

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**Administración por Objetivos y Compromiso Organizacional de
los Trabajadores en la Empresa M&A Center Winners E.I.R.L. -
2019**

Para Optar : El Título Profesional de Licenciada en Administración

Autor (es) : Bach. Cisneros Quispe, Rocio Emilia
Bach. Vilchez Ortega, Cynthia Carolina

Asesor : Mg. Santana Camargo Walter Ruben

Línea de Investigación

Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y culminación: 08.03.2022 - 07.03.2023

Huancayo - Perú

2023

HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
TESIS

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA
EMPRESA M&A CENTER WINNERS E.I.R.L. – 2019

PRESENTADA POR:

Bach. Cisneros Quispe, Rocio Emilia

Bach. Vilchez Ortega, Cynthia Carolina

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciada en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

DECANO :_ DR.

PRIMER :_ MIEMBRO
MG.

SEGUNDO : _____
MIEMBRO MTRO.

TERCER :_ MIEMBRO
LIC.

Huancayo, dedel 2023

**ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA
EMPRESA M&A CENTER WINNERS E.I.R.L. – 2019**

ASESOR:

MG. WALTER RUBEN SANTANA CAMARGO

DEDICATORIA:

A vuestros padres por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad; muchos de nuestros logros se los debemos a ellos entre los que se incluye este. Nos formaron con reglas, algunas libertades, pero al final de todo, nos motivaron constantemente para alcanzar nuestras metas y anhelos.

Rocio y Cynthia

AGRADECIMIENTO:

A mis padres, familia, amigos y personas especiales en vuestras vidas. Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes; hemos logrado concluir con éxito un proyecto que en un inicio podría parecer tareas titánica e interminable. Que con apoyo de ustedes se puede decir reto cumplido.

Rocio y Cynthia

CONSTANCIA

DE SIMILITUD DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN POR EL SOFTWARE DE PREVENCIÓN DE PLAGIO TURNITIN

La Dirección de Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, hace constar por la presente, que el informe final de tesis titulado:

Administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L. - 2019

Cuyo autor(es) : CISNEROS QUISPE ROCIO EMILIA.

VILCHEZ ORTEGA CYNTHIA CAROLINA.

Facultad : CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

Escuela Profesional : ADMINISTRACION Y SISTEMAS.

Asesor(a) : MG. SANTANA CAMARGO WALTER RUBEN.

Que fue presentado con fecha 04.09.2023 y después de realizado el análisis correspondiente en el software de prevención de plagio Turnitin con fecha 06.09.2023; con la siguiente configuración de software de prevención de plagio Turnitin:

- Excluye bibliografía.
- Excluye citas.
- Excluye cadenas menores de a 20 palabras.
- Otro criterio (especificar).

Dicho documento presenta un porcentaje de similitud de **20%**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N°11 del Reglamento de uso de software de prevención de plagio, el cual indica que no se debe superar el 30%. Se declara, que el trabajo de investigación: Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.

Observaciones: Número 03 de Intento(s).

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presenta constancia.

Huancayo, 06 de Setiembre del 2023.



Dr. Armando Juan Adaauto Ávila
Director de Unidad de Investigación
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Contenido

Hoja de aprobacion de los jurados	ii
Asesor	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
CAPITULO I.....	18
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	18
1.2. Delimitación del problema.....	22
1.3. Formulación del problema	22
1.3.1. Problema General.....	22
1.3.2. Problemas Específicos	22
1.4. Justificación de la investigación	23
1.4.1. Social.....	23
1.4.2. Teórica	23
1.4.3. Metodológica	23
1.5. Objetivos.....	23
1.5.1. Objetivo General	23
1.5.2. Objetivos Específicos.....	24
II. MARCO TEÓRICO	25
2.1. Antecedentes.....	25
2.2. Bases teóricas.....	29
2.3. Marco conceptual.....	67
III. Hipótesis	70
3.1. Hipótesis General.....	70
3.2. Hipótesis Específicas	70
3.3. Variable.....	71
IV. METODOLOGÍA.....	75
4.1. Método de Investigación.....	75
4.2. Tipo de Investigación.....	76
4.3. Nivel de Investigación	76
4.4. Diseño de la Investigación.....	76
4.5. Población y Muestra	77
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	77
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	78
4.8. Aspectos éticos de la investigación.....	79

V. RESULTADOS	80
5.1. Descripción de resultados	80
5.2. Contraste de hipótesis	94
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	113
Matriz de consistencia.....	114
Matriz de operacionalización de variables	116
Matriz de operacionalización del instrumento	118
Instrumentos de investigación.....	120
Confiabilidad y validez del instrumento	124
Data de procesamiento de datos.....	126
Consentimiento Informado	133
Fotos de la aplicación del instrumento.....	134

Tabla 1 Resumen de los componentes del compromiso organizacional y sus características.....	61
Tabla 2 Operacionalización.....	72
Tabla 3 Distribución de frecuencias de la variable Administración por objetivos, según los trabajadores en la empresa M& Center Winners E.I.R.L – 2019.	80
Tabla 4 Distribución de frecuencias de la dimensión Definición y planificación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019	81
Tabla 5 Distribución de frecuencias de la dimensión monitoreo y documentación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.	82
Tabla 6 Distribución de frecuencias de la dimensión retroalimentación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	83
Tabla 7 Distribución de frecuencias de la variable Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.	85
Tabla 8 Distribución de frecuencias del compromiso afectivo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.	86
Tabla 9 Distribución de frecuencias del compromiso de continuidad, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	87
Tabla 10 Distribución de frecuencias del compromiso normativo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.	88
Tabla 11 Tabla cruzada de la variable administración por objetivos y compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019	89
Tabla 12 Tabla cruzada de la dimensión definición y planificación y compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019	91
Tabla 13 Tabla cruzada de la dimensión monitoreo y documentación y Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019	92
Tabla 14 Tabla cruzada de la dimensión Retroalimentación y compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.	93

Tabla 15 Relación entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019	96
Tabla 16 Relación entre definición y planificación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.	97
Tabla 17 Relación entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019	99
Tabla 18 Relación entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019	100

Contenido de figuras

Figura 1. Ciclo de la APO Modelo Humble	43
---	----

Figura 2. Ciclo de la APO Modelo Odiome.....	45
Figura 3. Modelo conceptual del compromiso organizacional.....	52
Figura 4. Modelo de los tres componentes del compromiso organizacional.....	57
Figura 5. Grafica de barras del nivel de la Administración por objetivos, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	81
Figura 6. Grafica de barras del nivel de la Administración por objetivos, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	82
Figura 7. Grafica de barras del nivel del monitoreo y documentación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	83
Figura 8. Grafica de barras del nivel de la retroalimentación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	84
Figura 9. Grafica de barras del nivel del compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	85
Figura 10. Grafica de barras del nivel del compromiso afectivo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	86
Figura 11 Grafica de barras del nivel del compromiso afectivo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	87
Figura 12. Grafica de barras del nivel del compromiso normativo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	88
Figura 13 Gráfico de barras de la variable administración por objetivos y Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	90
Figura 14. Gráfico de barras de la dimensión definición y planificación y Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	91
Figura 15. Gráfico de barras de la dimensión monitoreo y documentación y Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	92
Figura 16. Gráfico de barras de la dimensión retroalimentación y Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.....	94

Resumen

La presente investigación tuvo como problema formulado: ¿Cuál es la relación que existe entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019?, en esta dirección el objetivo que se pretende es Establecer la relación que existe entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019

El método empleado fue el científico como método general, de tipo básica, diseño de investigación no experimental correlacional de corte transversal. Se aplico valores estadísticos a nivel descriptiva e inferencial, a fin de conocer las variables de estudio y contrastar las hipótesis de investigación. La población de estudio estuvo conformada por 62 colaboradores de la empresa y la muestra fue por conveniencia.

Frente a ello; los resultados nos llevan a concluir que a un 95% de confianza estadística existe buena relación (τ) =,688 entre ambas variables de estudio; administración por objetivos y compromiso organizacional en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Palabras claves: Administración por objetivos – Compromiso organizacional

Abstract

This research is a formulated problem: What is the relationship that exists between management by objectives and the organizational commitment of workers in the company M&A Center Winners E.I.R.L - 2019? In this direction, the objective is to establish the relationship What exists between Management by objectives and organizational commitment of the company's workers M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

The method used was the scientific one as a general method, a type of basic research, a non-experimental cross-sectional correlational design. Descriptive and inferential statistics were used to know the variables and test the hypothesis. The research population was 62 workers and the sample was for convenience.

Given this, it is concluded that at 95% statistical confidence there is a good relationship $(\tau) = .688$ between the Administration by objectives and organizational commitment of the workers in the company M&A Center Winners E.I.R.L - 2019.

Keywords: Management by objectives - Organizational commitment

Introducción

Hoy en día la misma globalización y exigencias de la sociedad; hace que las organizaciones estén dejando de ser tradicionales y estén pasando a una transformación donde se requieran

avances. Crecer tanto desde un punto de vista empresarial y lo más importante velar por el recurso humano.

Para esto se requiere contar con colaboradores comprometidos y motivados con su trabajo, que no se estresen y no vean todo como una rutina diaria, sino; que su desempeño tenga resultados positivos y permita ver mejoras tanto en lo personal y organizacional. Por ello se ve la importancia de trabajar en base a una administración por objetivos y lograr en los trabajadores un compromiso, identidad y que se consideren parte esencial de la empresa.

La administración por objetivos nos permitirá lograr compromiso en el recurso humano; porque en la actualidad es visto como un proceso más amigable, participativo y democrático. Pese que anteriormente era visto como un escenario autocrático donde dominaba el poder; pero con el pasado del tiempo y por las mismas exigencias del cliente y de las organizaciones; se enfoca hoy en día en la evaluación del recurso humano, beneficios y remuneración acorde al esfuerzo de cada uno y principalmente busca unir los objetivos individuales de cada trabajador con los objetivos organizacionales y hacerlo sólo uno.

Dentro de este contexto; el gerente ya no es un jefe, sino es un líder que brinda apoyo, dirección y recursos para que el trabajador se desempeñe con más eficacia; orientado a alcanzar los objetivos propuestos como equipo de trabajo.

La administración por objetivos es muy importante; porque tanto el gerente como los trabajadores en forma conjunta deben evaluar los resultados y objetivos logrados. En el caso de deficiencias o problemas; se da paso a la retroalimentación; dónde nos permiten evaluar y redireccionar objetivos, así como los diversos recursos, elementos, herramientas y medios empleados previamente.

Para que esto se de en una empresa; es muy importante destacar lo vital que es el recurso humano, contar con el compromiso de ellos, disposición personal frente a las diversas

actividades, empuje al rendimiento y participación activa y constante del trabajador en la organización.

Frente a lo mencionado el problema formulado en la investigación es ¿Cuál es la relación que existe entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019?

Seguido por el objetivo de investigación; Establecer la relación que existe entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

La hipótesis formulada es; Existe una relación significativa entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019

La investigación consta de cinco capítulos:

Capítulo I. Se plantea la realidad problemática y ante ello se formula el problema de investigación, seguido se justifica la investigación y se plasma los objetivos a lograr.

Capítulo II. Se ejecuta el marco teórico, que comienza con los antecedentes nacionales e internacionales; seguido de las bases teóricas y marco conceptual que da mayor claridad y dirección a la investigación.

Capítulo III. Se formula las hipótesis de investigación que orientan y guían el estudio; y se definen las variables de estudio

Capítulo IV; Se ubica la metodología de estudio, método de investigación, tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, así como la población y muestra de estudio, por ultimo las técnicas, instrumentos y enfoques éticos que respaldan la investigación.

Capítulo V; comprende los resultados de la investigación, que son plasmadas en tablas y figuras y el contraste de hipótesis para validar o negar la investigación.

Finalmente, se tiene el análisis y discusión de resultados en base a diversos enfoques, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas que abalan el estudio y los anexos.

Las Autoras.

CAPITULO I

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad se evidencia que el panorama nacional y mundial se vienen transformando a causa de constantes cambios en todos los sectores como; sociales, económicos, religiosos, culturales, entre otros. Por ello nuestro país no es ajeno a dichos cambios, al igual que los actores que lo componen.

De esta manera las empresas ponen en práctica diversos mecanismos para hacer frente y satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad; y de esta manera que todos estemos comprometidos con el desarrollo humano y ofreciendo cada vez mejores y mayores servicios en bien de los ciudadanos.

En este sentido las empresas constructoras o ejecutoras de obras deben estar en

buenas condiciones laborales; donde sus colaboradores se sientan satisfechos de su labor, muestren compromiso con su organización y comodidad con la gestión que se viene dando. Se debe considerar que una buena gestión es básica para que la empresa llegue al éxito; mientras que problemas en este aspecto afecta a toda la empresa.

Ante estos problemas, es necesario usar diversas herramientas y estrategias para llevar a cabo un trabajo coordinado en base a objetivos como equipo. La herramienta más apropiada es la APO (Administración por objetivos); frente a la cual Mantilla (2008) manifiesta que “La administración por objetivos es un método donde agentes de apoyo y representantes de la gerencia identifican las metas; que es asignado a cada responsable de diversas áreas de trabajo; cada función servirá de apoyo para cumplir metas como empresa” (p.3).

Ante ello se puede decir que la administración por objetivos; ayuda a solucionar problemas que se presenten en la empresa; ya que aquí se encuentra y desarrolla oportunidades de participar de las actividades y decisiones; sin interesar el nivel, ni puesto laboral en el que se ubica el trabajador dentro de la organización.

Un trabajador se siente motivado y comprometido con la organización; por el simple hecho de asumir una responsabilidad. No solo el cargo de jefe es importante; sino todas las responsabilidades individuales de cada colaborador, ya que en que en manos de estos está el proceso de la empresa y el éxito de la misma. Y por su parte el gerente con sus aseveradas decisiones las administrara correctamente teniendo resultados positivos en la organización.

Así mismo para lograr una administración por objetivos; es básico el compromiso de cada uno en el cumplimiento de lo trazado como organización y equipo de trabajo. Claro que, encontramos distintos tipos y niveles de participación. Aquí es donde se da

mayor importancia al compromiso que muestra el trabajador para con la empresa, de manera que sea parte de las decisiones y objetivos como un integrante importante en la empresa. “Es cierto que todos tienen voz y voto en su área acorde a su jerarquía; pero también debe ser ante niveles superiores. Y garantizar la oportunidad de compartir beneficios que surjan de la cooperación en equipo; que conforman el proceso”. (Katz y Kanhn, 1986 citado en Edel, García y Casiano, 2007, p. 56).

Hoy en día la gerencia y el área de recursos humanos, se enfoca en poner en practica herramientas necesarias y vitales para lograr los objetivos propuestos, con el compromiso de todos los integrantes para lograr mejores resultados o ventajas frente a los competidores y que se mantengan en el tiempo.

Por otro lado; el compromiso organizacional puede ser entendido como una alternativa que emplea la dirección bajo la participación del recurso humano para conocer y evaluar el compromiso e identidad de los trabajadores para con la empresa. Así mismo, conseguir que los colaboradores se involucren y sean parte de todas las decisiones y actividades a desarrollar.

Por consecuencia, “altos niveles de compromiso organizacional posibilitarán y facilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización haya podido lograr”. (Claure y Bohrt, 2003 citado en Edel, García y Casiano, 2007, p.57).

Para Chiavenato (2011) según Edel, García y Casiano (2007) “los colaboradores son el principal capital de toda organización; siendo quienes aportan valor único y especial a cada empresa. Si se encuentran en ambientes apropiados de trabajo; buscarán dar lo mejor de sí y se sentirán comprometidos con la organización” (p.57). Por ello, pondrán en práctica sus habilidades, destrezas y capacidades de la mejor manera posible.

Es aquí donde resalta lo importante que es la participación y compromiso de los colaboradores para que la empresa sea exitosa y competitiva; ellos son la base de toda empresa, ya que sin ellos no se llevaría a cabo los planes y proyectos en base al desarrollo, mejora e innovación. El adecuado ambiente de trabajo, buena gestión y buenas relaciones con todos los niveles; es básico para conseguir una buena gestión administrativa en base a objetivos y así mismo un fuerte compromiso organizacional.

Ante ello se observa que la empresa M&A CENTER WINNERS E.I.R.L, realizadora y ejecutora de proyectos de ingeniería, arquitectura, minería y de servicios integrales; presenta problemas en la gestión; porque viene dándose de forma inadecuada y dificulta ver avances o mejoras en la empresa.

Todo se ha vuelto un proceso cíclico y monótono, que se cumple por obligación o por qué es lo que se debe hacer; más no porque se trabaje en base a objetivos ya sea a largo o corto plazo con el compromiso de cada colaborador.

La administración no cuenta con un proceso adecuado para cumplir sus objetivos o metas trazadas; lo realizan acorde a sus experiencias y criterio de los gerentes. Al final de un período no se miden resultados en base a objetivos.

Todo ello nos lleva a ver que los trabajadores no se comprometen con la organización; sólo cumplen con lo que deben de hacer por la necesidad de recibir una retribución. La gran mayoría sólo cumplen lo establecido, lo normado; para no ser sancionado y cumplir con lo básico que exige la empresa. No se ve que se sientan felices y plenos con lo que hacen. E incluso se ha presentado casos de renuncia por diversas incomodidades; entre ellos el no compartir políticas, normas, objetivos que no les impulsa e incentive a comprometerse con su organización y aportar a su desarrollo.

Para lograr una buena gestión administrativa en base a objetivos es necesario un

fuerte compromiso organizacional.

1.2. Delimitación del problema

Delimitación Espacial

Este estudio vale únicamente para empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019, de la provincia de Huancayo, departamento de Junín.

Delimitación Temporal

En el presente estudio se consideró los acontecimientos suscitados en el periodo del año 2019.

Delimitación Conceptual

La investigación se fundamentó en el estudio del área de Recursos humanos, principalmente en la administración por objetivos (APO) y compromiso organizacional de los colaboradores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019?

1.3.2. Problemas Específicos

Pe1 ¿Cuál es la relación que existe entre definición y planificación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019?

Pe2 ¿Cuál es la relación que existe entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019?

Pe3 ¿Cuál es la relación que existe entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019?

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Social

Las organizaciones que innoven en la gestión monótona o cansada que se desarrolla día tras día permiten ver mejores resultados y contar con recurso humano comprometido con su trabajo, por el hecho de sentirse cómodos y satisfechos con lo que hacen y lo que recibe de la empresa.

1.4.2. Teórica

La investigación se realizó a el fin de contribuir a la ciencia y a los enfoques teóricos existentes respecto a la administración por objetivos en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L, los resultados y datos recaudados aportaron para conocer la relación que existe con el compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa.

1.4.3. Metodológica

Con el fin de lograr el objetivo de la investigación que fue conocer la relación de la administración por objetivos y el compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019, se empleó la metodología científica para llevar a cabo un orden y secuencia en la investigación respaldada por la ciencia, seguidamente se describió y valido los resultados para ser usados como antecedentes a futuras investigaciones.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Establecer la relación que existe entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019

1.5.2. Objetivos Específicos

Oe1 Establecer la relación que existe entre definición y planificación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

Oe2 Establecer la relación que existe entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

Oe3 Establecer la relación que existe entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

CAPITULO II

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Nacionales

Diestra. R y Torres. A (2017). “Administración por Objetivos (APO), como instrumento de gestión organizacional en la empresa Exotic Chocolatier S.A.C en la ciudad de Tarapoto Periodo 2014”. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de San Martin Tarapoto. Perú.

El presente estudio se llevó a cabo bajo una metodología de tipo aplicada, descriptiva y de diseño no experimental analítico – explicativo. La población de estudio se conformó por los colaboradores de la empresa, haciendo un total de 10 trabajadores, la misma que se

consideró para la muestra. También se emplearon técnicas (observación, Encuesta y técnica de fichaje) e instrumentos (guía de observación, cuestionario y fichas de investigación). Las conclusiones arribadas fueron: respecto a la evaluación de la administración por objetivos (APO) que emplea la empresa Exotic Chocolatier S.A.C, en su dimensión definición y planificación muestra en un 50% nivel bueno, en la segunda dimensión monitoreo y comunicación 40% nivel bueno y regular y en la tercera dimensión retroalimentación nivel regular con un 60%. Por tanto, para conocer el nivel de relación de ambas variables se usó el estadístico r de Pearson, el cual respalda que aun nivel de significancia de $0.000 < 0.05$ y una correlación directa 0.648, el cual indica que existe relación entre ambas variables de investigación, considerando que si mejora la administración por objetivos al igual mejorara la gestión de la organización.

Mamani, M. (2018). Gestión administrativa y compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, 2018. (Tesis de posgrado). Universidad Cesar vallejo. Lima. Perú.

