente interno y la calidad de servicio	74
2.2.6.8 La gestión de quejas y reclamaciones	75

2.3 Definición en términos.....	76
2.3.1. Compromiso organizacional	76
2.3.2 Calidad de servicio.....	77
2.4 Hipótesis	79
2.4.1 Hipótesis general.....	79
2.4.2 Hipótesis específicas.....	79
2.5 Variables de estudio	80
Variable de estudio 1:	80
Variable de estudio 2:	80
2.5.1 Definición conceptual de la variable	80
2.5.1.1 Compromiso organizacional.....	80
2.5.1.2 Calidad de servicio	81
2.5.2.1 Compromiso organizacional.....	81
2.5.2.2 Calidad de servicio	81
2.5.3 Operacionalización de la variable.....	82
Operacionalización de la variable compromiso organizacional.....	82
Operacionalización de la variable calidad de servicio.....	83
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	95
3.1. Tipo y nivel de investigación	95
3.1.1. Tipo de investigación	95
3.1.2. Nivel de investigación	95
3.2. Descripción del ámbito de estudio	95
3.3. Población y muestra	95
3.3.1 Población	95
3.3.2. Muestra.....	96
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	96
3.4.1. Técnicas.....	96
3.4.2. Instrumentos	96
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	97
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos	97
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	98
4.1. Validez y fiabilidad de instrumentos	98
4.2. Baremos de los instrumentos	98
4.3. Características de la muestra.....	99

4.4. Resultados de la variable “Compromiso organizacional”	100
4.4.1. Resultados de la dimensión “Identificación con la organización”	101
4.4.2. Resultados de la dimensión “Involucramiento con la organización”	102
4.4.3. Resultados de la dimensión “Lealtad”	103
4.4.4. Resultados de la dimensión “Sentido de obligación”	104
4.4.5. Resultados de la dimensión “Responsabilidad organizacional”	105
4.4.6. Resultados de la dimensión “Percepción de alternativas”	106
4.4.7. Resultados de la dimensión “Inversiones en la organización”	107
4.4.8. Resultado de la escala compromiso organizacional.	108
4.5. Resultados de la variable “Calidad de servicio”	109
4.5.1. Resultados de la dimensión “Tangibilidad”	109
4.5.2. Resultados de la dimensión “Confiabilidad”	110
4.5.3. Resultados de la dimensión “Entendimiento del cliente”	111
4.5.4. Resultados de la dimensión “Comunicación”	112
4.5.5. Resultados de la dimensión “Cortesía”	113
4.5.6. Resultados de la dimensión “Credibilidad”	114
4.5.7. Resultado de la escala de calidad de servicio.	115
4.6. Prueba de hipótesis	116
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	120
5.1 Discusión sobre la hipótesis	120
5.2 Discusión sobre los objetivos específicos de la investigación	120
5.3 Discusión sobre los antecedentes de la investigación.....	121
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
APÉNDICES	132
APÉNDICE 1	133
Matriz de consistencia de investigación	133
APÉNDICE 2	134
Cuestionario de Meyer y Allen.....	134
APÉNDICE 3	137
Cuestionario modelo Servqual	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad para los instrumentos.	98
Tabla 2. Baremos de la escala compromiso organizacional.....	99
Tabla 3. Baremos de la escala calidad de servicio.....	99
Tabla 4. Pirámide de la población.....	100
Tabla 5. Modalidad de contratos	100
Tabla 6. Identificación con la organización.....	101
Tabla 7. Involucramiento con la organización.....	102
Tabla 8. Lealtad.....	103
Tabla 9. Sentido de obligación.....	104
Tabla 10. Responsabilidad organizacional.....	105
Tabla 11. Percepción de alternativas.....	106
Tabla 12. Inversiones en la organización.....	107
Tabla 13. Resultado de la escala Compromiso Organizacional.....	108
Tabla 14. Tangibilidad.....	109
Tabla 15. Confiabilidad.....	110
Tabla 16. Entendimiento del Cliente.....	111
Tabla 17. Comunicación.....	112
Tabla 18. Cortesía.....	113
Tabla 19. Credibilidad.....	114
Tabla 20. Resultado de la Calidad de Servicio.....	115
Tabla 21. Prueba de normalidad de datos.....	116
Tabla 22. Prueba de correlación de correlación de Pearson.....	118
Tabla 23. Prueba de correlación de correlación de Spearman.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Identificación con la organización	101
<i>Figura 2.</i> Involucramiento con la organización	102
<i>Figura 3.</i> lealtad	103
<i>Figura 4.</i> sentido de obligación.	104
<i>Figura 5.</i> responsabilidad organizacional	105
<i>Figura 6.</i> percepción de alternativas	106
<i>Figura 7.</i> inversiones en la organización.	107
<i>Figura 8.</i> Resultado de escala de Compromiso Organizacional	108
<i>Figura 9.</i> Tangibilidad	109
<i>Figura 10.</i> Confiabilidad	110
<i>Figura 11.</i> Entendimiento del Cliente	111
<i>Figura 12.</i> Comunicación.	112
<i>Figura 13.</i> Cortesía	113
<i>Figura 14.</i> Credibilidad	114
<i>Figura 15.</i> Resultado de Calidad de Servicio	115

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo determinar la influencia del compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017, para ello se han desarrollado cinco capítulos.

En el primer capítulo presenta el planteamiento del problema donde se exponen diversos antecedentes de las variables a estudiar, dando a conocer la importancia que tienen estas en el mundo organizacional. También describe la situación de precariedad laboral que se puede observar en la redundancia, ya sea por la falta de desconocimiento del valor de atención que se da en la organización, se plantea la importancia de estudiar el compromiso organizacional y la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas, desembocando así en la pregunta de investigación cuál es el planteamiento del problema principal de estudio el cual se basa en identificar cómo influye el compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna – 2017. Asu vez se exponen los objetivos a estudiar que consiste en determinar la influencia del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos, para obtener datos que permitan evaluar si se está contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de calidad de la universidad.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico de esta investigación, donde se profundiza en los conceptos de compromiso organizacional y calidad de servicio, las relaciones entre ambas variables y cómo estas se perciben en el contexto.

En el capítulo III, se muestra el marco metodológico de estudio, donde se expone el tipo y nivel de investigación. Además, se describe el ámbito de estudio, la población y muestra con el número total de casos que correspondan con los criterios que están definidos, También en este capítulo está la explicación de los instrumentos utilizados para cada variable, su validez; La factibilidad del estudio.

En el capítulo IV, se abarca el análisis estadístico de los datos, en el que se presentan los resultados obtenidos para cada población estudiada de forma concreta.

En el último capítulo, se hace énfasis a las conclusiones del estudio y se exponen una serie de recomendaciones tanto para la organización como para futuras investigaciones. Para finalizar se hace referencia al material bibliográfico utilizado para la elaboración del presente estudio y los apéndices.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Toda la institución y todo su personal son responsables de que se logren y se mantengan a largo plazo niveles adecuados de ingresos; es por ello que una organización de servicio excelente no debería centrarse solamente en su cliente externo, sino deberá tomar en cuenta, principalmente, a su cliente interno, siendo este el último encargado de dar el servicio (Horovitz y Jurgens, 1994). Pareciera entonces que en la medida en que los trabajadores se sientan más a gusto en su puesto de trabajo y actúen interesados con la empresa y comprometidos con la misma, podrían ofrecer una conducta favorable para adaptar y mantener a la organización a los cambiantes requerimientos del mercado competitivo (Requena, M., 2007).

La Universidad Alas Peruanas filial Tacna tiene una visión clara de superar las expectativas de cada uno de los alumnos que se atiende día a día. Busca tener una infraestructura adecuada, docentes altamente calificados, aulas equipadas, convenios que mantiene con otras instituciones y demás actividades.

En la actualidad, se tiene un problema que afecta de manera general, pues en la institución se maneja una calidad de servicio que no es adecuada, en ese contexto los trabajadores administrativos no se desempeñan de igual manera pues hay una desmotivación del personal administrativo; inadecuada infraestructura; incorrecta atención hacia los alumnos, desconocimiento de sus manual de obligaciones y funciones; una organización ineficiente; falta de un control y seguimiento del personal en sus labores encomendadas; eso es la preocupación como alumno.

De continuar con esta situación se afectarán directamente los objetivos de la universidad. Los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará, además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción

de los alumnos, y la imagen de la institución, innovación etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la institución, pues ello es de extrema importancia para que las universidades trabajen sobre su capital intelectual.

Son muchas las universidades que actualmente están interesadas en figurar a la cabeza en cuanto a la calidad de servicio prestado. Si bien este estudio intenta aportar una ayuda considerable a estas universidades, el problema fundamental que se plantea el sector de servicios junto al alumnado, es conocer el elemento diferenciador que hace que una universidad líder en calidad de servicio sea distinta a las demás.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿Cómo influye el compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la influencia de la identificación con la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- b. Determinar la influencia del involucramiento con la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- c. Determinar la influencia de lealtad en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.

- d. Determinar la influencia del sentido de la obligación en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- e. Determinar la influencia de la responsabilidad organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017
- f. Determinar la influencia de la percepción de alternativas en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- g. Determinar la influencia de las inversiones en la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.

1.4. Justificación de estudio

Actualmente en la Universidad Alas Peruanas se observa un negativo compromiso organizacional y calidad de servicio. Son muchos factores podrían accionar la falta de comunicación, deficiente manejo y resolución de quejas ,los trabajadores no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a los alumnos , mal trato a los alumnos, aptitudes negativas de los empleados hacia los alumnos, entrenamiento deficiente, la inseguridad de los colaboradores y la falta de compromiso con nuestros objetivos de la organización, las decisiones erradas y la falta de participación. Podría tomar en cuenta distintos factores para este problema. Pero los más comunes y los más importantes son los mencionados.

Se espera que a partir de este estudio se obtengan datos que permitan evaluar si se está contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la institución, tratar de implantar y disponer de información la calidad de servicio al cliente que sirva para identificar áreas de oportunidad y proponer medidas que faciliten desarrollar una mejora continua en esta área de trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Se ha podido encontrar los siguientes antecedentes de (Garber, 2001), titulada “Relación entre el compromiso organizacional y calidad de servicio de una empresa de correo y mensajería del sector privado” que concluye que la alta calidad presenciada en el servicio ofrecido no es resultado de los niveles de compromiso presentados en los trabajadores de las respectivas empresas del Grupo, lo que señala la posible existencia de factores organizacionales que justifican la alta calidad de la prestación del servicio ofrecido. Estos factores podrían responder a aspectos muy propios del ambiente laboral de cada una de las empresas del grupo.

El segundo antecedente pertenece a (Pelekais & Urdaneta, 2008) titulada: “Compromiso organizacional y calidad del servicio en institutos privados de educación media diversificada”. La metodología empleada estuvo basada en una investigación de tipo correlacional, de campo y descriptiva; con diseño no experimental, y al mismo tiempo, transversal-descriptivo-correlacional. Se manejó una población total constituida por 28 docentes y 381 alumnos, obteniendo los datos respectivos mediante el uso de dos cuestionarios con escala tipo Likert, que diagnosticaron el comportamiento de las variables. Estos cuestionarios fueron validados a través del criterio de diez expertos y mediante el análisis discriminador de ítems o validez discriminante. La confiabilidad se obtuvo mediante el uso del coeficiente Alfa-Cronbach arrojando un valor de $R_{tt}=0,98$, para el Compromiso Organizacional y un valor de $R_{tt}= 0,96$ para el instrumento de Calidad de Servicio, lo que indica una alta confiabilidad. El análisis de los resultados se realizó con el uso de estadística descriptiva, empleándose el coeficiente de asociación omega al cuadrado, a través del cual se determinó que existe una asociación moderada y significativa entre el compromiso organizacional y la calidad del servicio en los institutos privados de educación media diversificada.

El último antecedente pertenece a (Kansal, 2012), esta titulado: “*Service Performance Quality and Organizational Commitment of Customer Contact Employees in Indian Call Center*”. La investigación analiza el compromiso organizacional de los empleados de contacto con el cliente (CCE) y la calidad de los servicios prestados a los clientes por los empleados del centro de llamadas. Se recogieron datos de 150 clientes y 150 empleados de contacto de clientes de CCE de cuatro centros de llamadas en la región de la RCN y clientes (SERVPERF), con ayuda de un cuestionario estructurado auto administrado. El análisis de los datos se realizó mediante correlación y análisis de regresión por etapas. Los resultados del estudio afirman la relación entre la calidad del desempeño del servicio y el compromiso normativo. Estos resultados ponen de relieve que, si se gestionan adecuadamente, en una industria de servicios basada en relaciones, los recursos humanos podrían ser una fuente de competencia esencial e inimitabilidad a través de la ambigüedad competitiva. Los resultados de la investigación sugieren además que las empresas de servicios deben desarrollar estrategias de recursos humanos para el compromiso normativo dirigido a personas jóvenes y bien educadas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Compromiso Organizacional

Meyer y Allen (1991) definen el Compromiso Organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un constructor de concepto multidimensional que comprende tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo. Esta aproximación tridimensional es la que mayor investigación y soporte ha generado durante las últimas décadas, siendo la teoría más estudiada por muchos otros autores (Arciniega & Gonzales, 2006).

En consecuencia, los autores demuestran que es un estado psicológico entre una relación entre una persona y una organización a la cual señala tres tipos: el “compromiso afectivo” referida a los lazos emocionales que forjan dentro de la organización, “compromiso continuo “que refiere al reconocimiento que se le da la organización,”

compromiso normativo “referida a la contraprestación remunerada por sus servicios laborados.

El compromiso organizacional, que se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins y Jugde, 2013, pág. 79).

Afirma que el autor sobre el compromiso organizacional trata de que un empleado depende de que este en un buen estado psicológico para así se identificarse con la organización.

a. Importancia del compromiso organizacional

Según (Bayoña & Goñi, 2007), la eficacia organizacional depende en gran medida de la consecución de los objetivos organizacionales. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa puede emularse, salvo el capital humano con el que se cuenta. Lo que se acrecienta cuando se relaciona con la organización educativa, en que los docentes son actores preponderantes en la misión central de cualquier escuela basada en la sólida formación integral del educando.

Como lo señalamos la educación peruana ha sufrido permanentes cambios que van de la mano de coyunturas socioeconómicas, culturales, familiares y mega tendencias mundiales que generan ciertos prototipos de conductas que afectan, sin duda, a los distintos componentes de la comunidad educativa, pero sobre todo a los estudiantes que son víctimas de paradigmas o antivalores que degeneran su equilibrio físico y mental.

Señalan que el éxito personal y organizacional requiere de competencias de orden moral, que es la aplicación activa de la inteligencia moral, la cual es la capacidad mental para determinar cómo los principios humanos universales deben aplicarse a los valores personales, objetivos y acciones. Posteriormente los autores concluyen en que una organización inteligente cuenta con una moral cuya cultura está impregnada de valores.

De la manera posible el éxito organizacional, según (Peters & Waterman, 1982), es entendido como la consecuencia de involucrar a la organización gracias a una cultura fuerte, caracterizada por una visión compartida, cuyo principal objetivo es la productividad a través de las personas. Esto se consolidaría en la organización con un compromiso en alto grado; pero, sin el compromiso de los miembros de una organización no se podrían poner en práctica de manera continua y sostenible los principios axiológicos que determinan una cultura (Rivera.O, 2010, pág. 13).

De esa manera los dos autores mencionan la importancia de como los trabajadores tienden a tender mayor productividad si una universidad u organización no cuenta con la suficiente tecnología aplicada en el aprendizaje y la educación institucional orientado a los conocimientos y expectativas de los alumnos.

Es por eso Robbins (2004, pág. 313) que hace hincapié en considerar que hoy en día las instituciones educativas aprecian la idea de que el éxito o fracaso de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad de desempeño. La modernización de las instalaciones, el uso de nuevas tecnologías, la adquisición de material didáctico, ayudan a mejorar la educación, pero sin docentes eficientes no se conseguirá educación de excelencia. Dicho desempeño se verá retroalimentado gracias a una evaluación con indicadores de logros y aspectos a potencializar para establecer una cultura de mejora continua

En razón de ello, las instituciones están en la búsqueda de colaboradores que realicen más funciones y que no se conformen con realizar sus tareas cotidianas; es decir, que los colaboradores adopten un mayor grado de compromiso y se ofrezcan voluntariamente para realizar tareas o funciones extraordinarias.

Dicho esfuerzo adicional debe estar supeditado a ser apoyo de sus compañeros de trabajo o de equipo, siendo optimistas en sus opiniones, evitando conflictos innecesarios, preservando el patrimonio de la organización, cumpliendo con las normas y los reglamentos, y siendo tolerantes ante situaciones o procedimientos que no comparten.

En lo que respecta las gerencias educativas privadas de hoy en día deben fomentar estrategias que acrediten y fomenten un involucramiento de ambos tipos de clientes por lo cual serán más competitivos e innovadores frente a la enseñanza y aprendizaje por parte de los alumnos frente a otras organizaciones para así marcar una diferencia.

b. Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo

La rama de la investigación que se centra en el compromiso organizativo va dirigida a los esfuerzos en determinar cuál es el proceso de generación, las variables causantes o antecedentes, las variables asociadas y las consecuencias del compromiso. Realiza una de las primeras investigaciones dónde aparecen reflejadas las relaciones entre el compromiso y algunas variables sobre resultados individuales como absentismo, rotación y desempeño. Este estudio pionero es quizás el prototipo que ha influido sobre investigaciones realizadas con posterioridad

El volumen de trabajos que analizan las relaciones entre el compromiso organizativo y otras variables es extenso, aunque se continúa abriendo nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del término. Hasta hace poco tiempo la teoría sobre el compromiso organizativo y la investigación en torno a él se centraba en las consecuencias relevantes para los encargados de la Gestión de los Recursos Humanos, pero actualmente existe un cuerpo creciente de investigaciones cuyo objetivo es determinar las relaciones entre el compromiso y las repercusiones principales para los trabajadores (como el estrés y el conflicto trabajo-familia). Sin pretender ser exhaustivos en el análisis expondremos brevemente algunos resultados obtenidos en diversas investigaciones, aunque uno de los principales inconvenientes es la utilización de distintas escalas de medición del compromiso organizativo, por lo que los resultados no son comparables entre los estudios realizados. Otro de los problemas presentados es la cantidad de variables y diferentes notaciones que aparecen en las distintas investigaciones, generando una mayor confusión

En definitiva, la relación de antecedentes y consecuencias se produce esta investigación del empleado es por ausentismo rotación y por el mal desempeño que se

origina en la organización ya que es el factor que se origina a consecuencia del estrés laboral o por otros motivos como conflictos entre trabajadores o problemas familiares.

Es decir, las gerencias educativas privadas de hoy deben saber fomentar estrategias que acrecienten nuestras fortalezas y generen el apego e involucramiento de ambos tipos de clientes, lo que nos volverá más competitivos frente a otras instituciones que marcarán diferenciales sustanciales. Así mismo también que las organizaciones educativas privadas hoy en día deben adaptarse al manejo de cambio mayores exigencias con los indicadores de clase nacional y mundial para estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos. Por ende, como señala (Siliceo, 2004) propone diez principios y condiciones para ser más competitivos:

- Espíritu innovador y manejo del cambio.
- Fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo.
- Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades del cliente.
- Calidad, servicio y valor agregado.
- Nuevos compromisos y exigencias con indicadores de clase mundial y Enfoque de negocio.
- Promoción del capital intelectual y emocional de las organizaciones.
- Conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización.
- Proceso de mejora continua.
- Definición clara de la filosofía de la empresa: visión, misión y valores.
- Sabiduría directiva.

2.2.2 Compromiso organizacional: Enfoques conceptuales

El compromiso organizacional es, junto a liderazgo y motivación, uno de los conceptos de más difícil definición unánime, entre los distintos autores y enfoques, que satisfaga tanto a académicos como a investigadores por igual. Probablemente la definición más popular es la que considera al compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización si se utiliza una expresión coloquial, pero de fácil comprensión, el compromiso

organizacional es algo así como tener puesta la camiseta de la organización. En la actualidad, es posible identificar dos enfoques conceptuales del término compromiso organizacional: el centrado en el concepto de compromisos múltiples y en el concepto multidimensional.

a. Enfoque conceptual de compromisos múltiples

En 1985 Reichers (en Varona, 1993), propuso una nueva perspectiva para la conceptualización del término compromiso organizacional llamada compromisos múltiples. En esta perspectiva se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que, por tradición, se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo con esta perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías. La primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades; la segunda como grupos de referencia; la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles. Al no ser este el enfoque conceptual que se adopta en la presente investigación no se profundizará al respecto.

b. Enfoque conceptual-multidimensional

La revisión de la literatura muestra que, hasta el momento, se han adoptado tres perspectivas teóricas diferentes en la conceptualización del término en estudio: compromiso organizacional (Varona, 1993). La primera es la perspectiva de intercambio que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo con esta conceptualización, el individuo percibe los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización. La segunda es la perspectiva psicológica, que considera al compromiso con la organización como un componente de tres elementos: 1. Identificación con los objetivos y valores de la organización. 2. Deseo de contribuir para que la organización alcance sus

metas y objetivos. 3. Aspirar a ser parte de la organización. En esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte. La tercera es la perspectiva de atribución que define al compromiso como una obligación que el individuo adquiere al realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. En esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos asumen cuando pronuncian públicamente sus votos religiosos, o cuando funcionarios públicos juran cumplir con sus obligaciones en los actos de toma de posesión. Estas tres perspectivas teóricas son tomadas de manera simultánea por el enfoque conceptual multidimensional (Meyer y Allen, en Ramos, 2005). En ese sentido, los autores que defienden este enfoque le apuestan a un concepto multidimensional del compromiso organizacional que integre las tres perspectivas teóricas descritas. En la presente investigación se toma como base el enfoque conceptual-multidimensional.

