UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA POSGRADO

COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA LA SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2024

Tesis para optar el grado académico de

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

DIANA PRINCE ZUMAETA SANGAMA DE VILLEGAS

Pucallpa, Perú

2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO Nº 4

OBTENCION DEL GRADO DE MAESTRO O DOCTOR

En la Sala de Grados de la Escuela de Posgrado de la UNU, siendo las 09:30 horas, del día 12 ... de Diciembre ..... del 2025, ante el Jurado de Tesis constituido por :

PRESIDENTE: Dr. Pedro Julián Ormeño Carmona
SECRETARIO: Dr. Gustavo Horacio Celi Arevalo
VOCAL: Dr. Alex Rengifo Zumaeta

Don(ña) Diana Prince Zumaeta Sangama de Villegas, aspirante al Grado de MAESTRO en ....., Mención .....o DOCTOR en Administración, inicia el acto defensa pública con la exposición de la tesis titulada "Compromiso organizacional para la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024."

Concluido el acto de sustentación los miembros del Jurado procedieron a evaluar al sustentante obteniendo el siguiente puntaje, considerando los criterios siguientes:

Nº	CRITERIO	RANGO	PUNTAJE
1	Presentación personal	0 - 4	4
2	Dicción y dominio de escenario	0 - 4	3
3	Desarrollo del contenido: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones	0 - 4	3
4	Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente	0 - 4	3
5	Aporte a la maestría o mención y a la comunidad	0 - 4	4
TOTAL			17

Calificación: Puntaje ejemplo: 18/20.....
Conclusiones: [Aprobado, Aprobado con distinción, Aprobado con observaciones, Desaprobado].....
Observaciones: [Si las hubiera].....
Recomendaciones: [Si las hubiera].....

Los miembros del Jurado, firman el presente Acta en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 10:40 horas del 12 de diciembre del 2025

PRESIDENTE SECRETARIO VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Nº **V/606-2025**.

La Dirección de Producción Intelectual de la Universidad Nacional de Ucayali, hace constar por la presente, que el trabajo académico de investigación, titulado:

"**COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA LA SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2024**"

Autor(es)	:	**ZUMAETA SANGAMA DE VILLEGAS, DIANA PRINCE**
Escuela	:	**POSGRADO**
Doctorado	:	**ADMINISTRACIÓN**
Asesor(a)	:	**Dr. BRAGA SANDOVAL ROGER BRAYAN**

Presenta un **porcentaje de similitud de 9%,** verificado en el Sistema Antiplagio COMPILATIO,

De acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO, el cual indica que todo trabajo de investigación no debe superar el 10%. **En tal sentido, se declara, que el presente trabajo de investigación presenta un porcentaje aceptable de similitud,** procediéndose a emitir la presente Constancia de Originalidad de Trabajo de Investigación (COTI) a solicitud del asesor.

En señal de conformidad se firma y sella el presente documento.

Fecha: 20/10/2025

Dr. JOSÉ MANUEL CÁRDENAS BERNAOLA
Director de Producción Intelectual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Repositorio de la Universidad Nacional de Ucayali

Yo, Diana Prince Zumaeta Sangama de Villegas

Autor de la tesis titulada: Compromiso Organizacional para la Satisfacción y Productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024

Sustentada el año: 2025

Asesor(a): Dr. Roger Brayan Braga Sandoval

Escuela de Posgrado

Doctorado: en Administración

Autorizo la publicación:

PARCIAL [ ] TOTAL [X]

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria y el Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 17/12/2025

Email: diana_zumaeta@unu.edu.pe Firma:

Teléfono: 961634615 DNI: 42307426

DEDICATORIA

A mis padres, William y Elva, por su amor, ejemplo y fortaleza; a mi esposo, Pablo, por su apoyo incondicional y fe en mí; a mis hijas, Diana Abigail y Aria Mical, fuente de inspiración y motivo de esfuerzo; y a mis hermanos, por su constante apoyo. A todos, mi amor y gratitud eterna.

Diana Prince

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Ucayali, y a la Escuela de Posgrado, por brindarme la oportunidad de lograr mi estudio de posgrado

A los docentes del Doctorado en Administración, por sus dedicaciones, esfuerzo y por los conocimientos brindados en este estudio de posgrado

Al Dr. Roger Brayan Braga Sandoval, por su asesoramiento desinteresado en el desarrollo del presente estudio

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar la influencia del compromiso organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con nivel explicativo y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo integrada por 190 colaboradores, a quienes se aplicaron tres instrumentos previamente validados, los cuales presentaron adecuados niveles de confiabilidad. Los resultados evidencian que el compromiso organizacional es percibido como regular por el 58.95% de los trabajadores, bueno por el 33.16% y malo por el 7.89%, lo que refleja un nivel mayoritariamente aceptable, aunque con aspectos que requieren atención. Respecto a la satisfacción del personal, el 56.84% manifestó encontrarse en un nivel regular, el 32.63% expresó estar satisfecho y el 10.53% mostró insatisfacción, confirmando que, si bien predominan percepciones positivas, aún existe una proporción significativa de inconformidad. En cuanto a la productividad del personal, el 61.05% de los trabajadores la ubicó en un nivel regular, el 31.05% la consideró buena y el 7.89% la calificó como mala, lo que sugiere que, aunque la mayoría cumple con sus funciones, todavía hay espacio para mejorar los estándares de excelencia. Finalmente, el compromiso organizacional se ratifica como un factor decisivo, con una incidencia del 83.7% sobre la satisfacción y la productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

Palabras clave: compromiso organizacional, identificación, lealtad, motivación, productividad del personal y satisfacción personal.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the influence of organizational commitment on the satisfaction and productivity of the administrative staff of the National University of Ucayali, 2024. The study was developed using a quantitative, applied approach, with an explanatory level and a non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 190 collaborators, to whom three previously validated instruments were applied, which presented adequate levels of reliability. The results show that organizational commitment is perceived as regular by 58.95% of workers, good by 33.16% and poor by 7.89%, reflecting a mostly acceptable level, although with aspects that require attention. Regarding staff satisfaction, 56.84% stated that it was at a regular level, 32.63% expressed satisfaction, and 10.53% showed dissatisfaction, confirming that, although positive perceptions predominate, there is still a significant proportion of dissatisfaction. Regarding staff productivity, 61.05% of employees rated it as average, 31.05% considered it good, and 7.89% rated it as poor, suggesting that although most employees perform their duties, there is still room for improvement in standards of excellence. Finally, organizational commitment is confirmed as a decisive factor, with an 83.7% impact on the satisfaction and productivity of administrative staff at the National University of Ucayali, 2024.