La metodología de la investigación fue de tipo básica, nivel de investigación relacional, diseño no experimental. Descriptiva correlacional. Los técnicas e instrumentos fueron la encuesta y el cuestionario. La población de estudio fueron todos los trabajadores de la empresa; donde la muestra fue probabilística constituida por 66 colaboradores. Conclusion; a un nivel de significancia del 5% se demuestra que existe relación directa y muy significativa r Pearson = 0,852 entre las variables gestión administrativa y compromiso organizacional. Así mismo, respecto a las dimensiones se concluye que; existe relación directa y significativa entre gestión administrativa y compromiso afectivo (r Pearson = 0,864). Existe relación directa y significativa entre gestión administrativa y compromiso continuo (r Pearson = 0,745).; y por último existe relación directa y significativa entre gestión administrativa y compromiso normativo (r Pearson = 0,689).

Villar, A. (2016). La dirección por objetivos y mejores decisiones. (Tesis de pregrado). Universidad de Piura. Perú.

La metodología empleada en la investigación fue cualitativa, bajo un análisis argumentativo. Las conclusiones arribadas en la investigación fueron las siguientes: Hay una frase de Peter Drucker en el libro “La gerencia de empresas” que ha sido citado muchas veces, refiriéndose a como fijar objetivos: “la verdadera dificultad no radica en determinar qué objetivos necesitamos, sino en decidir cómo fijarlos”. Tomo en cuenta que este es el factor de debilidad donde la dirección por objetivos se distancia de las otras áreas de gestión que dificulta o se convierte en barrera para fijar objetivos en común, y no por separado que toma distintas direcciones o caminos. Las palabras básicas que guían la investigación no son tanto el “que” objetivos plantearse o que decisiones tomar, sino el “cómo” conseguirlo. Ello quiere decir que ante todo van primero los que llevaran a cabo los objetivos, luego recién lo que se va hacer; ya que en manos de los colaborades queda el éxito de los resultados.

Bustamante et al. (2016). Compromiso organizacional e intención de Rotación Laboral en el Sector Cementero de la Región Arequipa. (Tesis de posgrado). Universidad Católica del Perú. Lima.

Se trata de un estudio bajo la metodología cuantitativa, donde se aplicó el análisis estadístico. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, de diseño no experimental transversal. La población de estudio fueron todos los trabajadores que se encontraron en planilla haciendo un total de 700 sujetos. La muestra fue probabilística conformada por 124 trabajadores de la empresa. Las técnicas e instrumentos de investigación fueron la encuesta, observación, entrevista y el cuestionario. Resultados; el compromiso afectivo y normativo se relación de manera inversa con la rotación, ello indica que a menor rotación el personal siente un mayor compromiso afectivo y normativo. Mientras que el compromiso de

continuidad y la intención de rotación si se relacionan, ósea que los colaboradores optan por continuar en la empresa si de tiempo en tiempo cambian de funciones. Conclusión; los tres enfoques de compromiso organizacional se ubican dentro del nivel medio y no se encuentra amplias diferencias entre estas, ya que; el compromiso que más predomina es el afectivo, seguido por el normativo y el continuo, las cuales siguen una misma dirección.

García. L y Gonzales G. (2018). Motivación laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018. Tesis de pregrado. Universidad Peruana Unión. Lima. Perú.

El objetivo de la investigación es determinar la medida en la cual se relaciona la motivación y el compromiso en la municipalidad. En la investigación se aplicó el método científico, cuantitativa- descriptiva correlacional. Su diseño de investigación fue no experimental de corte transversal. Población, total de trabajadores. Muestra probabilística, conformada por 301 sujetos, en quienes se basó el instrumento de investigación, bajo una escala de medición ordinal mediante la técnica de la encuesta. El resultado de investigación permite demostrar, la relación positiva, fuerte, directa y significativa entre motivación laboral y compromiso organizacional con un valor estadístico $r=0.605$ y $p=0.000$ (motivación- compromiso organizacional). En conclusión, si la motivación laboral mejora asimismo mejorará el compromiso organizacional, de lo contrario, ambos empeoran, evidenciando mediante la relación lineal. Mediante el análisis correlacional se encuentra que la motivación y compromiso organizacional se relacionan directa, positiva y significativamente $r= 0.600$ y $p 0.000$. Ello implica que toda vez que la motivación mejora o se incrementa, al igual mejora el compromiso organizacional. También se evidencia la correlación positiva débil y poco significativa $r=0.208$ entre motivación laboral y compromiso de continuidad. Y por último con una relación positiva media, directa y

significativa $r=0.301$ se evidencia la relación entre la variable motivación laboral y compromiso normativo de la municipalidad.

Internacional

Basa, E. (2012). Aplicación de Administración por objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa Mueblera. Instituto Politécnico Nacional. México. (Tesis de pregrado).

El presente estudio se basó en una metodología científica, de nivel exploratorio descriptivo. La muestra fue aleatoria de la población que incluye administrativos, obreros, choferes y personal de tienda durante enero 2010. Las conclusiones arribadas fueron las siguientes: Ante el cuestionario aplicado al inicio de la investigación existía desmotivación por parte del personal, ya que no se sentían parte de las decisiones de la empresa y la remuneraciones no satisface sus necesidades, mientras que dar importancia a la opinión y participación de los trabajadores que son la base de la empresa permitirá lograr los objetivos planteados; ya que todos pondrán de su parte voluntad, compromiso y responsabilidad por sentir o asumirlo como algo suyo. Lo básico para toda empresa es tener en claro la razón de ser; y en base a ello fijarse objetivos en común, donde se requiera de técnicas y herramientas para innovar o hacer cambios en bien de la organización.

Peña et al. (2016). “El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las Pequeñas empresas”. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Coahuila- México.

En la presente investigación se tuvo como objetivo conocer los factores de mayor importancia respecto al compromiso organizacional de las pequeñas empresas del sector industrial. La metodología empleada fue la científica, tipo de investigación básica, nivel relacional, de diseño no experimental correlacional de corte transversal. La realización de

estudio se determinó con una muestra no probabilística por conveniencia siendo (60 trabajadores), como instrumento se utilizó el cuestionario en base a Meyer y Allen (1991) y así conocer las condiciones del compromiso organizacional en la empresa. El cuestionario como instrumento estuvo constituida por 21 ítems bajo una escala a nivel ordinal. En conclusiones se asevera que, las empresas deben tener mucho cuidado, en qué prevalezca el compromiso organizacional a través de un clima adecuado y de esta manera se pueda motivar y estimular a los colaboradores hacia el éxito organizacional, por qué el principal soporte y fortaleza de toda empresa es el recurso humano con el que cuenta. Los resultados obtenidos en la investigación, lleva a evidenciar Acorde a Mowday et.al (1979), el compromiso organizacional es “una fuerza relativa de modo, que las personas se identifiquen, involucren con la organización, pero este vínculo se compone o integra en diferentes procesos: compromiso afectivo, de continuidad y normativo, los cuales pueden no ser mutuamente excluyentes, pero sí diferencias entre ellos” (Allen y Meyer, 1990). Se observan distintas escalas del compromiso que van desde el afectivo hasta el normativo en las respuestas recabadas de los sujetos encuestados, porque el empleado también percibe el alto costo que representaría dejar su empleo, pero igual manifiesta la identidad que tiene con las metas de la empresa. El compromiso afectivo hace referencia a lo que el empleado siente por su organización como un todo, porque el sentimiento refleja la cualidad afectiva. Entre el compromiso afectivo (que siente el compromiso normativo (Lealtad y fidelidad con la organización), sin darle valor a su satisfacción o insatisfacción. Respecto al compromiso de continuidad (costo que implica dejar la organización) con el compromiso normativo (mostrar lealtad para con la empresa) y entre el compromiso afectivo (que siente el colaborador frente a la empresa) así mismo con el compromiso de continuidad.

Báez et al. (2018). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín. Cuba.

El estudio se presenta en base a un modelo conceptual del compromiso organizacional, que se adecue a la realidad de los hechos, con el fin de aportar a que baje los niveles de abandono o ausencia laboral basados al aspecto socioeconómico y psicológico. En el estudio se aplicó diversos métodos y bases teóricas, donde se realizó mediciones a escalas, análisis de correlación, técnicas (observación) e instrumentos como el cuestionario. A fin de lograr los objetivos planteados. El modelo se acondicionó y válido mediante el instrumento planteado por Meyer, Allen y Smith (1993) en base a tres dimensiones; la primera afectiva, segunda continúa y por último la normativa, las 3 correspondientes al compromiso organizacional. En conclusión, con la investigación nos lleva a decir; que el compromiso organizacional constituye un constructo multidimensional en base a tres dimensiones (afectivo, continuo y normativo). Conclusión; la propuesta del modelo se basa en tres fases: primero el conocer los antecedentes de la investigación, segundo la evaluación del compromiso organizacional y tercero se detalla las barreras o límites para que mejore los niveles de compromiso organizacional en el mercado cubano y así saber a qué se enfrentan y estar preparado como equipo de trabajo ante ello.

Fernández. A (2017). El compromiso organizacional. (Tesis de pregrado).

Universidad de Valladolid. España

La investigación tiene como objetivo conocer e identificar las distintas formas de compromiso dentro de las empresas, paralelamente saber qué tanto influyen sus factores o dimensiones dentro de las organizaciones. La metodología aplicada se basó en la compilación de diversos artículos científicos, monografías de diversas fuentes para un mayor respaldo del tema. Asimismo, se realizó una metodología científica, no experimental descriptiva correlacional. La técnica empleada fue la encuesta y el cuestionario como instrumento, previamente validados para su aplicación. Población, totalidad de los trabajadores de la universidad, muestra (22 trabajadores de la institución). Entre los

resultados tenemos que el compromiso organizacional corresponde se encuentra en un 4.033 de un rango de 1 al 7. Ello implica que los trabajadores tienen un fuerte vínculo con la empresa. Pese a que factor identidad y obligación se ubican en un nivel moderado. Respecto a las dimensiones de la variable compromiso organizacional la mayoría se ubican en el nivel medio o regular, pero con unas pequeñas diferencias entre el compromiso de continuidad y el normativo con un valor de 1 y 1.5. Esto lleva a asumir que el valor mas alto es la dimensión afectiva, y que los trabajadores en el mayor porcentaje se inclinan hacia está dimensión. Respecto al compromiso continuo se ubica en un valor medio. Por último, el compromiso normativo arroja un valor de 3.409, ubicándolo en un nivel medio. Conclusión; para conseguir una adecuada gestión del talento humano y se logre altos niveles de compromiso laboral, es importante que el área de personal está integrada por colaboradores con capacidades necesarias que tengan en claro los derechos y requerimientos de ambas partes (empresa - trabajador) así se comprometan con su trabajo y consideren los objetivos como suyos porque los logros y resultados es parte del logro de ellos.

Romero. P (2017). “Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales”. (Tesis de posgrado). Universidad Andina Simón Bolívar. Bolivia

Para la investigación se utilizó el método exploratorio o descriptivo de investigación. El análisis que se realiza es el estudio de caso, por el hecho de que guarda relación con la investigación realizada en el Ministerio de relaciones laborales. Diseño de la investigación fue el no experimental. Transversal. La técnica suministrada fue la encuesta, la cual se basa en el modelo de compromiso presentado por Meyer y Allen (1991-1997), dentro de la cual incluye dos dimensiones a las que se determina como personificado y político. La población fue heterogénea (vario- mujer) y estuvo constituida por el total de funcionarios del Ministerio de trabajo de la ciudad de Quito, haciendo un total de 734. La muestra que se determinó fue

372, por viabilidad de la investigación. Resultados, se evidencia que los trabajadores solo se rigen a cumplir sus funciones mas no se preocupan por logros u objetivos adicionales; esto hace asumir que la empresa tampoco no responde de la mejor manera hacia sus trabajadores, por ello de esta actitud. Usando la teoría planteada en investigación, y acorde a los indicadores que contiene la encuesta se puede concluir que; el nivel de compromiso que muestran los trabajadores no tiene relación con la manera contractual, por lo contrario, se percibe mayor relevancia a las políticas y aspectos emocionales o psicológicos. Así mismo; se percibe que el sector público cada funcionario o servidor se adecua a las circunstancias de la organización a la cual pertenece jugando un papel muy importante el contexto social y psicológico, pero no se logra un compromiso total o integral, que si se daría los resultados serían otros.

2.2. Bases teóricas

Origen de la administración por objetivos

Basa, E. (2012) al hacer referencia sobre los orígenes de la administración por objetivos afirmó lo siguiente:

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados; constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente en 1954 por Peter F. Drucker, considerado el creador de la Administración por objetivos y fue popularizado en su libro *The Practice of Management*, en el cual la caracterizo por primera vez. La administración por objetivos surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

El empresario de la década de 1950 estaba consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos y se concentraba más en

los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época genero dentro de las empresas una administración por presión, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretan como rebeldía la apatía de los gerentes para producir resultados esperados como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más círculos viciosos: mayor control, mayor resistencia. Es donde se recurre a un equilibrio entre los objetivos, participación en las decisiones, el autocontrol y la autoevaluación propiciando libertad, flexibilidad y acondicionamiento en base a los controles.

La administración por objetivos nace como una manera de evaluación, seguimiento y control respecto al desempeño laboral. A un inicio se consideró como un indicador financiero de evaluación y control. Como factor financiero tuvo buen impacto, pero a la hora de ver la empresa como algo global trajo discrepancias profesionales.

A raíz de ello; surge las ideas de descentralizar las organizaciones y una visión de administración por objetivos. La dirección encontró un modelo único para cambiar y descentralizar las decisiones en cual consistió en que cada área o colaborador decidiría la manera de “como” logra los objetivos planteados. Dejando de lado los órganos de staff, quedando a responsabilidad de cada área la creación de servicios o actividades que se requieren para lograr los resultados esperados, el cual respalda el estudio. (pp.41-42).

Ante lo mencionado por Baza (2012); podemos considerar que el origen de la administración por objetivos se da por la necesidad de salir de una crisis empresarial, ya que se pasaba por grandes pérdidas en la empresa y no se tomaba consciencia de las causas y lo

que optaron con la desesperación es presionar a los directivos para salir lo más pronto posible de esa situación. Pero lo que se consiguió es un ambiente más tenso y de presión por todos los niveles y áreas. Fue ante esta situación que buscan salidas y el equilibrio de la empresa respecto a la toma de decisiones para saber qué hacer; y se opta por descentralizar la toma de decisiones y delegar autonomía a cada área y hacerlos responsables de sus funciones de acuerdo a los objetivos planteados.

Definición de la administración por objetivos

La administración por objetivos se centra en el desarrollo organizacional, a través de un adecuado y mejor control de sus áreas, correcta comunicación y evaluación de los trabajadores; todo en base a las metas y objetivos propuestos que encaminen al éxito.

La administración por objetivos (APO) para Drucker (1954, como se citó en Hidalgo, 2011) es un “proceso de definición de objetivos; con los que los directivos y empleados están de acuerdo y entienden lo que tienen que hacer para alcanzarlos en un tiempo determinado. Y mejorar el rendimiento y competitividad a raíz de metas establecidas previamente” (p.56).

La administración por objetivos engloba la participación de todo el equipo de trabajo; mas no es exclusivamente responsabilidad del gerente o directivos; siendo esta una idea equivocada.

Drucker (1954) afirmó lo siguiente:

La administración por objetivos se centra en establecer metas participativas, elección de nuevas acciones y toma de decisiones. La base de la administración por objetivos es; la medición y la comparación del desempeño real del trabajador con las normas establecidas. Lo ideal sería que, cuando los empleados se han involucrado con el establecimiento de

objetivos y la elección del curso de acción a seguir por ellos, son más propensos a cumplir con sus funciones y responsabilidades. (párr.3)

Entonces podemos decir que; si los trabajadores se involucran en las decisiones y establecimiento de metas u objetivos se verán más comprometidos y darán lo mejor de ellos para lograr lo propuesto.

Para entender la administración por objetivos desde diferentes puntos de vista; otros autores han afirmado lo siguiente:

La administración por objetivos se considera al peldaño donde se desarrolla el planeamiento y evaluación a cargo de los colaboradores y líderes. Donde se prioriza y plantean objetivos o metas alcanzables a largo o corto plazo, previamente establecidos.

Seguidamente se realiza un seguimiento o control al desempeño de los colaboradores; que faciliten hacer una comparación entre lo planificado y alcanzado; pero a la vez detectar los desvíos o problemas, y ante ello actuar inmediatamente evitando grandes daños a la empresa.

Hoy en día es considerada una herramienta fundamental para muchas empresas, básicamente en el área administrativa y gerencial. Ya que es un método práctico mediante el cual se establece la efectividad en las empresas, a través de metas alcanzables y medibles y objetivos definidos, las cuales van a ser evaluados por los mismos integrantes de la empresa entre administrativos, supervisores, y subordinados. (Ayala. J, et.al., 2008, pp. 228-229)

Para ello es importante que los objetivos sean alcanzables y reales. Y es necesario hacer un control de todo el proceso de inicio a fin; con el objetivo de detectar oportunamente fallas o inconvenientes y lograr mejores resultados. Se considera como una herramienta de

uso práctico, con el fin de mejorar los planes organizacionales y llegar a la efectividad. Sin dejar de lado ninguna actividad, ni función de cada área en base a un objetivo como equipo, más no individual.

Alles (2012) definió lo siguiente

La administración por objetivos es una actividad organizacional a través del cual se establece objetivos globales. A raíz de ello; se apertura a las diversas áreas que la componen, hasta llegar a cada función y objetivos de los trabajadores. Es un componente de la evaluación de desempeño, ya que hace mediciones en base al logro de metas preestablecidas entre trabajador y empresa. (p.50)

Ante lo mencionado por Alles (2012), se considera que dentro la administración por objetivos; se perciben los objetivos de forma total o global para posteriormente de asuma en cada área y se comunica a cada trabajador la función que cumple. El proceso es seguido por un supervisor o responsable; y de acuerdo a los resultados se otorga una retribución o incentivo que se convierte en una motivación cuantitativa o cualitativa, que sin importar tanto la cantidad o magnitud juega un papel vital en la satisfacción del trabajador.

Al respecto Mendoza (2011) afirma lo siguiente:

La administración por objetivos se focaliza en el planeamiento y se orienta a un estilo gerencial en base a resultados.

Se estableció como una opción a la idea enfocada en el costo, dirigido a una forma gerencial en base a la eficacia (resultados logrados). “Los pasos que se siguen en el establecimiento de la administración por objetivos son tres: (a) Evaluación del desempeño, (b) luego se evalúa la actuación de la gente tomando como base los objetivos fijados y (c) los resultados alcanzados” (pp.267-269). Estos procesos

evaluativos comúnmente de manera trimestral se asumen como base para establecer incentivos ante buenos resultados.

Frente a ello podemos considerar la teoría de Mendoza (2011) como más formal o estructurado; ya que presenta la administración por objetivos como una planeación secuencial. Y los pasos a seguir que considera son la evaluación del desempeño, evaluación de la actuación de cada sujeto y evaluación de los resultados; pero todo en base al previo planteamiento de objetivos. Cumplir el proceso de la administración por objetivos; permite ser más competente en el sector, por el hecho de una previa planeación, en base a objetivos y resultados reales y alcanzables.

Hitt, Black y Porter (2006) nos explica que:

La Administración por objetivos (APO) es un proceso específico para establecer metas; dentro de las que requiere de lineamientos de tiempos establecidos; y es necesario su evaluación y revisión periódica. Al conocer los resultados; el rendimiento de los trabajadores mejorara acorde a la calidad del tipo de retroalimentación que se ejecute. “Los individuos necesitan saber si lo que están haciendo queda dentro o fuera del objetivo propuesto; con la finalidad de saber cuándo mantener su comportamiento y cuando ajustarlo”. (p.291)

De acuerdo con Hitt, Black y Porter (2006), en la administración por objetivos es vital que las metas y objetivos sean claros y específicos; para que se maneje una correcta comunicación con su recurso humano a todo nivel; y lograr cumplir el objetivo común que se tiene en como equipo de trabajo.

Minuche, C. (2015) menciona que “no solo el gerente es el encargado del desarrollo de objetivos; sino que los empleados también forman parte del proceso y esto se lograra mediante su desarrollo y motivación” (p.16).

Al referirse al desarrollo de los empleados “se encuentra implícito el tema de la retroalimentación; que es fundamental en el aprendizaje, puesto que los trabajadores necesitan información clara y directa sobre su desempeño para superar sus fallas y mejorar la productividad” (Robbins y Judge, 2013, p.215).

Ante lo mencionado se resalta la importancia del papel que juega la opinión y participación de los empleados en la toma de decisión en las empresas. También nos habla de la retroalimentación que es entendida como la oportunidad de mejorar los errores o fallas que se encuentre en el proceso y seguimiento del mismo.

Objetivos de la administración por objetivos

Los objetivos deben estar inspirados u orientados en las capacidades, habilidades y destrezas de los colaboradores; y a su vez, fijar tiempos o periodos para lograrlos.