2.2.2.1 Componentes del compromiso organizacional

Varona (1993, págs. 7-12) menciona en su estudio la adopción de tres perspectivas diferentes en la conceptualización del término “compromiso organizacional”, las cuales son:

a. Perspectiva de intercambio:

Que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de todas las transacciones e incentivos contribuciones entre la organización y el colaborador. De acuerdo a esa conceptualización el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, compensación por los servicios la ayuda económica para sus hijos, reconocimiento de una buena labor realizado por el tiempo que estuvo en la organización como pocas y muchos incentivos sirven para para permanecer en la organización. Así mismo este resultado puede ser lo contrario lo que si puede haber el hecho de recibir todos los beneficios pueda trabajar en la institución a base de recompensas como tantas otras de este estilo deben aceptarse con cautelas las razones de trabajar y no estar completamente involucrado con la organización tal como menciona (Chinchilla, 1991).

b. Perspectiva psicológica:

Que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos:

- La identificación con objetivos y valores de la organización,
- El deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos,
y
- El deseo de ser parte de la organización, dentro de esta perspectiva el compromiso se experimenta en relación con la organización.

En otras palabras, son personas muy involucradas en su trabajo, satisfechas con el trabajo en sí, las condiciones físicas en las que se desarrolla su trabajo es muy importante para ellos se concentran en mantener unido a un equipo y fácilmente no abandonan a la organización voluntariamente.

c. Perspectiva de atribución:

Que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Dentro de esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos tengan o pueden adquirir para pronunciar públicamente sus votos religiosos o cuando los funcionarios públicos juran cumplir con sus obligaciones en los actos de toma de posesión. De esa manera para los empleados no sería ninguna obligación de estos factores dentro de la organización

d. Compromisos múltiples

Esta perspectiva sugiere que se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que tradicionalmente se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo a esta nueva perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición «el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo

experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización», tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes.

Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías.

La primera ve a las organizaciones e individuos que quieren alcanzar juntos trabajando una meta en común, la segunda como grupos de referencia, y la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles. De tal manera se coincide con la teoría que plantea que los trabajadores estén tan identificados para realizar trabajos a base de metas para así alcanzarlas tanto la institución y el empleado

Los teóricos que ven a las organizaciones como coaliciones de entidades sostienen que los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos y sindicatos, compiten entre sí para ganarse el interés, la solidaridad y el compromiso de los miembros de la organización. Estas traerían al futuro de la organización un mal clima laboral Estas coaliciones de entidades y sus contribuyentes generalmente poseen un conjunto único de objetivos y valores que pueden estar en conflicto con los objetivos y valores de otros grupos dentro de la organización. Por lo tanto, la pregunta de ¿cuál es el compromiso de un individuo? no puede responderse satisfactoriamente diciendo que son los objetivos y valores de la organización.

Por otra parte, La decisión correcta de los propietarios es identificar a los diferentes grupos que existen en una organización y sus objetivos puesto que estos grupos representan los centros de interés donde se originan los múltiples compromisos que los individuos experimentan utilizando modelos de motivación reconocimientos, emplearon el término públicos para describir a los diferentes grupos que se benefician del funcionamiento de una organización. Los cuatro grupos de públicos que identificaron estos autores son los siguientes:

- Los empleados.
- Los clientes.
- Los propietarios y gerentes.

— El público en general.

Se dice que los grupos de referencia como aquellas entidades con las que los individuos se identifican. Por otra parte, la teoría de los roles sociales sostiene que los papeles que los individuos desempeñan en las organizaciones son un reflejo de las identificaciones que tienen con sus grupos de referencia. Es desde estas teorías que algunos teóricos organizacionales sostienen que la organización es para muchos empleados una abstracción que está representada en la realidad en los compromisos de trabajo, los superiores, los subalternos, los clientes, y los otros grupos que colectivamente integran la organización.

Las implicaciones que pueden deducirse que la

Primera, perspectiva de múltiples compromisos sugiere con vehemencia que el compromiso que un individuo experimenta puede diferir considerablemente del experimentado por otro individuo.

Segunda, sugiere la idea de diseñar un perfil del compromiso organizacional que incluya los múltiples componentes del mismo.

Tercera, la perspectiva de compromisos múltiples puede servir para realizar un diagnóstico del compromiso organizacional y detectar así la presencia o ausencia de determinados compromisos y evaluar el impacto que pueden tener ciertos cambios estructurales, tales como la descentralización y la cantidad de supervisión. En el compromiso organizacional. Este aspecto, según (Morris & Steers, 1980) ha sido ampliamente descuidado en la investigación reciente.

Cuarta, el conocimiento de los orígenes y tipos de compromisos que influyen mayormente en el nivel de entrega de un individuo hacia una organización puede permitir también la predicción de cambios en los niveles de compromiso. La posibilidad de explicar las variaciones en los niveles de compromiso organizacional ha sido señalada como una de las limitaciones de la investigación realizada sobre el compromiso organizacional (Morrow & Randall, 1983;1988).

Quinta, esta perspectiva de múltiples compromisos permite también detectar los conflictos que los individuos experimentan a la hora de determinar hacia qué grupos dirigen sus energías y lealtades. Finalmente, la adopción de la perspectiva de múltiples compromisos evitaría la redundancia que ha caracterizado la conceptualización del compromiso organizacional ya que éste fuera conceptualizado y operacionalizado como una realidad multifacética.

2.2.2.2 Factores motivadores del compromiso organizacional

Los factores motivadores del compromiso organizacional mencionados tanto por los gerentes/supervisores como por subalternos pueden agruparse en torno a tres áreas.

a. Motivadores personales

Que se refieren a los factores motivacionales que tienen su origen en el individuo. El 67% de las respuestas de los subalternos y el 58% de las respuestas de gerentes/supervisores mencionaron motivadores personales tales como:

- Un fuerte sentido de responsabilidad y dedicación al trabajo (ética del trabajo).
- El deseo de servir a la gente que se beneficia de los servicios que ofrece la organización (compromiso con la misión).
- El deseo de desarrollo personal y profesional (satisfacer necesidades personales, alcanzar nuevas metas profesionales).

Con la intención de que de las empresas se preocupan de conocer las causas por parten de los empleados las metas propuestas de cada una de los empleados sentirse en familia unidos en grupo apoyándose mutuamente.

b. Los motivadores organizacionales

Que tienen su origen en alguna de las características de la organización. El 22% de las respuestas de los subalternos y el 32% de las respuestas de los gerentes/supervisores mencionaron motivadores como:

- El sentido de lealtad para con la organización.

- La seguridad del trabajo
- Los incentivos económicos.

Con el objetivo de que la organización de cierto tipo de valores de su profesión a cada uno de los empleados.

c. Motivadores relacionales

- La confianza ofrecida por los superiores,
- La buena comunicación con los superiores y colegas
- Las evaluaciones positivas recibidas de los superiores y clientes

2.2.2.3 Compromiso y valores organizacionales

El verdadero elemento estratégico que da energía a todo este andamiaje de innovaciones y cambio de actitud se centra en la misión, visión y los valores organizacionales. Cuando estos cobran verdadero involucramiento en los empleados, se puede decir que, gracias al compromiso, estos son el norte en su actuar o también, que gracias a los valores que van a la par de las expectativas del trabajador y guardan los principios éticos, consiguen ganar adeptos que se comprometan con una causa justa y conveniente.

a. Valores organizacionales

Lograr tener una visión compartida y una actitud de interdependencia, son algunos de los objetivos que se busca al instaurar mecanismos que se rijan por una cultura basada en valores. (Crawford & Hubbard, 2008) sostienen que el compromiso organizacional afecta el rendimiento de los colaboradores sobre todo cuando éstos están estrechamente relacionados con los objetivos de la organización, es decir con una visión compartida.

De esa manera los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su integridad presente y de su voluntad

de trascender en el tiempo mediante sus sucesores. En este sentido se puede decir que toda cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social. Para ello es importante el compromiso que debe asumir cada actor o miembro de la organización.

Dee y otros (2006) como se ha mostrado en su investigación que en el modelo de organización y compromiso que ellos plantean se tienen tres variables endógenas: la potenciación del profesorado, la escuela de comunicación, el trabajo y autonomía. Es entonces que a nivel de organización educativa u otras se enfatiza tres niveles muy definidos: el intrapersonal, el interpersonal y el organizacional, porque la escuela es un ente social vivo con una filosofía que va dando luces al derrotero por el cual se piensa seguir. Los resultados de la investigación sugieren la necesidad de diseños de organización y procedimientos que refuerzan la identificación con el profesor y la participación en la organización escolar, factor vital para que el compromiso se establezca con una visión compartida.

b. Estrategia de implantación de valores

Así mismo sostienen que una cultura organizacional que involucre, analice y haga suyos los valores de la organización es una tarea ardua. Para ello han diseñado una estrategia de implantación de valores que requiere de un diseño que integre cuatro fases, las cuales son:

c. Modelo directivo:

Igualmente, aquí los directivos de cada área deberán definir los nuevos valores y revitalizar los ya existentes. Esta fase inicial es de suma importancia, ya que los directivos deben asegurarse de ejecutar una labor de investigación y participación de todos los miembros de la institución, de manera que todos sean partícipes y responsables de los mismos, logrando así un sólido compromiso de los colaboradores y como señala Dale y Fox (2008), el estilo de liderazgo afectará sin duda el compromiso organizacional. Dicho elemento es base sustancial de la dirección organizacional y dependerá de la forma cómo

se comuniquen y ejecuten las nuevas estrategias de implantación de valores. De darse de una manera equivocada se generará una falta de compromiso.

d. Comunicación e imagen corporativa:

Esta segunda fase es importante porque promoverá los valores organizacionales a través de los medios de comunicación de la organización. Este elemento comunicativo y educativo fortalecerá el compromiso organizacional. Esbozando un refrán que dice “no vasta serlo sino parecerlo”, es sin duda pertinente cuando las organizaciones requieren de una comunicación efectiva y oficial de lo que se está haciendo para no generar confusiones o mensajes que distraigan la atención de los colaboradores.

e. Alineación de los sistemas de recursos humanos:

Todos los sistemas de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la planeación de carrera y la evaluación de desempeño deben estar inspirados y orientarse a implantar y reforzar permanentemente la cultura, así como los valores de la organización. Los mismos sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de compensación, deben estar alineados y ser coherentes con cada uno de los valores y la filosofía básica de la organización. El sistema axiológico que se pretende establecer debe incluir a cada actor de la organización y debe estar presente en cada proceso que se dé. Las funciones administrativas como la planificación, la organización, la dirección y el control deben concebir los principios organizacionales para lograr así una cultura organizacional bien constituida que propicie un compromiso de parte de todos sus colaboradores.

f. Monitoreo y seguimiento:

Para el éxito de esta estrategia es indispensable un comité que diseñe y planifique toda la estrategia. De igual modo el seguimiento de implantación de valores necesita de un liderazgo que contagie entusiasmo, inspire confianza y cuente con las capacidades y competencias necesarias.

Ejecutando esta estrategia de implantación de valores podremos realmente decir que una organización va por buen derrotero por alcanzar de manera significativa los valores compartidos. El planeamiento y las decisiones nacen del trabajo en equipo, son difundidos permanentemente, y las acciones se encaminan supeditándose por los valores; por último, debe existir gestión directriz que vele porque la cultura organizacional se consolide en sus valores y retroalimente su estructura axiológica.

Al respecto por trabajar con valores compromete a los colaboradores y éstos pueden coadyuvar significativamente en el desarrollo organizacional porque el compromiso es una actitud que incluye la ética y la moral, valores invisibles que cuando están bien cimentados en la organización, todo en su conjunto crecen.

2.2.2.4 Implicaciones del liderazgo en el compromiso organizacional

Las organizaciones pueden incrementar el compromiso organizacional, al igual que despertarlo o sepultarlo, dependiendo de la forma en que se ejerza el liderazgo sobre los trabajadores y cómo estos lo perciban.

Cuando, en anteriores subcapítulos, hablamos de una cultura organizacional fuerte que procure y propicie la generación del compromiso organizacional, damos por descontado que el liderazgo está presente en su sostenimiento y adecuación a los nuevos tiempos, en que no sólo se realice un trabajo meramente técnico, sino que también adaptativo. Organiza al liderazgo en torno a dos distinciones clave:

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

La primera hace referencia a los diferentes modos de acción necesarios para abordar los problemas rutinarios, en contraste con los que exigen innovación y aprendizaje; la segunda, proporciona un marco para la evaluación de los recursos y la elaboración de una estrategia de liderazgo en función de que se tenga o no se tenga autoridad.

Hace referencia en uno de sus artículos, incide en lograr que el empleado sea casi incondicional. Ello se podrá lograr, a decir del autor, a través de un trabajo adaptativo que cambie la mentalidad de las personas y se trabaje en pos del logro de los valores de la organización.

Por otro lado, complementa Robbins (2004) que existe una clara diferencia entre gerencia y liderazgo. La gerencia se ocupa de hacer manejar la complejidad y el liderazgo de manejar el cambio. En ese sentido, el mismo autor apunta que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consigan todas sus metas y objetivos.

Prosiguiendo con sus apuntes respecto al tema, nos menciona que el liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Por lo tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo, y mucho de ello dependerá del estilo de liderazgo que se manifieste.

a. Estilos de liderazgo

Al respecto se establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

Identificación del estilo de liderazgo se cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el cuestionario del colega menos preferido con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o a la relación.

Así mismo el autor Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia en términos relativamente va orientado al individuo a la relación si es productivo y este orientado a la tarea tal como señala Baron (1989).

b. Liderazgo transformacional

Otro conjunto de investigaciones se centra en distinguir los líderes transformacionales de la transacción. Los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen líderes transaccionales, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Andrea Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNemey de Boeing son ejemplos de líderes transformacionales, ya que ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo.

Transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales.

c. Liderazgo carismático

El sociólogo Max Weber definió el carisma (de la palabra griega que significa "obsequio") hace más de un siglo como "cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades súper naturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder". Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad. El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del compromiso organizacional fue Robert House.

Según la teoría del liderazgo carismático de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas. Así mismo Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes

carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos como su lema dice ganar a perder.

Los líderes auténticos saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan abierta y francamente a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas. Por tanto, la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado: la gente llega a tener fe en ellos. Como el concepto es nuevo, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, se trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un líder.

En resumen, los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero en ocasiones la visión es errónea (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus propias necesidades o placeres,

d. La ética y el liderazgo

Únicamente hasta hace poco los investigadores empezaron a considerar las implicaciones éticas del liderazgo. ¿Por qué ahora? Una razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración. Otra razón podría ser el descubrimiento de muchos líderes del pasado como Martin Luther King Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson— cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, vinculan la remuneración de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que, en palabras del director general, “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño”

La ética y el liderazgo se entrecruzan en varios aspectos. Podemos considerar que los líderes transformacionales favorecen las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores.

El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores, pensando en sus fines personales. Los líderes éticos lo utilizan de una forma socialmente constructiva para servir a los demás.

Los líderes que tratan a sus seguidores con justicia, sobre todo al brindarles información honesta, frecuente y exacta, se consideran más eficaces.

Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores que exhiben más conductas de Liderazgo auténtico: La ética y la confianza ciudadanía organizacional y que están más dispuestos a comunicar los problemas del líder que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una organización, necesitan imponer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás, mientras evitan abusos de poder, como asignarse a sí mismos jugosos aumentos y bonos y, al mismo tiempo, reducir los costos al despedir a empleados con una gran antigüedad.

e. Liderazgo de servicio

Los especialistas consideraron recientemente el liderazgo ético desde un nuevo enfoque al estudiar el liderazgo de servicio. Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Dado que liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores. Es probable que el liderazgo de servicio sea más común y más eficaz en ciertas culturas.

f. Confianza y liderazgo

De esa manera la confianza es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas. Aun cuando el individuo no tenga el control los seguidores que confían en un líder piensan que este no abusará de sus derechos e intereses. Así mismo los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco

probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo. En un sencillo intercambio contractual de bienes y servicios, el empleador está obligado legalmente a pagar al trabajador por satisfacer los requisitos de su puesto. Sin embargo, las rápidas reorganizaciones actuales, la difusión de la responsabilidad y el estilo de trabajo colaborativo basado en equipos implican que las relaciones laborales no sean contratos estables y de largo plazo con términos explícitos. Más bien, se trata de relaciones basadas más que nunca en la confianza. El empleado tiene que confiar en que, si le muestra a su supervisor un proyecto creativo que ha estado diseñando, este no le robará la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha estado haciendo será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los empleados, basada en la confianza, es absolutamente necesaria. Y, únicamente un líder confiable será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar una meta transformacional (Robbins y Jugde, 2013).

Del mismo modo también es una obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

Pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo en el trabajo, pero no demasiada. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación

2.2.2.5 Percepción del apoyo organizacional (PAO)

La percepción del apoyo organizacional (PAO) es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar (por ejemplo, un empleado piensa que su organización lo reacomodaría si tuviera un problema con el cuidado de sus niños, o que lo perdonaría si cometiera un error sin dolor de su parte). De la misma manera Las investigaciones muestran que las personas tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo. es el que da incentivos y motivaciones para alcanzar sus objetivos propuestos por la organización. Aunque hay menos investigaciones que vinculen el PAO con eventos del CO que en el caso de otras actitudes en el trabajo, algunos descubrimientos sugieren que es probable que los empleados con percepciones fuertes del PAO tengan niveles más altos de comportamientos ciudadanos y desempeño en el trabajo.

a) Identificación del empleado

Un concepto muy nuevo es la identificación del empleado, que se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Por ejemplo, se preguntaría a los empleados sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender aptitudes nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus interacciones con sus colegas y superiores son satisfactorias. Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa; los empleados sin identificación en esencia aportan en esencia "horario": -dan tiempo, pero no energía o atención en su trabajo. En definitiva, el empleado que está bien reconocido habitualmente de acuerdo a sus logros obtenidos, un estudio reciente en casi 8,000 unidades de negocios de 36 compañías encontró que aquellas cuyos empleados tenían niveles más altos de satisfacción de los clientes eran más productivas, tenían utilidades mayores, menos rotación y de esa manera el autor. Molson Coors descubrió que era cinco veces menos probable que los empleados que se sentían identificados tuvieran incidentes de seguridad, y si ocurría alguno era de muy poca

gravedad y bajo costo para el empleado con identificación que para el que carecía. La identificación es una preocupación real para la mayoría de organizaciones debido a que las encuestas indican que son pocos los empleados entre 17 y 29 por ciento que tienen mucha identificación con su trabajo. Caterpillar se propuso aumentar la identificación de los empleados y concluyó que su iniciativa dio como resultado una disminución de 80% en huelgas y un aumento de 34% en clientes muy satisfechos.

Es por algunos de estos descubrimientos promisorios que la identificación de los empleados cuenta con seguidores en muchas organizaciones de negocios y empresas consultoras en administración. Sin embargo, debido a que el concepto

Es relativamente nuevo, tenemos mucho por aprender acerca de si el involucramiento se relaciona con otros conceptos como la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional, el involucramiento en el trabajo o la motivación intrínseca para hacer bien el trabajo propio. El involucramiento puede ser suficientemente amplio como para encontrarse en la intersección de estas variables. En otras palabras, el involucramiento sería lo que dichas actitudes tienen en común.

La identificación de los empleados en *Good People Company, Ltd.*, en Seúl, Corea del Sur, incluye un "Día de pijamas" durante el cual todos los empleados trabajan vestidos con la ropa que diseña la compañía. Después, los gerentes de la empresa tienen reuniones con los empleados para solicitar su retroalimentación e inspiración acerca de los productos de la organización, lo que hace sentir a los trabajadores que sus contribuciones son importantes y significativas.

b) Las actitudes hacia el trabajo

Tal vez se pregunte si estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas. Después de todo, si la gente se siente muy involucrada con su trabajo (involucramiento alto en el trabajo). ¿No es probable que les guste (muchísima satisfacción en el trabajo)? De manera similar, ¿acaso las personas que piensan que su organización les brinda apoyo, (percepción elevada del apoyo organizacional) no se sentirá comprometida con ella (compromiso organizacional fuerte). Las evidencias sugieren que estas actitudes están

muy relacionadas, quizás hasta un grado en que existen problemas. Por ejemplo, la correlación entre la percepción del apoyo organizacional y el compromiso afectivo es muy fuerte. El problema es que una correlación fuerte puede significar que las variables son redundantes (por ejemplo, si usted conoce el compromiso afectivo de alguien, en esencia conoce la percepción que tiene del apoyo organizacional superposición se da por varias razones, inclusive por la personalidad del empleado. Algunas personas están predispuestas a ser positivas o negativas respecto de casi todo.

Si alguien le dice que ama a su empresa, no significará mucho si esa persona es positiva acerca de todo lo que hay en su vida. O bien la superposición significa que algunas organizaciones son mejores lugares que otros para trabajar. Esto tal vez signifique que si usted, como gerente, conoce el nivel de satisfacción en el trabajo de alguien, sabe el máximo de lo necesario para saber cómo ve a la organización dicha persona.

Las actividades adicionales están diseñadas para cambiar actitudes que incluyen que la gente haga trabajo voluntario para su comunidad o preste servicio social para encontrarse cara a cara con individuos o grupos con antecedentes diversos, y también hacen ejercicios que hacen sentir a los participantes como si pertenecieran a un grupo diferente como menciona. (Robbins, 2009, págs. 79-83)

2.2.3 Dimensiones del compromiso organizacional

El concepto de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador, asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Estos tres componentes dan lugar a las tres perspectivas del compromiso organizacional: el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000). En un principio, Becker (1960, p. 63; en De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998), definió el compromiso con la organización, desde la teoría del intercambio social, como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las

inversiones realizadas. A esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de continuidad. Por otra parte, desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el lazo emocional entre los individuos y su organización, de modo que al ellos estar muy comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización por lo que manifiestan el deseo de continuar (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974 y Buchanan, 1973, citados en De Frutos, et. al., 1998). Esta es la faceta afectiva del compromiso. Por último, la dimensión normativa manifiesta un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la cual se pertenece (Wiener, 1982; Porter et al., 1973; Penley y Gould, 1988, citados en De Frutos, et. al., 1998), incluyeron el sentimiento de lealtad hacia la organización dentro del compromiso afectivo. En cambio, Allen y Meyer (1990), sí distinguen estas dos formas, argumentando que en el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo. El compromiso actitudinal es el de más amplio estudio llegando a identificarse en algunos trabajos, no centrados en exclusivo en el tema, con el concepto de compromiso organizacional. El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional, en tanto el compromiso normativo es el menos desarrollado y, sobre todo, el menos estudiado empíricamente. En la actualidad, en la investigación que se desarrolla en este campo, se consolida el modelo de tres factores relacionados (De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998), en donde se plantea que las dimensiones afectiva, normativa y calculada constituyen elementos distintos y relacionados entre sí. De modo que, una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo mantener (o no) un vínculo en términos de coste-beneficio, y sentir (o no) la obligación de serle leal. Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad. A partir del conocimiento del grado de relación existente entre los factores se podrá concluir sobre el grado de autonomía de cada una de las dimensiones. Este modelo de tres factores es elegido para abordar teórica e instrumentalmente la investigación que se expone, por lo que, se puede concluir que el compromiso tiene tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que, en realidad, es una sola con tres facetas. A continuación, se describen las características de cada una de éstas.

a. Compromiso afectivo

Meyer y Allen (1991, pág. 61) De la misma manera nos manifiestan que el compromiso afectivo son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el trabajador con su trabajo refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas en la cual disfrutan su permanencia en la organización.