Keywords: organizational commitment, identification, loyalty, motivation, staff productivity, and personal satisfaction.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi determinar a influência do comprometimento organizacional na satisfação e produtividade do pessoal administrativo da Universidade Nacional de Ucayali, 2024. O estudo foi desenvolvido utilizando uma abordagem quantitativa, aplicada, com nível explicativo e um delineamento transversal não experimental. A amostra foi composta por 190 colaboradores, aos quais foram aplicados três instrumentos previamente validados, que apresentaram níveis adequados de confiabilidade. Os resultados mostram que o comprometimento organizacional é percebido como regular por 58,95% dos trabalhadores, bom por 33,16% e ruim por 7,89%, refletindo um nível majoritariamente aceitável, embora com aspectos que requerem atenção. Em relação à satisfação do pessoal, 56,84% afirmaram que estava em um nível regular, 32,63% expressaram satisfação e 10,53% mostraram insatisfação, confirmando que, embora predominem as percepções positivas, ainda há uma proporção significativa de insatisfação. Em relação à produtividade da equipe, 61,05% dos funcionários a classificaram como média, 31,05% a consideraram boa e 7,89% a classificaram como ruim, sugerindo que, embora a maioria dos funcionários desempenhe suas funções, ainda há espaço para melhorias nos padrões de excelência. Por fim, o comprometimento organizacional é confirmado como um fator decisivo, com impacto de 83,7% na satisfação e produtividade da equipe administrativa da Universidade Nacional de Ucayali, em 2024.

Palavras-chave: comprometimento organizacional, identificação, lealdade, motivação, produtividade da equipe e satisfação pessoal.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en las instituciones de educación superior se ha convertido en un eje fundamental para garantizar el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los servicios que se ofrecen a la comunidad universitaria. En este contexto, el compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad se erige como un elemento decisivo, pues no solo refleja el grado de identificación con la misión y visión institucional, sino también la disposición de los trabajadores para asumir responsabilidades con convicción y contribuir de manera activa al desarrollo organizacional. El compromiso constituye, por tanto, un motor que fortalece la cohesión interna y eleva los niveles de eficiencia y pertenencia en la vida universitaria.

A su vez, la satisfacción laboral se presenta como un factor clave que influye directamente en el bienestar del personal administrativo. Este aspecto no solo abarca la percepción sobre las condiciones materiales del trabajo, como la remuneración o la infraestructura, sino también las dimensiones subjetivas vinculadas al reconocimiento, el clima laboral, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo. Una satisfacción adecuada repercute en la estabilidad emocional y motivacional del trabajador, creando un entorno favorable que potencia la creatividad, la iniciativa y el sentido de pertenencia hacia la institución.

Además, la productividad del personal administrativo constituye la expresión tangible de la articulación entre compromiso y satisfacción. Se traduce en la capacidad de los trabajadores para cumplir con eficacia las funciones asignadas, optimizar los recursos disponibles y generar valor agregado en la gestión

universitaria. En el ámbito académico, la productividad administrativa no solo se mide en términos de resultados cuantificables, como la rapidez en la atención de trámites o el cumplimiento de metas, sino también en la calidad del servicio brindado a estudiantes, docentes y comunidad en general. En consecuencia, el análisis conjunto de estas tres variables permite comprender de manera integral las dinámicas internas que fortalecen la gestión universitaria y contribuyen a la mejora continua de la institución.

La presente tesis doctoral fue estructurada en capítulos y apartados, garantizando la claridad del análisis y la coherencia de los resultados. Cada sección cumple una función esencial dentro del proceso de investigación, guiando al lector desde el planteamiento inicial del problema hasta la presentación de aportes y propuestas finales.

En el Capítulo I: Planteamiento del problema, se expone el contexto general de la investigación, describiendo la realidad problemática que da origen al estudio, así como las preguntas que orientan su desarrollo. Aquí también se formulan los objetivos generales y específicos, y las hipótesis de trabajo, además de precisarse las variables y dimensiones que serán objeto de análisis. Esta sección constituye el cimiento sobre el cual se construye toda la investigación.

El Capítulo II: Marco teórico, desarrolla el sustento conceptual y científico. Incluye los antecedentes internacionales, nacionales y locales que permiten situar el estudio en un contexto académico más amplio, así como las bases teóricas, definiciones, dimensiones y modelos explicativos de las variables. De esta forma,

se proporciona el marco de referencia necesario para interpretar los hallazgos a la luz de teorías y enfoques previos.

En el Capítulo III: Marco metodológico, se describen los aspectos técnicos del estudio. Se define el tipo y diseño de investigación, se presenta la población y muestra, y se detallan los instrumentos de recolección de datos, junto con las técnicas de análisis empleadas. Esta sección otorga transparencia y rigurosidad, mostrando el camino seguido para alcanzar los resultados.

El Capítulo IV: Resultados, presenta los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos, organizados en tablas, figuras y análisis estadísticos. Esta parte muestra de manera objetiva cómo se comportan las variables en la población estudiada, constituyendo la base empírica de la investigación.

En el Capítulo V: Discusión de resultados, los hallazgos se interpretan y contrastan con los antecedentes y teorías expuestas en el marco teórico. Aquí se analizan las coincidencias, discrepancias y aportes originales del estudio, lo que permite ubicar la investigación en el debate científico actual y mostrar su valor académico y práctico.

Las conclusiones representan el cierre lógico del proceso investigativo. En ellas se sintetizan los principales hallazgos, destacando el cumplimiento de los objetivos y la comprobación de las hipótesis planteadas, al mismo tiempo que se ofrece una reflexión crítica sobre la realidad estudiada.

Las recomendaciones derivan directamente de las conclusiones y están orientadas a la acción. Proponen medidas concretas que pueden ser adoptadas por las instituciones, autoridades o actores vinculados, con el fin de mejorar la práctica profesional y fomentar el desarrollo en el ámbito abordado.

Las referencias bibliográficas reúnen todas las fuentes consultadas a lo largo del estudio, siguiendo normas de citación académica. Este apartado refleja el rigor científico del trabajo y permite a otros investigadores verificar y ampliar la información utilizada.

Finalmente, los anexos incluyen los instrumentos de recolección de datos, los baremos, las tablas estadísticas, documentos y otros materiales complementarios que sustentan la investigación. Su finalidad es brindar respaldo y evidencias adicionales, garantizando la transparencia y la confiabilidad del estudio.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

RESUMEN vii

ABSTRACT viii

RESUMO ix

INTRODUCCIÓN x

ÍNDICE GENERAL xiv

ÍNDICE DE TABLAS xviii

ÍNDICE DE FIGURAS xx

CAPÍTULO I 21

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 21

1.1. Descripción del problema 21

1.2. Formulación del problema 24

1.2.1. Problema general 24

1.2.2. Problemas específicos 24

1.3. Objetivo general y objetivos específicos 25

1.3.1. Objetivo general 25

1.3.2. Objetivos específicos 25

1.4. Hipótesis de la investigación 25

1.5. Variables 26

1.6. Operacionalización de las variables 29
1.7. Justificación e importancia 32
1.8. Viabilidad 33
1.9. Limitaciones 33
CAPÍTULO II 35
MARCO TEÓRICO 35
2.1. Antecedentes de la investigación 35
2.2.1. Antecedentes internacionales 35
2.2.2. Antecedentes nacionales 44
2.2. Bases teóricas 49
2.2.1. Definiciones del compromiso organizacional 49
2.2.2. Dimensiones del compromiso organizacional 51
2.2.3. Evolución conceptual del compromiso organizacional 53
2.2.4. Tipologías del compromiso organizacional 54
2.2.5. Factores que determinan el compromiso organizacional 56
2.2.6. Efectos del compromiso organizacional en una entidad 57
2.2.7. Teorías explicativas del compromiso organizacional 58
2.2.8. Definiciones de la satisfacción del personal 60
2.2.9. Dimensiones de la satisfacción del personal 62
2.2.10. Tipos de satisfacción laboral 64