Koontz y Weihrich (2013) afirman lo siguiente:

Un objetivo se asume acorde a lo que se pretende lograr en una organización. No solo representa el punto final en la planeación; sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Los objetivos; especifican los resultados esperados e indican las conclusiones de lo que se debe hacer, en los campos o áreas que se debe poner énfasis y lo que hay que conseguir con el conjunto de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa dan dirección, jerarquía y forman una red. Así mismo, las empresas y los gerentes asumen distintas metas que muchas veces es distinto a lo que busca el equipo, el cual puede generar problemas entre integrantes. El gerente tiene la opción de escoger entre un desempeño a largo o corto plazo, ello

se ve acorde a lo que se quiere lograr, muchas veces dejando de lado sus intereses personales. (pp. 87-92)

Ante lo mencionado por Koontz y Weihrich (2013); se considera los objetivos como el timón del barco; ya que nos permite direccionarnos hacia lo que queremos conseguir. Estos objetivos deben ser claros y posibles; no se debe fijar objetivos inalcanzables o imposibles; porque en vez de avanzar retrasa y hace perder tiempo.

Así mismo es importante que los objetivos tengan una base respecto a las acciones o actividades que se realiza en la empresa, y que los resultados sean eficientes (lograr metas con el mínimo de recursos) y eficaces (lograr resultados frente a los objetivos trazados).

Características de la administración por objetivos

Baza (2012) afirmó lo siguiente:

La administración por objetivos es un proceso por el cual los gerentes, administrativos y colaboradores (subordinados) de una organización; identifican objetivos comunes, definen las áreas y responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados; y emplean esos objetivos como guía para la actividad de la empresa.

El administrador tiene que saber comprender y tener en claro en términos de desempeño lo que se espera de él en función de las metas de la organización; y su superior debe saber que contribución puede exigir y esperar la empresa de él; y juzgarlo en caso se incumpla lo propuesto. La APO se asume como un sistema dinámico que engloba las necesidades de la organización (rentabilidad/crecimiento) con las necesidades y expectativas de los colaboradores. Es un mecanismo que requiere exigencia y equilibrio dentro de la organización. (pp. 42- 43)

Para Baza (2012) la administración por objetivos (APO) presenta las siguientes características:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior:

Mayormente la APO aplica el planteamiento conjunto de objetivos y metas, donde el ejecutivo es participe del proceso de plantearse objetivos. La participación del ejecutivo puede manifestarse desde una simple presencia en las reuniones, donde puede escuchar al equipo y a la vez participar en ello, y así tomar mejores decisiones.

- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición: la APO está dirigida a un planteamiento de objetivos por niveles. Estos objetivos pueden asumirse como metas, propósitos y finalidades que se pretende lograr.

- Interrelación de los objetivos de los departamentos: siempre hay una manera o estrategia que se use para centrar y relacionar los objetivos y metas de diversas áreas, aunque no siempre se respalden de los mismos principios o políticas básicas.

- Elaboración de planes tácticos y operacionales con énfasis en la medición y el control: a raíz de los objetivos planteados por cada área, el ejecutivo y líder establecen planes o proyectos tácticos apropiados para alcanzar mejores resultados. Es así que los planes se asumen como mecanismos para lograr objetivos por cada área. En todo plan la APO funciona como una herramienta que permita contar, medir y controlar las actividades; que vayan de la mano con los que se propuso y se logró.

- Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes: todas las actividades de la APO se centran en alguna forma de evaluación y revisión del proceso que se lleva a cabo, mediante objetivos logrados y los que se pretende lograr.

- Participación activa de la dirección: La administración por objetivos hace participe más a los gerentes o administrativos que a los colaboradores. Ya que asume un criterio de planteamiento de objetivos, venderlos, medirlos o controlarlos y evaluarlos.

- Apoyo constante del Staff durante las primeras etapas: La aplicación de la APO necesita del fuerte apoyo de un staff entrenado y preparado previamente. Exige coordinación e integración de esfuerzo; lo que puede ser desarrollado y ejecutado por el staff. (pp. 43- 44)

Ante lo mencionado por Baza (2012) podemos notar que considera siete características principales de la APO; la primera nos hace referencia a establecer un conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior; donde existe la posibilidad de reestructurar los objetivos antes establecidos. La segunda es el establecimiento de objetivos por cada área, para que se trabaje en el cumplimiento del mismo con mayor responsabilidad y autonomía. El tercero permite interrelacionarse con los objetivos de otras áreas, buscando los intereses comunes. Cuarto; permite la elaboración de planes táctico y operativos, poniendo énfasis en la medición y control de los resultados, previo establecimiento de objetivos trazados por cada departamento. Quinto; realiza evaluaciones constantes para saber cómo va todo el proceso y tomar algunas previsiones en caso sea necesario. Sexto; participación activa y constante de la dirección para que guíe, mida y evalúe el proceso. Séptimo; apoyo previamente capacitado del staff desde la primera etapa del proceso; con el objetivo de actuar inmediatamente en caso de errores o deficiencias, para no permitir que estas fallas avancen y que al final sea un trabajo inútil desperdiciando tiempo, dinero, materiales, entre otros.

Ciclo de la administración por objetivos

Barreto (2013) afirma que “la APO tiene un comportamiento cíclico; de tal manera que el resultado de este; permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo

corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control del proceso” (p.10).

Las teorías más destacadas sobre la APO presentan modelos muy variados; cuyos ciclos exponen criterios diferentes.

Modelo APO según Humble

Barreto (2013) según fuente Humble; define la APO como un “sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la organización, definir y lograr sus propósitos de lucro y crecimiento con las necesidades del gerente y colaboradores; para desarrollarse mutuamente. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante” (p.10).



Figura 1. Ciclo de la APO Modelo Humble

Fuente: Barreto (2013)

En la figura 1 se puede observar que el ciclo según Humble contiene lo siguiente:

1. Hacer una revisión de los planes tácticos y estratégicos bajo un enfoque crítico.

2. Esclarecimiento para el gerente; de los logros destacables y modelos de desempeño que se requiere lograr.

3. Compromiso y contribución frente a los objetivos; que los objetivos por área tengan relación y coherencia con los objetivos organizacionales.

4. Establecimiento de un plan para mejorar las funciones; donde se pueda lograr objetivos y resultados claves en un enfoque de mejoras.

5. Uso sistemático de la evaluación del desempeño; que sirva de apoyo a los gerentes para enfrentar debilidades y aprovechar fortalezas y oportunidades, asumiendo responsabilidad y compromiso.

6. Incremento motivacional del gerente; causa para una alta responsabilidad, mejoras en el aspecto remunerativo y un correcto planeamiento de su carrera.

Como se puede ver en el modelo propuesto por Humble; la administración por objetivos es un ciclo que consta de 6 etapas: en la primera se realiza un análisis de los planes que están llevando a cabo en la empresa, seguido por que el gerente o directiva tengan claro la situación que se viene dando. Una vez hecho ello viene lo más importante que es conocer y establecer los objetivos de cada departamento, pero en unión con la gerencia, buscando intereses comunes. Con esto crear un nuevo plan en función a la responsabilidad de cada uno, pero con la mira de mejorar y cumplir lo propuesto. Se hará uso de un sistema que permita una evaluación constante del proceso, para conocer las deficiencias o dificultades. Y por último que todo este proceso en base a buenos resultados sirva de motivación al personal; para conseguir beneficios salariales, reconocimientos, ascensos, etc. Y así el personal se enfoque en tener un mejor desempeño; ya que tiene algo que lo impulsa o motiva a lograr sus objetivos tanto personales y organizacionales.

Modelo APO según Odiorne



Figura 2. Ciclo de la APO Modelo Odiorne

Fuente: Barreto, R (2013)

En la figura 2 se resume las siguientes etapas de la administración por objetivos:

1. Mencionar el planteamiento de criterios de desempeño organizacional y de lineamientos de objetivos que se pretenda lograr.
2. Inspeccionar la estructura organizacional, en base a los objetivos planteados.
3. En base a las dos fases anteriores, cada uno de los directivos plantea objetivos y medidas que implique una evaluación o examen a los colaboradores, y paralelo a ello proponer objetivos alcanzables.
4. Los directivos y colaboradores logran llegar a un acuerdo en común en base a los objetivos y medidas de evaluación que se busca poner en práctica.
5. Control y seguimiento constante a los colaboradores en base a los resultados y logros en ciertos periodos, de los que se estableció en la fase cuatro.

6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados que se obtuvo del desempeño de los trabajadores, así como sus fortalezas, capacidades y destreza; pero también tener en cuenta sus debilidades, donde se requiere tomas medidas y estrategias para capacitarlos y enfrentar estas barreras.

7. Evaluación del desempeño organizacional de una forma global.

El ciclo de la administración por objetivo según Odiorne, se constituye en base a 7 etapas; la primera es detallar cómo va el desempeño de la organización y que es lo que se pretende lograr; segundo, revisar la estructura organizacional, en base a los objetivos propuestos, tercero, en base a las dos primeras etapas se los directivos establecen responsabilidades, objetivos y medidas de evaluación para cada trabajador, cuarto, el superior y los subordinados hacen un consenso y llegan a un mismo acuerdo respecto a los objetivos planteados y a las medidas de evaluación de sus propio trabajo de cada uno ; quinto, seguimiento constante en base a lo propuesto en la cuarta etapa; sexto, evaluación constante para ver el resultado que van teniendo los trabajadores, la cual permita conocer sus debilidades y fortalezas , y reforzarlos en caso lo requieran, y por último evaluar todo el proceso de la organización como un todo , con todas sus áreas.

Ventajas de la administración por objetivos

La administración por objetivos o como bien se conoce la APO es un sistema de función conjunta; donde la empresa u organización traza objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo. El método que aplica es la asignación de funciones, aunque muchas veces los colaboradores se trazan metas u objetivos por si mismos. Su objetivo es claro, incentivar a los colaboradores en todos niveles a promesas de retribuciones, frente al mejorrendimiento o resultados al más sobresaliente trabajador.

Según Koontz y Weihrich (2013) la administración por objetivos cuenta con diversas ventajas las cuales se mencionan a continuación:

1. Progreso o mejora de la administración organizacional; a través de la planeación, el cual está dirigido hacia los resultados.

2. Claridad y transparencia organizacional; la tener claro y definidos las funciones y roles en la empresa, a así conseguir los mejores resultados.

3. Elevar los niveles de motivación y compromiso laboral; el cual implica que los trabajadores sientan como suyos los objetivos y logros conseguidos en la empresa.

4. Plantear y formalizar controles periódicos; el cual permita medir resultados en base a lo que se planteó previamente y lo que se logró. Y frente a ello tomar las mejores decisiones superando deficiencias.

No toda organización obtendrá las mismas ventajas; esto puede variar según los objetivos de la empresa.

Dimensiones de la administración por objetivos

La administración por objetivos; es un proceso donde la organización define objetivos alcanzables en un corto, mediano o largo plazo. Esta implica el compromiso y participación de todo el equipo de trabajo.

Para Hidalgo (2011, pp. 56- 58) la administración por objetivos consta de tres etapas o dimensiones:

Dimensión 1: Definición y planificación

Para fijar objetivos es importante la definición y planificación de lo que se desea lograr y como lograrlo. Consiste en plantear estrategias para el establecimiento de objetivos

en corto mediano o largo plazo. Las mismas que deben estar orientados en resultados visibles y medibles para la empresa; con indicadores relevantes; y el tiempo establecido debe ser apropiados e ir acorde con el resultado.

Dimensión 2. Monitoreo y documentación

Una vez establecido los objetivos; estas deben estar bajo un constante monitoreo y control documentada de las condiciones en las que se viene desarrollando cada actividad; con el fin de hacer mediciones y evaluaciones a los resultados logrados acorde al objetivo.

El monitoreo está a cargo de un jefe o responsable; quien constantemente hace un control o seguimiento del proceso; para que se cumplan las funciones correctamente y se vean reflejados en un mejor servicio y logro de pequeños objetivos establecidos, que aportan al objetivo general. La documentación se presenta de forma explicativa y formal a todo el equipo de trabajo para evitar dudas o malos entendidos; esta contiene la dirección de los objetivos, el cuándo, dónde y cómo se van a realizar.

Dimensión 3. Retroalimentación o Feedback

La etapa de la retroalimentación o feedback es uno de los criterios más relevantes porque posterior a la planeación y logro de objetivos; se debe revisar el proceso y resultados en base a cada función y responsabilidades de los trabajadores de la organización. Básicamente la retroalimentación es el acto de ofrecer información sobre los resultados logrados en la organización. Esta depende mucho de la disponibilidad de información con la que se cuenta en la organización y disponibilidad de todo el equipo el trabajo.

La retroalimentación ayuda a encausar de manera correcta las expectativas de los gerentes (líderes), trabajadores y la empresa como tal. Así mismo ayuda ir corrigiendo acciones, actitudes o procesos en el momento adecuado; sin esperar que estos afecten en mayor magnitud a la empresa y sus colaboradores. Lo importante es que los trabajadores o

equipo de trabajo muestren capacidad para reconsiderar los errores o deficiencias y mejorarlos.

Como menciona Hidalgo (2011) respecto a la evaluación de la administración por objetivos; esta consta de tres etapas fundamentales y secuenciales; (a) definición y planificación del objetivo; donde se tiene en cuenta lo que se pretende lograr, en un tiempo apropiado y realizable. (b) monitoreo y documentación; en la que se establece la dirección clara y formal de los objetivos; el cuándo, dónde y cómo realizarlo. (c) retroalimentación o feedback; que se basa en evaluar el desarrollo del proceso, reconsiderar los errores y mejorarlos.

Compromiso organizacional

La participación e involucramiento de los colaboradores en la empresa es muy importante; ya que en manos de ellos está que se logre los objetivos; para ello es vital propiciar un equilibrio entre las necesidades de la empresa y de los colaboradores (beneficio mutuo); generando un ambiente de trabajo armonioso. Al entablar este vínculo se consigue que el colaborador se comprometa con la empresa, porque sus objetivos es parte de los objetivos de la empresa, y así entregaran su mejor esfuerzo para lograr buenos resultados.

Según Kinicki y Kreitner (2012) mencionan que “el compromiso organizacional simboliza el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos” (p.116). Con el mismo sentido, Díaz y Paz (2007) fundamentan este concepto como “el estado en que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización, con sus metas y desea seguir siendo miembro de ésta” (p.208).

Quizás se presenta esto porque se trataría de una fuerza de unión entre trabajador – organización de la cual es integrante; en otras palabras, “es más que una mera motivación

laboral, pudiendo considerarse un estado psicológico que impulsa a la persona a compartir valores, creencias, estrategias, metas y resultados de la organización” (Hera et al., 2004, p.13).

En esta misma línea Robbins y Judge (2009) mencionan que “el compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, objetivos e intereses y desea mantener relación con ella” (p.94).

En este contexto, el compromiso de los colaboradores es la clave perfecta para poner en marcha estrategias empresariales. Griffin y Moorhead (2010) afirmaron lo siguiente:

El compromiso organizacional, llamado en ocasiones compromiso laboral, refleja la identificación de un individuo y su apego en la organización. Una persona altamente comprometida se ve a sí misma como un verdadero miembro de la empresa (Por ejemplo, al referirse a la organización en términos personales como "Hacemos productos de alta calidad", pasa por alto las fuentes menores de insatisfacción. En contraste una persona menos comprometida tiene una mayor probabilidad de verse a sí misma como alguien de fuera (Por ejemplo, referirse a la organización en términos menos personales como "no pagan muy bien a sus empleados") para expresar una mayor insatisfacción acerca de las cosas y no verse a sí misma como un miembro de la organización a largo plazo. (p.34)

El compromiso organizacional denominado también compromiso laboral pone en evidencia la identidad de un trabajador para con la empresa. Por ello; un colaborador con altos niveles de compromiso, se considera un verdadero e importante integrante de la empresa. Asume una posición de “ofrecemos servicios de buena calidad”. Por otro lado; el colaborador menos comprometido se ve como un elemento externo y asume una postura de “la empresa cumple con los estándares de calidad” (cuando se refiere a la empresa), esto refleja que no se siente parte de la empresa y de sus actividades o logros.

Allen y Meyer (1997) sugieren que para lograr que los trabajadores se comprometan con una empresa, se debe dar mayor importancia al aspecto psicológico; ya que va depender del nivel de esta para no perder el recurso humano con el que se cuenta.

Por ello menciona que el compromiso organizacional es el “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización; y depende de esta relación para tomar la decisión de continuar o dejar de laborar en la empresa” (Allen y Meyer, 1997, p.58)

El mismo autor considera que; existen elementos imprescindibles y básicos para el compromiso de cada trabajador; la misma que considera como pilares del compromiso organizacional, específicamente como: compromiso afectivo, normativo y continuo.

Cabe mencionar que el identificarse con el trabajo, indica comprometerse con los objetivos e intereses de la organización; teniendo en cuenta o priorizando el comportamiento en su trabajo, que repercuta en el comportamiento organizacional que se define como la magnitud e intensidad de la participación de un trabajador y su identificación con la empresa.

Para Eslami y Grharakhani (2012) el compromiso organizacional es “un estado psicológico que lleva a los individuos a tomar un curso de acción para uno o más objetivos; y a persistir en dicho curso, siempre y cuando los valores morales de la cultura estén debidamente enraizados en la persona”. Otros autores han afirmado lo siguiente:

Coopey (1995) afirma que es una “fuerte de creencia y aceptación de las metas organizacionales, deseos de esforzarse por alcanzarlas y deseos de mantenerse como miembro de la organización”. Por ello, se puede afirmar que los pactos hechos como trabajador y empresa al respetarse dan buenos resultado en beneficio de ambas partes.

Kruse (2013) define el compromiso como “sentimiento que hace probable el recomendar a la organización a un amigo, el sentir orgullo por la empresa siendo más

probable estar satisfecho con ella y menos probable de pensar el buscar otro trabajo”.

(Eslami y Grharakhani, 2012, p.93).

Es importante tener en cuenta que; contar con colaboradores realmente comprometidos con sus funciones laborales; están motivados y aporten con ideas, comentarios y sugerencias en bien de toda la empresa.

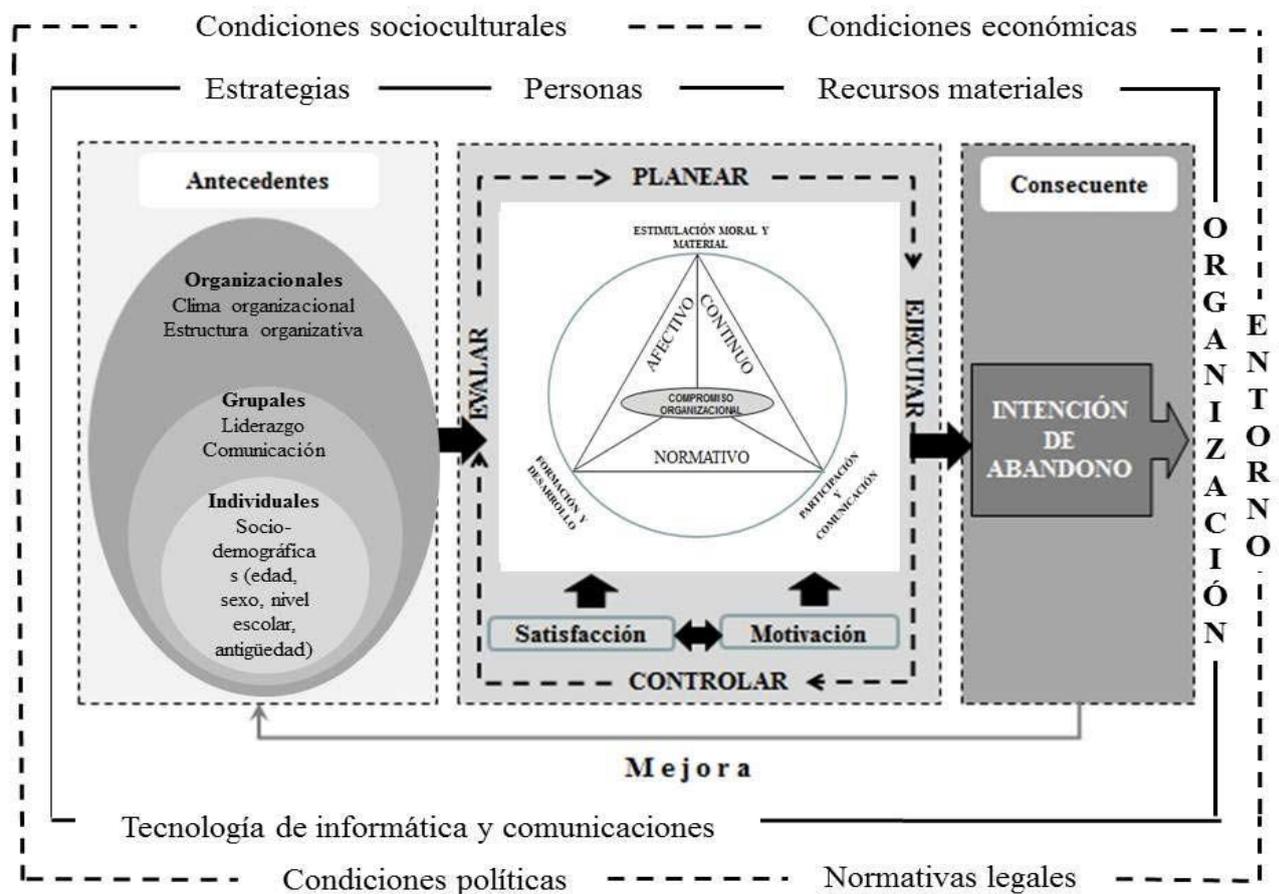


Figura 3. Modelo conceptual del compromiso organizacional.