Es pertinente que al señalar necesidades, (Maslow, 2008, pág. 75) Igualmente menciona, que están referidas en cuatro grupos: necesidades fisiológicas, (comida, ropa, techo, etc.), de seguridad, (salud personal y familiar, seguridad laboral, vejez tranquila, etc.), sociales (comunicación interpersonal, reconocimiento grupal y social, etc.), y de autorrealización (ejercitación y desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales, necesidad de actividad, creación, etc.). Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

En consecuencia, se infiere que para que este componente se dé, la estabilidad de un colaborador en un centro laboral debería ser por un tiempo prolongado para así construir experiencias que consoliden la confianza mutua entre empleador y empleado, base para comprometerse con los principios organizacionales.

Así mismo señala que la confianza por identificación, (la cual se gana a través de experiencias positivas a lo largo de un periodo prudencial de tiempo), es un plano superior de confianza en el que permite que uno actúe como agente del otro y lo sustituya en las transacciones con los demás; es decir, hay una conexión emocional entre las partes. Es decir, la confianza es importante para hacer sostenible todo el proceso de liderazgo y por ende de cambio. La confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones. Los dos elementos más importantes de nuestra definición son que implica familiaridad o riesgo. Y se afanara a alcanzar sus propias metas.

Asimismo, Robbins (2004) expresa que existen cinco dimensiones clave que constituyen el concepto de confianza, lo que es un elemento vital para que los lazos afectivos se estrechen más, estos son:

- a. Integridad**, la cual atañe a la honestidad y la veracidad.
- b. Competencia**, la cual abarca las habilidades y los conocimientos técnicos e interpersonales del individuo.
- c. Congruencia**, la cual relaciona con qué tanto se puede depender de un individuo, qué tan previsible y de buen juicio sea al manejar una situación.
- d. Lealtad**, la cual genera la disposición a defender y dar la cara por la otra persona.
- e. Franqueza**, elemento importante en el que la verdad se constituye como factor ético de convivencia, aunque a veces pueda tomarse en contra de los intereses de la organización

Del mismo modo, este tema de la confianza permite que los colaboradores conozcan a sus compañeros y el clima que se genere sea creativo. Para tener una confianza y entendimiento y buen ambiente de clima laboral entre grupos de trabajo de los trabajadores dentro de la organización como lo realiza (Chiavenato, 2004) que siguiendo con su estilo esquemático nos plantea tres tipos de confianza:

a. Confianza por disuasión.

Parte del miedo a las represalias si es que ésta se retira. Funciona sólo en la medida que se puede aplicar un castigo y las consecuencias sean claras y aplicables de manera efectiva.

b. Confianza por conocimiento

Aquí la confianza está basada en la previsibilidad del comportamiento luego del tiempo de trato. Se da cuando uno tiene información suficiente sobre alguien para entenderlo bien y ser capaz de pronosticar acertadamente su conducta.

c. Confianza por identificación

Se da cuando existe una conexión emocional entre las partes.

En resumen, en esta parte el autor apunta que las relaciones con una orientación emocional se presentan cuando los contactos físicos son más abiertos y libres, con una fuerte expresividad y lenguaje corporal. De esta manera, concluimos en que sin confianza los lazos de apego e identificación hacia la organización no se van a construir y en definitiva no se construirá ningún tipo de compromiso afectivo.

En una cultura afectiva, las emociones se expresan en forma abierta y natural. Algunas investigaciones como la de Córdoba (2005) refieren que los antecedentes que influyen sobre el compromiso afectivo se agrupan en características personales, organizacionales y experiencias dentro de la empresa. En el caso de una Institución Educativa, las experiencias son aún más significativas, pues se trabaja diariamente con realidades distintas y con retos que van de la mano con la superación de los alumnos, el trabajo en equipo y los compromisos por cumplir objetivos transversales enmarcados en valores.

Al respecto, indican las características de tipo organizacional, las percepciones del trabajador se centran en las políticas organizacionales, en el estilo o los canales convencionales usados en la transmisión de las mismas. El mismo estudio señala que la antigüedad es una variable que fortifica el compromiso afectivo y en cuanto al sexo del trabajador, la variable no es tan significativa. En cambio, sí son variables que afectan al componente afectivo los contenidos del cargo y las experiencias laborales, ya que se asumirá responsabilidades en la participación de toma de decisiones y así la percepción del colaborador del clima laboral será más favorable lo que estrechará los lazos de compromiso.

Es una comunión de emociones, sentimientos y valores que involucra a la familia, como núcleo de la sociedad y base de nuestros aprendizajes, experiencias y formación como persona humana; en este sentido, la organización debería de contar con un sistema de políticas que ayuden a los colaboradores a mantener un adecuado equilibrio entre sus

vidas personal y familiar, y así lograr desarrollar emociones importantes que involucren al colaborador que a su vez implicará, que a la organización se le considere como una familia y se desarrollen emociones positivas generando un alto grado de significancia y sentido de pertenencia en la organización. Ello conllevará a que los colaboradores trabajen con lealtad en la institución. Leales con su desempeño laboral, con la Plana Jerárquica, sus compañeros y sobre todo con los principios organizacionales enmarcados en la sólida formación del educando, los cuales deben ser éticos para orgullo de los trabajadores. Cuando los principios son éticos y los fines de la organización abarcan la consecución de objetivos organizacionales y personales se genera cierto grado de felicidad.

De nuestra filosofía de vida, de nuestro ser interno, de nuestro yo no material, y de esta manera se construirá un alto grado de compromiso afectivo que enfrentará diversas adversidades y será sin dudas una gran diferencial competitiva.

En conclusión, mantiene lazos familiares experiencia que conlleva a los trabajadores trabajen con lealtad en la organización desempeñando laboralmente con sus compañeros de trabajo para abarcar los objetivos organizacionales y personales que genera un grado de felicidad.

b. Compromiso calculado o continuo

Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización. Con el paso del tiempo aquél percibe que hace pequeñas inversiones en esta última, las cuales espera que le reditúen, pudiendo ser de tipo monetario tales como planes de pensiones, compra de acciones o bien la parte que por antigüedad se incluye en la liquidación hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la organización y que perdería si se retirara. Es decir, el colaborador está vinculado con su institución porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo y dejarla significaría perder todo lo invertido. Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador de conseguir nuevo trabajo de condiciones similares al que tiene en la empresa actual; entonces, en la medida que percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas se incrementa el apego a ésta.

Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo o calculado, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo o la capacitación recibida que es transferible a otra organización y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral. El colaborador que tiene alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega radican en alcanzar los niveles mínimos aceptables, es decir, que solo cumple con lo estrictamente necesario para continuar en la organización y capitalizar sus inversiones, o bien espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.

Chiavenato (2004) manifiesta que, en la actualidad, la vieja y tradicional fidelidad del empleado por la empresa que lo emplea se está volviendo pieza de museo debido a los cambios en el concepto de empleo en que las organizaciones esperan dedicación y compromiso sin importar la temporalidad y ubicación del trabajo, siendo este factor una limitación de estudio del tema en cuestión. Aquí lo medular del tema, es que cada persona es concebida.

Como un proveedor que entrega talentos y competencias a la organización y no como un empleado burócrata, como antes se pensaba.

Por otro lado, el mismo autor manifiesta que el compromiso de continuidad es el apego material del colaborador con la empresa. Su estabilidad en la empresa es circunstancial y su desempeño está en cumplir con los mínimos aceptables o dar el mínimo esfuerzo para asegurar la continuidad en el puesto de trabajo. Ello no quiere decir “poco esfuerzo” en la medida que vean que su retribución peligrará, los trabajadores son capaces de desarrollar grandes esfuerzos para no perderla. Por ejemplo, si la empresa está al borde de cerrar o tiene grandes problemas habrá una intensión de apoyo porque si no perderían su puesto; sin embargo, en la medida que su sueldo esté garantizado y la organización lo tolere, su esfuerzo será mínimo.

En conclusión los autores indican de todo el esfuerzo si en caso un empleado renunciaría su labor perdería su puesto tiempo y dinero sin embargo espera mayores

oportunidades externas por otro lado mientras el otro autor indica que el compromiso continuo es su estabilidad parcial o temporal en su puesto de trabajo para ello los trabajadores son capaces de hacer grandes esfuerzos para no perderla en caso la organización este en ruina, porque se sientes identificados e involucrados significan mucho por haber estado ya que es el único sustento de ingresos del personal.

Meyer y Allen (1991) manifiestan que las inversiones y alternativas son dos grupos de variables que influyen en el desarrollo de la dimensión calculadora. Es decir, esfuerzos y sacrificios, forman parte de lo que el trabajador invierte por desempeñarse en una determinada organización y también analiza las opciones o alternativas que tiene para abandonar su puesto.

En tal sentido, trayendo a colación dicho ejemplo financiero, los trabajadores evalúan sus opciones bajo un esquema también financiero porque el elemento que más preponderancia tiene en este tipo de compromiso es el dinero. Para ello, una eficiente y eficaz toma de decisiones influirá de manera favorable a disminuir los riesgos por la elección tomada. Y es justo por esa razón que el trabajador analiza el costo de oportunidad de aceptar alguna otra oferta laboral. Evaluará las inversiones realizadas en su organización, el costo de aprender otras habilidades, el dejar su círculo de amigos, el cambiar su estatus social a raíz del puesto otorgado y por supuesto sus intereses económicos.

El desarrollo de este componente, también radicará entonces en las habilidades y competencias con las que no cuenta o carece el colaborador, y a pesar de ello sigue vigente en la organización en la que está.

A propósito, señalan que en la medida que aumenta la antigüedad del trabajador, se incrementan las inversiones y también se incrementan los costos de romper el vínculo laboral, por lo que el compromiso calculador se hace más sólido. Relaciona estrechamente el factor económico con este tipo de compromiso, lo cual, además, interpreta que el trabajador tenga una ausencia real de alternativas y se quedará en el puesto hasta que encuentre alguna que supere las condiciones económicas actuales.

Meyer y Allen (1991) encontraron una relación positiva entre el componente de continuidad y la valoración del estatus inherente al cargo desempeñado, las prestaciones dinerarias acumuladas y la estabilidad económica que se disfruta cuando se tiene un empleo seguro. Zamora (2009) de tal manera se refiere que este tipo de compromiso se desarrolla porque los empleados reconocen que ellos han hecho muchas inversiones en la organización o porque observan que comparativamente es mejor la actual, que las posibilidades del mercado. A decir del autor, el aspecto salarial se convierte en uno de los principales beneficios a tomar en cuenta de parte del trabajador. En tal sentido, a nivel educacional en nuestro país y más aún en el sector privado, las condiciones de mercado a nivel laboral, contempla las mismas situaciones o procedimientos que cualquier otra profesión dejando por otro lado aquellos ciertos mitos en no considerar a las escuelas privadas como empresas. Por lo menos, a nivel administrativo y financiero (lo cual engloba las relaciones laborales) las escuelas privadas como cualquier otra empresa privada tienen la misión de saber negociar con el trabajador su estadía en el plantel y diseñar estrategias que motiven su continuidad.

Se ha demostrado que el compromiso de continuidad se encuentra supeditado sólo a intereses particulares del colaborador generándose una actitud de indiferencia que surte de apatía a quienes conciben en mayor grado el compromiso de continuidad. En tal sentido, la conveniencia por dichos intereses hace que se evalúe las consecuencias, ante la toma de decisiones que se asuma en función al costo económico que acarrearía el dejar el trabajo y también lo que uno ha invertido dentro de la organización. El aspecto coyuntural, característica de la toma de decisiones que se dé, debe de tener en cuenta la necesidad económica por la que atraviese el colaborador o la familia de éste y, la comodidad y beneficios que involucre la opción elegida, que también puede adoptar la postura de quedarse en la misma organización en virtud que no existen más alternativas (Meyer y Allen, 1991).

c) Compromiso normativo

Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional que igual al compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación del

colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización. Este sentimiento suele tener sus orígenes en la formación desde la niñez, adolescencia e incluso en las primeras experiencias laborales— del valor de lealtad, es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con quien le contrate. Desde luego la aplicación de este valor se presenta en otros contextos de la vida de la persona. Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar fuerte sentimiento de obligación a permanecer por experimentar la sensación de deuda hacia su compañía, por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa intensamente valorada por él. En síntesis y recurriendo otra vez al lenguaje cotidiano, el colaborador con alto compromiso normativo es el incondicional.

Meyer y Allen (1991) señalan que la lealtad del trabajador con su organización toma vigor cuando éste se siente en deuda con ella por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Sobre este particular concluyen Meyer y Allen (1991) de esa manera señalan que la remuneración que percibe el trabajador como contraprestación de sus servicios no representa suficientes alicientes para el desarrollo de altos grados de compromiso organizacional, ya que el desempeño de tareas interesantes, la capacitación y desarrollo de las potencialidades individuales y la identificación con los valores y metas organizacionales, apoyo a su grupo familiar como becas, entre otros, son más valoradas por los individuos y por tanto fuentes más frecuentes de compromiso. Al respecto podemos señalar que la mayoría de escuelas privadas, estilan brindar facilidades y beneficios económicos a los hijos de los trabajadores lo que de alguna manera va generando una deuda moral de parte de ellos. A decir de muchos promotores de instituciones educativas privadas, todo trabajador cuenta con media beca para sus hijos lo que estrecha aún más la relación colaborador-institución, además de ser un elemento positivo para el colaborador por estar pendiente de sus hijos.

Como se mencionó el compromiso normativo es considerado como la obligación moral, o las normas aceptadas libre y voluntariamente por las personas de hacer lo correcto por razones de lealtad, el cual es un sentimiento de creencia y defensa de los

principios que en este caso se asume ante la organización. El no respetar dichos principios originaría un sentimiento de culpabilidad, en cuanto el compromiso normativo es concebido por el trabajador como la actitud de un deber ante la reciprocidad por la organización que le brindó algún apoyo especial o haberle dado una oportunidad de mejora en algún momento. Al mencionar apoyo u oportunidad especial, rescatamos algunas evidencias encontradas en el trabajo de campo de la presente investigación como el hecho de la existencia de personal docente sin título pedagógico. Esta oportunidad, puede verse asumida por el docente como un elemento muy importante de consideración que le va a generar cierta deuda moral hacia su institución.

En conclusión, el compromiso organizacional son las normas y obligaciones que se tiene que cumplir los empleados propuestas por la organización.

2.2.4 Calidad

Es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o standard, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un standard, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Calidad = Resultados - Expectativas

Si al efectuar esta resta, en cada momento de verdad, el resultado es positivo, es porque hay una calidad perceptible, en cambio si el resultado es negativo la insatisfacción será inevitable.

Es claro que el concepto de calidad total involucra todo lo que es perceptible eliminando la separación de producto y servicio.

a. Orígenes y evolución de la calidad

Conforme el ser humano evoluciona culturalmente y se dinamiza el crecimiento de los asentamientos humanos, la técnica mejora y comienzan a darse los primeros esbozos de manufactura; se da una separación importante entre usuario o cliente y el fabricante o proveedor. La calidad se determinaba a través del contacto entre los compradores y los vendedores, las buenas relaciones mejoraban la posibilidad de hacerse de una mejor mercancía, sin embargo, no existían garantías ni especificaciones, pues el cliente escogía dentro de las existencias disponibles.

Más adelante, en los años 60's, Philip B. Crosby propuso un programa de 14 pasos a los que denominó cero defectos, a través de los cuales hizo entender a los directivos que cuanto se exige perfección ésta puede lograrse, pero para hacerlo la alta gerencia tiene que motivar a sus trabajadores (Crosby:1979). De esta forma planteaba la importancia de las relaciones humanas en el trabajo. Finalmente, en esta etapa, se observa uno de los más notables avances hacia la calidad; de centrarse sólo en el control de proceso de manufactura hasta involucrar a todos los departamentos de la organización, de enfocarse sólo en métodos estadísticos a sensibilizarse hacia las necesidades de los trabajadores, de una alta gerencia ajena al control de calidad a una administración participativa, importante en el mantenimiento del movimiento hacia la calidad.

La calidad como estrategia de supervivencia. En esta última etapa, la calidad ocupa un papel estratégico en las empresas ya que a través de ésta es posible mejorar la posición competitiva y el desempeño general. Se consideran los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores en el diseño de productos y servicios de calidad superior, que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes y superen sus expectativas. Para posibilitar el logro de estas metas, la administración estratégica de la calidad incluye conceptos, técnicas, metodologías y procedimientos con una clara orientación al Control Total de la Calidad en todas las funciones de la organización. Pueden mencionarse dentro de éstas la reingeniería de procesos, los procesos de comparación competitiva, el despliegue de la función de calidad y la calidad en el servicio.

La administración estratégica de la calidad implicó un cambio en la cultura de las empresas e instituciones, ya que requiere del conocimiento de las expectativas de los distintos grupos de interés, para posteriormente incorporar esta información en su misión y visión, a partir de las cuales se establecen las metas y comportamiento de la organización y que definirán el marco dentro del cual se establecerá la planeación a largo plazo.

En la actualidad, el modelo de calidad total en la administración está ampliamente difundido en el mundo, presentando variaciones que facilitan su adaptación a las condiciones particulares de cada país o cultura.

2.2.4.1 Filosofías de calidad

Para poder entender mejor la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías, así como el entorno en el que se desarrollaron. A continuación, se dan las aportaciones de los principales Maestros, también llamados por los medios publicitarios Gurús de la Calidad, que se dieron a conocer después de la Segunda Guerra Mundial. El impacto de sus filosofías y conceptos ayudó a construir el renacimiento de Japón como potencia industrial.

a. La filosofía de William Edwards Deming

Los 14 puntos de Deming.

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
- Adoptar la nueva filosofía nos encontramos en una nueva era económica y los diferentes objetivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masas, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.

- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un sólo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
- Métodos modernos de capacitación. Es de vital importancia la actualización en la capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas.
- Implantar métodos de liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
- Eliminar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
- Romper las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o servicio.
- Eliminar el eslogan, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean más relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
- Este punto se divide en dos: Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo. Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
- Se exponen dos puntos: Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad. Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a

estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.

- Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora. El enriquecimiento del conocimiento en el personal, será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la empresa.
- Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos, es decir, involucrar a todos a cumplir con la calidad

b. La filosofía de Joseph Juran

La filosofía de Juran consta de cinco puntos, que son:

- Medir el costo de tener una calidad pobre. Al identificar en forma total los costos que nos acarrearía tener una mala calidad, hacer conciencia a todos para tratar de lograr siempre la mejor calidad en todos los aspectos.
- Adecuar el producto para el uso. Fabricar un producto o servicio ideal que satisfaga las necesidades del cliente plenamente. También se aplica de dos maneras: El efecto principal se acusa en las ventas, por lo general la mayor calidad cuesta más.
- El efecto principal se acusa en los costos, por lo general la mayor calidad cuesta Menos.
- Lograr conformidad con especificaciones. Estar en trato constante con el cliente final para saber si se han cumplido sus expectativas con el producto o servicio ofrecido.
- Mejorar proyecto por proyecto. Se refiere que al realizar un servicio o producto se haga con la mejor calidad posible y al efectuar el próximo servicio o producto se supere la calidad

La calidad es el mejor negocio. Invertir en la calidad es un excelente negocio, por los magníficos resultados que trae consigo, como son: ser competitivos, aumentar las ganancias, satisfacer al cliente, reducir los desechos, etc.

La aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que son los tres procesos necesarios para la administración de la calidad:

a. Planificación de la calidad.

Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Determinar quiénes son los clientes.

Determinar las necesidades de los clientes.

Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes. Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

b. Control de calidad.

El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad. Evaluar el comportamiento real de la calidad, Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad, Actuar sobre las diferencias.

c. Mejora de la calidad.

Este proceso es una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección al introducir un nuevo proceso gerencial en un sistema.

Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente. Identificar las necesidades concretas para mejorar (los proyectos de mejora).

Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: Diagnostiquen las causas.

Fomenten el establecimiento de un remedio. Establezcan los controles para mantener los beneficios

c. La Filosofía de Kaoru Ishikawa

Sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa efecto, para efectuar análisis de causalidad, llamado en su honor diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de los círculos de calidad tal como funcionan en Japón.

La filosofía de Ishikawa consta de cinco puntos a continuación descritos:

- Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo. Lo importante en toda organización es la calidad y no a las utilidades que se generen rápidamente.
- Orientación hacia el consumidor. Los servicios y productos deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
- El proceso siguiente es el cliente. La prioridad de todos los que conforman la organización debe estar orientada continuamente hacia el cliente.
- Respeto a la humanidad. Debe existir una consideración completa hacia todos los individuos, de igual forma involucrar a todos los miembros en la responsabilidad y realización de los resultados a lograr.
- Administración interfuncional. Cuenta con comités inter funcional de apoyo, puede suministrar la vía necesaria para fomentar las relaciones en toda la organización y además hace posible el desarrollo eficiente de la garantía de calidad.

Los factores que propone Ishikawa, son los siguientes: El cliente es lo más importante.

Hay que prevenir, no corregir. Reducir costos y desperdicios en general. Resultados a largo plazo. No caminos cortos para alcanzar la calidad. Participación e involucramiento de todos los miembros. Hay que trabajar en equipo. Medir resultados.

Dar reconocimientos. Se requiere el compromiso y el apoyo de la alta dirección. Instituir programas de capacitación y desarrollos efectivos e intensos. Llamados Diagrama de causa y efecto.

d. La Filosofía de Philip B. Crosby

Crosby menciona, entre otras cosas que el problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, sino en aquello que cree saber. Sobre la calidad, establece que todo mundo es partidario de ella, todo mundo cree que la entiende, todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y, principalmente, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos.