2.2.11. Factores que influyen en la satisfacción del personal administrativo 66

2.2.12. Teorías de satisfacción laboral aplicadas 67

2.2.13. Definiciones de la productividad del personal 69

2.2.14. Dimensiones de la productividad del personal 71

2.2.15. Factores que inciden en la productividad 73

2.2.16. Modelos teóricos sobre productividad 75

2.3. Bases o fundamentos filosóficos 77

2.4. Definición de términos básicos 80

2.5. Fundamentos epistémicos 84

CAPÍTULO III 87

MARCO METODOLÓGICO 87

3.1. Tipo de investigación 87

3.2. Diseño y esquema de la investigación 88

3.3. Población y muestra 89

3.3.1. Población 89

3.3.2. Muestra 89

3.4. Definición operativa de los instrumentos de recolección de datos 90

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos 97

CAPÍTULO IV 98

RESULTADOS 98

CAPÍTULO V 111

DISCUSIÓN DE RESULTADOS 111

CONCLUSIONES 121

RECOMENDACIONES 122

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 123

ANEXOS 138

Anexo 1: Matriz de consistencia 139

Anexo 2: Cuestionario de preguntas 140

Anexo 3: Base de datos 143

Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos 149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable compromiso organizacional 29

Tabla 2 Operacionalización de la variable satisfacción del personal 30

Tabla 3 Operacionalización de la variable productividad del personal 31

Tabla 4 Ficha de encuesta de la variable compromiso organizacional 90

Tabla 5 Dimensiones de la variable compromiso organizacional 91

Tabla 6 Ficha de encuesta de la variable satisfacción del personal 92

Tabla 7 Dimensiones de la variable satisfacción del personal 93

Tabla 8 Ficha de encuesta de la variable productividad del personal 95

Tabla 9 Dimensiones de la variable productividad del personal 95

Tabla 10 Análisis descriptivo del compromiso organizacional y sus dimensiones respectivas 98

Tabla 11 Análisis descriptivo de la satisfacción del personal y sus dimensiones respectivas 100

Tabla 12 Análisis descriptivo de la productividad del personal y sus dimensiones respectivas 102

Tabla 13 Prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov 104

Tabla 14 Información de ajuste de los modelos entre las variables compromiso organizacional, satisfacción y productividad del personal 106

Tabla 15 Pseudo R cuadrado entre las variables compromiso organizacional, satisfacción y productividad del personal 106

Tabla 16 Información de ajuste de los modelos entre la dimensión identificación y las variables satisfacción y productividad del personal 107

Tabla 17 Pseudo R cuadrado entre la dimensión identificación y las variables satisfacción y productividad del personal 107

Tabla 18 Información de ajuste de los modelos entre la dimensión lealtad y las variables satisfacción y productividad del personal 108

Tabla 19 Pseudo R cuadrado entre la dimensión lealtad y las variables satisfacción y productividad del personal 108

Tabla 20 Información de ajuste de los modelos entre la dimensión motivación y las variables satisfacción y productividad del personal 110

Tabla 21 Pseudo R cuadrado entre la dimensión motivación y las variables satisfacción y productividad del personal 110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Aplicación de encuestas a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Ucayali. 151

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En el ámbito internacional, el compromiso organizacional es un tema de constante interés en diversos contextos, dada su relevancia en la satisfacción y productividad del personal administrativo. En regiones como Estados Unidos y Europa, la OIT (2020) evidencia que un alto nivel de compromiso laboral se relaciona con incrementos sostenidos en la productividad y con una reducción considerable del ausentismo laboral. Estos hallazgos resaltan la importancia de generar un entorno laboral que fortalece el compromiso de los empleados como estrategia para mejorar los resultados organizacionales. Sin embargo, en países de economías emergentes, el compromiso organizacional no alcanza los niveles esperados. Según el Banco Mundial (2021), en varias economías en desarrollo la falta de programas de desarrollo profesional y las condiciones laborales precarias limitan el involucramiento de los trabajadores. En África Subsahariana, por ejemplo, la UNECA (2023) reporta que una proporción considerable de trabajadores administrativos manifiesta bajos niveles de compromiso, lo que genera efectos negativos en la satisfacción laboral y la productividad. Este escenario refleja la necesidad urgente de implementar estrategias organizacionales que promueven ambientes laborales más dinámicos y motivadores, a fin de romper el círculo de insatisfacción y bajo desempeño que afecta tanto a las personas como a las instituciones.

En el ámbito nacional, el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos se presenta como un reto relevante pero insuficientemente abordado en la práctica institucional y en la investigación académica. Según el INEI (2022), una proporción significativa de trabajadores en el sector público y privado manifiesta bajos niveles de satisfacción y compromiso laboral, lo que incide de manera directa en la productividad. Asimismo, el MTPE (2022) señala que la falta de incentivos y de políticas de reconocimiento laboral en el sector público se encuentra entre las principales causas de la desmotivación de los empleados administrativos. Estos factores ocasionan un desempeño limitado y una percepción generalizada de estancamiento profesional. Este panorama resulta preocupante, pues reduce la eficiencia operativa de las instituciones y genera un clima laboral poco favorable para la innovación y el crecimiento. De allí que tanto el sector público como el privado tienen la necesidad de implementar políticas de desarrollo profesional y estrategias de motivación que incrementan el compromiso organizacional, contribuyendo así a un entorno de trabajo más motivador y productivo.

En el ámbito regional, la situación se presenta con características aún más críticas. Según el GORE-U (2022), solo una minoría de los trabajadores administrativos en el sector público y privado manifiesta sentirse comprometida con su organización. Esta falta de compromiso se traduce en bajos niveles de motivación y en un desempeño insuficiente, lo que repercute negativamente en la eficiencia y en la calidad de los servicios ofrecidos en la región. Un factor especialmente preocupante es el elevado índice de rotación de personal en Ucayali, el cual interrumpe la continuidad de los procesos y genera inestabilidad en las

instituciones. La SUNAFIL (2021) identifica, además, que la ausencia de programas efectivos de capacitación y desarrollo profesional limita las competencias del personal y refuerza la sensación de estancamiento, lo cual agrava la problemática de baja productividad. Por tanto, la implementación de programas de formación continua y estrategias de fortalecimiento del talento humano resulta crucial para revertir esta tendencia y consolidar un mayor compromiso organizacional en la región.

En el ámbito de la Universidad Nacional de Ucayali (UNU), el compromiso organizacional del personal administrativo se convierte en un tema de creciente preocupación, ya que afecta de manera significativa el funcionamiento de la institución. Mientras que una fracción minoritaria del personal se encuentra altamente comprometida con la misión y los objetivos institucionales, la falta de compromiso se refleja en una productividad limitada, donde los empleados no muestran plena motivación para cumplir con las metas, lo que repercute en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio académico y administrativo. Otro aspecto detectado es la baja satisfacción laboral, relacionada con la ausencia de programas de desarrollo profesional, de políticas de reconocimiento y de incentivos adecuados. En los últimos tres años, además, se observa un incremento del absentismo laboral, lo cual afecta la continuidad y la eficacia de la gestión administrativa. Este panorama evidencia la necesidad urgente de implementar estrategias de fortalecimiento del compromiso organizacional, tales como planes de capacitación, políticas de reconocimiento y sistemas de incentivos, que fomentan un entorno de trabajo más motivador y satisfactorio, asegurando así la retención del

talento humano y una mayor eficiencia institucional en la Universidad Nacional de Ucayali.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cuál es la influencia del compromiso organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la influencia de la identificación organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024?
- ¿Cuál es la influencia de la lealtad organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024?
- ¿Cuál es la influencia de la motivación organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024?