Fuente: Santana. Et al. (2019, p. 14-23)

Este modelo nos muestra que; una organización no solo está compuesta por factores internos (fortalezas y debilidades) sino también factores externos (amenazas y oportunidades), en los que se desarrolla todo el proceso de la organización; y que es vital conocer y analizarla ya que el origen de los problemas puede generarse desde este.

En el ámbito externo tenemos las condiciones socioculturales, políticas, económicas y normativas que afectan todo el desempeño y comportamiento de cada colaborador. Por ello en el factor interno presenta estrategias organizacionales, características del recurso humano con el que se cuenta, recursos materiales y tecnológicos que influyen de una otra manera en el compromiso organizacional.

El modelo resume tres etapas ; antecedentes (características de la organización, características como equipo y características individuales de cada individuo que integra la empresa), asimismo la etapa de planeación (donde todo se refiere al compromiso organizacional , y se considera el compromiso afectivo , normativo y consecuente) y en la etapa consecuente ; dónde se va a tener en cuenta si el trabajador se siente bien y decide continuar en su trabajo o abandonar, por diversos factores que le puedan incomodar o no sentir satisfacción con lo que hace. En el modelo se ve la importancia y relación que tienen los antecedentes, las actitudes individuales, grupales y organizacionales; frente al compromiso organizacional de cada colaborador.

En definitiva; la mayoría de autores define que el compromiso organizacional es la conexión y afinidad de los integrantes o trabajadores con la empresa, el cual lleva a que el trabajador se comporte con una actitud correcta frente a las metas, objetivos y políticas de la empresa; con la finalidad de o conseguir beneficios para todo el equipo de trabajo.

Importancia del compromiso organizacional

Todas las organizaciones tienden a plantearse metas y objetivos por alcanzar, las que van a depender básicamente de sus colaboradores para lograrlos. Si un trabajador se siente identificado con la empresa, acepta los valores, políticas y cultura de trabajo; tienen mejor desempeño para realizar sus actividades y se produce un equilibrio entre esfuerzo y retribución. Básicamente, el origen de este equilibrio abarca según Davis y Newstrom (2001)

al “grado de compromiso que suele reflejar la identidad del empleado con la misión y metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución” (p.43).

Por su parte Robbins (1999) afirmo lo siguiente:

El compromiso organizacional respalda las teorías de comportamiento del recurso humano (capital) de forma global, ya que se enfoca a la empresa de una manera completa y no tanto se basa a la satisfacción individual o de cada área y puesto.

Un trabajador puede estar pasando por un contexto de insatisfacción ante su puesto de trabajo, pero debe ser algo pasajero ya que esto no implica que sienta insatisfacción ante la organización de manera global. Debe evitarse a toda costa que ello abarque o se expande a la organización, porque terminaría en renuncias. (p.128)

Ante lo citado por Robbins (1999) podemos considerar que; los daños al compromiso organizacional empiezan de forma particular o personal en cada trabajador (temporal), hasta que mejore la situación de incomodidad. Pero de no controlarse o solucionarse, esto avanza y afecta a toda la organización; y lo que en la mayoría de casos sucede es pensar en la renuncia; pero no se debe llegar a esto.

Hellriegel et.al (1999) mencionan lo siguiente:

Para las empresas; existe relación entre el compromiso organizacional y rotación del personal; ya que mientras más comprometido este el trabajador con la empresa, no pensara en renunciar.

Los trabajadores que se sientan comprometidos con la organización son respetuosos del horario y asistencia. A si mismo; se orientan hacia los objetivos y metas, y no pierden el tiempo en actividades innecesarias; mostrando altos niveles de productividad. (p.58).

Ante lo mencionado por Hellriegel et.al (1999), se considera que el compromiso organizacional es muy importante; porque indica que el trabajador continuara en su trabajo al sentirse bien y satisfecho con lo que hace y recibe.

Por su parte Dessler y Valera (2004) indican que es necesario incrementar el compromiso en las organizaciones, para ello sugieren “mayor competencia que motive a los colaboradores a esforzarse cada vez más y responder mejor; y no solo para cumplir las metas de la organización, sino también las metas propias de los colaboradores; pues realizarán sus funciones laborales como si se tratase de su propia organización” (p.126). Este proceso se controla a través de un constante seguimiento y monitoreo en todo el proceso para conseguir los mejores resultados.

Finalmente, el desafío de las organizaciones se centra en elaborar estrategias necesarias y básicas dirigidas al recurso humano; y así lleguen a comprometerse con los objetivos de la empresa y se involucren con estas. E incluso, el compromiso organizacional puede ser una oportunidad para analizar el nivel de lealtad y conexión de los colaboradores con su puesto de trabajo. De esta manera, si se logra que los trabajadores estén identificados e involucrados con la organización a la cual pertenecen, mayores serán las posibilidades de que se mantenga en esta.

Directrices para aumentar el Compromiso organizacional

Luthans (2008) menciona que el compromiso organizacional, está sufriendo una crisis o peligro; porque el enfoque actual respecto al trabajo en equipo, facultad de autoridad y la automotivación no se está aplicando correctamente y repercute de forma negativa para la empresa; por otro lado, las fuerzas sociales y ambientales están debilitando las bases del compromiso de los colaboradores respecto a sus funciones. (p.42)

Con esta información, Dessler (2012) sugiere las siguientes directrices para implantar o mejorar el compromiso en las organizaciones:

- Comprometerlos con valores donde se priorice o se dé la importancia y vitalidad necesaria a los colaboradores (por escrito).
- Dar a conocer la visión, misión, valores e ideología; pero que todo esto sea de una manera divertida, motivante, innovadora y cambiante; mas no monótono.
- Que se practique la justicia y equidad organizacional, contar con un proceso en caso de quejas e incomodidades; para ello proporcionar una buena comunicación con todos los niveles.
- Generar un ambiente de comunidad, equipo, familia, en base a valores. Igualdad y colaboración.
- Apoyar a los colaboradores en su desarrollo profesional y personal; a través de; capacitaciones, actualizaciones, desafíos y retos laborales; llenándolos y enriqueciéndolos en lo laboral; que les permita sentirse bien psicológicamente.

Características del compromiso organizacional

Debemos tener en cuenta que el compromiso organizacional no es algo que aparezca espontánea o repentinamente en una empresa, sino que se entrena y forma constantemente. Por ello, Hellriegel et.al (1999) expone algunas características de las organizaciones que lo practican:

- Creer y aceptar las metas y los valores de la empresa u organización,
- Estar dispuestos ejecutar mayores esfuerzos en beneficio de la organización, y
- Deseo de permanecer y, mantenerse en la organización.

El compromiso organizacional, es algo muy amplio o abarca más que la satisfacción en su trabajo, porque engloba a toda la organización como un todo y no solo a un área o grupo de personas. Por tanto, se puede considerar como algo más estable que la satisfacción.

Modelo de los tres componentes del compromiso organizacional Según Meyer y Allen (1997)

Para Meyer y Allen (1997) este modelo se basa en tres componentes que son de gran utilidad para lograr resultados con eficacia y eficiencia en la competitividad y reducción de costos en el personal.

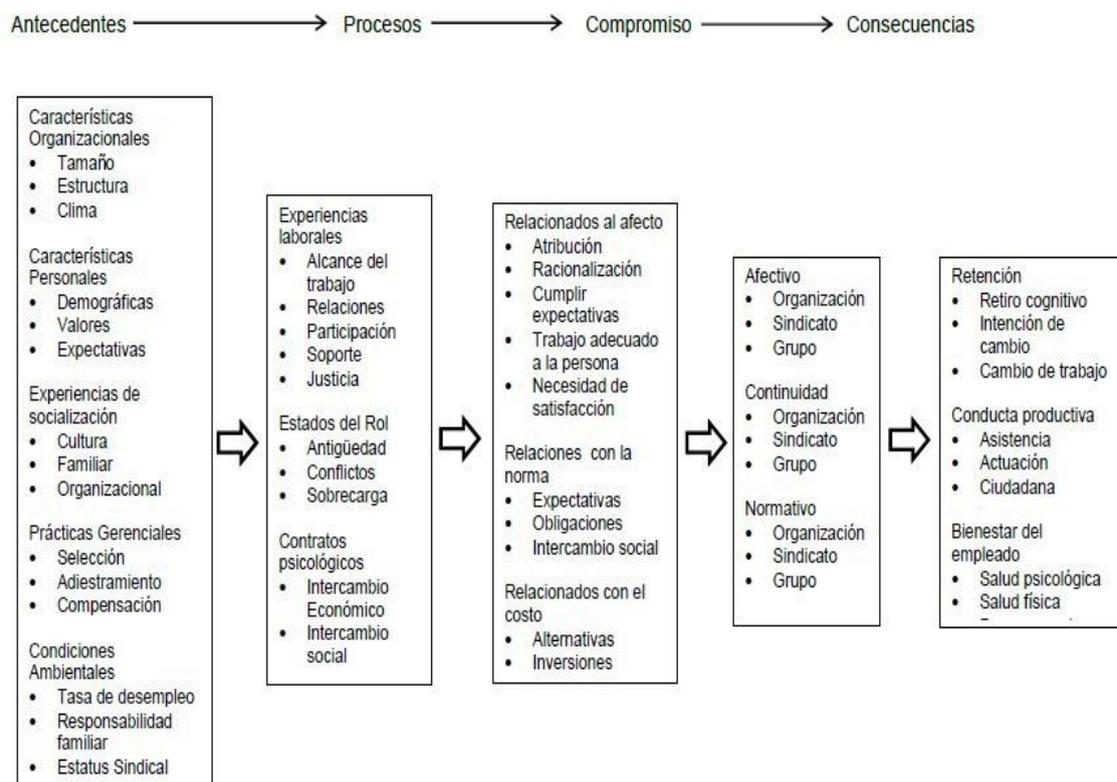


Figura 4. Modelo de los tres componentes del compromiso organizacional

Fuente: Meyer y Allen (1997) citado en Ortiz (2018)

En la figura 4 se tiene la teoría respaldada por Meyer y Allen (1997), donde se encuentra los aspectos básicos de la teoría de los tres componentes del compromiso organizacional como un sistema abierto y amplio:

En primer lugar; al lado izquierdo encontramos los antecedentes que beneficia al incremento de compromiso organizacional; y que se tiene en cuenta ya que son características que influyen en la misma; como características personales, experiencias, prácticas gerenciales y condiciones ambientales; y se tienen en cuenta la influencia que ejerce los antecedentes para conocer el desempeño de cada trabajador. Por el hecho que sus experiencias laborales, psicológicas van a influir en cómo se desempeñan en la empresa.

En la parte central; tenemos la actuación de los antecedentes; ya sean buenos o negativos que repercuten sobre el compromiso basado en las tres manifestaciones el afectivo, continuo y normativo.

Por último, tenemos las consecuencias; la cual no es más que el resultado del compromiso del colaborador (lazo psicológico) que se manifiesta en grados de intensidad; por tanto, en el compromiso que van a tener con la organización. (p.186)

Este modelo explica de manera amplia todos los factores que influyen en la generación del compromiso organizacional y las consecuencias que tendrá en beneficio de la empresa.

En la misma línea, Meyer y Allen (1997, p. 187-192) asumen que el compromiso organizacional se basa en tres componentes:

1. Compromiso Afectivo

Engloba el aspecto psicológico (sentimientos) de los colaboradores y que compartan los valores que se practican. Los elementos que influyen más que nada en el compromiso afectivo son las personales, organizacionales y las experiencias vividas en la organización.

Respecto a las características; se tiene en cuenta las opiniones o punto de vista de los trabajadores respecto a las políticas de la empresa.

La antigüedad laboral es un factor importante en el compromiso afectivo; ya que es el tiempo que una persona permanece laborando para una organización; esta se da de forma natural en la medida que el tiempo al interior de la empresa es superior, y las probabilidades de llevar a cabo altos niveles de compromiso afectivo aumentan. (Meyer y Allen, 1997)

La incidencia de las experiencias organizacionales con el compromiso, se presentan con más fuerza “a medida que un individuo siente que la organización en la cual trabaja, llena sus expectativas y satisface sus necesidades primordiales; en esta misma medida él se va sintiendo atado a su organización y desarrolla altos grados de compromiso afectivo” (Meyer y Allen, 1997, p.186).

2. Compromiso para continuar

Se basa en el valor económico o remunerativo que se percibe y lo que pasaría al dejar de laborar en la empresa. El tiempo para encontrar otro trabajo sería una pérdida de tiempo y dinero; perjudicando que sus necesidades sean cubiertas. Es donde las empresas consideran aumentos en el salario para que el trabajador continúe; pero también considerando si es un elemento vital y se merece este incremento.

En lo que se refiere a las inversiones; el colaborador valora en tiempo y la dedicación que le cuesta capacitarse y ganar estas destrezas y habilidades y de qué manera se afectara cuando se vaya a una nueva organización.

En la misma línea; Whitener y Waltz (1993) citado en Allen y Meyer (1997) mencionan que; “el compromiso de continuidad se fortalece en base a la valoración del estatus en el cargo, los ingresos y la estabilidad económica que se disfruta cuando se tiene un empleo seguro” (p. 191).

3. Compromiso normativo

Se basa en el sentimiento de obligación de ser parte de la organización por razones éticas y morales. Por la poca importancia que se da a este compromiso; se piensa que su desarrollo es un tanto crucial por proceso como el modelaje, sistemas de retribución o recompensa, castigos u otros condicionantes; que pueden ser adquiridos durante las diversas formas de interrelación que se presenta entre colaborador- empresa, y lo que pueda aprender en este contexto que se considera correcto.

Es probable que su desarrollo sea mediático por medio de procesos o actividades como: la simulación (modelo), sistemas remunerativos como retribución, castigo u otros condicionamientos; que se asuman en el transcurso de diversas interrelaciones que se pondrán en práctica entre los trabajadores dentro de su centro de trabajo y acorde a lo que aprenda en un contexto de que sea lo correcto y apropiado. (Wiener, 1899 citado en Meyer y Allen, 1997)

Otros autores han afirmado lo siguiente:

En el compromiso normativo; se tiene en cuenta el contrato psicológico como el que se enfoca en el involucramiento de base normativo; la cual engloba una variedad de responsabilidades entre colaborador y empresa las cuales exigen respeto de ambas partes; porque le corresponde por derecho a cada individuo que integra la empresa. Asimismo; se debe tener en cuenta que esto va depender mucho para que el trabajador continúe en la empresa. (Meyer y Allen, 1997)

El general se considera el compromiso afectivo, como el con más relación y relevancia con los logros de la organización entre estos el desempleo y rotación del personal para con las dimensiones del compromiso. Es vital que el trabajador refleje un compromiso afectivo en la empresa, porque éste tendrá más valor sobre el compromiso normativo y de

continuidad. Toda vez que los empleados se comprometen con la organización en base al aspecto emocional y no obligatoriamente, sino por que disfrutan y se sienten bien con lo que hacen y así muestran mejores niveles de desempeño.

Las empresas que desean dar prioridad a un compromiso; este debe ser el afectivo; y no tanto de continuidad o normativo porque de este dependerán los otros. Los lazos entre el empleador y el empleado como el compromiso deben trabajarse desde un inicio o ingreso a la empresa, y trabajar en tenerlos motivados, sin importar la antigüedad del trabajador. La clave de éxito de toda empresa es tener trabajadores motivados y comprometidos con la empresa; y todo se verá reflejado en la productividad y contribución para el logro de objetivos y metas organizacionales.

Toda organización debe considera que para impulsar el compromiso afectivo de los colaboradores; la personalidad y actitud de cada uno es vital en todo el proceso.

Tabla 1

Resumen de los componentes del compromiso organizacional y sus características.

Tipo de compromiso	Características	El individuo	valores	Resultados
Afectivo	Surgen sentimientos de pertenencias, afecto, satisfacción y felicidad.	“ quiere ” pertenecer a la empresa. Contexto emocional	Identidad y lógica entre los principios y valores de los trabajadores y la empresa	Asumir actividades de cambio. Satisfacción laboral Iniciativa Trabajo en equipo (cooperación) Intensión de permanencia.
De continuidad	Sienten obligación, como por ejemplo ante el aspecto remunerativo	“ tiene ” que estar dentro de la empresa. Discernimiento racional	Aceptar las condiciones del trabajo, únicamente a cambio de una remuneración.	Bajo desempeño Faltas en su horario de trabajo. Rotación de puestos

		(costo que implica la salida)		
Normativo	Sentimiento de lealtad. Mas que nada por "obligación".	El colaborador este "determinado" a aportar en los objetivos de la empresa. Se manifiesta con fuerza el espíritu de lealtad. Preponderancia del deber moral (dejan de lado es aspecto afectivo)	Se manifiesta el compromiso moral a través de la identidad con los objetivos y metas organizacionales. (se asumen la cultura de trabajo al igual que las políticas, valores, misión, visión, entre otros).	Contribuir o aportar en los objetivos. Ser partícipe de la misión. Aporta en el desarrollo de otros colaboradores. Sentir orgullo de la empresa y recomendarlo como centro de trabajo.

Fuente: Propia basad en Gonzales y Guillen (2008, pp. 401- 414)

Según Becker (1960) el primer nivel del compromiso organizacional es el afectivo; donde los trabajadores muestran afectos positivos de pertenencia y lealtad hacia la organización.

En el segundo nivel lo ubica al compromiso de continuidad o costo de oportunidad; porque de esta depende que el colaborador pueda satisfacer o cubrir sus necesidades; y acorde a ello mostrar un compromiso, ya sea alto o bajo para con la empresa y sus funciones. Dentro del primer nivel el trabajador "quiere" estar, mientras en este segundo nivel el individuo "tiene" que estar.

En el tercer nivel; el compromiso normativo se manifiesta con la identidad con los objetivos de la empresa, considerado como "compromiso moral".

Finalmente; se puede considerar que un compromiso no es más o menos importante que el otro; pero; si el que se manifiesta con mayor intensidad es el emocional que el racional, se está logrando que los colaboradores consideren la empresa como parte de ellos. Así mismo; se sobrentiende que sus necesidades y expectativas están siendo cubiertas;

porque ninguna persona puede ir por encima de su bienestar. Logrando de esta manera beneficios para ambas partes empresa – colaborador.

Dimensiones del comportamiento Organizacional

Para Meyer y Allen (1991) existen dimensiones que supeditan los niveles de compromiso laboral, las cuales se organizan en tres grupos: el primero se relaciona con el aspecto emocional (compromiso afectivo), en el segundo incluye el aspecto del “tener que” porque implica costo personal de abandono (compromiso continuo) y, por último, lo referido al sentimiento de lealtad o fidelidad (compromiso normativo).

Dimensión 1. Compromiso Afectivo (CA)

Según Meyer y Allen (1997, pp. 61), el compromiso afectivo es el “lazo emocional que los empleados forjan con la organización; caracterizada por su identidad e incorporación con la empresa y por el deseo, felicidad y orgullo de permanecer en ella al satisfacer sus necesidades y expectativa”

Precisamente, esta dimensión refleja el deseo personal de permanecer en la empresa, ya que un colaborador puede sentir una relación afectiva paralelo a que se mantenga dentro de esta.

Así mismo, Álvarez (2008) refiere que esta fase “es la que hace que el colaborador quiera estar en la organización y tienda a empatizar con los problemas que surgen en la misma buscando posibles soluciones”. Dicho ello, este nivel de compromiso es el que exigen las empresas a los colaboradores y por ello es el compromiso que se esfuerza en implantar.

Mientras que, Gonzalo y Guillen (2008) afirman que los colaboradores que sienten ese deber, pueden originar en ellos lo siguiente:

- Admisión al cambio: se refiere a la actitud positiva de los trabajadores frente a las modificaciones organizacionales que se presenten de forma inusitada; entre estos: cambios de horarios, áreas, entre otros; porque es ahí cuando hay posibilidades que el colaborador actúe con perseverancia, ayudando e incentivando actividades de cambio y mejora que se lleven a cabo.

- Satisfacción laboral: hace referencia a un elevado nivel emocional que fluye cuando sienten que les agrada su trabajo. Gonzalo y Guillen (2008) mencionan que “para lograr este placer se tiene en cuenta las características de las personas (necesidades, logros personales y profesionales, intereses en la vida) y las del trabajo (identidad con las funciones, interacción con el equipo, discreción, retroinformación) para lograr resultados esperados”.

- Iniciativa: implica la voluntad de los colaboradores ejecutar correctamente sus actividades y deberes con el fin de lograr un mejor nivel de desempeño en la empresa. Aportando al logro de objetivos.

- Espíritu cooperativo: según Arias, et al. (2003) implica las “expectativas futuras que tiene el colaborador y al apoyo que se da entre los compañeros, que es importante en el compromiso y el buen clima organizacional”.