Explica además que existen cinco supuestos erróneos que tienen los niveles directivos en las organizaciones y que hacen fracasar sus programas de calidad:

Creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento con los requisitos.

La calidad es intangible y, por tanto, no es medible. De hecho, la calidad se puede medir con toda precisión con uno de los más viejos y respetados metros, el dinero contante y sonante.

La calidad se mide por el costo de la calidad, el cual, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos. Creer que existe una "economía" de la calidad. Cabe recordar que siempre es más barato hacer las cosas a la primera, o desde el principio y hasta el final.

Todos los problemas de calidad son originados por los obreros, en especial aquellos del área de producción.

La calidad se origina en el departamento de calidad. El departamento de calidad tiene una función de orientación y supervisión, no debe hacer el trabajo de los demás, porque entonces, estos no eliminarán sus malas costumbres.

Así mismo Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos.

Esto trae como consecuencia que los miembros de la organización estén de acuerdo con mejorar su actuación dentro de la empresa y para lograr este cambio, Crosby se basa en cuatro principios:

- Calidad se define como cumplir con los requisitos. Todos los miembros de la empresa deben estar conscientes de que todo se debe hacer bien a la primera vez
- El sistema de calidad es la prevención. Es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas.
- El estándar de realización es cero defectos. Es tomar en serio los requisitos, es hacer las cosas bien y a la primera, es hacer lo acordado en el momento acordado.
- La medida de la calidad es el precio del cumplimiento. Una forma de evaluar la calidad dentro de la organización.
- La educación tiene que ser un proceso cotidiano, para que todos comprendan los cuatro principios, el proceso de mejoramiento de la calidad y lo que implica propiciar la calidad dentro de la organización
- Crosby establece un Proceso de Mejoramiento de la Calidad en catorce pasos:
- Compromiso de la dirección a mejorar la calidad. La dirección debe ejercer el liderazgo para implementar la calidad, si no es así los demás empleados no van a tener el empuje necesario para lograr por si solos.
- Formación de equipos para el mejoramiento de la calidad. Se integran equipos cuyo propósito es guiar el proceso y promover su evolución, comprometidos con la meta de calidad.
- Medición de la calidad. Periódicamente revisar con los clientes si estamos cumpliendo con sus especificaciones, para poder mejorar la calidad proporcionada.
- Determinación y evaluación del costo de la calidad. Consiste en establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades, para utilizarlo como medida del mejoramiento de la calidad.

- Crear conciencia sobre la calidad. A todo el personal por medio de información, de lo que cuesta hacer mal las cosas y los resultados que se obtienen con el mejoramiento de la calidad.
- Acción correctiva. Instituir juntas de supervisión para corregir las observaciones.
- Planeación del programa cero defectos. Elaborar plan de desarrollo de una convivencia social de la empresa, en el cual participaran oradores que representen a los clientes, los sindicatos, las comunidades, los empleados.
- Educación multidisciplinaria a todo el personal. Para concientizarlo
- Día cero defectos. Consiste en llevar a cabo lo planeado por la compañía en el que ninguna actividad tendrá defectos.
- Fijar metas. Se realiza después de determinar y obtener mediciones específicas y cuantificables de 30, 60, 90 días.
- Eliminar las causas de error. Solicitar al personal que señale los problemas que existen dentro de sus actividades para resolver las causas de error.
- Reconocimiento. Organizar la entrega de premios o reconocimientos a los empleados que se consideren como modelos de calidad.
- Consejos de calidad. Consiste en reunir a todos los profesionales de calidad con el objeto de que exista retroalimentación.
- Repetir todo el proceso. En el momento en que sea alcanzada cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad, debe transferir todas sus responsabilidades.

e. Filosofía de Armand V. Feigenbaum

De acuerdo con Feigenbaum, para que el control de calidad sea efectivo, se debe de iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio básico del que se parte es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

El efecto del control total de calidad en la compañía involucra la implementación técnica y administrativa de actividades orientadas hacia el cliente

Todos los departamentos intervienen en la calidad, según el grado de participación que tengan en el proceso. A fin de que el sistema funcione, es necesario que la compañía desarrolle matrices que indiquen las responsabilidades de cada departamento en el proceso.

De aquí surge la necesidad de crear equipos interdepartamentales que tengan como función analizar los diferentes puntos de vista de todos los departamentos y asegurar que éstos se tomen en cuenta en la actividad de cada departamento.

La alta administración es la responsable de la efectividad de todo sistema de calidad. Todos estos conceptos se incluyen en los siguientes puntos:

La calidad tiene que ser planeada anticipadamente, con base a un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos o servicios.

La calidad total requiere el compromiso de la organización, de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación (Alfaro, 2009, págs. 25-37).

2.2.4.2 Control de calidad

El control así mismo es donde actúa en el mismo lugar donde se trabaja, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con una máxima efectividad para poder evaluar el comportamiento de calidad actuar sobre diferencias

De igual manera se debe integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio a niveles económicos, que satisfagan completamente al cliente.

Un sistema de calidad total se define, como una estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para coordinar las acciones del personal, las máquinas, así

como la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos para asegura la satisfacción de los clientes mediante calidad los clientes mediante calidad y un costo económico.

Se aplica a toda la calidad total a cada componente organizacional tiene una responsabilidad relacionada con la calidad que deberá estar explícitamente documentada.

El departamento de control de calidad tradicional, antes un cuerpo de seguridad de inspectores de calidad, deberá cambiar su función básica para convertirse en facilitador del proceso de calidad.

El programa de control de calidad requiere del compromiso continuo de la alta administración.

Para el control de calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas, las cuales sólo son una parte del programa de calidad. La automatización no es la solución a los problemas de calidad: las actividades humanas son el fundamento de cualquier programa de calidad total. Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso, y ser completamente responsable de la calidad.

a. Benchmarking

El benchmarking de tal manera se utiliza para aquellos procesos o actividades que involucra la selección de un estándar de desempeño mejor conocido como una simple comparación con prácticas o procesos exitosos empresas a empresas para determinar el estándar de calidad de referencia, armar un equipo para la tarea, identificar las organizaciones socio, recolectar y analizar información sobre el estándar de referencia y tomar acción para igualar o exceder el benchmarking.

b. Mejora Continua (kaizen)

Los dos pilares que sustentan kaizen son los equipos de trabajo y la ingeniería industrial, que se emplean para mejorar los procesos productivos. De hecho, kaizen se

enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos. Su práctica requiere de un equipo integrado por personal de producción, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras y demás empleados que el equipo considere necesario.

No es exclusividad de expertos, masters ni doctorados en calidad o sistemas de producción. Se practica con la gente de planta coordinado por un facilitador. Para hablar de la práctica de kaizen, podemos decir que se realiza en un área de gembu, piso o lugar donde ocurre la acción, no en las oficinas. Su objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos de manufactura mediante la reducción de tiempos de ciclo, así mismo que se debe eliminar o mejorar desperdicios dentro de los sistemas de producción de la organización. La estandarización de criterios de calidad y de los métodos de trabajo por operación.

c. Cero defectos

Los programas cero defectos ponen énfasis en hacer las cosas bien la primera vez. Rompen con la dualidad fabricación orientación hacia la productividad y control de calidad orientación a detectar y eliminar los productos defectuosos. Se trata de mentalizar a todos los que intervienen en el proceso productivo para conseguir que las cosas se hagan siempre con absoluta perfección. Los programas de cero defectos suelen incluir una fase de familiarización de los operarios con el producto para conseguir que comprendan la relación entre su trabajo personal y las prestaciones del producto, de manera que puedan evaluar las consecuencias de una mala ejecución de sus tareas. Así mismo la participación o involucramiento del trabajador aportando algunas ideas sugerencias es un componente muy importante en los programas de cero efectos. Así mismo se suelen incluirse para analizar los errores que se puedan cometer con frecuencia y dar las soluciones posibles. Así mismo las personas de control de calidad verán como poco a poco va evolucionando en función a la tarea para producir calidad en un proceso de participación orientado a la mejora de la calidad. Tal como indica Philip Crosby.

d. Involucrar al empleado.

Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada. Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados con el sistema en forma diaria ya que lo entienden. Así mismo se miden técnicas para construir confianza de los empleados como en redes de comunicación con las supervisiones más abiertas y partidarias teniendo asesoría a los empleados de producción con el fin de construir organizaciones con un moral alta (Alfaro, 2009, págs. 21,40).

2.2.5 Concepto de servicio y características

El primer paso para aplicar la gestión de la calidad en las operaciones de servicio es entender la naturaleza única y las características de los servicios. Cuando hablamos de servicios podemos referirnos a las actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico» diferenciando el sector industrial.

Del sector servicios. O podemos hacer alusión al servicio como prestación principal de una empresa o al servicio como prestaciones accesorias o secundarias que acompañan a la prestación principal.

A pesar de ello, la mayoría de las definiciones revelan un elemento importante y común a todos los servicios: la intangibilidad. El servicio entendido como bien económico es un tipo de bien en el que predominan los componentes intangibles, frente al producto que sería aquel bien en el que predominan los componentes tangibles. Sin embargo, es bastante frecuente utilizar el término producto para denominar a ambos tipos de bienes, distinguiendo entre productos tangibles y productos intangibles (para hacer referencia a los servicios). También, es bastante habitual utilizar el término producto para hacer alusión a lo que constituye la prestación principal de la empresa, bien sea producto en sentido propio (cuando se trata de bienes predominantemente tangibles), bien sea servicio (si se trata de bienes predominantemente intangibles).

Así, las empresas pertenecientes al sector terciario ofrecen al cliente un producto intangible o servicio, lo que constituye su prestación principal. En este tipo de empresas se proporcionan diferentes tipos de servicios: servicio básico, que sería la prestación principal, y servicios accesorios, todos los que acompañan al servicio básico. Sin embargo, en las empresas pertenecientes al sector industrial, el servicio se refiere al conjunto de servicios accesorios o secundarios que acompañan al producto básico.

Al hablar de servicio, podemos referirnos a la prestación principal de la empresa, así como al conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio. Para finalizar este apartado vamos a señalar las características que principalmente diferencian a los servicios de los productos tangibles.

Entre ellas destacan: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero. Veamos brevemente cada una de ellas de manera más detallada:

En conclusión, la calidad de servicio se puede constituir la satisfacción en forma inclusiva son estas las acciones para recuperar confianza para brindar una adecuada atención hacia el consumidor final.

a. La intangibilidad

Es posiblemente la única característica en común de todos los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores. El hecho de que los servicios sean intangibles implica para la empresa dificultades para establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad, así como dificultades de medición y evaluación así mismo indica que son actividades beneficios o satisfacciones que se utiliza para la venta, para el cliente, temor a la insatisfacción tras la adquisición del servicio, bien por haber pagado un precio excesivo, bien por no haber recibido lo que esperaba como manifiesta Russell (1998).

b. La heterogeneidad

Hace referencia a la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985:). Los servicios, especialmente los de alto grado de contacto con el cliente, son heterogéneos en el sentido de que los resultados pueden variar de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de un día a otro. Por tanto, esto afecta a la calidad de servicio con dificultades para asegurar uniformidad y para conocer si lo que la empresa cree prestar es diferente de lo que el cliente percibe de la prestación. Señala que se encuentra relacionado con el compromiso confianza y cooperación existentes dentro de la organización.

c. La inseparabilidad

Indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisociables La interacción inevitable entre el cliente y el proveedor afecta considerablemente a la calidad y a su evaluación.

d. El carácter perecedero de los servicios

Expresa que los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. Como resaltan los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. En muchas ocasiones, esto lleva a que las empresas desarrollen diferentes tácticas de precios como estrategia para paliar los efectos negativos que fluctuaciones en la demanda puedan ocasionar.

Señala que ha debido a estas características intrínsecas de los servicios observamos que la calidad de un servicio resulta mucho más difícil de evaluar que la calidad de un producto tangible. Además, estas evaluaciones hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios como afirma (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

2.2.6 Concepto de calidad de servicio

El concepto de calidad de servicio ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones. Una razón de ello ha sido la naturaleza difusa y compleja del concepto. Una segunda causa estriba en la heterogeneidad de aportaciones de distintos autores.

Pese a ello, se admite generalmente que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio y así se introduce el concepto de «calidad percibida» de los servicios como la forma de conceptualizar la calidad predominante en el ámbito de los servicios.

Esta conceptualización comparte con las ideas previas de Deming y Juran el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el cliente y no por la empresa, asumiendo que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. En esta línea, una definición clásica es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry: calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto (Duque, 2005).

Por tanto, el concepto calidad de servicio revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo hacia un concepto subjetivo de calidad basado en la percepción del cliente. Ahora la calidad la define el cliente. La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que lo que es lo mismo, la calidad es lo que el cliente dice que es a partir de su percepción

Además, se considera que los clientes tienen diferentes necesidades y expectativas. Así, la calidad de servicio no es un concepto absoluto, sino relativo, que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada).

En esta línea, muchos autores abogan por valorar la calidad de servicio percibida como un desajuste entre expectativas y percepciones de resultados, lo que se denomina teoría del paradigma desconfirmatorio (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993).

De esa manera lo definen la calidad de los servicios desde la óptica de los clientes como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Las expectativas serían los deseos y necesidades de los consumidores y las percepciones son las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido. Entonces, los clientes valoran la calidad de servicio comparando lo que desean o esperan con lo que realmente reciben o perciben que reciben. De tal modo que un cliente percibirá un servicio como de alta calidad cuando su experiencia con la prestación de ese servicio iguale o exceda a sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se vean satisfechas por la experiencia de la prestación del servicio.

En el campo de las expectativas, Parasuraman et al. (1991) introdujeron el concepto de zona de tolerancia de las expectativas del cliente respecto a la calidad del servicio. La zona de tolerancia está delimitada por dos niveles de servicio: el servicio deseado, el nivel de servicio que el cliente espera recibir (servicio ideal esperado), y el servicio adecuado, el nivel de servicio que el cliente considera aceptable.

Debido a la heterogeneidad inherente a los servicios, estos límites determinan la valoración de la calidad de servicio, de manera que la valoración de la calidad de servicio será negativa si la percepción real de éste se sitúa por debajo del límite inferior (servicio adecuado). Por el contrario, la valoración de la calidad de servicio será positiva si la percepción supera el límite superior (servicio deseado). Asimismo, la empresa se encuentra en situación de ventaja competitiva si el resultado percibido por el cliente en la prestación del servicio cae dentro de la zona de tolerancia y de desventaja competitiva cuando éste cae por debajo del nivel adecuado. Si, por el contrario, la percepción excede el nivel deseado, el cliente se encontrará gratamente sorprendido y en una situación de lealtad del cliente. La medición de las zonas de tolerancia resulta muy compleja, ya que

varían de un cliente a otro y según que sea o no la primera vez que vaya a recibirse el servicio

De esa manera los servicios especialmente los resultados pueden ser variables de cliente a cliente día a día lo que la organización pueda prestar algo que el cliente lo percibe del servicio

Las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio pueden ser inestables en el tiempo. La presencia de elementos subjetivos en la formación del juicio del cliente puede conducir a percepciones variables sobre la calidad de un mismo servicio, prestado del mismo modo, en diferentes momentos del tiempo.

En conclusión, la variabilidad de la percepción del cliente se observa durante el mismo ciclo de compra, difiriendo en una serie de factores según se encuentre en las fases antes, durante y post compra. Antes de la compra, los principales factores que determinan la percepción de calidad de un producto son los que inspiran confianza; la percepción de calidad durante la compra viene condicionada por las propias características detectadas en el producto y por las promesas de servicio ofrecidas; en tanto que la percepción de la calidad después de la compra es el resultado de la experiencia con el uso normal del producto desde su adquisición y del servicio de mantenimiento

a. Servicio al cliente

El servicio al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientaciones al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear e incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

El servicio al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen el precio y la reputación del producto o servicio que recibe.

Para llevar una política de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El

hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá posteriormente convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar.

Cuando una empresa aprende a ver a través de los ojos de los clientes podrá interpretar mejor las necesidades desarrollar y proporcionar el producto o servicio adecuadamente mejorar las campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado.

Las empresas deben conocer a sus clientes de forma detallada por tanto hay que saber sus necesidades expectativas y demandas para desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr la fidelización. De esta forma cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de nuestros productos o servicios deseara regresar y repetir esta vivencia.

Para lograr la satisfacción y retención de los clientes es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los clientes que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al cliente, ofreciendo un producto excelente y la mayor cantidad de servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe ser compartida por todos los miembros de la organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables.

Los responsables de la dirección de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al cliente de modo que puedan implicar a todos sus empleados para lograr que las relaciones con los clientes sean comprometidas como una fuente de beneficios y valor añadido para todos. Este valor debe formar parte de la cultura empresarial (Pérez, 2007).

a. Beneficios del servicio

Para enfatizar, aún más, la importancia del valor que tiene la calidad del servicio, podemos decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a hacer (de nuevo) en el futuro, negocios con la organización. Esos objetivos se alcanzan satisfaciendo a los clientes, quienes, a su vez, recomendarán su empresa a sus amigos y parientes. Gracias al nivel de familiaridad que existe entre ellos, crearán y, luego, incrementarán una reputación positiva y creíble de su empresa en el mercado (Tschohl, 2008).

— Cortesía

Entendida como la atención la consideración, el respeto y la amabilidad mostrados hacia el cliente por la persona de contacto.

— Credibilidad

Considerada como la veracidad, la creencia y la honestidad sobre el servicio que se ofrece

— Seguridad

Esta categoría engloba la tranquilidad de los clientes y la ausencia de peligros o riesgos en su relación con el proveedor del servicio, considérese que dentro de esta dimensión se incluye la confidencialidad de los datos.

— Accesibilidad

Se trata de la facilidad para contactar y acceder a la empresa, téngase en cuenta que aquí también se contemplan los horarios, los aparcamientos, etc.

— Comunicaciones

Entendida como la capacidad que representa el proveedor de servicio para mantener a los clientes informados y además que esté dispuesto a escucharles. Dentro de esta dimensión, también tendríamos que hacer mención a las hojas de reclamaciones.

— **Comprensión del cliente**

Es el esfuerzo que realizan los trabajadores por conocer y comprender las verdades necesidades de los usuarios.

Atención individualizada que el proveedor de servicio ofrece a los clientes.

En suma, quisiéramos resaltar el interés que tiene averiguar cuáles son las principales dimensiones o factores que el cliente considera cuando evalúa la calidad de un servicio. Ya que, si las empresas saben cuáles son estos elementos, entonces estas podrán canalizar sus esfuerzos en esa dirección con el principal propósito de mejorar la calidad de sus servicios. Algunos autores apuestan por fiabilidad y la tangibilidad como las dimensiones centrales que aseguran la fidelidad del cliente (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1988; Parasuraman, Zeithaml y Berry 1996), pese a todo este argumento aún no se encuentra consensuado. No obstante, y a pesar de la disparidad de opiniones, con objeto de mejorar el servicio, resulta imprescindible conocer los indicadores que los clientes utilizan en la valoración del mismo y si fuera posible, extender los planteamientos más allá para llegar a comprender las expectativas de los usuarios (Salvador, 2008).

2.2.6.1 Dimensiones Método Serqval

a. Elementos tangibles

Tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.

b. Fiabilidad

Entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos de forma fiable y cuidadosa

c. Capacidad de respuesta

Que determina disponibilidad para atender a los clientes con rapidez. Para proveerlos de un servicio rápido.

d. Profesionalidad

Que alude a la posesión por las personas de las actitudes aptitudes y destrezas necesarias para la correcta prestación del servicio.

e. Cortesía

Entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.

f. Credibilidad

Indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.

g. Seguridad

Como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

h. Accesibilidad

Representativa de la facilidad en el contacto.

i. Comunicación

Como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.

j. Comprensión del cliente

Para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.

2.2.6.2 la gestión de las deficiencias en la calidad de servicio

a. Deficiencias en la calidad de servicio

Una de las cuestiones más interesantes desde el punto de vista de la gestión empresarial es la identificación de los problemas que llevan a una empresa a la prestación de una baja calidad de servicio.

Las causas de la falta de calidad, encontrar soluciones y establecer las medidas apropiadas para mejorar la calidad de servicio. Una vez que la empresa ofrece un servicio de alta calidad debe seguir los pasos anteriores de manera que sea un proceso continuo y controle y verifique constantemente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios.

Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un modelo conceptual que vincula las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas existentes en la empresa. Este modelo presenta una serie de discrepancias o deficiencias que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad y sirve como marco general que, de forma esquemática, permite la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio.

La falta de calidad de servicio se atribuye a cinco deficiencias que se pueden resumir así:

- Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente.

En conclusión, estas discrepancias enmarcan dentro de la organización deficiencia internas percibido por los clientes en la calidad de servicio representa el punto de vista del cliente, el servicio esperado y percibido, a para lo cual la organización deberá disminuir las deficiencias y mantenerlas en un nivel más bajo posible con la finalidad de que no se presente las deficiencias.

b. Causas de las deficiencias en el servicio

A continuación, vamos a explicar, siguiendo a Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), las posibles causas de cada una de las deficiencias que se pueden producir en el interior de la organización, ya que su análisis puede ser de gran utilidad para la mejora de la calidad en cualquier empresa. Las principales causas que originan cada una de las deficiencias son las siguientes:

Deficiencia 1: falta de una cultura orientada a la investigación, falta de comunicación ascendente y excesivos niveles jerárquicos de mando

Deficiencia 2: bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio, mala especificación de objetivos, defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas y percepción de inviabilidad para cumplir las expectativas del cliente

Deficiencia 3: falta de sentido de trabajo en equipo, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, falta de control percibido, sistemas de supervisión y mando inadecuados, existencia de conflictos funcionales y ambigüedad de las funciones

Deficiencia 4: deficiencias en la comunicación descendente dentro de la organización y propensión de la empresa a prometer en exceso a sus clientes

De esa manera la organización identifica distintos factores organizativos y distintas relaciones en la calidad deservicio entre las expectativas del cliente y las percepciones de la calidad de servicio.

C. Expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

En ocasiones, la percepción de los directivos sobre lo que esperan los clientes no coincide con lo realmente esperan éstos, por lo que los esfuerzos de la empresa, tanto en términos monetarios, como de inversión humana para mejorar su servicio, son poco efectivos. Aparece entonces una percepción errónea de los directivos sobre las expectativas de los clientes, que en definitiva supone que la empresa no sabe lo que esperan los clientes. Nunca se debe suponer nada acerca de las necesidades o expectativas de los clientes, sino que debe confirmarse mediante estudios orientados a esta finalidad.

d. Inexistencia de una cultura orientada a la investigación de Marketing.

En efecto las empresas orientadas preocupadas excesivamente por sus operaciones y no orientadas hacia el cliente no realizan los esfuerzos necesarios para comprender las necesidades y expectativas de éstos. Muchas empresas descuidan así las necesidades de sus clientes. Un ejemplo de ello serían los centros de salud y las consultas de los hospitales cuando sólo realizan consultas por las mañanas, o las entidades bancarias que sólo permiten realizar el pago de recibos a sus clientes dentro de un horario e incluso días determinados.

Por otro lado, puede suceder que habiendo realizado la empresa los estudios correspondientes los resultados obtenidos sean utilizados escasamente e inadecuadamente. Resulta imprescindible traducir los resultados de las investigaciones en posibles acciones y llevarlas a cabo. Por último, hay que señalar la necesidad de interacción entre los niveles directivos y los clientes. En empresas grandes el contacto entre los clientes y la dirección se dificulta, pero en la medida de lo posible se ha de facilitar aquél para conocer directamente las percepciones de los clientes, así como lo que esperan y desean en la prestación del servicio

e. Inadecuada comunicación vertical ascendente

Desde el personal de contacto con el cliente hacia la alta dirección. El flujo de comunicación puede desarrollarse de manera eficaz de varias formas y simultáneamente: mediante canales formales (por ejemplo, los informes sobre problemas y casos excepcionales en la prestación del servicio) y canales informales (por ejemplo, conversaciones entre el personal de contacto y la alta dirección). Un ejemplo para conseguir que fluya la comunicación tanto en sentido ascendente como descendente sería que los directivos desayunaran o comieran a diario en la cafetería con los empleados de manera que la alta dirección esté siempre disponible para los empleados que quieran contactar con ella. De igual manera debería haber mayor interés en hacer una inspección por los organizativos de cómo se desarrolla la calidad de los servicios brindados por los trabajadores

f. Excesivos niveles jerárquicos de mando

Que crean separaciones y barreras entre el personal de contacto y los niveles directivos más altos. A mayor número de niveles jerárquicos, mayores barreras entre el personal de contacto y la alta dirección. La alta dirección asigna recursos y establece las normas que aseguran la calidad del servicio, y el personal de contacto conoce mejor a los clientes y tiene a su cargo la prestación real del servicio a los clientes. Por tanto, la comunicación entre ambos debe asegurarse, y cuantos más niveles jerárquicos, más probabilidad de que las informaciones se pierdan o malinterpreten en el paso de un nivel a otro. Cada día son más las empresas que comprenden la necesidad de reducir el exceso de niveles jerárquicos, con la intención de abrirse y mantener una confianza mutuamente entre el jefe y el trabajador para salir y sacar la organización hacia los objetivos planteados por la empresa

g. Percepción que asume al respecto a la calidad del servicio

Las empresas deben estar comprometidas con la calidad de servicio desde el punto de vista de los clientes y no sólo desde el punto de vista interno de la organización. Desde una perspectiva interna, la calidad en el servicio implica centrarse en la

productividad y la eficiencia, junto con el cumplimiento de las normas internas definidas, y dirigir los recursos hacia el logro de objetivos de carácter económico financiero. Sin embargo, el auténtico compromiso con la calidad del servicio significa algo más. Implica centrarse en lo que desean los clientes, de manera que ellos perciban el servicio como de alta calidad, lo que repercutirá sobre los resultados de la empresa. Para ello, la alta dirección, factor clave en el establecimiento de las normas de calidad en el servicio, debe ejercer un fuerte liderazgo y estar comprometida con la calidad de manera que se consiga el compromiso de los niveles medios de dirección, factor clave en el funcionamiento de las normas, y en definitiva de todos los miembros de la organización. Este compromiso se consigue principalmente con el establecimiento de incentivos que motiven a la participación y en la medida en que las personas perciban que sus esfuerzos por conseguir la calidad en el servicio son reconocidos y apreciados.

En pocas palabras la alta dirección debe de estar tan comprometida para el logro de sus objetivos de manera que es un factor clave en el funcionamiento de atención al cliente

h. Percepción de inviabilidad

En ocasiones, la dirección de la empresa puede percibir como inviable algo que realmente no lo es. La percepción de inviabilidad supone una actitud mental de la dirección que puede o no estar relacionada con las limitaciones reales de la organización. Normalmente responde a una visión cerrada y a corto plazo de los directivos que no poseen voluntad y creatividad para satisfacer a los clientes y se excusan en la falta de recursos. La solución se encuentra en cambiar esa actitud directiva y mostrarse abierto a las innovaciones y a satisfacer a los clientes siempre.

2.2.6.3 Errores en el establecimiento de las normas o estándares

El establecimiento de normas o estándares en los servicios, en ocasiones, se percibe como algo complejo e imposible debido a la naturaleza intangible de aquéllos. En estos casos, normalmente servicios con alto grado de contacto con el cliente, o no se fijan

normas o las que se establecen son demasiado vagas y generales que no pueden ser medidas y no generan retroalimentación.

Sin embargo, la normalización del servicio puede llevarse a cabo en aquellas actividades de este sector que sean rutinarias (por ejemplo, las necesarias para abrir una cuenta corriente o emitir una factura), sin conducir necesariamente a la despersonalización del servicio. De tal manera que, si se normalizan estos aspectos del servicio, la empresa puede disponer de más tiempo para proporcionar al cliente una atención más personalizada. Por ejemplo, los médicos establecen normas estándar para los aspectos rutinarios y no técnicos del servicio, tales como la revisión inicial, el cobro de los servicios, la toma del peso y temperatura de los clientes delegados en sus asistentes; así dedican más tiempo a tareas más especializadas del servicio, como el diagnóstico y el cuidado del paciente.

La conversión de las tareas en actividades estándar en el sector servicios se puede realizar de varias formas. La primera es la aplicación de tecnología en aquellas tareas cuyas características lo permitan y que además haya poco contacto con el cliente (por ejemplo, cajeros automáticos, expendedores de billetes de cine, etc.). Esto puede simplificar y mejorar el servicio al cliente

Porque se liberan recursos humanos que pueden dedicar más tiempo a las tareas que requieren una mayor intervención del factor humano y suministrar un servicio altamente personalizado. Por ejemplo, American Airlines aprendió que con la gestión y control de equipajes automatizada podía tener personal en la oficina de equipajes perdidos para atender las 24 horas del día a los clientes, en lugar de hacerlo una grabadora. Otra forma sería la sustitución de sistemas de tecnología por sistemas donde haya más contacto personal y esfuerzo humano (por ejemplo, sustituir la formulación de peticiones de pedidos a través de mensajes en contestador automático por atención de una persona que recoge el pedido). También se pueden perfeccionar los procedimientos de trabajo sin necesidad de incorporar tecnología (por ejemplo, dividiendo los procesos en actividades concretas y analizando cuáles se pueden eliminar, o disminuir el tiempo dedicado a una actividad poco importante desde el punto de vista del cliente). El

establecimiento de normas estándar, con aplicación de tecnología o sin ella, disminuye la deficiencia.

a. Ausencia de objetivos

Los objetivos que guían el esfuerzo de los empleados en la consecución de la calidad de servicio deben estar basados en las necesidades y expectativas de los clientes y no en las normas internas de la empresa. Así pues, los objetivos de calidad del servicio realmente eficaces tienen las siguientes características en común:

b. Son específicos

Los objetivos tienen que ser concretos y claros. Las metas no deben ser vagas, como responder al teléfono rápidamente o llevar la comida a los comensales lo antes posible.

c. Son aceptados por los empleados

Los empleados cumplen las normas de manera coherente sólo si entienden y aceptan los objetivos. Si no, la imposición de normas crea resentimiento, absentismo, resistencia, tensión e incluso mayor rotación del personal.

2.2.6.4 Principales criterios que utilizan los clientes para evaluar el servicio

Los empleados deben conocer, a través de la dirección, cuáles son los aspectos del servicio más importantes desde el punto de vista de los clientes. En la mayoría de las empresas de servicios la dimensión más importante para el cliente es la fiabilidad, la cual debe ser destacada por encima de las demás.

a. Medición y revisión con un adecuado sistema de información comparada

Para ser efectivos, los objetivos deben ser medidos y revisados regularmente. Sin medición e información comparada, no se podrán corregir los errores. James Robinson, de American Express, dijo: "los empleados hacen lo que la dirección inspecciona, no lo que

espera". En consecuencia, American Airlines calcula que las reservas por teléfono deben ser contestadas en 20 segundos, y el 85 % de los vuelos deben despegar no más tarde de 5 minutos después de la hora establecida en el itinerario y aterrizar dentro de los 15 minutos de la hora prevista de llegada. Cada mes elabora un resumen de las operaciones cuya lectura le permite a la dirección saber cómo se está trabajando y cuáles son y dónde están los problemas. Permite encontrar directivos responsables a los cuales se les hace conocer el problema y que sus ingresos y promociones dependen del cumplimiento de las normas.

b. Desafíos reales

Los objetivos tienen que suponer desafíos para los empleados. Éstos deben percibirlos como un estímulo a sus esfuerzos para alcanzarlos; por tanto, siempre deben de ser alcanzables o reales. Las metas muy altas, poco realistas, dejan en los empleados la sensación de insatisfacción y frustración por no haber sido capaces de alcanzarlas

c. Ambigüedad en las funciones

Se produce cuando los empleados no tienen claro cuáles son las funciones propias de su puesto y, por tanto, se muestran confusos respecto a lo que los directivos esperan de ellos. Para eliminar esta deficiencia la dirección debe suministrar descripciones claras de los puestos de trabajo y proporcionar a los empleados información completa para el correcto desempeño de sus funciones. A su vez, es importante la existencia de retroalimentación porque los empleados necesitan saber si cumplen conforme a las normas y expectativas de la dirección, y por otro lado, esta información resulta fundamental para corregir posibles errores y actuaciones poco eficaces. La dirección también debe asegurar que los empleados se sientan confiados y capacitados en sus puestos de trabajo. Para todo ello, deberá proporcionar formación de carácter técnico y sobre técnicas de relaciones interpersonales, así como suministrar conocimientos sobre los clientes. Por ejemplo, la política de formación de Paradores Nacionales de Turismo está orientada a desarrollar y mejorar los conocimientos de los empleados para mejorar su adecuación a los puestos de trabajo que desempeñan, siempre en beneficio de la calidad del servicio que se ofrece al cliente.

d. Conflictos de objetivos

Se presentan cuando los empleados se encuentran sometidos por la dirección al cumplimiento de varios objetivos a la vez, normalmente a objetivos de ventas y objetivos de calidad de servicio que generan dudas entre satisfacer las expectativas de la empresa o atender mejor a los clientes. También pueden ocurrir por sobrecarga en el puesto de trabajo, contacto con excesivos clientes, o excesivo papeleo, cuando los empleados de contacto con el cliente deben rellenar informes sobre el servicio prestado, problemas que detecta, etc. En estos casos puede aparecer la denominada sobrecarga de contacto que provoca una actitud fría e impersonal con los clientes. Evidentemente, se produce un efecto negativo en la satisfacción y actuación de los empleados que puede provocar absentismo y rotación del personal.

Para evitarlo, las empresas deben establecer las funciones de los puestos y las normas según las expectativas de los clientes, e incluso implicar a los empleados en ello, puesto que son los que mejor conocen sus trabajos.

e. Desajuste entre los empleados y sus funciones

Los empleados de contacto con el cliente deben estar perfectamente formados y capacitados para el desempeño de sus funciones, lo que en algunas ocasiones no ocurre debido a su proceso rápido de reclutamiento y selección y a su baja remuneración. Los directivos deben prestar atención y proporcionar los recursos necesarios al proceso de selección, contratación del personal y remuneración.

f. Desajuste entre la tecnología y las funciones

La calidad del servicio depende también de que sean apropiadas las herramientas o tecnología que los empleados utilizan para realizar sus funciones. Las empresas que son excelentes en el servicio, seleccionan y desarrollan a sus empleados cuidadosamente, seleccionan la tecnología apropiada y se centran en que exista la necesaria coherencia entre empleados, tecnología y funciones.

g. Sistemas inadecuados de supervisión y control

Las empresas deben emplear sistemas de supervisión y control adecuados para medir la calidad de servicio, en lugar de emplear únicamente sistemas de control de la producción (por ejemplo, número de servicios prestados por hora, número de ventas realizadas por semana), que provocan la desmotivación de los empleados y no contribuyen a generar calidad de servicio. Se deben supervisar actitudes y comportamientos a nivel individual y de grupo

El sistema de recompensas es fundamental para mantener la motivación y debe incorporar: recompensa financiera directa, avances y ascensos profesionales dentro de la empresa o reconocimientos especiales. También, los programas de participación en beneficios provocan motivación y compromiso de los empleados con la calidad

h. Ausencia de control percibido por parte de los empleados

Los empleados mejoran sus actuaciones ante situaciones extraordinarias o adversas cuando poseen cierta flexibilidad que les permite aumentar su percepción de control. Cuando los empleados están sujetos a procedimientos, normas y rutinas y no poseen flexibilidad de actuación ante situaciones anómalas ello repercute sobre la calidad de servicio. Para evitar este problema, se debe aumentar la percepción de control dotando de poder y autoridad a todos los empleados de la organización para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes. Entonces, el conflicto para muchos directivos se plantea cuando se necesita establecer normas estándar para el servicio en los distintos departamentos y divisiones de la empresa y, al mismo tiempo, otorgar suficiente poder y control a los empleados para que puedan dar lo mejor de sí. El equilibrio eficaz se logra exigiendo a los directivos o departamentos que alcancen ciertas metas o cumplan ciertas normas básicas, pero dándoles libertad para que lo hagan de la forma más conveniente en cada caso.

i. Ausencia de sentido de trabajo en equipo

La ausencia de percepción de trabajo en equipo puede venir generada porque los empleados no ven a los demás empleados como clientes internos y porque no se sienten

personalmente implicados y comprometidos con los objetivos de calidad de la empresa. Para evitarlo, la organización debe desarrollar el trabajo en equipo y orientar a los clientes para que colaboren y participen en el equipo. Para conseguir que los clientes participen eficazmente en la prestación del servicio la empresa debe determinar claramente cuál es el papel de los clientes en el proceso de prestación e instruirles en este sentido.

2.2.6.5 Prestación del servicio y la comunicación externa

Esta deficiencia surge cuando el cliente se siente decepcionado o percibe que ha sido engañado por la empresa. El cliente observa diferencia entre la prestación real del servicio y el servicio que la empresa prometía ofrecer en las comunicaciones externas.

a. Deficiencias en la comunicación horizontal

Especialmente entre las áreas de operaciones, marketing y recursos humanos, y entre distintas sucursales o delegaciones. Todas las empresas necesitan buenas comunicaciones horizontales entre las distintas áreas para poder dar un servicio de calidad. La coordinación y comunicación entre el departamento de marketing y el personal encargado de la prestación del servicio es fundamental. Los mensajes publicitarios falsos ponen en peligro la percepción de la calidad de servicio. Si el personal de ventas o la publicidad elevan las expectativas de los clientes hasta un nivel de imposible cumplimiento real en el servicio prestado.

2.2.6.6 El modelo servqual

El modelo SERVQUAL (Service Quality) se debe a los sucesivos trabajos de los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes centraron su investigación en las siguientes preguntas: ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?, ¿Qué dimensiones integran la calidad?, y ¿Qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad?

a. Comunicación boca-oído.

Hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes o usuarios.

b. Necesidades personales.

Qué servicio es el que verdaderamente necesita el cliente.

c. Experiencias anteriores.

Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio. Así, se espera más de aquello de lo que se ha recibido un elevado nivel y menos de lo que se ha recibido un nivel bajo.

d. Comunicación externa.

Son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como puede ser, entre otras, la publicidad o el propio precio del servicio

2.2.6.7 El cliente interno y la calidad de servicio

Estos autores desarrollaron un instrumento de medir la calidad denominado modelo Servqual lo que el cliente desea o espera del servicio y la única finalidad del resultado del servicio por el cliente se podría decir que la calidad y servicio viene hacer por la amplitud de las discrepancias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio.

Por tanto, desde la perspectiva de los empleados como clientes internos, debemos abordar dos grupos de factores que influyen en su percepción de la calidad: por una parte, aquellos factores organizativos origen de satisfacción o insatisfacción en su trabajo, factores que ya han sido planteados, y entre los que destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación. Y por otra parte, aquellos factores interpersonales que son origen de satisfacción o insatisfacción en su papel de clientes de otros individuos o departamentos dentro de la organización, si bien es cierto que para

satisfacer estos factores será necesario modificar y mejorar los factores organizativos. Así, resulta fundamental conocer cuáles son las expectativas de los clientes internos respecto al servicio para utilizar dicha información como base del proceso de mejora de la calidad, al igual que hacemos con los clientes externos. Es imprescindible identificar y entender las necesidades de los clientes internos para poder actuar sobre ellas.

Debido a que los encuentros internos, es decir, las relaciones entre clientes internos y sus proveedores internos suelen desarrollarse dentro del mismo espacio físico, los elementos tangibles no son una dimensión apreciada por los clientes internos. No ocurre lo mismo con aquellas dimensiones referidas al contacto personal. La dimensión fiabilidad hace referencia al resultado del servicio; de esta forma y por similitud se puede equiparar a la dimensión recuperación de un encuentro interno. Del resto de las dimensiones que hacen referencia al proceso de prestación del servicio es posible asimilar la adaptabilidad con la capacidad de respuesta, así como la espontaneidad con la empatía. La dimensión externa seguridad no se relaciona con ninguna dimensión interna ya que al tratarse de un encuentro interno no tiene excesivo sentido plantear elementos referidos a la credibilidad o la confianza.

2.2.6.8 La gestión de quejas y reclamaciones

Una queja es una acción orientada a solucionar un problema consecuencia de un acto de compra y/o consumo que genera una experiencia insatisfactoria. El destinatario de la queja suele ser el proveedor del producto o servicio causante del problema, pero también pueden ir dirigidas a terceras partes, como las entidades constituidas para la defensa de los derechos del consumidor, los medios de comunicación o la justicia. Y aunque todas las quejas permiten conocer las causas del problema y suponen un coste para solucionar la insatisfacción, únicamente las quejas al proveedor ofrecen la posibilidad a la empresa de convertir la insatisfacción en satisfacción y poder así recuperar al cliente.

Actualmente, los clientes o consumidores presentan su queja a terceras partes cuando continúan buscando una solución a su insatisfacción porque ésta no ha sido resuelta por la empresa. Este tipo de quejas son especialmente dañinas para la empresa

ya que generan probabilidades bajas de repetición de compra y altas de realizar comentarios boca-oído nada positivos para la organización.

Porque la ayuda a detectar las deficiencias o fallos cometidos durante el intercambio e identificar las causas de insatisfacción y solucionarlas realizando mejoras de la calidad en los productos y en los procesos y mejorando la imagen de empresa si la queja es resuelta.

En definitiva, cada vez que un cliente formula una queja o reclamación la empresa observa el hecho como una oportunidad para mejorar y satisfacer al consumidor, conservando al cliente, que, de otra forma, quizá podría pensar en comprar los productos y servicios de la competencia y además realizar una campaña de comunicación negativa para la empresa (Camison,Cruz y Gonzales, 2006, págs. 895,935).

2.3 Definición en términos

2.3.1. Compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un constructor de concepto multidimensional que comprende tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo. Esta aproximación tridimensional es la que mayor investigación y soporte ha generado durante las últimas décadas, siendo la teoría más estudiada por muchos otros autores (Arciniega & Gonzales, 2006).

a. Compromiso afectivo

Meyer & Allen (1991, pág. 61) de la misma manera nos manifiestan que el compromiso afectivo son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el trabajador con su trabajo refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades

(especialmente psicológicas) y expectativas en la cual disfrutan su permanencia en la organización.

b. Compromiso de continuidad

Es el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos como los financieros, físicos y psicológicos, así como las oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el colaborador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y dejar la organización implicaría perder mucho y si éste percibe que sus oportunidades fuera de la organización serán reducidas, se incrementa su apego con la empresa; sin embargo, espera mejora de las oportunidades externas para dejar la empresa

c. Compromiso normativo

Meyer y Allen (1991) explican que la remuneración que percibe el trabajador como contraprestación de sus servicios no representa suficientes alicientes para el desarrollo de altos grados de compromiso organizacional, ya que el desempeño de tareas interesantes, la capacitación y desarrollo de las potencialidades individuales y la identificación con los valores y metas organizacionales, apoyo a su grupo familiar como becas, entre otros, son más valoradas por los individuos y por tanto fuentes más frecuentes de compromiso. Al respecto podemos señalar que la mayoría de escuelas privadas, estilan brindar facilidades y beneficios económicos a los hijos de los trabajadores lo que de alguna manera va generando una deuda moral de parte de ellos. A decir de muchos promotores de instituciones educativas privadas, todo trabajador cuenta con media beca para sus hijos lo que estrecha aún más la relación colaborador-institución, además de ser un elemento positivo para el colaborador por estar pendiente de sus hijos

2.3.2 Calidad de servicio

Esta conceptualización comparte con las ideas previas de Deming y Juran, el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el cliente y no por la empresa, asumiendo que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. En esta

línea, una definición clásica es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry: calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto (Duque, 2005).

2.3.2.1 Dimensiones de la calidad de servicio

Berry, Parasuraman y Zeithaml (1985) dan a conocer que la calidad de servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente y han sido capaces de encontrar cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio: tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. El modelo en que los clientes juzgan un servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del servicio, los compradores de servicios juzgan la calidad basándose tanto en las experiencias que tienen durante el proceso de servicios como en lo que pueda ocurrir después. De esta manera se establecieron cinco dimensiones para medir la calidad de servicio:

- a. **Tangibles:** representan las características físicas y apariencias del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- b. **Fiabilidad:** implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- c. **Capacidad de respuesta:** representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- d. **Seguridad:** son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismo para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

- e. **Empatía:** es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

El compromiso organizacional influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. La identificación con la organización influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- b. El involucramiento con la organización influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- c. La lealtad influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- d. El sentido de la obligación influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- e. La responsabilidad organizacional influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- f. La percepción de alternativas influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.
- g. La inversión con la organización influye significativamente en la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.