1.3. Objetivo general y objetivos específicos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la influencia del compromiso organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la influencia de la identificación organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.
- Definir la influencia de la lealtad organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.
- Precisar la influencia de la motivación organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis general

- El compromiso organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

1.4.2. Hipótesis específicas

- La identificación organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.
- La lealtad organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.
- La motivación organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

1.5. Variables

V_1: Compromiso organizacional.

Es el grado en que un empleado se identifica con su organización y se siente involucrado en sus objetivos y valores. Es un vínculo emocional y psicológico que un trabajador tiene con su lugar de trabajo, lo que lo motiva a esforzarse y a permanecer en la organización a largo plazo. Asimismo, se traduce en una mayor lealtad, productividad, y satisfacción laboral, mientras que un bajo compromiso puede conducir a una mayor rotación de personal, absentismo y un desempeño subóptimo (López, 2022).

- D_1: Identificación.
- D_2: Lealtad.

- D_3: Motivación.

V_2: Satisfacción del personal.

Es el nivel de contento o agrado que los empleados experimentan en relación con su trabajo y entorno laboral. Es una medida de cómo los trabajadores perciben su trabajo en términos de factores como las condiciones laborales, la remuneración, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, la relación con sus compañeros y superiores, y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, suele estar asociado con una mayor motivación, productividad, y lealtad hacia la organización, mientras que una baja satisfacción puede llevar a un mayor absentismo, rotación de personal y un rendimiento laboral inferior (Castañeda y Sánchez, 2022).

- D_1: Ambiente de trabajo.
- D_2: Reconocimiento.
- D_3: Desarrollo profesional.

V_3: Productividad del personal.

Es la eficiencia y eficacia con la que los empleados realizan sus tareas y contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Es una medida de la cantidad y calidad del trabajo producido en relación con los recursos utilizados, como el tiempo, la energía y las habilidades. También, indica que los empleados están optimizando su desempeño para generar resultados positivos y valiosos para la organización, mientras que una baja productividad puede reflejar problemas como

desmotivación, falta de recursos o habilidades, o ineficiencias en los procesos de trabajo (Santos, 2022).

- D_1: Eficiencia.
- D_2: Eficacia.
- D_3: Innovación.

1.6. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable compromiso organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO
Compromiso organizacional	Identificación	▪ Grado de alineación con los valores organizacionales. ▪ Sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización. ▪ Nivel de compromiso con los objetivos de la organización.	P01, P02 y P03	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Malo (2) Regular (3) Bueno
	Lealtad	▪ Intención de permanecer en la organización a largo plazo. ▪ Recomendación de la organización como un buen lugar para trabajar. ▪ Defensa de la imagen de la organización frente a críticas externas.	P04, P05, y P06		
	Motivación	▪ Nivel de entusiasmo por las tareas asignadas. ▪ Iniciativa para realizar actividades adicionales más allá de las tareas rutinarias. ▪ Grado de esfuerzo para alcanzar metas organizacionales.	P07, P08 y P09		

Nota. Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable satisfacción del personal

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO
Satisfacción del personal	Ambiente de trabajo	▪ Satisfacción con el clima laboral y las relaciones interpersonales. ▪ Comodidad y adecuación de las instalaciones físicas. ▪ Seguridad y salud en el ambiente laboral.	P01, P02 y P03	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Malo (2) Regular (3) Bueno
	Reconocimiento	▪ Percepción de equidad en la recompensa y reconocimiento. ▪ Satisfacción con los sistemas de incentivos y promociones. ▪ Reconocimiento de logros y contribuciones personales.	P04, P05, y P06		
	Desarrollo profesional	▪ Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. ▪ Percepciones de apoyo para el crecimiento y la promoción interna. ▪ Disponibilidad de recursos para el desarrollo de habilidades.	P07, P08 y P09		

Nota. Elaboración propia

Tabla 3

Operacionalización de la variable productividad del personal

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO
Productividad del personal	Eficiencia	▪ Volumen de trabajo realizado en relación con los recursos utilizados. ▪ Cumplimiento de plazos y objetivos en las tareas asignadas. ▪ Reducción de tiempos muertos y mejora de procesos.	P01, P02 y P03	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Malo (2) Regular (3) Bueno
	Eficacia	▪ Calidad del trabajo realizado. ▪ Contribución del trabajo individual a los objetivos de la organización. ▪ Resolución efectiva de problemas y manejo de desafíos.	P04, P05, y P06		
	Innovación	▪ Generación de ideas nuevas y útiles para mejorar el trabajo. ▪ Implementación de soluciones creativas a problemas existentes. ▪ Fomento de un entorno que apoye la innovación y la experimentación.	P07, P08 y P09		

Nota. Elaboración propia

1.7. Justificación e importancia

Teóricamente, esta investigación se justificó al aportar al cuerpo de conocimiento existente en el campo de la gestión organizacional y del comportamiento laboral. Se desarrollaron modelos conceptuales que explicaron la relación entre el compromiso organizacional y sus efectos en la satisfacción y productividad del personal, tomando como base teorías previas sobre motivación, comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos.

En el plano práctico, esta investigación resultó fundamental para la Universidad Nacional de Ucayali, pues los resultados obtenidos permitieron diseñar estrategias y políticas más efectivas orientadas a incrementar el compromiso organizacional. De esta manera, se logró fortalecer la satisfacción y productividad del personal administrativo, generando un ambiente laboral más motivador y eficiente, lo cual impactó positivamente en la calidad de los servicios brindados por la institución.

Metodológicamente, esta investigación se justificó por el uso de un enfoque cuantitativo que permitió obtener datos objetivos y medibles sobre el nivel de compromiso organizacional y su influencia en la satisfacción y productividad del personal administrativo. Asimismo, se aplicaron técnicas estadísticas que posibilitaron analizar la relación entre las variables, proporcionando evidencia empírica sólida que sirvió para validar o refutar hipótesis teóricas existentes en este campo de estudio.

La importancia de esta investigación radicó en su capacidad para identificar y atender factores críticos que influyeron en el rendimiento y bienestar de los

trabajadores. Este estudio fue clave para la mejora de la gestión organizacional dentro de la universidad, ya que permitió implementar estrategias orientadas a incrementar la motivación, eficiencia y compromiso del personal administrativo. Los hallazgos sirvieron como base para optimizar la gestión de los recursos humanos y fortalecer la calidad del servicio educativo, contribuyendo de manera significativa al desarrollo institucional y al cumplimiento de los objetivos académicos y administrativos de la universidad.