Dimensión 2. Compromiso Continuo (CC)

Tiene implicancia con la “conciencia de los colaboradores respecto a la inversión de costos, tiempo y esfuerzo que perdería al romper la relación contractual con la organización; hasta encontrar otro empleo”. (Meyer y Allen, 1997, pp. 68- 70)

Ante ello; se puede evidenciar que el lazo que se forma entre colaborador y empresa pierde su sentido efectivo, convirtiéndose en un sentido materialista, donde se manifiestan bajos niveles de compromiso y se enfoca en el coste que implica para el colaborador dejar la organización.

Componentes del compromiso continuo:

- Desempeño: conseguir que los colaboradores alcancen ascensos laborales y aumentos en sus remuneraciones, origina incrementos en el esfuerzo, desempeño y compromiso. (Arias et.al, 2003)
- Necesidades: estos varían acorde a cada persona o trabajador; y va depender de su entorno familiar, social, profesional, etc.
- Rotación: Según Torno y Osca (2011) citado en Guerrero (2019), consiste en la “capacidad voluntaria o involuntaria de las empresas para analizar si es necesario el reclutamiento, selección y capacitación de colaboradores o para ver si existe un compromiso en ellos”.
- Propósito de abandono: Se enfoca en el “deseo de permanecer o de abandonar en la empresa, es decir mantener los lazos con la organización, si el trabajador estará buscando un nuevo trabajo, presentaría una relación negativa para el compromiso” (Guerrero, 2019).

Por lo tanto, el compromiso de continuidad; es el sentimiento de apego a la organización porque consideran que han invertido tiempo, dinero y esfuerzo; y abandonar la empresa sería perderlo todo. Cabe precisar que las personas con un nivel alto de compromiso de continuidad se mantienen en la empresa por necesidad y no porque tengan la voluntad de hacerlo; esto afecta el desempeño laboral.

Dimensión 3. Compromiso Normativo (CN):

Según Meyer y Allen (1997, pp. 87), el compromiso normativo “se basa en la creencia de los trabajadores a la lealtad hacia la organización; como respuesta a ciertas prestaciones y beneficios laborales”. De acuerdo con ello, Rivera (2010) citado en Guerrero (2019), afirma que se basa en un compromiso moral y por voluntad propia que los

colaboradores ejecutan acorde o en base a sus propias convicciones y valores frente a la empresa a manera de respuesta o retribución por todo lo que obtuvo de esta. Que no se cumpla produce culpabilidad dentro del colaborador.

Al respecto Meyer y Allen (1997) mencionan que el compromiso normativo dura hasta que consideren que la deuda para con la organización ha concluido; y por este motivo se condiciona a la simplificación desde la postura del trabajador. Los autores plantean que el compromiso normativo se distribuye en los siguientes indicadores:

- Participación en los objetivos: Implica los aportes de los trabajadores para el logro de objetivos y competitividad de la empresa; ya que se muestran aptos a lograr sus intereses en contrapartida a ascensos o mayores beneficios.

- Implicación con la misión: Los trabajadores muestran altos niveles de compromiso; que implica identificarse con los valores organizacionales, políticos, culturales, así como ser parte activo en la visión, misión y objetivos de la empresa.

- Aporta en el desarrollo de otros colaboradores (colegas): los trabajadores que muestren altos niveles de compromiso normativo se enfocan en “cumplir los objetivos y metas organizacionales, teniendo en cuenta la responsabilidad de apoyar a sus compañeros cuando ellos lo necesitan” (Meyer y Allen, 1997).

Las tres dimensiones del compromiso organizacional acorde al modelo de Meyer y Allen (1997); enmarcan tres formas diversas de mantenerse unidos a una empresa. Por el hecho de que los trabajadores pueden mostrar compromiso en base a tres contextos (a) en lo afectivo (deseo de integrar la empresa), de forma continua (por necesidad) o en base a lo normativo (sienten la obligación moral de hacerlo).

Cabe recalcar que colaboradores con altos niveles de compromiso, son considerados un recuso básico que lleva al éxito a toda empresa; como respuesta a ello se evidencia mayor

posibilidad a que continúen laborando en la empresa y duren más que aquellos que no lo están.

2.3. Marco conceptual

Administración por objetivos

“Es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por el que los directivos y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos” (Drucker, 1954, p.128).

Antecedentes

“Sucesos vividos en la empresa o en otra, que son características personales, como equipo y características individuales de cada individuo que integra la empresa”. (Santana. Et al. 2019, p. 14).

Apego

“sensación del individuo hacia su grupo equipo de trabajo basado en el afecto y la emoción” (Meyer y Allen, 1997, p.12)

Compromiso organizacional

Allen y Meyer (1997), el “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización; y depende de esta relación para tomar la decisión de continuar o dejar de laborar en la empresa” (p.58).

Compromiso afectivo

“La unión emocional que los empleados sienten hacia la organización, caracterizada por su identificación e implicación con la organización, así como también por el deseo de

permanecer en ella. Cabe plantear que esta dimensión es la que mayor atención recibe por los investigadores” (Meyer y Allen, 1997, pp. 61).

Consecuente

“Etapa en dónde se va a tener en cuenta si el trabajador se siente bien y decide continuar en su trabajo o abandonar por diversos factores que le puedan incomodar o no sentir satisfecho en lo que hace” (Santana. Et al. 2019, p. 14).

Compromiso de continuidad

“Se fundamenta en la inversión que el individuo realiza en la organización a lo largo de su estancia en ella y que le proporciona ciertos beneficios; esta base del compromiso se sustenta entonces en los costos asociados a dejar la organización”. (Meyer y Allen, 1997, pp. 68- 70)

Compromiso normativo

“Sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales sobre lealtad” (Meyer y Allen, 1997, pp. 87).

Objetivos

“Propósitos por los cuales se direcciona la empresa, es importante saber que sean claros y verificables” (Koontz y Wehrich, 2013).

Planeación

“Etapa donde se trata todo referido al compromiso organizacional, y se considera el compromiso afectivo, normativo y consecuente” (Santana. et al. 2019, p. 14-23).

Retroalimentación o Feedback

“Es importante en la administración por objetivos, ya que luego de la planeación y cumplimiento de los objetivos, se debe revisar de manera periódica el proceso en base a cada función que le corresponde al personal de la institución”. (Hidalgo, 2011)

Decisiones

“La toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación” (Chiavenato, 2007)

CAPITULO III

III. Hipótesis

3.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019

3.2. Hipótesis específicas

He1 Existe una relación significativa entre definición y planificación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

He2 Existe una relación significativa entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

He3 Existe una relación significativa entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

3.3. Variables

Variable 1

Administración por objetivos

Definición Conceptual

“Proceso de definición de objetivos; con los que los directivos y empleados están de acuerdo y entienden lo que tienen que hacer para alcanzarlos en un tiempo determinado. Y mejorar el rendimiento y competitividad a raíz de metas establecidas previamente” (Drucker, 1954, párr. 1).

Definición operacional

Es un sistema muy dinámico entre los colaboradores y la organización; y el hecho que ambas partes buscan integrar sus necesidades y hacerlas solo uno; buscando beneficios para ambos y trabajar como un equipo para el logro de los objetivos propuestos. La base está en ponerse objetivos claros, alcanzables y medibles para ver el desarrollo o mejora día a día.

Variable 2

Compromiso organizacional

Definición conceptual

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como el “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización; y depende de esta relación para tomar la decisión de continuar o dejar de laborar en la empresa” (p. 58).

Definición operacional

El compromiso organizacional es el resultado o reflejo de la identificación que tiene el trabajador con la misión, visión y objetivos organizacionales. Mas que nada es el lograr que el trabajador se identifique con la organización y ponga todo su empeño y se involucre con los objetivos. Así mismo; se pretende establecer lazos emocionales, de conciencia y lealtad.

Operacionalización de las variables**Tabla 2**

Operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Medición
Administración por objetivos	Administración por objetivos (Drucker 1954, como se citó en Hidalgo, 2011, p.56).	“Proceso de definición de objetivos; con los que los directivos y empleados están de acuerdo y entienden lo que tienen que hacer para alcanzarlos en un tiempo determinado. Y mejorar el rendimiento y competitividad a raíz de metas establecidas previamente”	Definición y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Visibles • Participación en los objetivos • Cumplimiento de objetivos • Objetivos acordes a la organización • Responsabilidad en toma de decisiones • Tiempo 	Ordinal (Likert)
			Monitoreo y documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Explicativa • Supervisión • Formalidad en revisión 	
			Retroalimentación o Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad • Detectar errores • Replantear objetivos 	
Compromiso Organizacional	Compromiso Organizacional (Meyer y Allen,1997)	“Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización; y depende de esta relación para tomar la decisión de continuar o dejar de laborar en la empresa”	Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Gusto • Pertenencia • Afectivo • Identificación • Involucramiento • Orgullo • Felicidad 	Ordinal (Likert)
			Compromiso continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo y prestaciones • Oferta laboral • Seguridad de estabilidad • Bienestar familiar • Costos de dejar el trabajo 	

			Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none">• Moral• Ventaja y beneficio laboral• Fidelidad• Obligación con la organización• Lealtad• Compromiso
--	--	--	----------------------	---

CAPITULO IV

IV. METODOLOGÍA

4.1. Método de investigación

Científico

“La investigación científica es sistemático y ordenando, porque consiste en formular preguntas, que primero serán respondidas por hipótesis y luego probadas, contrastadas y verificadas, mediante un diseño riguroso” (Hernández et al., 2014, p.37).

Métodos específicos:

Hipotético – deductivo

“Combina la inducción y deducción en distintos momentos. A partir de casos particulares, plantea un problema y, mediante la inducción, remite a una teoría (resumen de

hechos observados). Desde esta teoría, de forma deductiva, formula hipótesis que será validada posteriormente” (Del Río, 2013, p.244).

4.2. Tipo de investigación

Básica

Según Sierra (2007, p.32), se orienta en “el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales, así mismo permite conocer y explicar sucesos y resultados”.

4.3. Nivel de Investigación

Correlacional

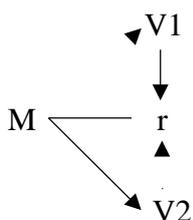
Para Sampieri et al (2014) se presenta al “pretender medir el grado de relación que existe entre dos o más variables de investigación en una muestra y en un determinado momento” (p.153).

4.4. Diseño de la Investigación

No experimental – transversal – correlacional

Los estudios no experimentales consisten en “investigaciones que se realizan en su ambiente natural, sin manipulación de las variables, para posteriormente ser analizados” (Sampieri et al., 2014, p.152). Así también se considera transversal porque los estudios se enfocan en recolectar datos e información en un solo periodo.

Esquema del diseño de estudio:



Donde:

M: muestra de estudio V1: Variable 1 Administración por objetivos

V2: Variable 2 Compromiso organizacional

r: relación

4.5. Población y Muestra

Población

La población de estudio estuvo constituida por todos los trabajadores de la empresa M &A Center Winners E.I.R.L 2019, siendo un total de 50 sujetos.

Muestra

No probalística – por conveniencia

Se considera no probabilística los estudios donde “la elección de elementos no depende de la probabilidad, sino de causas que tengan relación con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Sampieri et al., 2014, p.176).

El presente estudio se trabajó en base a toda la población (censo). Siendo 50 trabajadores de la empresa M&A Center Winners E.I.R.L 2019, la muestra para la investigación.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

Análisis documental en base a libros, indagaciones científicas, repositorios entre otros; y para asumirlos como fuentes de información serán analizados, contrastados e interpretados.

Encuesta; aplicada a trabajadores de la empresa M &A Center Winners E.I.R.L 2019, a fin de establecer cuantitativamente el nivel de relación de ambas variables de estudio.

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario; es el instrumento que permitió medir las dos variables de investigación. Frente al presente estudio se empleó para la primera variable “administración por objetivos” un cuestionario constituido por 12 preguntas respecto a sus tres dimensiones, bajo un nivel de escala Likert (ordinal). a una escala ordinal (Likert) donde se tuvo en cuenta valores desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre). Igualmente se empleó un cuestionario en base a la variable compromiso organizacional que estuvo integrad por 18 preguntas, en sus 3 dimensiones, a escala ordinal donde se consideró los valores de 1 (total desacuerdo) hasta 5 (total acuerdo).

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se puso en práctica los cuestionarios como instrumentos para ambas variables, las que se llevaron a cabo en base a los colaboradores de la empresa M &A Center Winners E.I.R.L 2019, en dos o tres días, que fueron contestadas de manera personal en un tiempo adecuado.

Base de datos en el programa Excel

Análisis estadístico descriptivo mediante el programa SPSS Statistic 22.

Análisis descriptivo

Inferencia estadística para la comparación de las variables.

Para conocer el nivel de correlación se empleó el estadístico Tau B de Kendal para medir variables como la “administración por objetivos y compromiso organizacional” a nivel ordinal (ambas), y saber su nivel de relación. Significancia ($\alpha = 0.05$).

4.8. Aspectos éticos de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes.

La información, los registros, datos que se tomarán para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la culminación de la Tesis.

Por consiguiente, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.

CAPITULO V

V. RESULTADOS

5.1. Descripción de resultados

Resultados descriptivos por variables y dimensiones

Variable 1 Administración por objetivos

Tabla 3. Distribución de frecuencias de la variable Administración por objetivos, según los trabajadores en la empresa M& Center Winners E.I.R.L – 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	3	6	6
	Regular	38	76	82
	Buena	9	18	100
	Total	50	100	100

Fuente: Elaboración Propia.

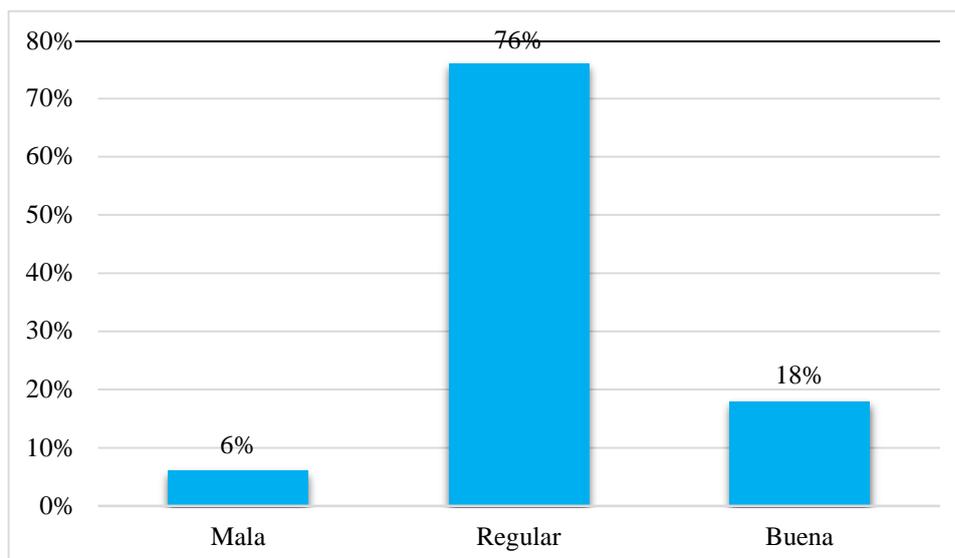


Figura 5. Grafica de barras del nivel de la Administración por objetivos, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación:

Se aprecia en la tabla 3 y figura 5 que la administración por objetivos en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L, se ubicó en el valor regular (76%), bueno (18%) y en fase mala (6%). Ello implica que la empresa si trabaja en base a objetivos, pero no con una buena base o plan estratégico que permite al final de cada periodo comparar resultados previstos con los logrados.

Dimensiones de la variable administración por objetivos

Tabla.4. Distribución de frecuencias de la dimensión Definición y planificación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L- 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	2	4	4
	Regular	36	72	76
	Buena	12	24	100
	Total	50	100	100

Fuente: Elaboración Propia.

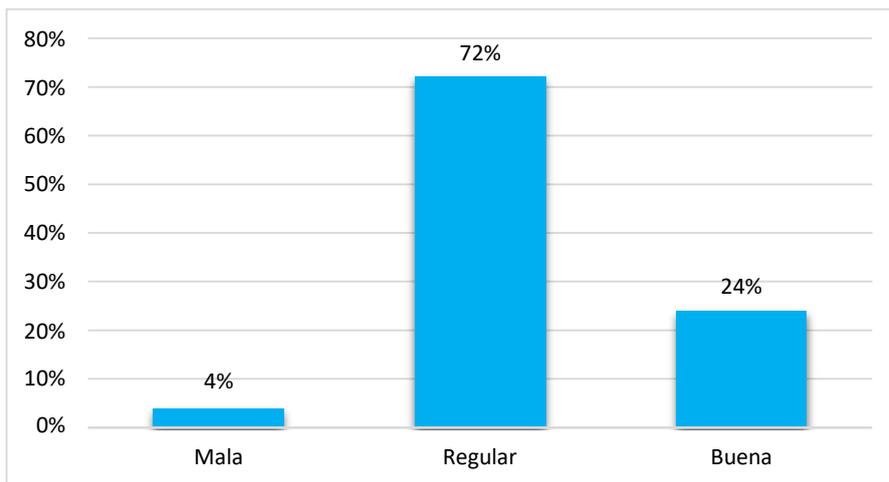


Figura 6. Grafica de barras del nivel de la Administración por objetivos, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación:

En la tabla 4 y figura 6 hay evidencia de la definición y planificación de la administración por objetivos en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L, el cual se ubicó en la categoría regular (72%), categoría buena (24%) y mala (4%). Señalando que en la empresa si se define y planifica estrategias en el logro de objetivos y metas, pero lo que estaría faltando seria que sean medible y que se planteen tiempos tanto en corto, mediano y largo plazo, y se evidencie las mejoras.

Tabla.5. Distribución de frecuencias de la dimensión monitoreo y documentación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	3	6	6
	Regular	39	78	84
	Buena	8	16	100
	Total	50	100	100

Fuente: Elaboración Propia.

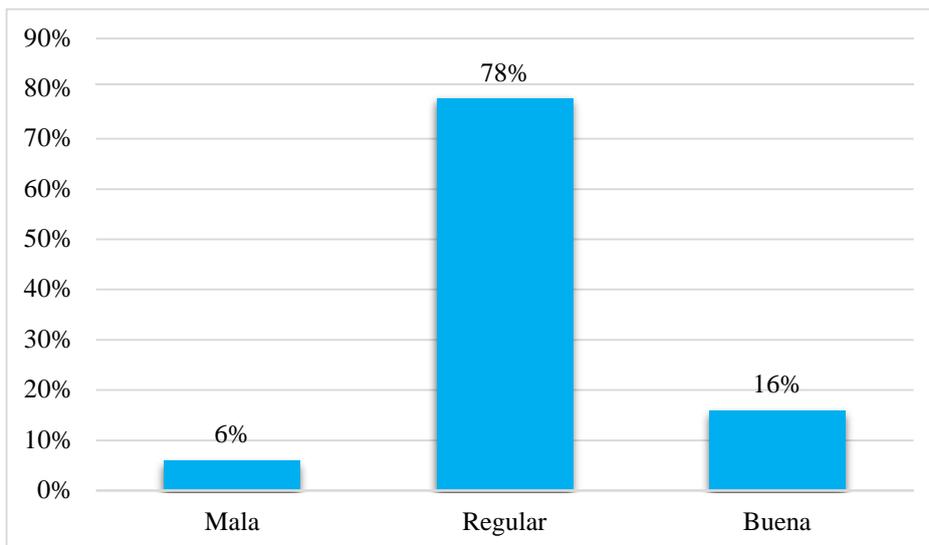


Figura 7. Grafica de barras del nivel del monitoreo y documentación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación:

Mediante la tabla 5 y figura 7, se percibe que la etapa de monitoreo y documentación al interior de la empresa M&A Center Winners E.I.R.L, se ubicó en el grado regular (78%), grado bueno (16%) y grado malo (6%). Este resultado lleva a aseverar que la empresa si maneja un monitoreo y documentación, pero tienen algunas deficiencias porque no son explicadas y formales dentro del equipo de trabajo, lo que estaría desviando algunos objetivos claros.

Tabla.6. Distribución de frecuencias de la dimensión retroalimentación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	3	6	6
	Regular	39	78	84
	Buena	8	16	100
	Total	50	100	100

Fuente: Elaboración Propia.