2.5 Variables de estudio

Variable de estudio 1:

Compromiso organizacional

Dimensiones:

- a. Compromiso afectivo
- b. Compromiso continuo
- c. Compromiso normativo

Variable de estudio 2:

Influencia de calidad de servicio

Dimensiones:

- a. Tangibles
- b. Fiabilidad
- c. Capacidad de respuesta
- d. seguridad
- e. Empatía

2.5.1 Definición conceptual de la variable

2.5.1.1 Compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal (incluso legal)

2.5.1.2 Calidad de servicio

Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (Zeitham, 1990).

2.5.2 Definición operacional de la variable

2.5.2.1 Compromiso organizacional

Escala de Compromiso de Allen y Meyer (1997)

2.5.2.2 Calidad de servicio

Escala Servqual de Pasumaran, 2014.

2.5.3 Operacionalización de la variable.

Operacionalización de la variable compromiso organizacional.

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Identificación con la organización. involucramiento con la organización lealtad	Escala de Compromiso de Allen y Meyer (1997)	Nivel de identificación con la organización. Nivel de involucramiento con la organización Nivel de lealtad	Categórico ordinal
	sentido de obligación responsabilidad organizacional		Nivel de sentido de obligación Nivel de responsabilidad organizacional	
	percepción de alternativas inversiones en la organización		Nivel de percepción de alternativas Nivel de inversiones en la organización	

Fuente: elaboración propia.

Operacionalización de la variable calidad de servicio.

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
Calidad de servicio	Tangibilidad	Escala Servqual de Pasumaran, 2014.	Nivel de tangibilidad	Categórico ordinal
	Confiabilidad		Nivel de confiabilidad	
	Entendimiento del cliente Comunicación		Nivel entendimiento del cliente Nivel de comunicación	
	Cortesía		Nivel de cortesía	
	Credibilidad		Nivel de credibilidad	

Fuente: elaboración propia

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

- a. De acuerdo a la investigación es observacional
- b. De la medida de observación es prospectivo
- c. Según el número de mediación de variable de estudio es transversal
- d. Según el número de variable análisis analítico

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativo.

3.2. Descripción del ámbito de estudio

La investigación se realizará en la Universidad Alas Peruanas – filial Tacna, durante el año 2017. La unidad de análisis será el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas. La investigación analizará exclusivamente el área específica de los recursos humanos que es una de las ramas de la administración.

3.3. Población y muestra

3.3.1 Población

Según Arias (2006) señala a la población o universo al conjunto por el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas involucradas a la investigación.)

n°	Total
30	Trabajadores administrativos

Fuente 1: población

3.3.2. Muestra

No se usó muestra, se realizó censo

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.4.1. Técnicas

La presente investigación utilizará una encuesta para medir las variables.

3.4.2. Instrumentos

Se utilizará la Escala de compromiso de Allen y Meyer. Este instrumento fue creado por Allen y Meyer (1997). Identificación con la organización (ítems 1, 2,3.). Involucramiento con la organización (ítems 4, 5,6). Lealtad (ítems 7, 8,9). Sentido de obligación (ítems 10,11). Compromiso organizacional (ítems 12,13). Percepción de alternativas (ítems 14,15). Inversiones en la organización (ítems 16,17). Constaba de 24 ítems. Posteriormente, en (1993) estos autores rediseñaron el cuestionario colocando 6 preguntas para cada una de las dimensiones de los reactivos, pasando a ser una escala de 17 ítems.

Se usará la escala multidimensional Servqual esta herramienta sirve para la medición de la Calidad del Servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard I. Berry, con el auspicio del marketing Science Institute en 1988 de 23 preguntas. Tangibilidad (ítems 1, 2, 3,4). Confiabilidad (ítems 5, 6,7). Entendimiento del cliente (ítems 8, 9, 10,11). Comunicación (ítems 12, 13, 14,15). Cortesía (ítems 16, 17, 18,19). Credibilidad (ítems 20, 21, 22,23).

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

Para poder medir la fiabilidad de los instrumentos, los datos fueron procesados mediante la prueba de Alfa de Cronbach se empleó para ver los niveles de confiabilidad de la variable dependiente la prueba es de (0.738) y los niveles de confiabilidad de la variable independiente la prueba es de (0.863) de cada uno de sus componentes, las medidas de tendencia central para ver la percepción de los clientes sobre el compromiso organizacional y calidad de servicio entre los componentes.

Para poder establecer que los instrumentos son validados a la investigación, es que se solicitó a tres jueces que den su opinión sobre ellos. Al respecto, los tres jueces dieron su valoración favorable.

3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos

Los datos para la presente investigación fueron recolectados de la siguiente manera:

- a. Se solicitó permiso de la dirección de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la UAP-filial Tacna año 2017, mediante FUT aprobado por la Directora la Universidad Alas Peruanas filial Tacna de la Escuela de Administración y Negocios Internacionales.
- b. Se ubicó a los trabajadores administrativos presentes realizando dos días de censos correspondientes.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Validez y fiabilidad de instrumentos

Para poder establecer que los instrumentos son validados a la investigación, es que se solicitó a tres jueces que den su opinión sobre ellos. Al respecto, los tres jueces dieron su valoración favorable.

Sobre la fiabilidad de los instrumentos, se utilizó la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach. Como se aprecia en la Tabla 1 los p-valor obtenidos con los estadísticos de fiabilidad permiten afirmar que los instrumentos tienen consistencia interna.

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad para los instrumentos.

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Escala de “Compromiso organizacional”	.738	17
Escala de “Calidad de servicio”	.863	23

Fuente: Elaboración propia

4.2. Baremos de los instrumentos

Los baremos de los instrumentos fueron obtenidos de los percentiles 25, 50 y 75. De esta manera se obtuvo 4 categorías: Muy bajo (Entre el percentil 1 al 25), bajo (Entre el percentil 26 al 50), alto (Entre el percentil 51 al 75) y muy alto (Entre el percentil 76 al 100). Los puntos de cortes de ambas escalas se pueden apreciar en las Tablas 2 y 3 respectivamente.

Tabla 2. Baremos de la escala compromiso organizacional

	Percentiles		
	25	50	75
Identificación con la organización	6.0	7.0	8.0
Involucramiento con la organización	5.8	6.0	8.0
Lealtad	6.0	7.0	9.0
Sentido de obligación	4.0	5.0	7.0
Responsabilidad organizacional	5.0	6.0	7.0
Percepción de alternativas	5.0	6.0	7.0
Inversiones en la organización	5.0	6.0	7.0
Escala de compromiso organizacional	41.0	45.0	49.3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Baremos de la escala calidad de servicio.

	Percentiles		
	25	50	75
Tangibilidad	9.0	9.0	11.0
Confiabilidad	6.0	7.0	9.0
Entendimiento del cliente	7.0	9.0	12.3
Comunicación	6.0	9.0	12.0
Cortesía	7.0	9.0	11.0
Credibilidad	7.0	9.0	11.3
Escala de calidad de servicio	44.8	52.5	64.5

Fuente: Elaboración propia.

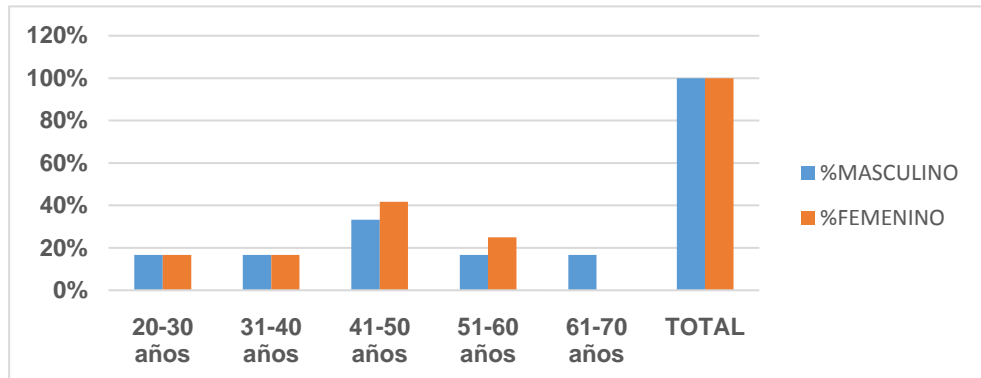
4.3. Características de la muestra

Los datos de la característica de la muestra, tenemos 18 trabajadores de sexo masculino, 12 trabajadoras administrativas de sexo femenino son mujeres y las edades respectivamente.

La modalidad contratados de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas Filial Tacna -2017 hay en total 9 trabajadores con contrato indefinido y 21

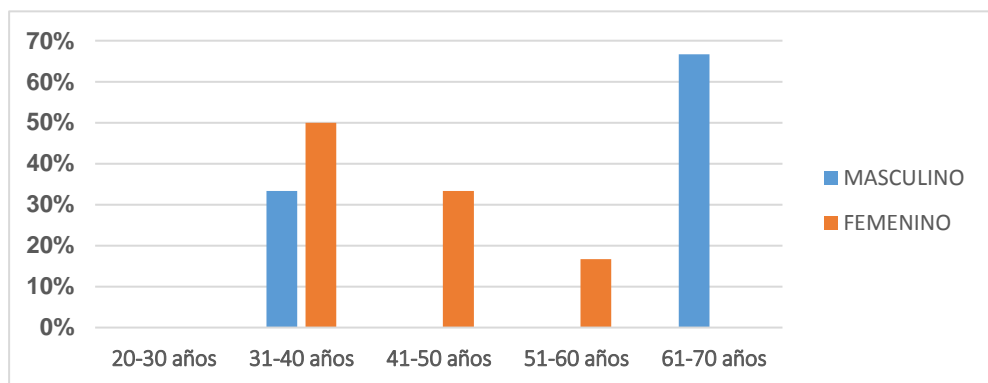
con contrato de acuerdo a las necesidades del mercado. Los cuales son 3 trabajadores administrativos del sexo masculino de diferentes edades, 6 trabajadoras administrativas del sexo femenino de diferentes edades. Como se puede apreciar en la tabla 4 y 5 respectivamente.

Tabla 4. Pirámide de la población.



Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Modalidad de contratos por sexos.



Fuente: elaboración propia

4.4. Resultados de la variable “Compromiso organizacional”.

El análisis del “Compromiso organizacional” se estableció a través de 7 dimensiones: Identificación con la organización, involucramiento con la organización, lealtad, sentido de obligación, compromiso organizacional, percepción de alternativas, inversión de la organización y escala de compromiso organizacional. A continuación, se analizarán los resultados en cada dimensión para posteriormente establecer los resultados generales de la escala.

4.4.1. Resultados de la dimensión “Identificación con la organización”.

Respecto a la dimensión “Identificación con la organización”, los resultados nos han permitido establecer que para el 33.3% de los trabajadores su identificación es muy baja, para el 30% es baja, para el 20% es muy alta y para el 16.7% es alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 4.

Tabla 6. Identificación con la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	10	33.3
Bajo	9	30.0
Alto	5	16.7
Muy alto	6	20.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 6 a través de la Figura 1.

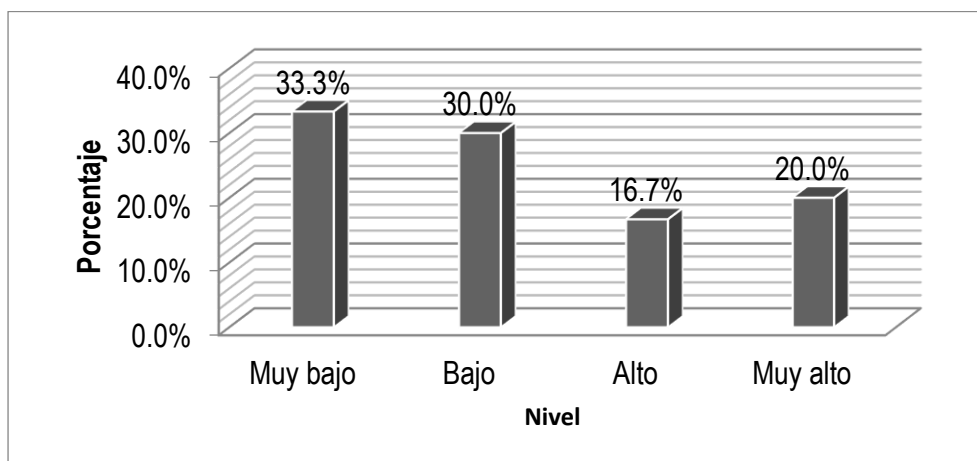


Figura 1. Identificación con la organización

Fuente: Tabla 6.

4.4.2. Resultados de la dimensión “Involucramiento con la organización”.

Respecto a la dimensión “Involucramiento con la organización”, los resultados nos han permitido establecer que para el 53.3 % de los trabajadores su involucramiento es muy baja, para el 26.7 % es alta, para el 20% es muy alta, Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 5.

Tabla 7. Involucramiento con la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	16	53.3
Alto	8	26.7
Muy alto	6	20.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 7 a través de la Figura 2.

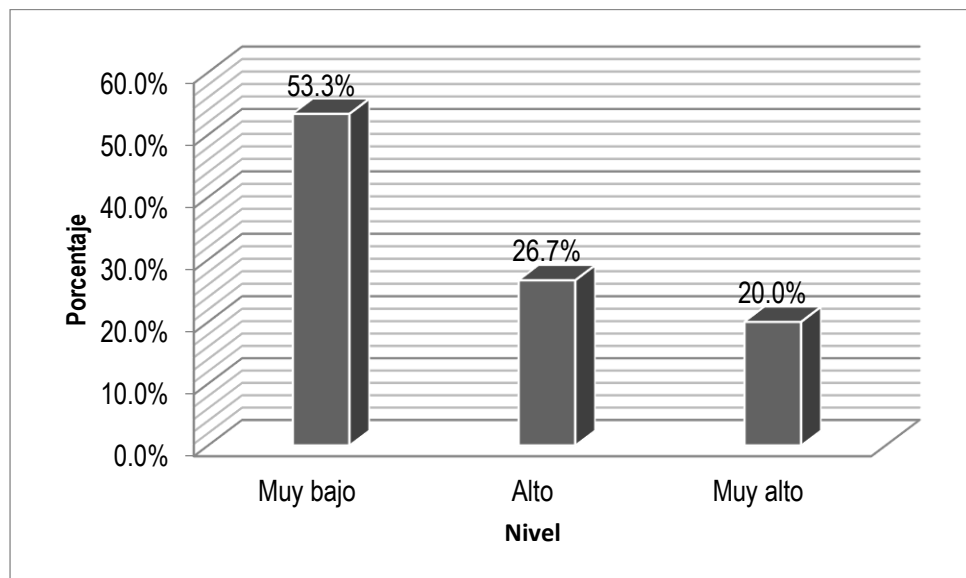


Figura 2. Involucramiento con la organización

Fuente: Tabla 7.

4.4.3. Resultados de la dimensión “Lealtad”.

Respecto a la dimensión “lealtad”, los resultados nos han permitido establecer que para el 36.7 % de los trabajadores su lealtad es alta, para el 33.3% es muy baja, para el 20% es baja, y para el 10% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 6.

Tabla 8.lealtad.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	10	33.3
Bajo	6	20.0
Alto	11	36.7
Muy alto	3	10.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 8 a través de la Figura 3.

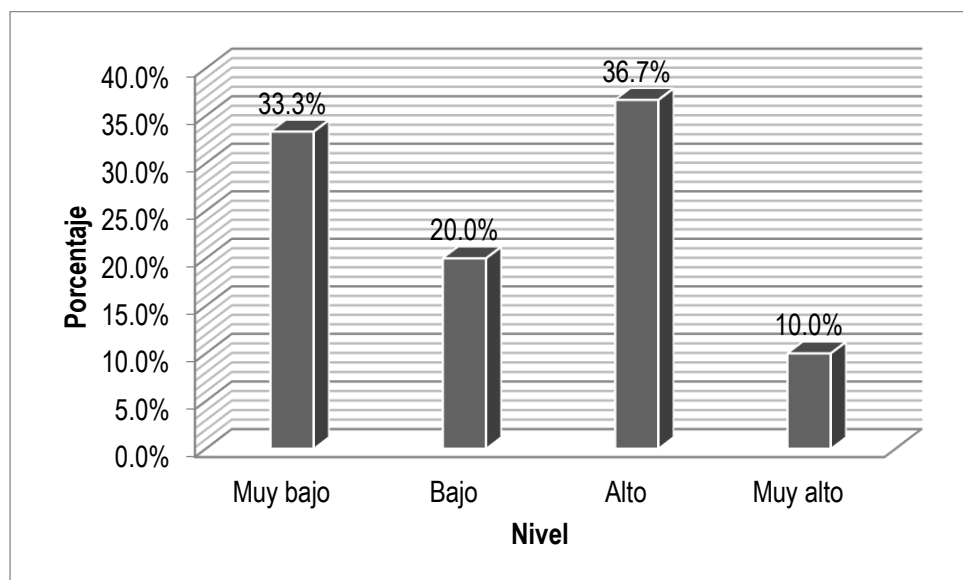


Figura 3. Lealtad

Fuente: Tabla 8.

4.4.4. Resultados de la dimensión “Sentido de obligación”.

Respecto a la dimensión “Sentido de la obligación”, los resultados nos han permitido establecer que para el 43.3% de los trabajadores su sentido de obligación es muy baja, para el 33.3% es alta, para el 13.3% es baja, y para el 10% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 7.

Tabla 9. sentido de obligación.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	13	43.3
Bajo	4	13.3
Alto	10	33.3
Muy alto	3	10.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 9 a través de la Figura 4.

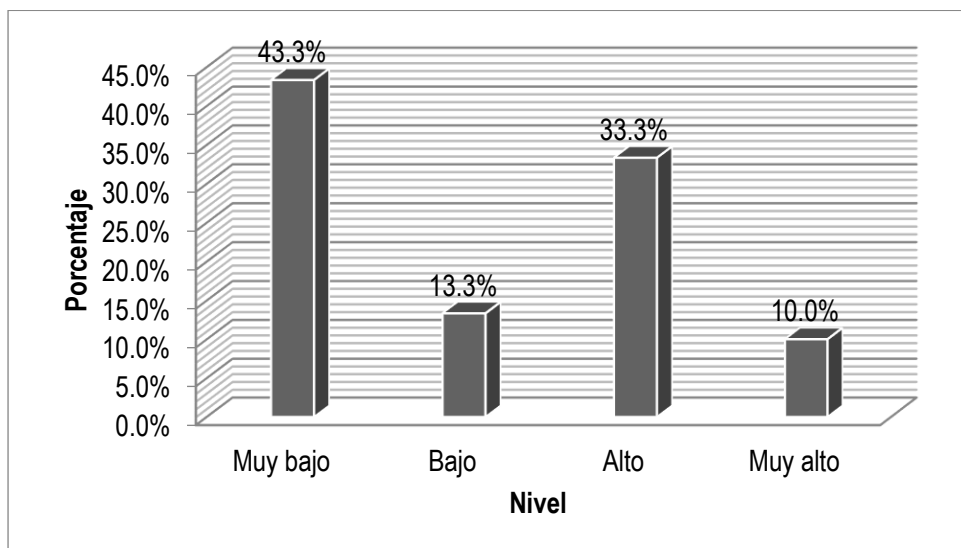


Figura 4. Sentido de obligación.

Fuente: Tabla 9.

4.4.5. Resultados de la dimensión “Responsabilidad organizacional”.

Respecto a la dimensión “Compromiso Organizacional”, los resultados nos han permitido establecer que para el 30% de los trabajadores su compromiso es muy baja, para el 30% es baja, para el 26.7% es alta y para el 13.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 8.

Tabla 10. Responsabilidad organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	30.0
Bajo	9	30.0
Alto	8	26.7
Muy alto	4	13.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 10 a través de la Figura 5.

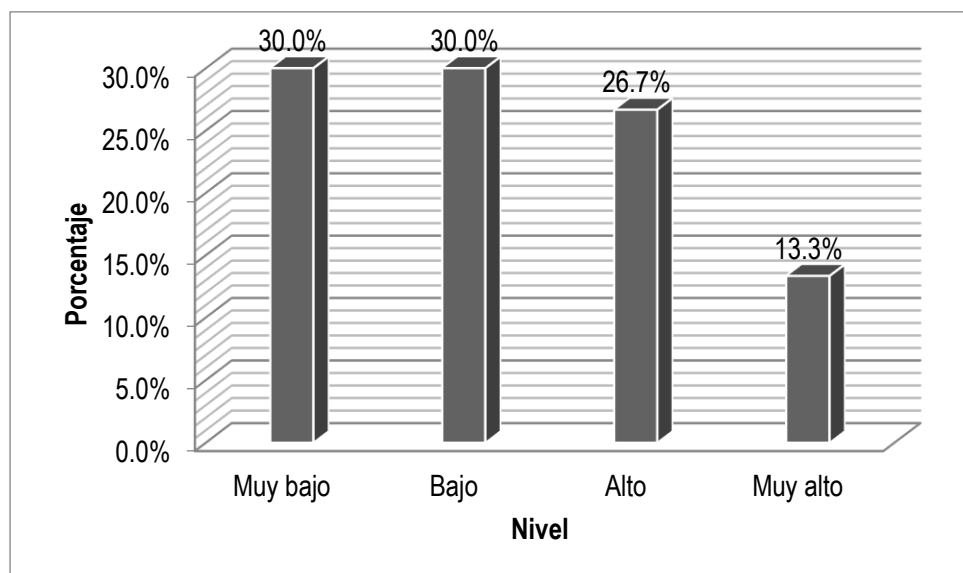


Figura 5. Responsabilidad organizacional

Fuente: Tabla 10.

4.4.6. Resultados de la dimensión “Percepción de alternativas”.

Respecto a la dimensión “Percepción de alternativas”, los resultados nos han permitido establecer que para el 36.7% de los trabajadores su percepción es muy baja, para el 36.7% es baja, para el 13.3% es alta y para el 13.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 9.

Tabla 11. Percepción de alternativas.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	11	36.7
Bajo	11	36.7
Alto	4	13.3
Muy alto	4	13.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 11 a través de la Figura 6.