1.8. Viabilidad

En primer lugar, la accesibilidad a la población objetivo (el personal administrativo de la universidad) facilitó la recopilación de datos relevantes y confiables para el estudio. Asimismo, la disposición de la administración universitaria para colaborar en investigaciones orientadas a mejorar el ambiente laboral y la productividad institucional aseguró el respaldo logístico necesario en cada etapa del proceso. Los recursos disponibles, tanto en términos de herramientas de análisis cuantitativo como en la experiencia del equipo investigador, también contribuyeron a garantizar la factibilidad del proyecto. Finalmente, el marco temporal de la investigación se alineó con los ciclos administrativos de la universidad, lo que permitió una implementación ordenada y un seguimiento efectivo de las diferentes fases del estudio.

1.9. Limitaciones

Entre las restricciones que presentó la investigación se consideró la posible resistencia al cambio o la desconfianza del personal administrativo al participar en encuestas o entrevistas, lo que pudo influir en la calidad y cantidad de los datos

recopilados. Del mismo modo, la dependencia de información autoinformada pudo introducir sesgos como la deseabilidad social, donde los participantes tendían a responder de acuerdo con lo que consideraban más aceptable. Otra limitación identificada fue la variabilidad en la interpretación del concepto de compromiso organizacional entre los encuestados, lo que dificultó en ciertos casos la comparación homogénea de los resultados. Finalmente, se reconoció que cualquier cambio administrativo o institucional ocurrido durante el período de investigación pudo haber afectado la continuidad del proceso o la aplicabilidad de los hallazgos obtenidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.2.1. Antecedentes internacionales

Chiang et al. (2023), en la investigación titulada *"Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada"*, se arribaron a las siguientes conclusiones: **Primero**, se identificaron probabilidades de pertenecer a distintos niveles en cada dimensión tanto de satisfacción laboral como de compromiso organizacional. El análisis de clases latentes permitió establecer tres categorías de trabajadores: alta, moderada o baja en satisfacción laboral, y baja, media o alta en compromiso organizacional. Dichas categorías se construyeron a partir de los promedios obtenidos en las escalas aplicadas, las cuales reflejaban la percepción de los trabajadores. En el caso del sector público, quienes mostraban baja satisfacción laboral presentaron puntuaciones reducidas en todas las dimensiones, especialmente en la oportunidad de desarrollo y en el reconocimiento recibido. La excepción se dio en la autonomía, donde la percepción fue mayormente de nivel medio, lo que sugiere que, aun con expectativas bajas, los trabajadores sentían que podían desenvolverse de manera independiente. Por otro lado, aquellos con un nivel moderado de satisfacción se ubicaron en un rango intermedio en la mayoría de dimensiones, destacando la valoración del trabajo en general y las oportunidades de desarrollo. Finalmente, los funcionarios con alta satisfacción laboral mostraron niveles elevados en todas las dimensiones, especialmente en la relación con su jefe y en la valoración global del

trabajo. Con respecto al compromiso organizacional, se evidenció que los trabajadores con niveles bajos tenían altas probabilidades de ubicarse en ese mismo rango en todas las dimensiones; en cambio, quienes presentaban un compromiso medio o alto, mantenían de manera consistente esa percepción en los tres tipos de compromiso. **Segundo**, en el sector privado se observaron resultados semejantes pero con matices distintos. Los trabajadores con baja satisfacción laboral se caracterizaron por mostrar bajos niveles en todas las dimensiones, en particular en el ambiente físico, la relación con el jefe y el reconocimiento. En el nivel medio, las percepciones más favorables se encontraron en la autonomía y en las oportunidades de desarrollo. Mientras que, en el nivel alto de satisfacción, todas las dimensiones alcanzaron valores superiores al 90% de probabilidad de percepción positiva. En cuanto al compromiso organizacional, los empleados con bajos niveles mostraron esa misma tendencia en casi todas las dimensiones, salvo en el compromiso afectivo, que alcanzó un nivel medio en poco más de la mitad de los casos. Los trabajadores con compromiso medio mantuvieron una percepción intermedia en cada dimensión, mientras que aquellos con alto compromiso se ubicaron consistentemente en niveles elevados en los tres factores. **Tercero**, al analizar la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, los resultados fueron distintos entre sectores. En la administración pública se evidenció coherencia estadística, pues se observaron porcentajes altos en la diagonal principal de la tabla de resultados, lo que sugería una relación positiva, aunque no confirmada por el test de hipótesis. En cambio, en el sector privado ocurrió lo contrario: los porcentajes se concentraron en la diagonal secundaria, lo que indicaba una relación inversa confirmada por la prueba estadística. Esto significa que, en áreas como la construcción, donde los plazos y la presión de los proyectos son muy

exigentes, resulta difícil que altos niveles de satisfacción laboral se asocien con un alto compromiso organizacional, ya que las condiciones de trabajo generan malestar y disconformidad. **Cuarto**, los resultados de esta investigación aportaron al conocimiento sobre los instrumentos de medición de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Permitieron analizar el comportamiento global de los cuestionarios y estimar la proporción de trabajadores en cada categoría. A partir de ello, se planteó que las áreas de gestión del talento humano diseñen estrategias dirigidas a los trabajadores menos satisfechos o comprometidos, con el fin de mejorar sus condiciones laborales y fortalecer su compromiso con la institución. **Quinto**, se reconocieron algunas limitaciones en el estudio, principalmente porque los datos se recogieron en un solo momento, lo que restringe la posibilidad de evaluar cambios a lo largo del tiempo. Por ello, se sugirió desarrollar investigaciones futuras de carácter longitudinal para observar la evolución de estas variables. Asimismo, se planteó la conveniencia de comparar los resultados con trabajadores de otros países y de incluir nuevas variables del ámbito del comportamiento organizacional para ampliar la comprensión de estos fenómenos.

Herrera (2022), en la investigación titulada *"Satisfacción laboral, compromiso organizacional del capital humano y competencias del capital humano en el desempeño institucional en la Universidad Nacional de Agricultura, Honduras"*, se alcanzaron las siguientes conclusiones: **Primero**, se plantearon tres hipótesis en torno a la gestión del capital humano en los centros regionales de Comayagua y Tomalá, tomando en cuenta cuatro variables centrales para el desempeño institucional: satisfacción laboral, compromiso organizacional, competencias del capital humano y desempeño institucional. Los resultados mostraron que la

satisfacción laboral y las competencias del capital humano tienen una relación positiva y significativa con el desempeño, mientras que el compromiso organizacional, aunque presenta relación positiva, no alcanza significancia estadística. **Segundo**, esta información resulta valiosa para los directivos y responsables de la gestión en la Universidad Nacional de Agricultura, ya que permite comprender que el capital humano constituye el eje de la intelectualidad en cualquier institución educativa. El conocimiento, las habilidades y las competencias pertenecen a los colaboradores, y cuando estos se retiran, también se lleva consigo dicho capital. En el análisis por centros regionales, se evidenció que la satisfacción laboral influye en un 56% en el desempeño institucional del Centro Comayagua y en un 52.4% en el Centro Tomalá, lo que permitió aceptar la primera hipótesis. En cuanto al compromiso organizacional, su incidencia fue del 25.1% en Comayagua y apenas del 9.8% en Tomalá, no existiendo suficiente evidencia para aceptar la segunda hipótesis. Finalmente, las competencias del capital humano explicaron el 67.5% del desempeño en Comayagua y el 60.1% en Tomalá, confirmando la tercera hipótesis. **Tercero**, se comprobó que las dimensiones de la satisfacción laboral, tanto intrínseca como extrínseca, así como las competencias del capital humano, inciden de manera significativa en el desempeño institucional. En cambio, dentro del compromiso organizacional, solo la dimensión afectiva mostró relación estadísticamente significativa, mientras que las dimensiones normativas y de continuidad no tuvieron el mismo efecto. Determinar estas relaciones mediante un enfoque cuantitativo permitió aportar evidencia relevante para orientar a las instituciones hacia la mejora continua. En el caso de la UNAG, quedó demostrado que la satisfacción laboral y las competencias del capital humano inciden directamente en el desempeño institucional, a diferencia del compromiso