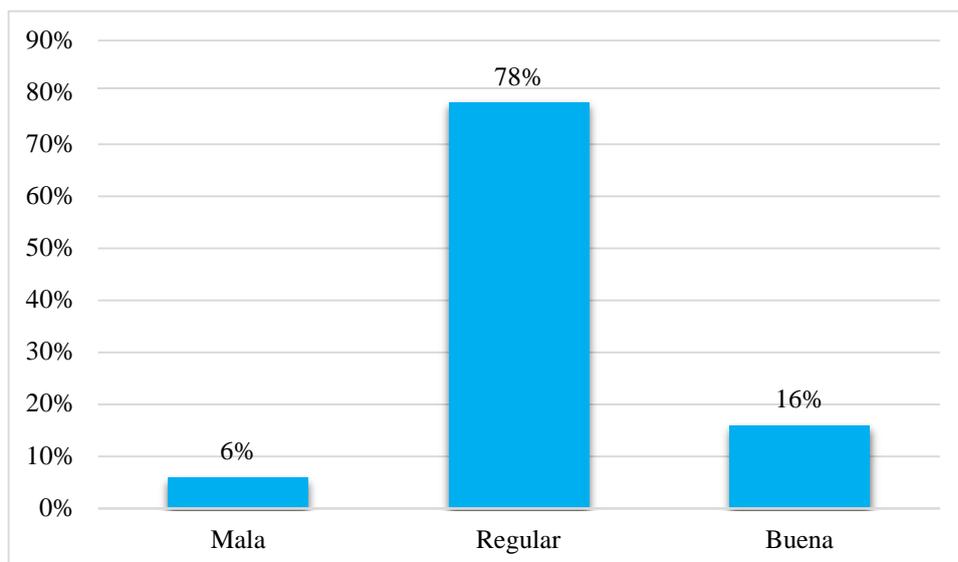


Figura 8. Grafica de barras del nivel de la retroalimentación, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación:

Mediante la tabla 6 y figura 8, se observa que la retroalimentación de la administración por objetivos en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L, se ubicó en la categoría regular (78%), categoría buena (16%) y mala o desfavorable (6%). Ello muestra que con la retroalimentación que se realiza no se estaría logrando mejoras, en bien de la empresa y equipo de trabajo. Por tanto, al incurrir en costo y tiempo no sería retribuido o recompensado. Afectando a la empresa y causando incomodidad en el personal que labora, porque no se supera los errores.

Variable 2 Compromiso organizacional

Tabla.7. Distribución de frecuencias de la variable Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	8	8
	Regular	32	64	72
	Alto	14	28	100
	Total	50	100	100

Fuente: Elaboración Propia.

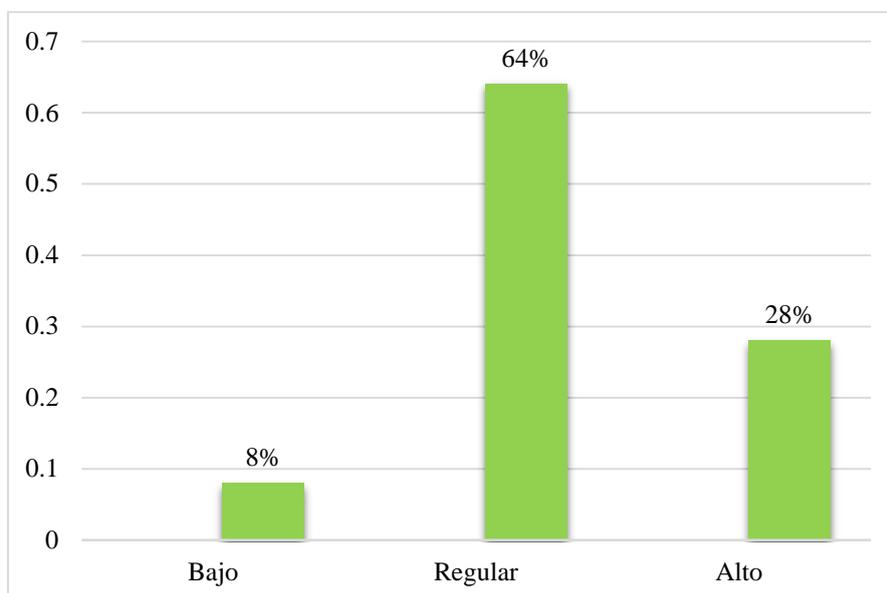


Figura 9. Grafica de barras del nivel del compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación:

De la tabla 7 y figura 9, se observa que los niveles de compromiso organizacional en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L, se encuentra en la fase regular (64%), fase alto (28%) y bajo (8%). Ello evidencia que los colaboradores no se muestran comprometidos empresarialmente como debe ser, porque no encuentra todas las comodidades o sus expectativas no son cumplidas y satisfechas. Este compromiso no solo depende del aspecto

económico sino, afectivo, el sentido de querer continuar en la empresa y ser respetuoso de las normas a cumplir.

Dimensiones de la variable 2 compromiso organizacional

Tabla.8. Distribución de frecuencias del compromiso afectivo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	8	8
	Regular	32	64	72
	Alto	14	28	100
	Total	50	100	100

Fuente: Elaboración Propia.

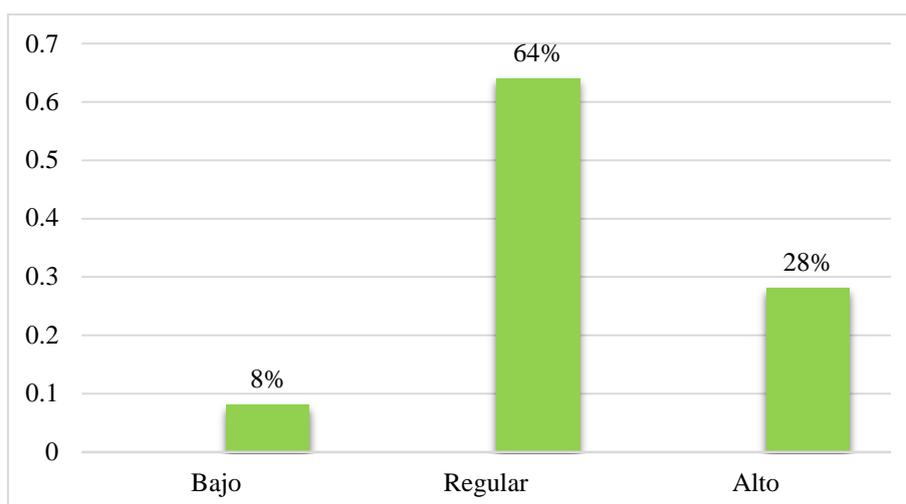


Figura 10. Grafica de barras del nivel del compromiso afectivo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación:

Mediante la tabla 8 y figura 10, se evidencian los niveles respecto al aspecto afectivo dentro de la empresa M&A Center Winners E.I.R.L, donde tuvo mayor preponderancia el nivel regular (64%), en el nivel alto (28%) y bajo nivel (8%). Ello implica que el personal si siente un compromiso afectivo, pero no en los mejores niveles o condiciones, ya sea

porque hay ocasiones de un ambiente tenso, por diferencias hacia la empresa o por motivo de relaciones laborales entre compañeros de trabajo.

Tabla.9. Distribución de frecuencias del compromiso de continuidad, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	8	8
	Regular	31	62	70
	Alto	15	30	100
	Total	50	100	100

Fuente: Elaboración Propia.

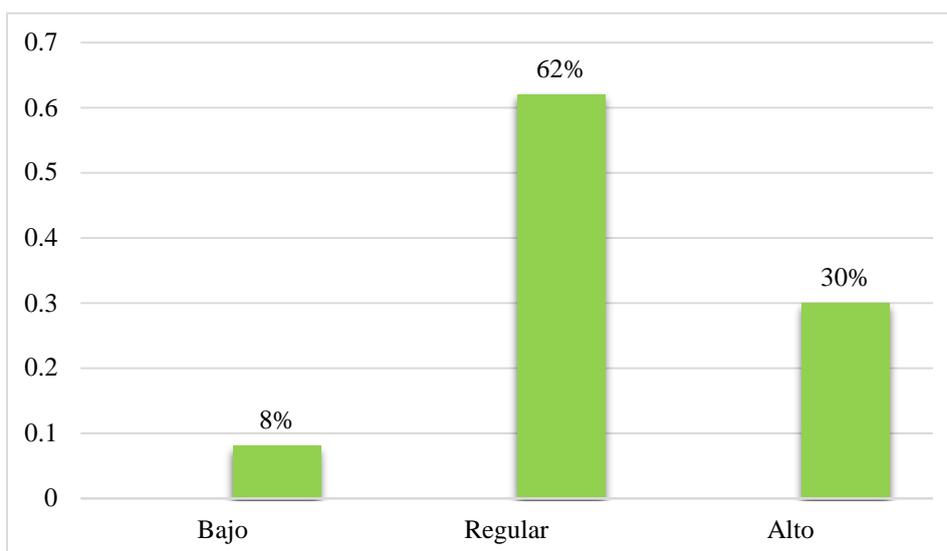


Figura 11. Grafica de barras del nivel del compromiso afectivo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación:

Por medio de la tabla 9 y figura 11, se considera que los niveles de compromiso de continuidad al interior de la empresa M&A Center Winners E.I.R.L, se ubicó en la categoría regular (62%), categoría alta (30%) y categoría baja (8%). Frente a ello se puede inferir que el personal si siente en compromiso de continuar en la empresa, pero por mostrar estos

niveles no sería siempre por gusto o placer, sino por necesidad u obligación de la situación en que se encuentren, entonces esto estaría llevando a desarrollar su trabajo por obligación y no como un enfoque motivador y de satisfacción.

Tabla.10. Distribución de frecuencias del compromiso normativo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	4	4
	Regular	33	66	70
	Alto	15	30	100
	Total	50	100	100

Fuente: Elaboración Propia.

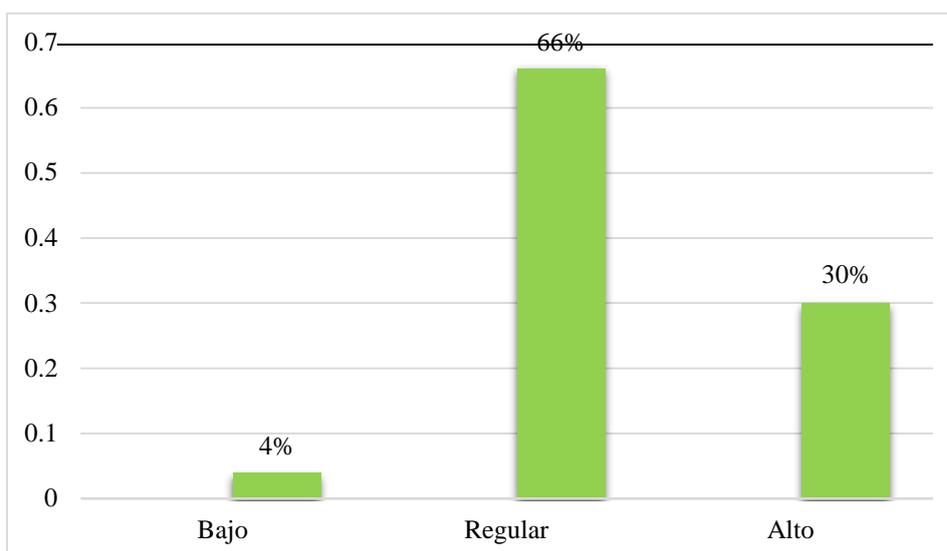


Figura 12. Grafica de barras del nivel del compromiso normativo, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación:

Frente a la tabla 10 y figura 12, se evidencia que los niveles de compromiso normativo en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L, se situó en la categoría regular (66%), alto (30%) y bajo (4%). Esto implica que dentro de la empresa los colaboradores si estarían comprometidos con las normas y políticas de trabajo, pero siempre todavía habría

algunas deficiencias que vienen afectando al personal y afectando en su desempeño, entre estas puede estar; más orientadas a la empresa y su interés económico hasta por encima del bienestar de su personal o recurso humano, dejando de considerarlo elemento vital para el éxito, porque en mano de ellos está la calidad de servicio que se ofrece y por ende la imagen de la empresa.

Tablas cruzadas en base a las variables y dimensiones

Administración por objetivos y Compromiso organizacional

Tabla.11. Tabla cruzada de la variable administración por objetivos y compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

		Compromiso Organizacional			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Administración por objetivos	Mala	Recuento	2	1	0	3
		% total	4%	2%	0%	6%
	Regular	Recuento	2	30	6	38
		% total	4%	6%	12%	76%
	Buena	Recuento	0	1	8	9
		% total	0%	2%	16%	18%
Total	Recuento total	4	32	14	50	
	% del total	8,0%	64,0%	28,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia.

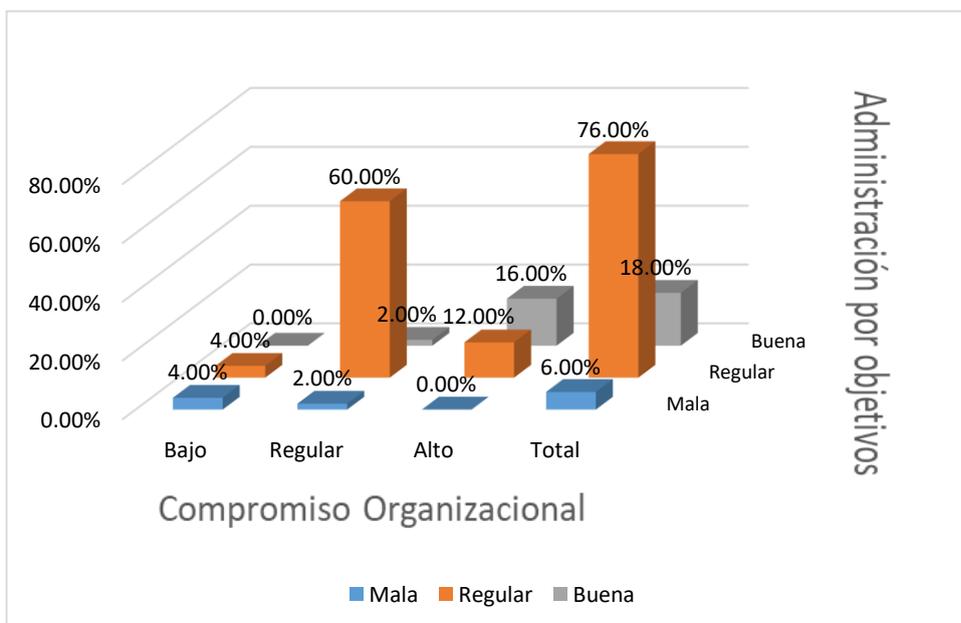


Figura 13. Gráfico de barras de la variable administración por objetivos y Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación

La tabla 11 y figura 13 refleja la asociación entre la APO y Compromiso organizacional, según los colaboradores de la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019. Donde tuvo mayor preponderancia el nivel regular (60%), seguido por el nivel alto (16%) y bajo (4%). Sin embargo, hay desacuerdos en la fase regular – mala (2%) y regular - buena (2%). Por encima de ello, estos valores implican que si existe relación entre la administración por objetivos y el compromiso organizacional. Acorde a las opiniones de los trabajadores de la empresa, porque tiene mayor dominio los niveles regular – alto.

Tabla.12. Tabla cruzada de la dimensión definición y planificación y compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

		Compromiso Organizacional			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Definición y planificación	Mala	Recuento	2	0	0	2
		% total	4%	0%	0%	4%
	Regular	Recuento	2	31	3	36
		% total	4%	62%	6%	72%
	Buena	Recuento	0	1	11	12
		% total	0%	2%	22%	24%
Total		Recuento total	4	32	14	50
		% total	8%	64%	28%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

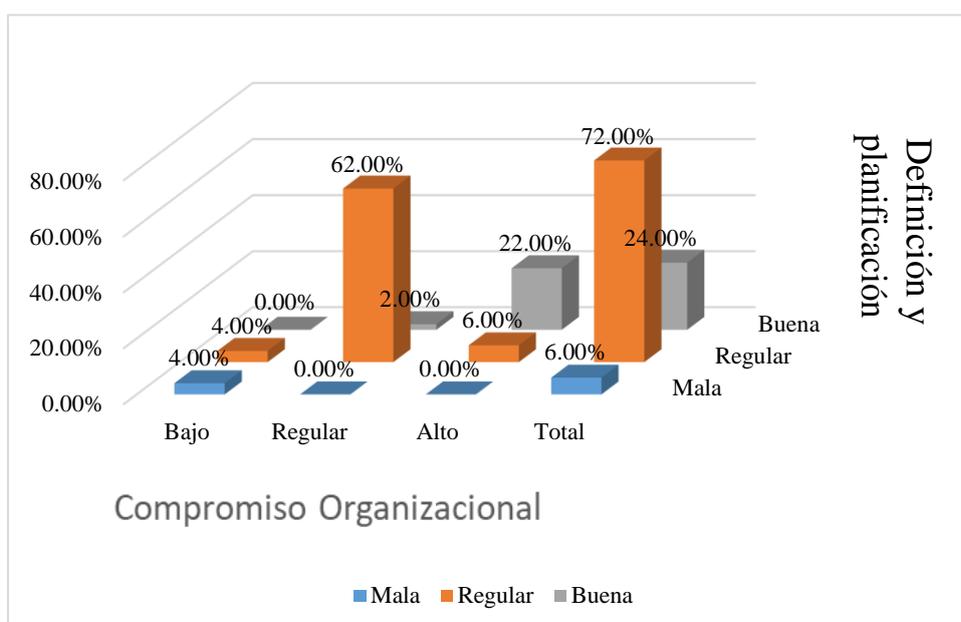


Figura 14. Gráfico de barras de la dimensión definición y planificación y Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

De la tabla 12 y figura 14 se concluye que; la asociación entre la definición y planificación de la APO y compromiso organizacional se encuentran en el nivel regular con un 62%, nivel alto con un 22% y nivel bajo un 4%. Sin embargo, hay incompatibilidad en el nivel bajo - regular con un 4%, al igual que en el nivel alto – regular con un 6%. Pese a

ello; se considera que si existe relación entre definición y planificación de administración por objetivos y el compromiso organizacional. Acorde a las opiniones de los trabajadores de la empresa, al hallar hegemonía en los niveles regular – alto.

Tabla.13. Tabla cruzada de la dimensión monitoreo y documentación y compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

		Compromiso Organizacional			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Monitoreo y documentación	Mala	Recuento	2	1	0	3
		% total	4%	2%	0%	6%
	Regular	Recuento	2	30	7	39
		% total	4%	60%	14%	78%
	Buena	Recuento	0	1	7	8
		% total	0%	2%	14%	16%
Total		Recuento total	4	32	14	50
		% total	8%	64%	28%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

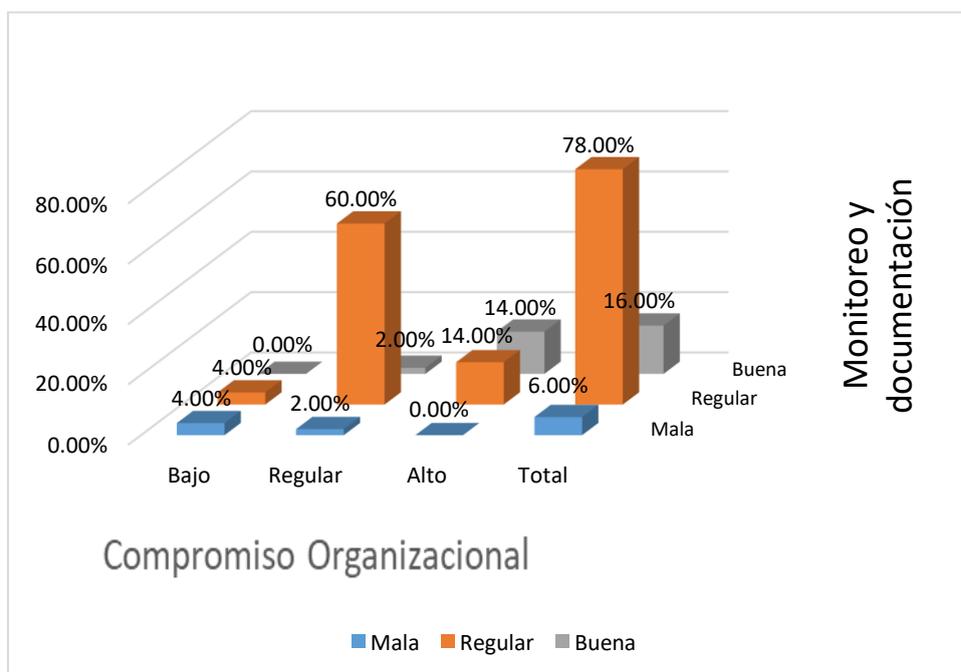


Figura 15. Gráfico de barras de la dimensión monitoreo y documentación y Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación

Por medio de la tabla 13 y figura 15, se asevera la implicancia entre el monitoreo y documentación de la APO y el compromiso organizacional, según los colaboradores de la M&A Center Winners E.I.R.L – 2019. El cual tuvo mayor preponderancia con un 60% el nivel regular, 14% nivel alto y 4% bajo nivel. Sin embargo, se perciben desacuerdos en el nivel bajo – regular (4%) y buena– regular (2%). Por encima de estos valores se precisa que; si existe relación entre el monitoreo y documentación de administración por objetivos y el compromiso organizacional respecto a las opiniones de los trabajadores de la empresa, porque hay mayor relevancia en los niveles regular - regular con un 60%.