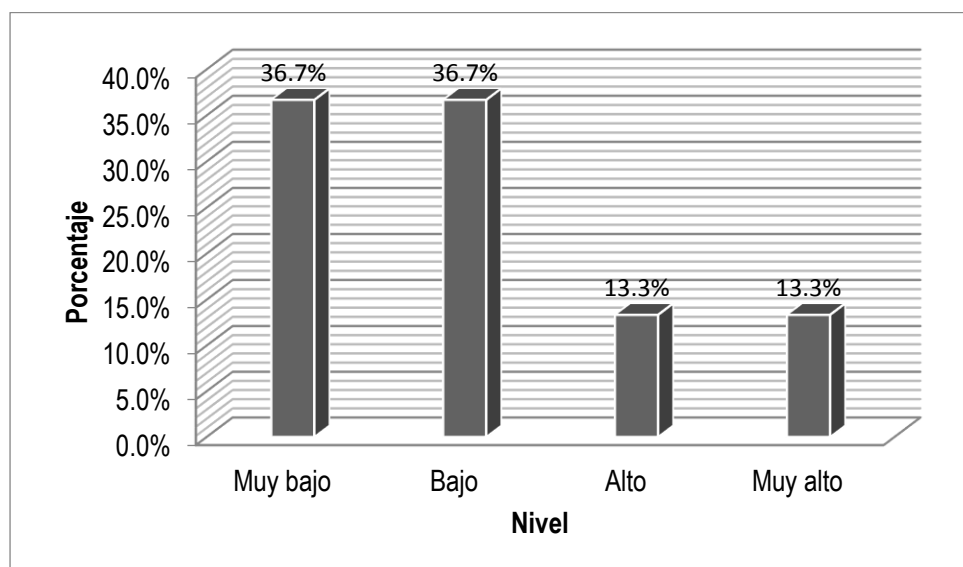


Figura 6. Percepción de alternativas.

Fuente: Tabla 11.

4.4.7. Resultados de la dimensión “Inversiones en la organización”.

Respecto a la dimensión “Inversiones en la organización”, los resultados nos han permitido establecer que para el 30% de los trabajadores su inversión en la organización es muy baja, para el 30% es baja, para el 20% es alta y para el 20% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 9

Tabla 12. Inversiones en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	30.0
Bajo	9	30.0
Alto	6	20.0
Muy alto	6	20.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 12 a través de la Figura 7.

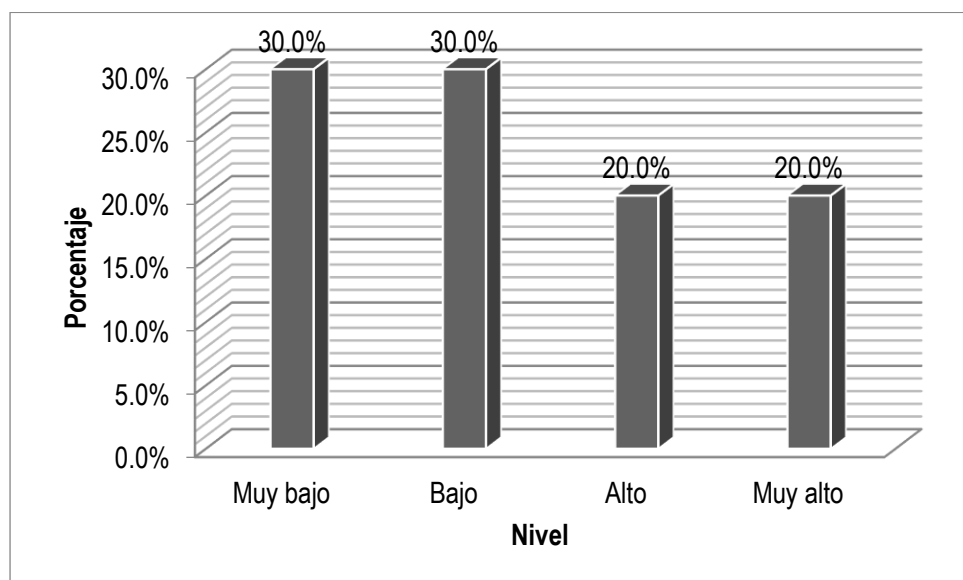


Figura 7. Inversiones en la organización.

Fuente: Tabla 12.

4.4.8. Resultado de la escala compromiso organizacional.

Respecto al resultado de la escala de "Compromiso Organizacional", los resultados nos han permitido establecer que para el 26.7% de los trabajadores su escala de compromiso organizacional es muy baja, para el 26.7% es baja, para el 23.3% es alta y para el 23.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 11.

Tabla 13. Resultado de la escala Compromiso Organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	8	26.7
Bajo	8	26.7
Alto	7	23.3
Muy alto	7	23.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 13 a través de la Figura 8.

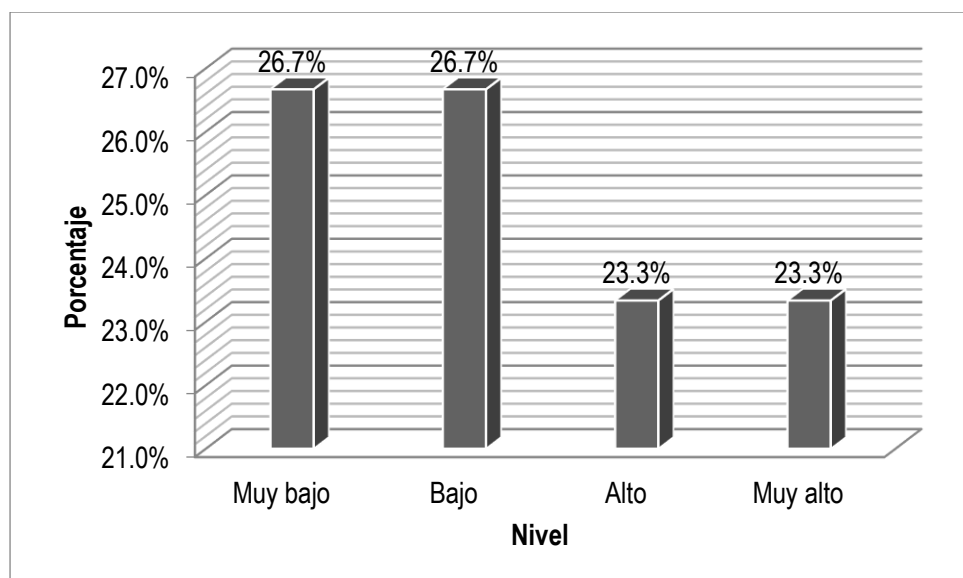


Figura 8. Resultado de escala de Compromiso Organizacional

Fuente: Tabla 13.

4.5. Resultados de la variable “Calidad de servicio”

La segunda variable “calidad de servicio” se estudió a través de las dimensiones establecidas en el instrumento.

4.5.1. Resultados de la dimensión “Tangibilidad”.

Respecto a la dimensión “Tangibilidad”, los resultados nos han permitido establecer que para el 53.3% de los trabajadores su tangibilidad es muy baja, para el 20% es muy alto, para el 16.7% es baja y para el 10% es alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 12.

Tabla 14.Tangibilidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	16	53.3
Bajo	5	16.7
Alto	3	10.0
Muy alto	6	20.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 14 a través de la Figura 9.

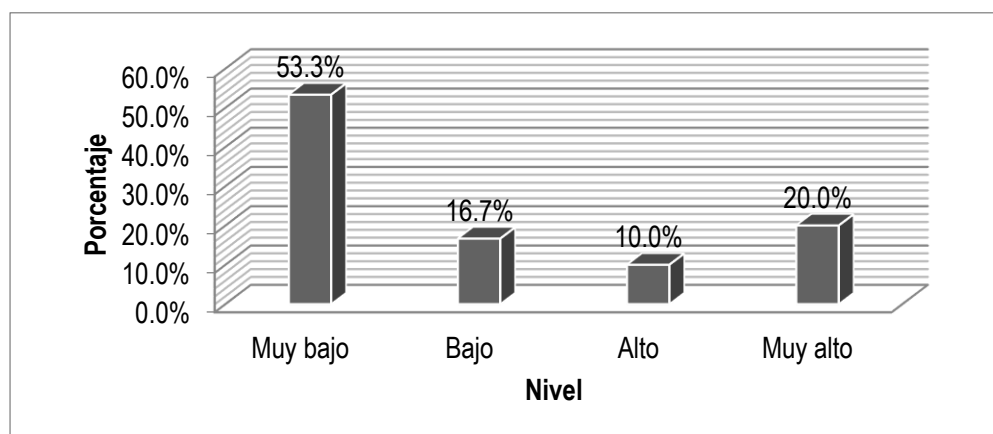


Figura 9.Tangibilidad

Fuente: Tabla 14.

4.5.2. Resultados de la dimensión “Confiabilidad”.

Respecto a la dimensión “Confiabilidad”, los resultados nos han permitido establecer que para el 36.7% de los trabajadores su confiabilidad es muy baja, para el 33.3% es alta, para el 16.7% es baja y para el 13.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 13.

Tabla 15. Confiabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	11	36.7
Bajo	5	16.7
Alto	10	33.3
Muy alto	4	13.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 15 a través de la Figura 10.

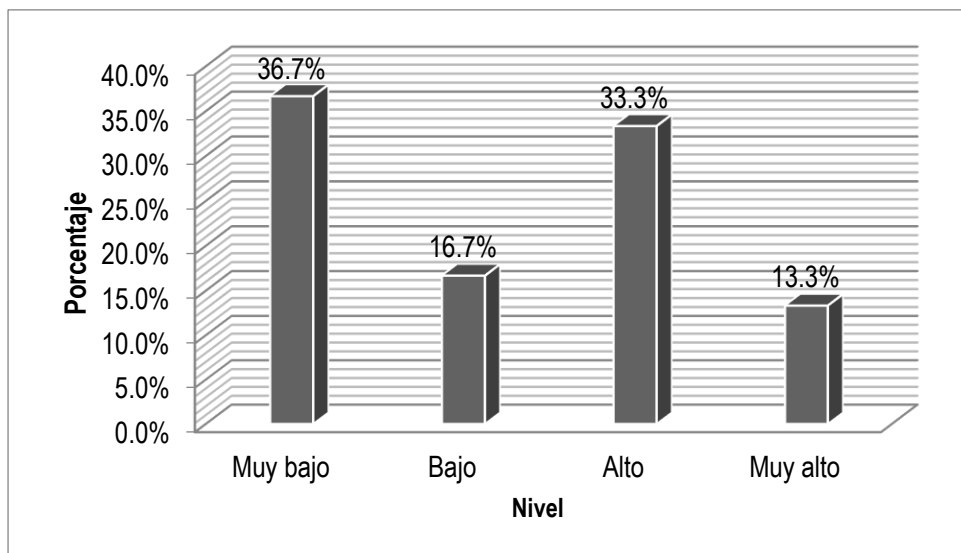


Figura 10. Confiabilidad

Fuente: Tabla 15.

4.5.3. Resultados de la dimensión “Entendimiento del cliente”.

Respecto a la dimensión “Entendimiento del Cliente”, los resultados nos han permitido establecer que para el 30% de los trabajadores su entendimiento del cliente es baja, para el 26.7% es muy baja, para el 23.3% es muy alta y para el 20% es alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 14.

Tabla 16. Entendimiento del Cliente.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	8	26.7
Bajo	9	30.0
Alto	6	20.0
Muy alto	7	23.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 16 a través de la Figura 11.

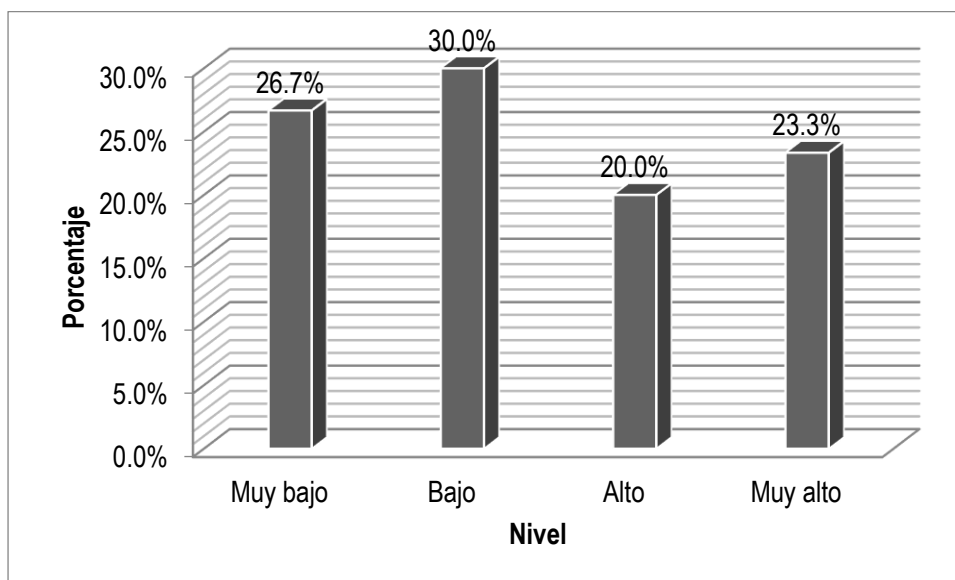


Figura 11. Entendimiento del Cliente

Fuente: Tabla 16.

4.5.4. Resultados de la dimensión “Comunicación”.

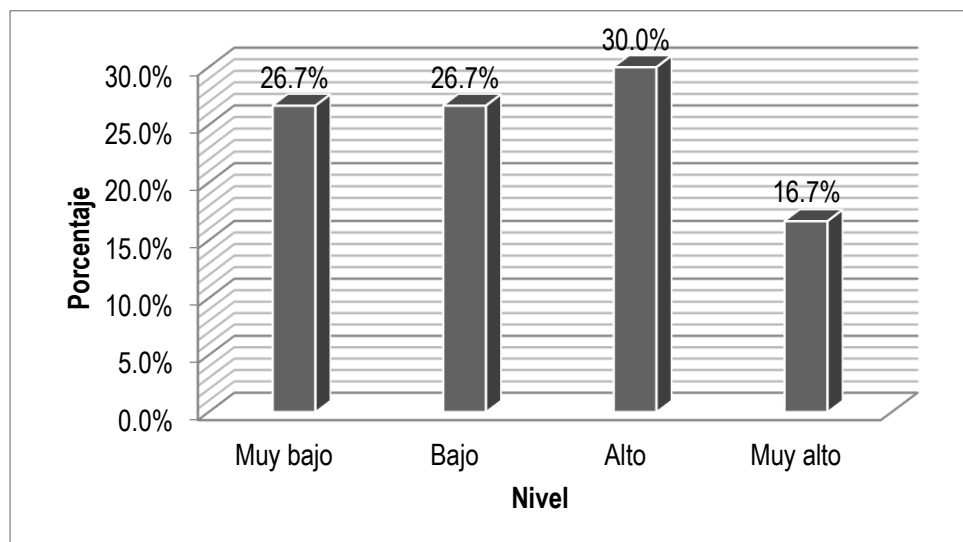
Respecto a la dimensión “Comunicación”, los resultados nos han permitido establecer que para el 30% de los trabajadores su comunicación es alta, para el 26.7% es muy baja, para el 26.7% es baja y para el 16.7% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 15.

Tabla 17.Comunicación.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	8	26.7
Bajo	8	26.7
Alto	9	30.0
Muy alto	5	16.7
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 17 a través de la Figura 12.



*Figura 12.*Comunicación.

Fuente: Tabla 17.

4.5.5. Resultados de la dimensión “Cortesía”.

Respecto a la dimensión “Cortesía”, los resultados nos han permitido establecer que para el 36.7% de los trabajadores su cortesía es alta, para el 30% es muy baja, para el 26.7% es baja y para el 6.7% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 16.

Tabla 18.Cortesía.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	30.0
Bajo	8	26.7
Alto	11	36.7
Muy alto	2	6.7
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 18 a través de la Figura 13.

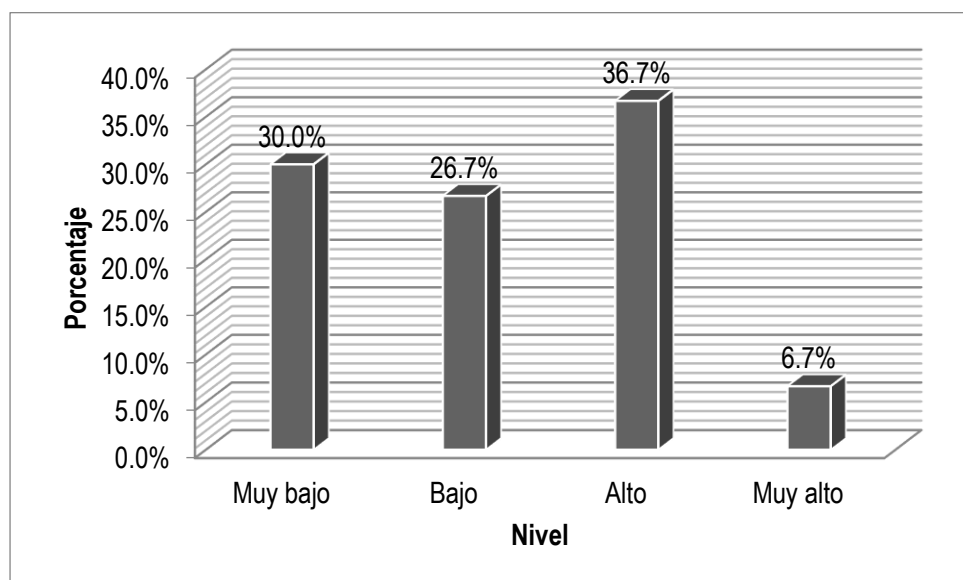


Figura 13.Cortesía

Fuente: Tabla 18.

4.5.6. Resultados de la dimensión “Credibilidad”.

Respecto a la dimensión “Credibilidad”, los resultados nos han permitido establecer que para el 33.3% de los trabajadores su credibilidad es baja, para el 30% es muy baja, para el 23.3% es muy alta y para el 13.3% es alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 17.

Tabla 19.Credibilidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	30.0
Bajo	10	33.3
Alto	4	13.3
Muy alto	7	23.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 19 a través de la Figura 14.

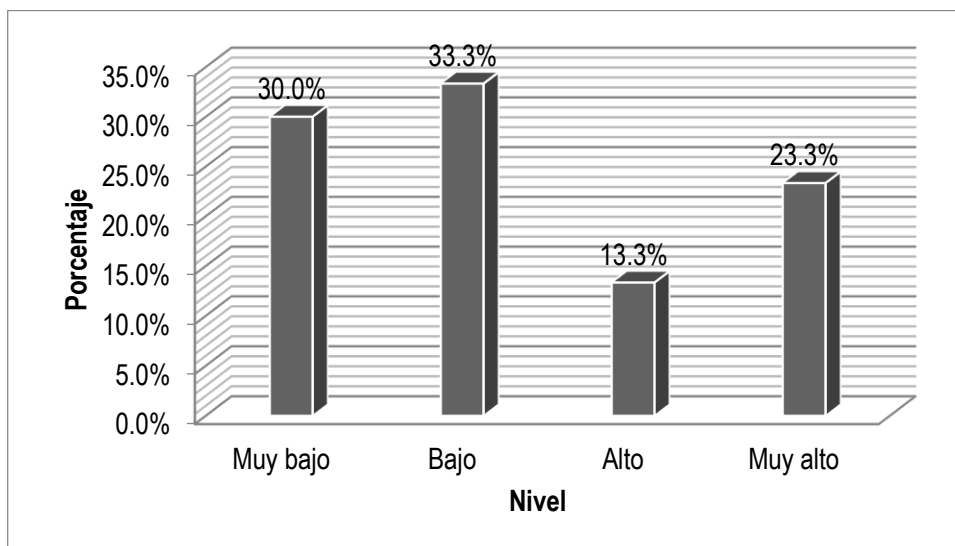


Figura 14.Credibilidad

Fuente: Tabla 19.

4.5.7. Resultado de la escala de calidad de servicio.

Respecto al resultado “escala de calidad de servicio”, los resultados nos han permitido establecer que para el 26.7% de los trabajadores su calidad de servicio es baja, para el 26.7% es alta, para el 23.3% es muy baja y para el 23.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 18.

Tabla 20.Resultado de la Calidad de Servicio.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	7	23.3
Bajo	8	26.7
Alto	8	26.7
Muy alto	7	23.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 20 a través de la Figura 15.

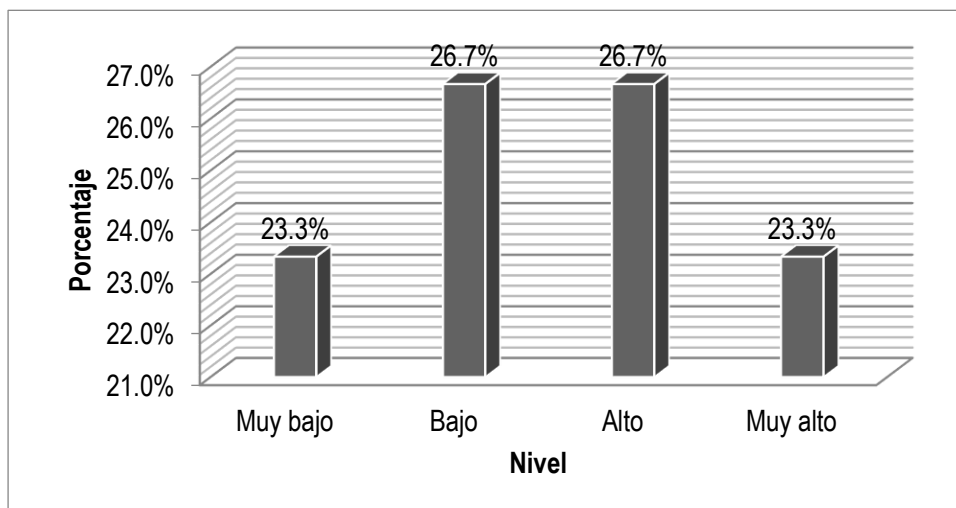


Figura 15. Resultado de Calidad de Servicio

Fuente: Tabla 20.