organizacional, que no ejerce una influencia determinante. **Cuarto**, la investigación resalta la importancia de mirar hacia el interior de las instituciones educativas para comprender los fenómenos que impactan en su desempeño. Dada la misión de las universidades, resulta imprescindible analizar si se gestionan adecuadamente el capital humano, sus competencias y experiencias, así como si se promueven ambientes laborales que fortalezcan tanto la satisfacción como el compromiso de los colaboradores. Solo así es posible alcanzar un desempeño óptimo y cumplir con los objetivos institucionales. En ese sentido, este estudio busca aportar desde la academia al conocimiento sobre la gestión del capital humano y su relación con el desempeño organizacional, con la finalidad de que los tomadores de decisiones en las universidades hondureñas, y particularmente en la UNAG, valoren al recurso intelectual más allá de los beneficios financieros, priorizando la calidad educativa que reciben los estudiantes.

Araoz y Ramos (2021), En la investigación titulada *"Satisfacción laboral y compromiso organizacional entre docentes de la Amazonía peruana"* se arribó a las siguientes conclusiones: **Primero**, se confirmó que la satisfacción laboral constituye una variable ampliamente estudiada en el ámbito organizacional, ya que refleja el funcionamiento interno de las instituciones y permite medir el nivel de bienestar de los trabajadores. Este factor se encuentra directamente vinculado con el desempeño laboral, pues cuando una institución ofrece condiciones adecuadas, tanto en lo laboral como en lo salarial, fomenta en sus colaboradores mayores niveles de identificación y sentido de pertenencia. Por el contrario, cuando dichas condiciones son deficientes, los trabajadores tienden a mostrar indiferencia frente a sus funciones y se incrementa la rotación del personal. **Segundo**, se determinó que

la satisfacción laboral mantiene una relación directa con cada una de las dimensiones del compromiso organizacional, ya sea el afectivo, el de continuidad o el normativo. Esto evidencia que el bienestar percibido por los docentes se traduce en un mayor vínculo con la institución, tanto desde lo emocional como desde la permanencia y el cumplimiento de normas. **Tercero**, se estableció que el nivel predominante de satisfacción laboral y de compromiso organizacional de los docentes se ubica en un rango regular. Por ello, se recomienda a las autoridades educativas implementar mejoras en las condiciones laborales y salariales, con el propósito de que los docentes puedan desempeñarse dignamente, fortalecer su sentido de pertenencia hacia la institución y, en consecuencia, elevar su rendimiento y contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

Pedraza y González (2021), en la investigación titulada *"Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas"* se llegaron a las siguientes conclusiones: **Primero**, se resaltó la importancia de generar conocimiento en torno a la gestión de activos intangibles en la educación media superior, debido a que las instituciones educativas cumplen un papel central en la formación de capital humano competitivo, indispensable para el desarrollo económico sostenible de los países. Esta necesidad se hizo más evidente en contextos complejos, como el generado por la pandemia del COVID-19, que impactó directamente en el ámbito educativo. Por ello, resulta imprescindible que los directivos de los centros educativos y los responsables de las políticas públicas incorporen en sus estrategias de acción los activos intangibles vinculados al desempeño institucional, entre los que destacan la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el capital humano. **Segundo**, se observó que el

desempeño organizacional puede explicarse a través de dos factores: la imagen–calidad académica y el desempeño eficiente. Dentro de este marco, las variables de aprendizaje colaborativo y satisfacción laboral evidenciaron efectos positivos y significativos en ambas dimensiones del desempeño. Sin embargo, el hallazgo más llamativo fue que ni el compromiso organizacional ni las competencias del capital humano mostraron relaciones significativas con dichos factores. A partir de ello, se sugiere que las instituciones educativas adopten estrategias orientadas al reconocimiento del trabajo bien realizado, a la creación de ambientes laborales que consideren las propuestas de los trabajadores, a la autonomía en el ejercicio de sus funciones y a la posibilidad de participar en diversas tareas. Estas prácticas se identificaron como mecanismos que fortalecen la satisfacción laboral y, en consecuencia, contribuyen al logro de resultados organizacionales relacionados con la calidad académica y la eficiencia institucional. **Tercero**, se consideró igualmente relevante impulsar prácticas como el trabajo en equipo, el aprendizaje organizacional y la colaboración para abordar problemas de manera creativa y efectiva. Según la percepción de los empleados, este tipo de dinámicas aporta valor a los procesos educativos, incrementa la satisfacción de los usuarios, agrega valor a los servicios ofrecidos y optimiza el uso de los recursos disponibles, generando así un desempeño más eficiente. Asimismo, se planteó como línea futura de investigación la necesidad de realizar estudios integrales y sistémicos, basados en el paradigma de la complejidad, que incluyan la participación de múltiples actores como docentes, directivos, administrativos, alumnos, padres de familia, autoridades educativas y empresarios. Su aporte sería clave en el diseño de acciones destinadas a mejorar la calidad educativa en este nivel. **Cuarto**, desde la perspectiva de la teoría organizacional y del capital humano, se enfatizó la

necesidad de continuar desarrollando investigaciones con enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando diseños multicausales e interdisciplinares. Estas investigaciones deberían profundizar en la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la mejora del desempeño y de la calidad educativa. Para ello, convendría incluir variables adicionales como liderazgo, motivación, filosofía organizacional, bienestar laboral, clima organizacional, estrés, resiliencia e innovación, entre otros constructos relevantes del comportamiento individual y colectivo en las instituciones educativas. Finalmente, se reconoció como limitación del estudio que solo participaron cuatro CBTIS, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados. No obstante, el trabajo permitió aproximarse a la comprensión de la influencia de los activos intangibles (como las competencias del capital humano, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el trabajo colaborativo) en el desempeño de las instituciones educativas de educación media superior, sentando las bases para futuras investigaciones que den mayor valor a la voz de docentes y demás actores involucrados en el sistema educativo.

Pedraza et al. (2020), en la investigación titulada *"La relación del clima organizacional y el desempeño laboral en educación superior"* se arribó a las siguientes conclusiones: **Primero**, los resultados evidenciaron que no todos los factores del clima organizacional se relacionan de manera positiva y significativa con el desempeño de los trabajadores en sus instituciones. Este hallazgo resulta relevante, ya que las organizaciones cuentan con recursos limitados para implementar acciones orientadas a mejorar el ambiente laboral, lo cual, cuando se gestiona adecuadamente, no solo incrementa la satisfacción de los empleados, sino que también fortalece su compromiso con la misión y los objetivos institucionales.