Tabla 14. Tabla cruzada de la dimensión Retroalimentación y compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

		Compromiso Organizacional			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Retroalimentación	Mala	Recuento	2	1	0	3
		% total	4%	2%	0%	6%
	Regular	Recuento	2	30	7	39
		% total	4%	60%	14%	78%
	Buena	Recuento	0	1	7	8
		% total	0%	2%	14%	16%
Total		Recuento total	4	32	14	50
		% total	8%	64%	28%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

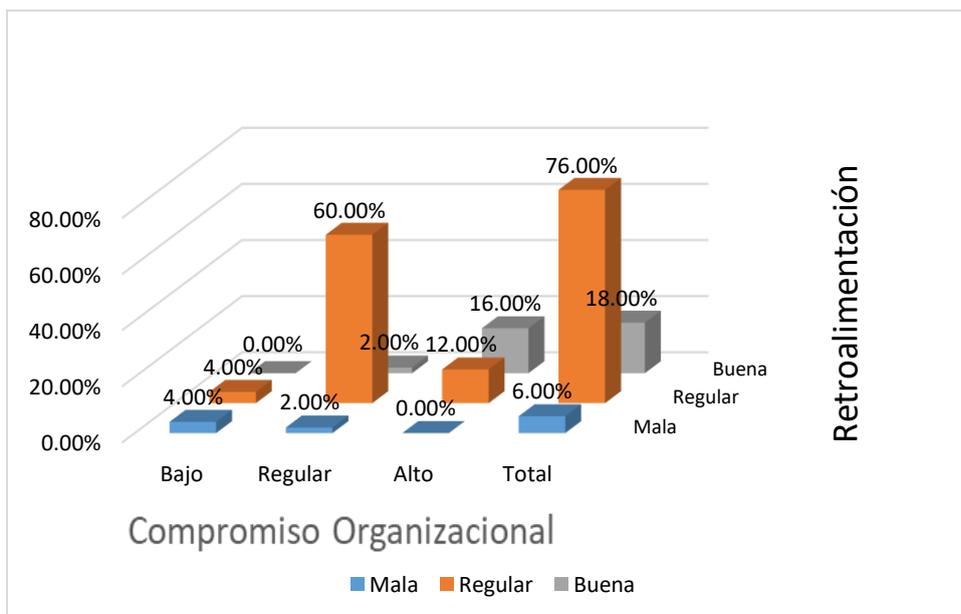


Figura 16. Gráfico de barras de la dimensión retroalimentación y Compromiso organizacional, según los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Interpretación

La tabla 14 y figura 16 resaltan la interrelación entre la retroalimentación y el compromiso organizacional según la opinión de los trabajadores de la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019. Donde los hallazgos la ubican en el nivel regular con un 60%, nivel alto 16% y por último el nivel bajo en un 4%. Pese a ello; se encuentran desacuerdos o diferencias en el nivel alto – regular con un 12% y bajo – regular 4%. Por encima de ello; se asevera que, si se evidencia relación entre administración por objetivos y compromiso organizacional de acuerdo a la opinión de los trabajadores de la empresa, porque hay mayor preponderancia en estos niveles regular y alto.

5.2. Contraste de hipótesis

Hipótesis general

Paso 1. Plantear la hipótesis nula y alterna

H₀: No existe una relación significativa entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019

H₁: Existe una relación significativa entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019.

Hipótesis estadística

H₀: $\tau = 0$

H_e: $\tau \neq 0$

Paso 2. Determinar el nivel de significancia

Significancia $\alpha = 5\%$ (0.05)

Paso 3: Elección del estadístico de prueba

Tau B de Kendall

$$\tau = \frac{(SSS - SSS)}{n(n-1)}$$

[2]

Donde:

τ = Estadístico de Kendall

n = N° de casos

S_a = Sumatoria de rangos más altos

S_b = Sumatoria de rangos más bajos

Paso 4. Cálculo del estadístico de prueba (Tau b de Kendall)

Tabla.15. Relación entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

		Administración por objetivos	Compromiso organizacional
Tau_b de Kendall	Administración por objetivos	Coefficiente de correlación	1,000
		Significancia (bilateral)	,809**
		N	50
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,809**
		Significancia (bilateral)	1,000
		N	50

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

Valor de Taub de Kendall ($\tau\tau$) = ,809.

Significancia $0.000 < 0.05$

Paso 5. Decisión

Ante el resultado del estadístico de correlación Tau b de Kendall ($\tau\tau$) = ,809 se considera como muy buena correlación de nivel significativa ($p = .000 < 0.05$).

Paso 6. Conclusión

Se concluye a un 95% de confianza estadística mediante la prueba Tau b de Kendall ($\tau\tau$) que si existe muy buena relación significativa entre la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

Paso 1. Hipótesis nula y alterna

H₀: No existe una relación significativa entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

H₁: Existe una relación significativa entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

Paso 2. Nivel de significancia $\alpha = 5\%$ (0.05)

Paso 3: Elección del estadístico de prueba

Tau B de Kendall

$$\tau = \frac{(SSSS - SSSS)}{nn(nn - 1)}$$

$$[\quad 2 \quad]$$

Paso 4. Estadístico de prueba (Tau b de Kendall)

Tabla 16

Relación entre definición y planificación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

			Definición y planificación	Compromiso organizacional
Tau – b de Kendall	definición y planificación	Coefficiente de correlación	1,000	,785**
		Significancia bilateral	.	.000
		N	50	50
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,785**	1.000
		Significancia bilateral	.000	.
		N	50	50

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

Taub de Kendall (τ) = ,785

Nivel de significancia $0.000 < 0.05$

Paso 5: Decisión

Ante el valor del estadístico Tau b de Kendall ($\tau\tau$) =,785, se asume buena correlación a nivel significativa ($p =.000 < 0.05$).

Paso 6: Conclusión

A través del estadístico de correlación Tau b de Kendall ($\tau\tau$) se concluye al 95% de confianza estadística, que si existe una buena relación significativa entre definición y planificación de la administración por objetivos y Compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Hipótesis específica dos:

Paso 1. Hipótesis nula y alterna

H_0 : No existe una relación significativa entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

H_1 : Existe una relación significativa entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

Paso 2. Determinar el nivel de significancia $\alpha = 5\%$ (0.05)

Paso 3: Elección del estadístico de prueba

Tau B de Kendall

$$\tau\tau = \frac{(SSS - SSS)}{nn(nn - 1)}$$

[2]

Paso 4. Calculo el estadístico de prueba (Tau b de Kendall)

Tabla17

Relación entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

			monitoreo y documentación	Compromiso organizacional
Tau_b de Kendall	monitoreo y documentación	Coefficiente de correlación	1,000	,793**
		Significancia (bilateral)	.	,000
		N	50	50
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,793**	1,000
		Significancia (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Estadístico Taub de Kendall ($\tau\tau$) = ,793

Sig. 0.000 < 0.05

Paso 5: Decisión

Ante el resultado de correlación mediante el estadístico se asume buena correlación a nivel significativa ($p = .000 < 0.05$).

Paso: Conclusión

A un 95% de confianza estadística a través del estadístico Tau b de Kendall ($\tau\tau$) = ,793 se concluye que existe si existe una buena relación significativa entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y Compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

Hipótesis específica tres:

Paso 1. Hipótesis nula y alterna

H₀: No existe una relación significativa entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

H₁: Existe una relación significativa entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

Hipótesis Estadística

H₀: $\tau\tau = 0$

H_e: $\tau\tau \neq 0$

Paso 2. Significancia $\alpha = 5\%$ (0.05)

Paso 3: estadístico de correlación

Tau B de Kendall

$$\tau\tau = \frac{(SSSS - SSSS)}{nn(nn - 1)}$$

[2]

Paso 4. Calculo el estadístico de prueba (Tau b de Kendall)

Tabla18

Relación entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019

			Retroalimentación	Compromiso organizacional
Tau_b de Kendall	Retroalimentación	Coefficiente de correlación	1,000	,688**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	50	50

Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,688**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	50	50

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

Valor de Taub de Kendall ($\tau\tau$) = ,688

Nivel de significancia $0.000 < 0.05$

Paso 5: Decisión

Al obtener mediante el estadístico de correlación Tau b de Kendall un valor de ($\tau\tau$) = ,688 se asume que existe buena correlación significativa ($p = .000 < 0.05$).

Paso 6: Conclusión

Mediante el estadístico de correlación Tau b de Kendall ($\tau\tau$) se afirma a un 95% de confianza estadística que si existe una buena relación significativa entre retroalimentación y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En base a los resultados que se obtuvieron de la investigación se acepta la hipótesis alterna planteada, por lo tanto, existe una buena relación directa significativa entre ambas variables de estudio siendo la administración por objetivos y compromiso organizacional en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019; con un valor de $(\tau) = ,809$ que implica asumir buena relación a nivel significativa ($p = .000 < 0.05$). Referente a la hipótesis general de investigación, los valores en los resultados obedecen y guardan un nivel de relación con los resultados de Diestra y Torres (2017), al ver que en sus resultados halló una correlación directa 0.648 entre la APO y la gestión organizacional, ello indica que cuando la empresa aplica una correcta gestión se logran los objetivos planteados con la participación y compromiso total de los trabajadores. Así mismo Mamani (2018) demuestra en su investigación que si existe correlación $r = 0,852$ entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores. “Para lograr una buena gestión de los recursos humanos y conseguir un alto compromiso, es necesario que el área de recursos humanos está integrada por personas con las capacidades para conocer las necesidades de ambas partes, empresa y trabajadores” (Fernández, 2017).

En lo que respecta a la dimensión Definición y planificación y compromiso organizacional, los hallazgos llevan a aseverar que existe buena correlación $(\tau) = ,785$ a nivel significativa ($p = .000 < 0.05$). Es decir; previo a ejecutar un plan o proyecto de trabajo es necesario definir y planificar claramente lo que se va hacer y las responsabilidades de cada uno, poniendo en énfasis los objetivos en común y los individuales para un compromiso de todo el equipo de trabajo. Tal como lo demuestra Basa (2012) al citar que “lo básico es saber la razón de ser, para fijar objetivos comunes encaminados a objetivos individuales. Y aplicando diferentes técnicas logren observar que la organización presenta deficiencias debido al interés de cada miembro por realizar su objetivo personal” (p.129).

Referente a la dimensión Monitoreo y documentación y compromiso organizacional; se demuestra en base a los resultados que si existe una buena relación (τ) = ,793 y significativa ($p = .000 < 0.05$). Esto lleva a aseverar que la fase monitoreo y documentación tal como lo demostró Villar (2016) es clave e importante para actuar a tiempo en caso de inconvenientes o problemas y evitar riñas o un ambiente tenso de trabajo y no dejar que afecte los objetivos y al mencionar que “la dirección por objetivos no surge de centrarse en lo que se va hacer sino en centrarse a quien lo va hacer”.

Por último, respecto a la dimensión retroalimentación y compromiso organizacional los resultados logrados permiten afirmar que existe una buena correlación(τ) = ,688 significativa, ($p = .000 < 0.05$); esto conlleva a poder superar algunas deficiencias o errores, así como permitir que el colaborador se comprometa con ese objetivo, asumiéndolo como reto y a la vez le sirva de motivación. Esto es aseverado por Diestra y Torres (2017) cuando concluye que la dimensión retroalimentación resulta con un nivel regular 60% con la gestión organizacional.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados logrados en la investigación se concluye:

Se estableció que existe muy buena relación significativa entre la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019; al hallar correlación por medio del estadístico tau b de Kendall ($\tau\tau = 0.809$; $p = .000 < 0.05$), a un nivel de muy buena relación; el cual permite afirmar que; cuanto mejor se ejecute la administración por objetivos, en el mismo nivel mejorara los niveles de compromiso organizacional en la empresa.

Se estableció que existe buena relación significativa entre definición y planificación de la administración por objetivos y compromiso organizacional en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019, al reflejar correlación mediante el estadístico tau b de Kendall $\tau\tau = 0.785$; $p = .000 < 0.05$), a un nivel de buena relación ; el cual permite afirmar que; cuanto mejor se ejecute la definición y planificación de administración por objetivos, en igual de condiciones mejorara el compromiso del personal que labore en la empresa.

Se estableció que existe buena relación significativa entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019; al hallar correlación mediante el estadístico tau b de Kendall ($\tau\tau = 0.793$; $p = .000 < 0.05$), a un nivel de buena relación; el cual implica que; cada vez que se ejecute de manera adecuada el monitoreo, seguimiento y documentación, de igual forma mejora el nivel de compromiso organizacional en la empresa.

Se estableció que existe buena relación significativa entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019; al obtener correlación mediante el estadístico tau b de Kendall ($\tau\tau = 0.688$; $p = .000 < 0.05$), a un nivel de buena relación, lo cual implica que;

cuan mejor sea la retroalimentación de la administración por objetivos, del mismo modo mejora el nivel de compromiso organizacional en la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa M&A Center Winners E.I.R.L 2019; que al conocer el nivel de relación que tiene la administración por objetivos y el compromiso organizacional; se debe ejecutar un plan correcto y ordenado en el cumplimiento de objetivos, que incluya; definición y planificación, monitoreo y documentación y la retroalimentación; que permitan hacer mejoras constantemente en bien de todo el equipo de trabajo y la misma organización.

Al hablar de definición y planificación de la estrategia de trabajo, implica para la empresa; plantear objetivos visibles, claros y alcanzables; con el compromiso de todos los colaboradores en la participación de estos. Los objetivos deben estar acorde con la realidad de la empresa y responsabilidad en la toma de decisiones; siempre respetando el tiempo adecuado o estimado para ver los avances.

Al conocer la relación de la fase del monitoreo y documentación; se recomienda a la empresa para evitar caer en errores o deficiencias; difundir el proyecto de trabajo a todo el equipo; pero no dejarlo de lado, sino hacer un control constante o una supervisión en el transcurso de este, con todas las formalidades que exige; para transmitir objetividad y transparencia.

Se recomienda; tener en claro lo que implica la retroalimentación en todo plan de trabajo; porque es una de las fases más importantes que debe tener en cuenta la empresa y considerarlo para corregir los errores y mejorarlos. Así evitar caer en las mismas fallas y no incurrir en pérdidas económicas, de tiempo, recursos humanos entre otras. Mas que nada se recomienda asumirlo como un replanteamiento de objetivos en bien de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles A. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Primera Edición. Buenos Aires: Granica.
- Allen, J. P., & Meyer, J. N. (1997). *The measurement and antecedents of affective, continuances and normative commitment to the organization*. *Journal of occupational psychology*. London: Sage publications.
- Álvarez, G. (2008). *Determinantes del compromiso organizacional: ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?* Cuadernos de Estudios Empresariales, 18, 73–88.
<https://doi.org/10.1109/ISUVR.2008.24>
- Arias Galicia, F.; Varela Sosa, D.; Loli Pineda, A.; y Quintana Otiniano, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores sociodemográficos. Lima-Perú: Rev. de Investigación en Psicología, vol. 6, N° 2, UNMSM
- Ayala, J, Beltrami, M, Bonatfi, P, Mendoza, M, Franco, J, Fucaracce, J, Gatto, A, Gongora, N, Jacobson, H, Kent, P, Larocca, H, Mazza, R, Mosos, H, Parisí, A, Scarano, E, Schulman, D y Vicente (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*- 1ªEd. – Buenos Aires. Prentice Hall. Pearson Education de Argentina. S.A. <https://es.ecribd.com//doc/265988734/principios-fundamentales-para-la-administracion-pdf>.
- Barreto, R (2013). *Administración por objetivos (APO). Principios de Administración*. Bogotá. Colombia. Fundación San Mateo.
- Basa, E. (2012). *Aplicación de administración por objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa Mueblera*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional. México.

- Báez. R, Zayas. P, Velázquez. R y Lao. Y. (2018). *Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas*. Universidad de Holguín.
- Becker. H (1960) *Notes on the concept of commitment*, *American Journal of Sociology* .66
- Bustamante. J, Fernández. M, Moscoso. Y y Vera. J. (2016). *Compromiso organizacional e intención de Rotación Laboral en el Sector Cementero de la Región Arequipa*. Tesis de posgrado. Universidad Católica del Perú. Lima
- Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humano. El capital de las organizaciones*. México: MC Graw – Hill
- Claire. M y Bohrt. M (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. Universidad Católica boliviana San Pablo. (1).
- Dessler. G. (2012) *A framework far human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. y Valera, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. México. Prentice Hall.
- Diestra. R y Torres. A (2017) *Administración por Objetivos (APO), como instrumento de gestión organizacional en la empresa Exotic Chocolateir S.A.C. en la ciudad de Tarapoto Periodo 2014*. Universidad Nacional de San Martin Tarapoto. Perú.
- Drucker P. (1954). *The Practice of Management*. ISBN 0-06-011095-3. Citado en <https://www.rumbosostenible.com/gestion-sotenible/gestion-por-objetivos/#>
- Edel. R, García. A y Casiano. R (2007) “Clima y compromiso organizacional”. Vol. 1, versión electrónica gratuita. Texto completo en [Http:// eumed.net/libros/2007c/](Http://eumed.net/libros/2007c/)

- Eslami. J y Grharakhani. D, (2012): *Organizational Commitment and Job Satisfacción*. *Journal of Science and Technology*. Vol. 2, Recuperado en http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2_12.pdf.
- Fernández. A (2017). *El compromiso organizacional*. Universidad de Valladolid. España.
- García. L y Gonzales G. (2018). *Motivación laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018*. Tesis de pregrado. Universidad Peruana Unión. Lima. Perú.
- Guerrero. P. (2019). *Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un Banco Chiclayano, 2018*. Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. Recuperado de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1635/3/TL_GuerreroMaldonadoPedro.pdf
- Gonzales y Guillen (2008). *Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualización of normative commitment*. *Journal of Business*, Vol. 78, n°3.
- Griffin y Moorhead (2010). *Organizational Behavior. Managing People and Organizations*. Masan Ohio: Cengage Learning.
- Hera .C, Iñigo. D, Mazo, F. y Bilbao, D. (2004) *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: McGraw- Hill.
- Hit, Black y Porter (2006). *Administración. Novena Edición*. México: Pearson educación de México S.A de C.V.
- Hidalgo, B (2011). *Remuneraciones Inteligentes. Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Primera Edición. Buenos Aires. Granica.

- Hellriegel. D, Slocum. J y Woodman. R (1999). *Compromiso organizacional* /. México: International Thompson Editores.
- Kinicki y Kreitner (2012). *Organizational Behavior. 10 Edition*. Columbus: McGraw-Hill Education
- Koontz. H y Weihrich. H (2013). *Elementos de la Administración, un enfoque Internacional*. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Kruse, K. (2013). *How do you measure engagement*. Revista Forbes. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-youmeasure-engagement/2/>
- Luthans. F (2008) *Comportamiento Organizacional*. Undécima edición. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Mantilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Barcelona: UOC.
- Mamani, M. (2018). *Gestión administrativa y compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, 2018*. Tesis de posgrado. Universidad Cesar vallejo. Lima. Perú.
- Mendoza, J. (2011). *Decisiones estratégicas: Macro Administración*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Meyer, J. y Allen, N (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. Human Resiources Management Review.
- Meyer, J y Allen, N. (1991) *Commitment to Organizations and occupations: Extension and test of a three- component conceptualization*, Journal of Applied Psychology, (78), 538- 551.

- Meyer, J y Allen, N (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*. California: Sage Publication
- Minuche, C. (2015). *Tesis la administración por objetivos en la empresa bananera*. Quito. Ecuador. Universidad San Francisco de Quito USFQ.
- Ortiz Ramírez. G (2018). *Compromiso organizacional y desempeño en el aula del profesorado de instituciones educativas Públicas*. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Peña. M, Díaz. G, Chávez. A y Sánchez, C. (2016). *El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las Pequeñas empresas*. Tesis de pregrado. Universidad Autónoma de Coahuila- México.
- Robbins E. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall, 12ma edición, México.
- Robbins, S y Judge, T (2009). *Compromiso organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins y Judge (2013). *Organizational Behavior*. Prentice Hall: USA.
- Romero. P (2017). *Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales*. Universidad Andina Simon Bolívar. Bolivia.
- Sampieri R, Fernández C y Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta Edición*. Mc Graw – Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.
- Santana. R, Zayas. P, Velázquez. Zaldívar. R y Lao León. Y. (2019). *Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. Gestión de recursos humanos*. Universidad de Holguín, Cuba. Ingeniería Industrial/ISSN 1815 – 5936/Vol. XL/No. 1/enero – abril/p.14-23.

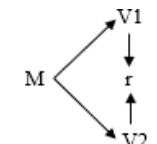
Sierra, R. (2007). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Decima cuarta edición*. COPYRIGHT. Internacional Thompson Editores Spain. España.