4.6. Prueba de hipótesis

Para establecer la prueba de hipótesis, se trabajará con los valores sumados de ambas escalas. Debido a que los valores son cuantitativos es que se realizó la prueba de distribución de datos para establecer su normalidad. Como los datos son menores a 50 casos, es que se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk. Como se observa en la Tabla 5 los resultados nos indican que las dimensiones “Compromiso organizacional”, “Percepción de alternativas” e “Inversión en la organización” tienen un p-valor menor a ,05, por lo que se afirma que no tienen distribución normal, las otras dimensiones analizadas, así como los resultados generales de ambas escalas sí lo son.

Tabla 21. Prueba de normalidad de datos.

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
Identificación con la organización	.951	30	.180
Involucramiento con la organización	.941	30	.096
Lealtad	.965	30	.419
Sentido de obligación	.934	30	.061
Responsabilidad organizacional	.901	30	.009
Percepción de alternativas	.913	30	.018
Inversiones en la organización	.905	30	.011
Escala de compromiso organizacional	.978	30	.759
Escala de calidad de servicio	.965	30	.421

Fuente: Elaboración propia.

Con la prueba de normalidad se ha podido elegir la prueba de contrastación de hipótesis. Esta se realizará de la siguiente manera:

Prueba de correlación de correlación de Pearson:

- Identificación con la organización Vs Escala de calidad de servicio.
- Involucramiento con la organización Vs Escala de calidad de servicio.
- Lealtad Vs Escala de calidad de servicio.
- Sentido de obligación Vs Escala de calidad de servicio.
- Escala de compromiso organizacional Vs Escala de calidad de servicio.

Prueba de correlación de correlación de Spearman:

- Responsabilidad organizacional Vs Escala de calidad de servicio.
- Percepción de alternativas Vs Escala de calidad de servicio.
- Inversiones en la organización Vs Escala de calidad de servicio.

Como se observa en la Tabla 6, los resultados de la prueba de correlación de Pearson nos indican que solo la dimensión "Involucramiento con la organización" tiene relación directa con la Calidad de servicio, sin embargo, esta es débil ($p=,032$; $r=,393$).

Tabla 22. Prueba de correlación de correlación de Pearson.

		Escala de calidad de servicio
Identificación con la organización	Correlación de Pearson	.305
	Sig. (bilateral)	.101
	N	30
Involucramiento con la organización	Correlación de Pearson	.393
	Sig. (bilateral)	.032
	N	30
Lealtad	Correlación de Pearson	.293
	Sig. (bilateral)	.115
	N	30
Sentido de obligación	Correlación de Pearson	-.193
	Sig. (bilateral)	.308
	N	30
Escala de compromiso organizacional	Correlación de Pearson	.293
	Sig. (bilateral)	.116
	N	30

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis realizado con la prueba de correlación de Spearman, tal como se muestra en la Tabla 7, las demás dimensiones tampoco tienen relación con la calidad de servicio.

Tabla 23. Prueba de correlación de correlación de Spearman.

		Escala de calidad de servicio	
Rho de Spearman	Responsabilidad organizacional	Coeficiente de correlación	-.049
		Sig. (bilateral)	.795
		N	30
	Percepción de alternativas	Coeficiente de correlación	.126
		Sig. (bilateral)	.508
		N	30
	Inversiones en la organización	Coeficiente de correlación	-.078
		Sig. (bilateral)	.684
		N	30
	Escala de calidad de servicio	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	
		N	30

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

La presente investigación buscó establecer la influencia del Compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna -2017. Los resultados obtenidos nos permiten exponer una discusión contra la hipótesis, objetivos planteados y los antecedentes de la investigación. (Martínez Contreras, 2012)

5.1 Discusión sobre la hipótesis

La hipótesis planteada en la investigación es: “El compromiso organizacional influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna – 2017”.

La prueba para correlacionar la hipótesis fue de Pearson el cual arrojó un p-valor superior a 0,5 ($p=,116$; $r=,293$), por lo que nos obliga a rechazar la hipótesis principal, sin embargo, se ha encontrado una dimensión que se relaciona con la organización con la calidad de servicio la misma que desarrollaremos en la discusión de objetivos específicos.

5.2 Discusión sobre los objetivos específicos de la investigación

La investigación se planteó como primer objetivo específico: “Determinar la influencia de la identificación con la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017”, los resultados de la prueba estudiada arrojaron un p-valor superior a ,05 ($p=,101$; $r=,305$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

El segundo objetivo específico” Determinar la influencia del involucramiento con la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.” La investigación determinó un p-valor inferior a ,05 ($p=,032$; $r=,392$) lo que nos permite aceptar la hipótesis, sin embargo, la influencia es débil.

El tercer objetivo específico fue “Determinar la influencia de la lealtad en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017”. La investigación determinó un p-valor superior a ,05 ($p=,115$; $r=-,293$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

En el cuarto objetivo específico “Determinar la influencia del sentido de la obligación en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017. La investigación se determinó un p-valor superior a ,05 ($p=,308$; $r=-,319$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

En el quinto objetivo específico “Determinar la influencia de la responsabilidad organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017”, el estudio de investigación dio como resultado un p-valor superior a ,05 ($p=,795$; $r_s=-,045$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

En el sexto objetivo específico “Determinar la influencia de la percepción de alternativas en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.”, la investigación se determinó un p-valor superior a ,05 ($p=,508$; $r_s=,126$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

Por último, el séptimo objetivo específico “Determinar la influencia de las inversiones en la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.” Los resultados mostraron un p-valor superior a ,05 ($p=,684$; $r_s=-,078$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

5.3 Discusión sobre los antecedentes de la investigación

Sobre los antecedentes de la investigación planteados, se llegó a las siguientes discusiones:

No respaldamos la investigación presentada por Urdaneta y Pelekais (2008), denominada: “Compromiso organizacional y calidad del servicio en institutos privados de educación media diversificada”, pues concluyó que existe una asociación moderada y

significativa entre el compromiso organizacional y la calidad del servicio en los institutos privados de educación media diversificada.

Así mismo también respaldamos la investigación presentada por Kansal (2012), titulado: "*Service Performance Quality and Organizational Commitment of Customer Contact Employees in Indian Call Center*", que concluyó que hay una relación entre la calidad del desempeño del servicio y el compromiso normativo. Estos resultados ponen de relieve que, si se gestionan adecuadamente, en una industria de servicios basada en relaciones, el área de los recursos humanos podrían ser una fuente de competencia esencial e inimitabilidad a través de la ambigüedad competitiva. En la que se concluye que, los resultados de la investigación sugieren que las empresas de servicios deben desarrollar estrategias de recursos humanos para el compromiso normativo dirigido a personas jóvenes y bien educadas.

CONCLUSIONES

La investigación realizada nos permite establecer las siguientes conclusiones:

PRIMERA

El compromiso organizacional no influye en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017. Se halló un $p=,116$ y un coeficiente $r=,293$.

SEGUNDA

La identificación con la organización no influye en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017. Se halló un $p=,101$ y un coeficiente $r=,305$.

TERCERA

El involucramiento con la organización influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.” La investigación determinó un $p=,032$; y un coeficiente $r=,392$.

CUARTA

La lealtad no influye en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017. La investigación halló un $p=,115$ y un coeficiente $r=-,293$.

QUINTA

El sentido de la obligación no influye en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017. La investigación se determinó un $p=,308$ y un coeficiente $r=-,319$.

SEXTA

La responsabilidad organizacional no influye en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017, el estudio halló un $p=,795$ y un coeficiente $r_s=-,045$.

SÉPTIMA

La percepción de alternativas no influye en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017. La investigación determinó un $p=,508$ y un coeficiente $r_s=,126$.

OCTAVA

Las inversiones en la organización no influyen en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017. Los resultados mostraron $p=,684$ y un coeficiente $r_s=-,078$.

RECOMENDACIONES

Luego de expuestas las conclusiones se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Empoderar a los trabajadores administrativos. El poder de tomar decisiones confiere a los trabajadores un sentido mayor de responsabilidad y pertinencia. Por lo tanto, aumenta su nivel de compromiso. Los empleados a quienes no se les permite tomar decisiones importantes se desconectan emocionalmente de la empresa.
2. Motivar a los empleados ofreciéndoles capacitación y oportunidad de desarrollo. Contratar a un conferenciante motivacional un par de veces al año para que trabaje su magia con los trabajadores administrativos. Al igual que la mentoría y el coaching, un buen discurso motivacional.
3. Realizar talleres de creatividad y las actividades de integración de equipos. Es muy útil este tipo de técnica cuando un grupo no tiene mucha confianza ya que permiten crear un clima de apertura y compañerismo, como así también concientizar sobre la importancia del trabajo en equipo. Minimizan las competencias y ponen énfasis en la participación de todos. Resaltan la importancia de la unión y el esfuerzo colectivo.
4. Darles confianza a los trabajadores administrativos tienen que confiar entre ellos mismos, así como en su liderazgo. Los empleados están observando constantemente el liderazgo para ver cómo sus decisiones afectan a la dirección estratégica de la organización y si sus comportamientos reflejan lo que dicen.
5. Iniciar un programa piloto del personal administrativo. Esta propuesta piloto busca fortalecer las capacidades de los trabajadores a través de la sistematización de experiencias y capacitaciones. La sistematización permitirá recoger la información y reconocer el trabajo de los trabajadores y permitirá compartir estas experiencias entre sus compañeros de trabajo.
6. Ofrecer oportunidades de crecimiento. Las necesidades de los trabajadores van evolucionando, por lo que se puede ayudarlos a crecer e inspirar lealtad en ellos ofreciéndoles oportunidades de avanzar, a la medida de sus habilidades y sus metas.

7. Hacer áreas comunes de descansos cafetines y zonas de recreación en las sedes más confortables y amplias para que los trabajadores sientan que se preocupan por su bienestar y su descanso.
 8. Crear un plan de incentivos personalizados de acuerdo a sus evaluaciones de desempeño y acciones que incluyan más la familia, pues los incentivos son los que más motivan para alcanzar los objetivos de la universidad.
-

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro. (2009). Administración para la calidad total. México.

Alfaro, G. (2009). Administración para la calidad total. Facultad de contaduría y ciencias administrativas.

Arciniega, & Gonzales. (2006). Compromiso organizacional en na muestra de trabajadores mexicanos redalyc.org.

Ayensa, E. Y Gonzales. (s.f.). Definición y antecedentes y consecuencias de compromiso organizacional. Obtenido de <http://Downloads/DialnetDefinicionAntecedentesYConsecuenciasDelCompromiso>.

Barón. (1989). EL Modelo de contingencia de fieles en procesos de fabricación progresiva. Universidad de Sevilla, España.

Bayoña, & Goñi. (2007). Compromiso organizacional:implicaciones para la gestion estrategica de los recursos humanos. revista europea de direccion y economia de la empresa.

Bullón, S. (2007). Tesis para optar el título de licenciada en Psicología con mención educacional. Lima.

Camisón, Cruz y Gonzales. (2006). Gestión de Calidad Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid - España: Printed in Spain.

Carro, R. y González, D. (s.f.). Administración de operaciones. En R. y. Carro, Administración de la calidad total. Universidad nacional de Mar del Plata.

Chiavenato. (2004). Gestión de talento humano.

Chinchilla. (1991). Compromiso Organizativo y Rotación: Status Questions. Universidad de Navarra, Madrid España: Business School.

Duque Oliva, Chaparro Pinzón. (24 de 11 de 2011). Obtenido de file:///C:/Users/EXTREME%2005/Downloads/DialnetMedicionDeLaPercepcionDeLaCalidad DelServicioDeEduc-3966855.pdf

Duque, O. (2005). Revisión del concepto de calidad de Servicio y sus modelos de medición. Innovar revista de ciencias administrativas, 64-80.

Gálvez German Israel. (2011). Calidad en los Servicios. Maracaibo, Venezuela: fondo editorial biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.

Garber. (2001). Relacion entre el Compromiso Organizacional y la Calidad de servicio de una empresa de correspondencia. caracas: copyrigh.

Guzmán, (05 de 08 de 2009). /DrWalterLopezMoreno/compromiso-organizacional. Obtenido de /DrWalterLopezMoreno/compromiso-organizacional: <http://es.slideshare.net/compromiso-organizacional>.

Ira Mejía María del Carmen. (2009). Como puedo mejorar el servicio al cliente. México.

Kansal. (2012). Service Performance Quality and Organizational Commitment of Customer Contact Employees in Indian Call Center redalyc.org.

Larrea, P. (1991). Calidad de servicio del marketing a la estrategia. España: Díaz Santos S.A.

Loli, A y Cuba, E. (2007). Autoestima y Compromiso Organizacional en una universidad pública de provincias. Universidad Mayor de San Marcos -Lima.

Maldonado, E, Guillen, A y Carranza, E. (2012). Compromiso Organizacional del personal docente y administrativo de una Universidad pública. Universidad de California Estados Unidos.

Martínez Contreras, (28 de agosto de 2012). Blog de Ysrael Alberto Martínez Contreras. Recuperado el 23 de febrero de 2015, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/164801/como-redactar-la-discusion-de-tesis>

Maslow. (2008). Teoría de las necesidades de Maslow. En A. Maslow, teoría de las necesidades de Maslow (pág. 75).

Meyer, y Allen, (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. En N. J. John P. Meyer, a three-component conceptualization of organizational commitment (págs. 61-89). The University of Western Ontario, London: human resource management review, copyright.

Montoya Elizabeth. (2014). Validación de escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Lima, Perú.

Moreira, O. R. (01 de 02 de 2013). Necesidades de capacitación profesional de personal administrativo de universidad cristiana latinoamericana de Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. (A. E. Yépez, Intérprete) Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Morris, & Steers. (1980). Influencias estructurales en el compromiso organizacional. shi yu Fengjiao Zhang: Journal of vocational behavior.

Morrow, & Randall. (1983;1988). commitment in organizations:accumulated wisdom and new directions. New York: routldge.

Parra López María Elvira. (2013). La importancia de calidad de servicio. Obregón, sonora México: el buzón de Pacioli.

Pelekais, & Urdaneta. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institucion media superior innovacion educativa redalyc.org.

Pérez, V. (2007). Calidad total en la atención al cliente pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Editorial Vigo.

Peters, & Waterman. (1982). *in search of excellence*. New York: Harper Row.

Requena, M. (02 de noviembre de 2007). Obtenido de file:///C:/Users/PC/Downloads/calidaddeservicio-150427214526-conversion-gate02.pdf

Rivera Carrascal Oscar. (Julio de 2016). Compromiso Organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas. Lima, Perú.

Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional. En Compromiso Organizacional (pág. 313). México: décima edición.

Robbins. (2009). Comportamiento Organizacional. México: decimotercera edición 2009.

Robbins y Jugde. (2013). Comportamiento organizacional. Pearson México: Copyright 2013.

Rodríguez Ponce Emilio, Araneda Carmen. (2011). El impacto de calidad de servicio sobre la calidad institucional de las universidades. redalyc.org.

Romero Fernando. (22 de 06 de 2009). Obtenido de file:///C:/Users/PC/Downloads/DialnetDesempenoLaboralYCalidadDeServicioDelPersonalAdmin3063107.pdf:file:///C:/Users/PC/Downloads/DialnetDesempenoLaboralYCalidadDeServicioDelPersonalAdmin-3063107.P

Russell, W. S. (1998). Una investigación en cuatro características de servicios. Estados Unidos: escuela de negocios Kingston.

Salvador, C. (2008). Calidad de servicios: El camino hacia la fidelidad del consumidor. -España: Universidad de Almería.

Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo personal. México D.F: editorial Limusa S.A.

Suarez Bazalar Raúl. (2015). El nivel de Calidad de Servicio de un centro de idiomas aplicado el modelo Servqual caso: Centro de idiomas de la Universidad Nacional del Callao 2011-2012. Lima, Perú.

Tschohl, J. (2008). Servicio al cliente. Minneapolis: East Bloomington Freway.

Turpo José Edison. (2014). Cultura Organizacional imagen institucional y calidad de servicios educativos según percepción de los alumnos padres, docentes y publico externo de la Universidad Peruana Unión. Lima, Perú.

Varona. (1993). Conceptualización y Supervisión de la Comunicación y el Compromiso Organizacional. Diálogos Felafacs, 7,12.

Zeithaml, B. (1985). SERVQUAL.

APÉNDICES

APÉNDICE 1

Matriz de consistencia de investigación

Título: “Influencia del Compromiso Organizacional en la Calidad de Servicio de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Alas Peruanas- filial Tacna, Año 2017”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>Problema principal ¿Cómo influye el compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017?</p> <p>Problemas específicos 1. ¿Cuál es el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017? 2. ¿Cuál es la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017</p>	<p>Objetivo General: Determinar la influencia del compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017</p> <p>objetivo específico 1. Determinar el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017 2. Medir la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017</p>	<p>Hipótesis General: El compromiso organizacional influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017.</p> <p>hipótesis específica 1. El compromiso afectivo influye directamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017 2. El compromiso continuo influye directamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017. 3. El compromiso normativo influye directamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, año 2017</p>	<p>VARIABLE 1: compromiso organizacional Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación con la organización • Involucramiento con la organización • Lealtad • Sentido de obligación • Percepción de alternativas • Inversiones en la organización <p>VARIABLE 2: calidad de servicio indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tangibilidad • Confiabilidad • Entendimiento del Cliente • Comunicación • Cortesía • Credibilidad

APÉNDICE 2

Cuestionario de Meyer y Allen

Introducción: Bachiller de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna a través de este cuestionario deseo conocer el nivel de Compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, aprecio su tiempo para completar el cuestionario.

En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Grado	Calificación	Puntaje
A	Totalmente de acuerdo	1
B	De acuerdo	2
C	Ni de acuerdo	3
D	Desacuerdo	4
E	Totalmente desacuerdo	5

	Pregunta	Escala de importancia				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo	desacuerdo	Totalmente desacuerdo
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN						
1	Sería muy feliz trabajando el resto de mi vida laboral en esta universidad	1	2	3	4	5
2	Esta universidad tiene un gran significado personal para mí un alto grado de significación personal	1	2	3	4	5
3	Me siento como parte de una familia en esta universidad	1	2	3	4	5
INVOLUCRAMIENTO CON LA ORGANIZACIÓN						
4	Realmente siento como si los problemas de esta universidad fueran mis propios problemas	1	2	3	4	5
5	Me siento como parte de una familia en esta universidad	1	2	3	4	5
6	Tengo una sensación fuerte de pertenecer a esta Universidad	1	2	3	4	5
LEALTAD						
7	La universidad merece mi lealtad	1	2	3	4	5
8	Yo no siento que sea correcto renunciar a la universidad ahora.	1	2	3	4	5
9	Le debo mucho a esta universidad	1	2	3	4	5
SENTIDO DE OBLIGACIÓN						
10	Me sentiría culpable si dejase	1	2	3	4	5

	ahora la universidad, considerando todo lo que me ha dado					
11	Ahora mismo no abandonaría la universidad, porque me siento obligado con toda su gente.	1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL						
12	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	1	2	3	4	5
13	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a la universidad.	1	2	3	4	5
PERCEPCIÓN DE ALTERNATIVAS						
14	Permanecer en esta universidad actualmente es un asunto tanto de necesidad como deseo	1	2	3	4	5
15	Si renunciaría a esta universidad pienso que tendría pocas opciones alternativas.	1	2	3	4	5
INVERSIONES EN LA ORGANIZACIÓN						
16	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta universidad consideraría trabajar en otra parte.	1	2	3	4	5
17	Si decidiera renunciar a la universidad en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	1	2	3	4	5

APÉNDICE 3

Cuestionario modelo Servqual

Introducción: Bachiller de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna a través de este cuestionario deseo conocer el nivel de calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad Alas Peruanas filial Tacna, aprecio su tiempo para completar el cuestionario.

En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Grado	Calificación	Puntaje
A	Siempre	1
B	Casi siempre	2
C	Alguna vez	3
D	Rara vez	4
E	Nunca	5

	Pregunta	Escala de importancia				
		Siempre	Casi siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
	TANGIBILIDAD					
1	¿Son atractivas las instalaciones?	1	2	3	4	5
2	¿El personal tiene apariencia pulcra?	1	2	3	4	5
3	¿Los materiales escritos son fáciles de entender? ¿Son visualmente atractivos?	1	2	3	4	5
4	¿La tecnología luce moderna?	1	2	3	4	5
	CONFIABILIDAD					
5	Si una respuesta es prometida en cierto tiempo, ¿se cumple?	1	2	3	4	5
6	¿El servicio se realiza bien la primera vez?	1	2	3	4	5
7	¿El nivel de servicio es el mismo a cualquier hora del día y por todos los miembros de la universidad?	1	2	3	4	5
	ENTENDIMIENTO DEL CLIENTE					
8	¿Alguien del personal de la universidad los llama por su nombre?	1	2	3	4	5
9	¿El personal trata de determinar cuáles son los objetivos del cliente?	1	2	3	4	5
10	¿El nivel y el costo del servicio es consistente con lo que el alumno quiere y puede pagar?	1	2	3	4	5
11	¿Son los servicios proporcionados con suficiente flexibilidad para acomodarse a los horarios de los alumnos?	1	2	3	4	5
	COMUNICACIÓN					
12	Cuando el cliente contacta con un punto de servicio, ¿el personal escucha y demuestra entendimiento y preocupación?	1	2	3	4	5
13	¿El personal explica claramente las diferentes opciones disponibles a una pregunta en particular?	1	2	3	4	5
14	¿El personal evita utilizar un lenguaje técnico cuando habla con el alumno?	1	2	3	4	5
15	¿El personal llama al alumno cuando se ha olvidado una cita?	1	2	3	4	5
	CORTESÍA					
16	¿Muestra el personal una actitud agradable?	1	2	3	4	5

17	¿El personal se refrena de actuar ocupado o ser rudo cuando el cliente pregunta?	1	2	3	4	5
18	Los que contestan el teléfono, ¿se muestran amables, considerados?	1	2	3	4	5
19	¿La universidad muestra consideración por las propiedades y Los valores de los alumnos?	1	2	3	4	5
CREDIBILIDAD						
20	¿La universidad tiene una buena reputación?	1	2	3	4	5
21	¿La universidad se reprime de presionar al cliente?	1	2	3	4	5
22	¿Las respuestas dadas son exactas y consistentes en comparación a otras universidades prestadoras del servicio?	1	2	3	4	5
23	¿La universidad garantiza sus servicios?	1	2	3	4	5