En el ámbito educativo, ello repercute directamente en los estudiantes, quienes son los principales beneficiarios del servicio. El estudio aportó evidencia empírica de que los factores de estructura, recompensas, riesgo, estándares e identidad constituyen componentes esenciales del clima organizacional desde la percepción de los docentes encuestados, y se confirmó que estos se relacionan positivamente con el desempeño laboral en las instituciones analizadas. **Segundo**, se subrayó la importancia de que los directivos o responsables de la gestión en estas instituciones aseguren la existencia de puestos de trabajo claramente definidos, con funciones, deberes y responsabilidades bien delimitadas. Del mismo modo, se resaltó la conveniencia de que los trabajadores conozcan las políticas institucionales, razón por la cual resulta fundamental socializar los documentos normativos y estratégicos. También se consideró esencial mantener una estructura organizacional clara y debidamente comunicada, que permita a los empleados comprender los roles y niveles de autoridad dentro de la institución. En particular, se identificó que el componente de identidad constituye un factor determinante del clima organizacional, ya que incide en el sentido de pertenencia, el orgullo de formar parte de la organización, la lealtad hacia la misma y la posibilidad de conciliar objetivos personales con los de la institución. **Tercero**, se estableció que fortalecer la identidad institucional de los trabajadores mediante políticas y estrategias adecuadas contribuye no solo a incrementar su compromiso, sino también a mejorar el desempeño organizacional, lo que finalmente repercute en los estudiantes como eje central de las instituciones educativas. Si bien una de las limitaciones del estudio radicó en el reducido tamaño de la muestra (57 encuestas) y en la participación de únicamente tres instituciones, lo cual impide generalizar los hallazgos a todo el sistema de educación superior, los resultados permiten explorar la percepción de

los docentes sobre los componentes del clima organizacional que consideran más influyentes en su desempeño. Además, los hallazgos obtenidos resultan consistentes con lo señalado en la literatura académica, lo que refuerza la validez de las conclusiones alcanzadas.

2.2.2. Antecedentes nacionales

López et al. (2022), en la investigación titulada *"Compromiso organizacional y su relación con la productividad de los docentes de educación superior"* se arribó a las siguientes conclusiones: **Primero**, se constató que no existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y la productividad de los docentes de las carreras de Ingeniería Civil y Arquitectura de la Universidad Nacional de San Martín. De igual manera, tampoco se evidenció correlación entre el compromiso organizacional y la labor de enseñanza en la carrera de Ingeniería Civil, lo que indica que en este caso los niveles de compromiso no se reflejan de manera directa en los resultados de la práctica docente. **Segundo**, en el caso de la carrera de Arquitectura, se encontró una correlación entre el compromiso organizacional y la enseñanza; sin embargo, dicha relación no se manifestó como una asociación lineal fuerte entre las variables. Por otro lado, no se halló evidencia de vínculo significativo entre el compromiso organizacional y la investigación desarrollada por los docentes de Ingeniería Civil, lo que sugiere que esta dimensión de la productividad no depende directamente del nivel de compromiso percibido. **Tercero**, sí se identificó una correlación significativa entre el compromiso organizacional y la investigación en los docentes de la carrera de Arquitectura. No obstante, esta relación fue débil y sin una asociación lineal clara, lo que revela que el compromiso puede influir parcialmente en la producción investigativa, pero no de manera determinante. En

contraste, en la carrera de Ingeniería Civil no se encontró relación entre estas variables. **Cuarto**, en lo que respecta a las actividades de extensión y proyección universitaria, no se halló una correlación significativa ni en Ingeniería Civil ni en Arquitectura. Lo mismo ocurrió con las actividades académicas y administrativas de ambas carreras, en las que tampoco se evidenció relación con el compromiso organizacional. En suma, los resultados reflejan que el compromiso organizacional de los docentes no siempre se traduce en mejoras directas en todas las dimensiones de la productividad. Si bien en algunos casos se evidencian correlaciones puntuales, estas no resultan consistentes ni lo suficientemente fuertes como para establecer una relación determinante entre ambas variables.

Anchelia et al. (2021), en la investigación titulada *"La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas"* se llegaron a las siguientes conclusiones: **Primero**, se identificó que más de la mitad de los trabajadores evaluados (56%) consideraron que existía una buena gestión administrativa y, al mismo tiempo, mostraron un alto nivel de compromiso organizacional. Este hallazgo refleja que los colaboradores valoran positivamente los parámetros de gestión establecidos y que dichos aspectos influyen en su identificación con la institución. La relación encontrada evidencia que cuando la administración es eficiente, los trabajadores desarrollan un mayor grado de compromiso, lo que se convierte en un activo intangible de gran valor para la organización. **Segundo**, al analizar la dimensión del compromiso afectivo, se observó que el 74% de los trabajadores calificaron la gestión administrativa como buena y manifestaron un nivel alto en este tipo de compromiso. Esta correlación, que resultó estadísticamente significativa, demuestra que la lealtad y el sentido de

pertenencia del personal representan una ventaja para la institución, ya que un fuerte compromiso afectivo asegura mayor estabilidad, confianza y vinculación con los objetivos organizacionales. Además, este componente favorece una gestión sostenible, pues fortalece la identificación de los colaboradores con su centro de trabajo. **Tercero**, en cuanto al compromiso de continuidad, los resultados fueron más heterogéneos. Solo el 36% de los trabajadores manifestó un nivel alto en esta dimensión, mientras que un 39% lo calificó como moderado y un porcentaje muy reducido lo consideró bajo. Aunque la relación fue positiva, su fuerza fue relativamente baja, lo que sugiere posibles limitaciones o inconsistencias en cómo los colaboradores perciben la gestión administrativa respecto a su permanencia en la institución. Este resultado resalta la necesidad de que los directivos implementen estrategias que fortalezcan este tipo de compromiso, evitando riesgos de rotación y promoviendo la estabilidad laboral. Asimismo, se evidenció que, en comparación con el compromiso normativo, los trabajadores tienden a mostrar mayores niveles de compromiso afectivo y de continuidad, lo que reafirma la importancia de atender especialmente a la dimensión emocional y de pertenencia en la gestión educativa. **Cuarto**, los hallazgos también permiten afirmar que el compromiso organizacional influye directamente en las actitudes de los trabajadores frente al cambio institucional. Esto implica que la satisfacción laboral y el compromiso actúan como factores mediadores que facilitan la adaptación de los empleados a los procesos de transformación dentro de la organización. En consecuencia, se recomienda desarrollar investigaciones futuras con un enfoque longitudinal que permitan observar la dinámica de la satisfacción y del compromiso a lo largo del tiempo, con el fin de contar con un panorama más objetivo sobre cómo estos factores inciden en la eficiencia de la gestión administrativa.