Villar. A (2016). *La dirección por objetivos y mejores decisiones*. Universidad de Piura. Perú.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

“ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA M&A CENTER WINNERS E.I.R.L – 2019”

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEORICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre definición y planificación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Establecer la relación que existe entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Establecer la relación que existe entre definición y planificación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019</p> <p>Establecer la relación que existe entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa</p>	<p>Nacional</p> <p>Diestra. R y Torres. A (2017). Administración por Objetivos (APO), como instrumento de gestión organizacional en la empresa Exotic Chocolatier S.A.C en la ciudad de Tarapoto Periodo 2014. Universidad Nacional de San Martin Tarapoto. Perú.</p> <p>Mamani, M. (2018). Gestión administrativa y compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, 2018. Tesis de posgrado. Universidad Cesar vallejo. Lima. Perú.</p> <p>Villar, A. (2016). La dirección por objetivos y mejores decisiones. Universidad de Piura. Perú.</p> <p>Bustamante. J, Fernández. M, Moscoso. Y y Vera. J. (2016). “Compromiso organizacional e intención de Rotación Laboral en el Sector Cementero de la</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe una relación significativa entre administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe una relación significativa entre definición y planificación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019</p> <p>Existe una relación significativa entre monitoreo y documentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la</p>	<p>Variable 1</p> <p>Administración por objetivos (APO)</p> <p>Dimensiones</p> <p>Definición y planificación</p> <p>Monitoreo y documentación</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Variable 2</p> <p>Compromiso Organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <p>Compromiso afectivo</p> <p>Compromiso continuo</p> <p>Compromiso normativo.</p>	<p>Método general: Científico</p> <p>Métodos específicos:</p> <p>Hipotético-deductivo</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Básica</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>Correlacional</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental- Transversal - Correlacional</p>  <p>V1: Administración por objetivos</p> <p>V2: Compromiso organizacional</p> <p>Población:</p> <p>Todos los trabajadores de la empresa M&A Center Winners E.I.R.L 2019.</p>

<p>M&A Center Winners E.I.R.L - 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L - 2019?</p>	<p>M&A Center Winners E.I.R.L – 2019</p> <p>Establecer la relación que existe entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019</p>	<p>Región Arequipa”. Tesis de posgrado. Universidad Católica del Perú. Lima</p> <p>Internacional</p> <p>Basa, E. (2012). “Aplicación de Administración por objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa Mueblera”. Instituto Politécnico Nacional. México.</p> <p>Peña, M, Díaz, G, Chávez, A y Sánchez, C. (2016). El “compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las Pequeñas empresas”. Tesis de pregrado. Universidad Autónoma de Coahuila- México.</p> <p>Fernández, A (2017). El “compromiso organizacional”. Tesis de pregrado. Universidad de Valladolid. España.</p>	<p>empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019</p> <p>Existe una relación significativa entre retroalimentación de la administración por objetivos y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L – 2019.</p>		<p>Muestra:</p> <p>No probabilística – por conveniencia (Censo)</p> <p>50 trabajadores de la empresa M&A Center Winners E.I.R.L 2019</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos:</p> <p>Medidas de tendencia central: Media, mediana y moda.</p> <p>Medidas de dispersión: Desviación estándar y la varianza.</p> <p>Tau B de Kendal para la contrastación de hipótesis. $\alpha= 0.05$.</p>
--	--	---	---	--	--

Anexo 2 Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Medición
Administración por objetivos	Administración por objetivos (Drucker 1954, como se citó en Hidalgo, 2011, p.56).	“Proceso de definición de objetivos; con los que los directivos y empleados están de acuerdo y entienden lo que tienen que hacer para alcanzarlos en un tiempo determinado. Y mejorar el rendimiento y competitividad a raíz de metas establecidas previamente”	Definición y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Visibles • Participación en los objetivos • Cumplimiento de objetivos • Objetivos acordes a la organización • Responsabilidad en toma de decisiones • Tiempo 	Ordinal (Likert)
			Monitoreo y documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Explicativa • Supervisión • Formalidad en revisión 	
			Retroalimentación o Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad • Detectar errores • Replantear objetivos 	
Compromiso Organizacional	Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1997)	“Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización; y depende de esta relación para tomar la decisión de continuar o dejar de laborar en la empresa”	Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Gusto • Pertenencia • Afectivo • Identificación • Involucramiento • Orgullo • Felicidad 	Ordinal (Likert)
			Compromiso continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo y prestaciones • Oferta laboral • Seguridad de estabilidad • Bienestar familiar • Costos de dejar el trabajo 	

			Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none">• Moral• Ventaja y beneficio laboral• Fidelidad• Obligación con la organización• Lealtad• Compromiso	
--	--	--	----------------------	---	--

Anexo 3 Matriz de operacionalización del instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala valorativa
Variable 1. Administración por objetivos	Definición y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Visibles • Participación en los objetivos • Cumplimiento de objetivos • Objetivos acordes a la organización • Responsabilidad en toma de decisiones • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce usted los objetivos de la empresa en la que labora • Con que frecuencia usted ha participado en el establecimiento de los objetivos de la empresa • Percibe usted que se cumple los objetivos de la empresa • Cree usted que los objetivos organizacionales, se encuentran de acuerdo a las necesidades de la empresa. • Tiene conocimiento usted de quien es el responsable de formular los objetivos en la empresa • Cree usted que los objetivos de la empresa se llegan a cumplir durante el ejercicio o periodo de actividad 	Cuestionario	Ordinal 1 nunca 2 casi nunca 3 a veces 4 casi siempre 5 siempre Rango Mala Regular Buena
	Monitoreo y documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Explicativa • Supervisión • Formalidad en revisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Se entrega por escrito las actividades y los tiempos estimados para la realización de las actividades • Los jefes de área supervisan el trabajo que realizan, para saber si cumplieron con lo establecido • Se revisa constantemente el servicio que se ofrece y proyectos que se entrega a los clientes. 		
	Retroalimentación o Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad • Detectar errores • Replantear objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza un análisis de los objetivos que se alcanzaron en la empresa • En el caso de no cumplir los objetivos propuestos, los jefes de áreas y directivos trabajan con el equipo para verificar los errores y mejorarlos. • Al término de cada proyecto y periodo se replantean los objetivos de la empresa, previo análisis de las deficiencias en mejora del servicio y la organización. 		
Variable 2. Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Gusto • Pertenencia • Afectivo • Identificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en mi organización más por gusto que por necesidad • Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi organización • Mi organización tiene un gran significado personal para mí. • Me siento como parte de una familia en mi organización 	Cuestionario	Ordinal 1 en total desacuerdo

		<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento • Orgullo • Felicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Realmente siento como si los problemas de mi organización fueran mis propios problemas. • Disfruto hablando de mi organización con gente que no pertenece a ella. • Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la organización donde trabajo 		2 en desacuerdo
	Compromiso de continuidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo y prestaciones • Oferta laboral • Seguridad de estabilidad • Bienestar familiar • Costos de dejar el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las razones principales para seguir trabajando en mi organización, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí. • Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar mi organización. • Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi organización, es porque me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo en mi organización. • Ahora mismo sería duro para mí, dejar mi organización donde trabajó, incluso si quisiera hacerlo. • Demasiadas cosas en mí se verían afectadas si decidiera dejar ahora mi organización 		3 ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Moral • Ventaja y beneficio laboral • Fidelidad • Obligación con la organización • Lealtad • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Una de mis principales razones por las que permanezco trabajando en mi organización es porque siento la obligación moral de permanecer en ella. • Aunque tuviese ventajas y beneficios con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi organización • Me sentiría culpable si dejase ahora mi organización, considerando todo lo que me ha dado. • Ahora mismo no abandonaría mi organización, porque me siento obligada con toda su gente. • La organización donde trabajó merece mi lealtad • Creo que le debo mucho a mi organización 		4 de acuerdo
					5 total acuerdo
					Rango Bajo Regular Alto

ANEXO 4 Instrumentos de investigación

Cuestionario de la administración por objetivos



Distinguido Colaborador:

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo principal conocer la administración por objetivos de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L 2019.

Instrucciones:

A continuación, se le muestra 12 proposiciones, se requiere que frente a estas manifieste su opinión de manera personal, tomando en cuenta que no existen opiniones correctas ni incorrectas, al ser todas muy importantes. Frente a ello se le pide que marque con un (X) el cuadro en el exprese su opinión, acorde a la puntuación siguiente.

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

	Dimensión / ítems	Puntaje				
		1	2	3	4	5
N°	Dimensión 1: Definición y Planificación					
1	Conoce usted los objetivos de la empresa en la que labora					
2	Con qué frecuencia usted ha participado en el establecimiento de los objetivos de la empresa					
3	Percibe usted que se cumple los objetivos de la empresa					
4	Cree usted que los objetivos organizacionales, se encuentran de acuerdo a las necesidades de la empresa.					
5	Tiene conocimiento usted de quien es el responsable de formular los objetivos en la empresa					
6	Cree usted que los objetivos de la empresa se llegan a cumplir durante el ejercicio o periodo de actividad					
	Dimensión 2: Monitoreo y Planificación					
7	Se entrega por escrito las actividades y los tiempos estimados para la realización de las actividades					
8	Los jefes de área supervisan el trabajo que realizan, para saber si cumplieron con lo establecido					
9	Se revisa constantemente el servicio que se ofrece y proyectos que se entrega a los clientes.					
	Dimensión 3: Retroalimentación o Feedback					
10	Se realiza un análisis de los objetivos que se alcanzaron en la empresa					

11	En el caso de no cumplir los objetivos propuestos, los jefes de áreas y directivos trabajan con el equipo para verificar los errores y mejorarlos.					
12	Al término de cada proyecto y periodo se replantean los objetivos de la empresa, previo análisis de las deficiencias en mejora del servicio y la organización.					

Gracias por su colaboración.....

Cuestionario de compromiso organizacional

Distinguido Colaborador:

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo principal conocer el compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa M&A Center Winners E.I.R.L 2019.



Instrucciones:

En seguida, le presentamos 18 proposiciones, frente a las cuales le pedimos que exprese su opinión de forma personal, tomando en cuenta que no existen respuestas correctas ni incorrectas. Para ello se requiere que marque con un aspa (X) dentro del cuadro que exprese su forma de pensar, acorde al siguiente puntaje.

Puntaje	1	2	3	4	5
Significado	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En total acuerdo

	Dimensión / ítems	Puntaje				
		1	2	3	4	5
N°	Dimensión 1: Compromiso afectivo					
1	Trabajo en mi organización más por gusto que por necesidad					
2	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi organización					
3	Mi organización tiene un gran significado personal para mí.					
4	Me siento como parte de una familia en mi organización					
5	Realmente siento como si los problemas de mi organización fueran mis propios problemas.					
6	Disfruto hablando de mi organización con gente que no pertenece a ella.					
7	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la organización donde trabajo					
	Dimensión 2: Compromiso de continuidad					
8	Una de las razones principales para seguir trabajando en mi organización, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
9	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar mi organización.					
10	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi organización, es porque me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo en mi organización.					

11	Ahora mismo sería duro para mí, dejar mi organización donde trabajó, incluso si quisiera hacerlo.					
12	Demasiadas cosas en mí se verían afectadas si decidiera dejar ahora mi organización					
Dimensión 3: Compromiso normativo						
13	Una de mis principales razones por las que permanezco trabajando en mi organización es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
14	Aunque tuviese ventajas y beneficios con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi organización					
15	Me sentiría culpable sí dejase ahora mi organización, considerando todo lo que me ha dado.					
16	Ahora mismo no abandonaría mi organización, porque me siento obligada con toda su gente.					
17	La organización donde trabajó merece mi lealtad					
18	Creo que le debo mucho a mi organización					

Gracias por su colaboración.....

Anexo 5 Confiabilidad y validez del instrumento

Confiabilidad V1 Administración por Objetivos

La Confiabilidad se empleó el Alpha de Cronbach

Resultados del procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Valor estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
,850	12

Confiabilidad V2 Comportamiento Organizacional

Resultado del procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Valor estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,875	18

Validez V1 Administración por Objetivos

Prueba de KMO y Bartlett

Cantidad de elementos		12
Medida estadística de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,743
Examen de esfericidad de Bartlett	Aproximación Chi cuadrado	296,896
	Grados de libertad	66
	Significancia	0,000

Validez V2 Comportamiento Organizacional

Cantidad de elementos estudiados		18
Medida estadística de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,669
Examen de esfericidad de Bartlett	Aproximación Chi cuadrado	341,833
	Grados de libertad	153
	Significancia	0,000

Anexo 6 Data de procesamiento de datos

Base de datos de la Variable X Administración por objetivos

Ítems Variable X													
Nº	Apo1	Apo2	Apo3	Apo4	Apo5	Apo6	Apo7	Apo8	Apo9	Apo10	Apo11	Apo12	Total
1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	25
2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	18
3	3	1	1	3	5	3	3	3	2	3	1	3	31
4	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	24
5	2	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	29
6	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	31
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
8	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	17
9	3	2	1	4	2	3	3	1	3	2	1	4	29
10	3	2	1	2	1	3	3	1	2	2	1	2	23
11	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
12	1	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	27
13	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	3	44
14	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	3	5	52
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
16	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	25
17	2	2	5	3	2	2	2	3	2	3	5	3	34
18	1	1	2	1	3	3	1	2	1	2	2	1	20
19	1	3	2	2	3	3	1	2	2	1	2	2	24
20	2	4	3	4	5	2	2	3	4	4	3	4	40
21	2	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	28
22	3	3	1	3	2	3	3	3	2	5	1	3	32
23	5	4	3	5	4	5	4	5	5	3	3	5	51
24	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	1	3	28
25	2	4	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	37
26	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	26
27	3	1	5	3	2	3	3	3	3	2	5	3	36
28	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	27
29	3	1	5	3	2	3	3	3	3	3	5	3	37
30	2	3	2	3	3	1	2	2	3	1	2	3	27
31	5	4	3	5	4	5	4	5	5	3	3	5	51
32	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	4	3	35
33	5	5	3	5	3	3	4	5	5	3	3	5	49
34	2	2	5	3	2	2	2	3	2	5	5	3	36
35	2	3	3	2	5	2	5	3	5	1	3	2	36
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
37	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	28
38	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	32
39	3	3	1	3	5	3	3	3	3	2	1	3	33

40	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	39
41	2	4	3	4	5	2	2	3	4	3	3	4	39
42	2	4	3	4	5	2	2	3	4	3	3	4	39
43	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	26
44	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	3	5	53
45	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	22
46	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	27
47	5	5	3	5	1	1	4	5	5	5	3	5	47
48	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	26
49	5	4	3	4	2	3	2	5	2	5	3	4	42
50	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	3	5	52

Dimensiones X		
X1	X2	X3
12	7	5
9	4	7
16	8	6
11	7	7
14	7	7
16	8	7
12	6	5
9	4	7
15	7	5
12	6	5
13	6	6
12	9	7
22	9	15
27	14	8
12	6	6
13	6	7
16	7	9
11	4	6
14	5	7
20	9	10
14	7	7
15	8	11
26	14	9
14	8	7
18	9	8
13	7	7
17	9	9
14	6	8
17	9	11
14	7	8

26	14	9
18	8	11
24	14	9
16	7	12
17	13	6
12	6	6
15	7	7
15	8	9
18	9	6
19	9	12
20	9	10
20	9	8
13	6	10
26	14	10
11	5	7
13	7	9
20	14	10
13	7	8
21	9	13
27	14	6

Base de datos de la Variable Y Comportamiento Organizacional

Ítems Variable Y												
N°	Com 1	Com 2	Com 3	Com 4	Com 5	Com 6	Com 7	Com 8	Com 9	Com 10	Com 11	Com 12
1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	4
2	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
3	1	4	4	2	3	2	3	2	2	2	3	4
4	5	3	5	5	5	5	2	4	4	4	4	5
5	3	3	2	2	4	3	1	1	1	4	5	1
6	2	3	5	5	2	2	4	3	2	3	4	3
7	1	3	3	2	2	2	2	1	2	1	3	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	4	4	2	2	3	2	4	2	3	5	2	3
10	1	4	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2
11	2	1	1	1	5	1	5	2	1	4	3	2
12	3	3	2	4	2	3	3	2	2	4	2	5
13	2	5	5	4	3	3	5	3	3	5	5	3
14	5	3	4	4	3	5	5	2	4	5	5	4
15	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4
16	1	2	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3
17	2	2	4	2	3	4	4	2	3	3	3	4
18	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2
19	3	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3
20	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	1
21	1	3	5	3	3	4	2	3	4	2	3	2
22	1	3	4	5	2	2	5	3	2	4	4	3
23	2	3	5	5	4	4	4	3	3	5	5	3
24	3	3	3	3	2	4	3	2	3	5	5	3
25	3	2	5	3	4	2	4	3	5	2	4	3
26	1	1	3	3	2	5	4	2	4	2	2	4
27	3	2	5	5	2	3	3	3	1	4	4	4
28	2	5	2	1	2	3	2	2	3	3	3	1
29	4	2	4	3	1	5	2	3	3	2	3	4
30	2	2	2	4	5	2	2	1	3	3	3	4
31	4	3	5	5	2	3	5	5	3	5	4	4
32	4	3	5	3	3	2	1	1	3	4	3	4
33	3	3	4	4	4	4	2	3	1	4	4	3
34	3	2	4	2	2	2	3	2	2	4	1	3
35	5	3	4	5	1	5	3	4	3	2	4	3
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
37	2	2	4	3	3	2	5	3	3	4	5	3
38	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
39	2	5	5	4	1	2	3	3	1	1	2	4
40	3	2	2	4	5	3	5	4	4	3	3	4
41	2	3	5	5	2	3	5	3	5	5	4	1

42	3	5	5	4	3	2	4	5	5	4	1	5
43	3	2	2	5	2	2	2	2	2	1	3	4
44	5	4	4	5	2	3	5	1	3	1	5	2
45	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	4
46	1	3	4	5	2	3	2	2	2	2	2	4
47	2	2	4	5	3	5	5	4	3	3	3	5
48	2	2	2	2	3	2	5	2	3	3	3	3
49	3	4	5	4	1	3	5	4	3	5	5	1
50	2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5

Com 13	Com 14	Com 15	Com 16	Com 17	Com 18
3	2	4	2	1	2
2	1	1	1	1	2
4	2	2	2	3	3
4	4	3	5	5	5
2	3	4	3	3	3
3	4	2	4	2	3
1	5	2	2	2	2
2	1	2	2	1	1
3	3	2	3	4	2
1	3	2	1	1	2
1	3	2	3	1	4
2	3	1	5	3	3
4	2	2	3	5	5
4	4	5	4	5	5
2	1	1	4	1	1
2	4	3	3	3	2
3	3	3	3	5	2
1	4	4	1	2	1
2	3	1	5	2	2
4	3	4	3	5	2
5	2	4	1	1	3
2	4	3	2	5	2
3	5	3	5	4	4
1	2	2	5	2	2
3	2	3	3	3	4
2	3	2	2	2	4
3	3	4	2	2	3
2	3	5	2	2	2
2	4	4	3	2	5
3	2	2	4	2	3
2	5	3	5	4	4
3	3	3	4	2	5
4	4	2	4	1	5

3	3	3	2	5	2
5	4	4	3	4	4
1	1	3	2	1	3
1	2	3	3	2	4
2	2	2	2	2	5
3	5	2	3	5	5
3	3	3	2	3	4
5	1	4	2	2	5
1	4	3	5	5	2
3	3	2	4	2	2
3	5	3	5	5	5
1	1	2	2	2	2
2	5	2	2	4	2
3	4	3	4	4	4
2	2	2	2	2	2
3	3	3	5	3	2
3	5	5	4	4	5

Dimensiones Y			
Total	Y1	Y2	Y3
44	17	13	14
25	10	7	8
48	19	13	16
77	30	21	26
48	18	12	18
56	23	15	18
37	15	8	14
21	7	5	9
53	21	15	17
29	12	7	10
42	16	12	14
52	20	15	17
67	27	19	21
76	29	20	27
31	13	8	10
44	16	11	17
55	21	15	19
30	11	6	13
46	18	13	15
60	23	16	21
51	21	14	16
56	22	16	18
70	27	19	24
53	21	18	14

58	23	17	18
48	19	14	15
56	23	16	17
45	17	12	16
56	21	15	20
49	19	14	16
71	27	21	23
56	21	15	20
59	24	15	20
48	18	12	18
66	26	16	24
37	14	12	11
54	21	18	15
53	21	17	15
56	22	11	23
60	24	18	18
62	25	18	19
66	26	20	20
46	18	12	16
66	28	12	26
29	11	8	10
49	20	12	17
66	26	18	22
44	18	14	12
62	25	18	19
78	31	21	26

Anexo 7 Consentimiento Informado

Es grato dirigirme a través de la presente para saludarlo muy cordialmente a nombre de mi representada la empresa “**M&A CENTER WINNERS E.I.R.L**” con RUC 20568275013, para manifestar lo siguiente:

Que habiendo recepcionado la solicitud de consentimiento informado por parte de la Srta. Bach. Cisneros Quispe, Rocio Emilia, Bach. Vílchez Ortega, Cynthia Carolina de la facultad de ADMINISTRACION Y SISTEMAS de la UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES; ante lo escrito en la solicitud de referencia se determina la aceptación, para realizar **trabajo de proyecto de tesis**.

Por lo tanto, certifico que eh sido informado con claridad y veracidad del trabajo e investigación que se realizara en la empresa “**M&A CENTER WINNERS E.I.R.L**”, y actuó consecuente, libre y voluntariamente contribuyendo a este proceso.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente:

Huancayo, octubre del 2019

Anexo 8 Fotos de la aplicación del instrumento



Reunión de trabajadores en hora de ingreso



Trabajadores en reunión por área



Trabajador encuestado



Área se almacén



Área de personal en campo



Trabajadores en obra



Trabajadores en reunion para el hario de salida