Chaname (2021), en la investigación titulada *"Endomarketing para el compromiso organizacional del personal administrativo de una universidad privada en la ciudad de Chiclayo"* se obtuvieron las siguientes conclusiones: **Primero**, se aplicaron encuestas mediante cuestionarios a los trabajadores administrativos, evaluando las dimensiones de compromiso normativo, compromiso de continuidad y compromiso afectivo, junto con aspectos como el ambiente laboral, las relaciones de equipo, la formación y el desarrollo profesional, la compensación y motivación, el bienestar en el lugar de trabajo, el liderazgo, las políticas institucionales y el rendimiento laboral. Los resultados mostraron que el nivel de compromiso organizacional fue moderado, lo que se traduce en un cumplimiento parcial de los objetivos y funciones asignadas. **Segundo**, este diagnóstico permitió recopilar información valiosa sobre las necesidades y expectativas del personal administrativo de forma anónima, lo que facilitó identificar aspectos clave que requieren atención. A partir de ello, se planteó la implementación de estrategias de endomarketing orientadas a fortalecer el compromiso y responder de manera efectiva a las demandas de los trabajadores. **Tercero**, se diseñaron y propusieron estrategias específicas de endomarketing enfocadas en las dimensiones del compromiso organizacional, con el propósito de incentivar una mayor identificación del personal administrativo con la institución y, de esta manera, contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional y al logro de los objetivos institucionales.

Huamanchumo (2021), en la investigación titulada *"Engagement y productividad laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Norte – 2020"* se obtuvieron las siguientes conclusiones: **Primero**, respecto al objetivo general, los resultados descriptivos mostraron que la mayoría de los

colaboradores se ubicaron en el nivel “siempre” en la variable *engagement* (44,29%), mientras que en la variable productividad laboral predominó el nivel “a veces” (54,29%). A partir del análisis inferencial, se determinó que existe una relación fuerte y significativa entre ambas variables, lo que demuestra que el compromiso laboral influye directamente en la productividad del personal administrativo. **Segundo**, en relación con el primer objetivo específico, se evidenció que en la dimensión *vigor* el 44,30% de los trabajadores se ubicó en el nivel “siempre”. Los resultados inferenciales confirmaron la existencia de una relación alta entre el vigor y la productividad, lo que indica que cuando los colaboradores muestran energía y constancia en sus labores, su desempeño tiende a ser más eficiente. **Tercero**, en cuanto al segundo objetivo específico, los resultados descriptivos señalaron que en la dimensión *dedicación* el 42,86% de los participantes se posicionó en el nivel “siempre”. Los análisis inferenciales demostraron una correlación alta entre la dedicación y la productividad, lo que significa que el grado de compromiso y entrega de los colaboradores repercute de manera positiva en sus resultados laborales. **Cuarto**, en el tercer objetivo específico se observó que en la dimensión *absorción* el 42,86% de los trabajadores se ubicó en el nivel “a veces”. Sin embargo, los resultados inferenciales mostraron que también existe una relación significativa y alta entre esta dimensión y la productividad laboral, lo que evidencia que la capacidad de concentración y de involucrarse plenamente en las tareas asignadas favorece un mejor desempeño.

Molina (2020), en la investigación titulada *“Satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal del Centro de Salud Edificadores Misti. Arequipa, 2020”* se obtuvieron las siguientes conclusiones: **Primero**, se

evidenció que el personal del Centro de Salud Edificadores Misti presenta en su mayoría niveles de satisfacción laboral, pues el 38,5% se declaró satisfecho y el 32,3% parcialmente satisfecho. Estos resultados reflejan una valoración positiva del trabajo en general, de la relación con sus jefes inmediatos, de las oportunidades de desarrollo, de las remuneraciones e incentivos, así como de la interacción con los compañeros y del ambiente laboral. Sin embargo, también se observó que un 29,2% (equivalente a 19 trabajadores) manifestó sentirse insatisfecho con su labor. **Segundo**, en cuanto al compromiso organizacional, la mayoría de los trabajadores mostró un nivel moderado (80,0%) en sus tres dimensiones: afectiva, de continuidad y normativa. El nivel alto de compromiso representó un 12,3% de los encuestados, con mayor predominio en la dimensión normativa, mientras que un 7,7% manifestó un bajo compromiso organizacional. **Tercero**, los resultados de la prueba estadística confirmaron que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Esto significa que, a mayor nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo, mayor es también el grado de compromiso que los colaboradores desarrollan con la institución.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definiciones del compromiso organizacional

Se entiende como el grado en que un empleado se identifica y se siente involucrado con su organización, mostrando lealtad, alineación con los valores y objetivos de la empresa, así como un fuerte deseo de contribuir activamente al éxito organizacional. Este compromiso implica no solo cumplir con las funciones

asignadas, sino también asumirlas con responsabilidad, generando un sentido de pertenencia que fortalece la cultura institucional (Coronado et al., 2020).

Asimismo, puede considerarse como el vínculo emocional y psicológico que los trabajadores desarrollan con su lugar de trabajo, lo cual se manifiesta en la voluntad de permanecer en la institución, de cumplir con sus responsabilidades y de esforzarse más allá de lo mínimo requerido. Dicho vínculo actúa como un motor de motivación interna que impulsa a los empleados a superar obstáculos y a mantener una conducta orientada al logro de metas comunes, consolidando la estabilidad de la organización (Estrada y Mamani, 2020).

Además, el compromiso organizacional es concebido como un estado psicológico que caracteriza la relación del trabajador con la organización, teniendo implicaciones en su decisión de continuar o no formando parte de ella. Este estado se fundamenta en un sentido de obligación moral, lealtad hacia la institución y satisfacción personal derivada de la experiencia laboral. En este sentido, el compromiso se convierte en un factor clave para la retención del talento humano y para la construcción de relaciones laborales sostenibles en el tiempo (Puma, 2020).

De igual forma, describe el grado de involucramiento, responsabilidad y disposición que los empleados perciben hacia su organización, lo cual influye directamente en su rendimiento laboral y en la manera en que orientan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Un alto nivel de compromiso organizacional se refleja en trabajadores motivados, responsables y con un marcado interés en contribuir al desarrollo de su institución,

impactando de forma positiva en la eficiencia global de los procesos internos (Baez et al., 2019).

Por otro lado, se concibe como un constructo multidimensional que integra diversos aspectos, entre ellos la identificación con los valores organizacionales, la voluntad de realizar esfuerzos adicionales en beneficio de la institución y el deseo de mantener una relación laboral estable y duradera con ella. Este enfoque multidimensional resalta que el compromiso organizacional no solo implica la permanencia física en un puesto de trabajo, sino también un compromiso afectivo y normativo que motiva al trabajador a asumir los retos institucionales como propios, contribuyendo de manera significativa a la sostenibilidad y competitividad organizacional (Salvador, 2019).

2.2.2. Dimensiones del compromiso organizacional

Identificación

Se comprende como el proceso mediante el cual un empleado internaliza los valores, objetivos y la cultura de la organización, asumiéndolos como propios y sintiéndose parte integral de ella. Este proceso supone una alineación entre la identidad personal y la identidad organizacional, generando un sentido de pertenencia profundo y auténtico (Ames, 2021). Asimismo, constituye la sensación de pertenencia que un trabajador desarrolla hacia la institución, en la que los logros y fracasos de la organización son percibidos como personales. Esta percepción fortalece los vínculos emocionales y cognitivos con el lugar de trabajo, impulsando al colaborador a actuar en coherencia con las metas institucionales (Bernal et al., 2021). En este sentido, la identificación puede considerarse como el grado en que

un empleado se asocia y se reconoce con los valores, principios y filosofía corporativa, lo que conduce a conductas orientadas a respaldar la misión y la visión organizacionales y a asumir un rol activo en la construcción de la reputación institucional (Chóez y Vélez, 2021).

Lealtad

Se entiende como la fidelidad y el apego que los empleados mantienen hacia su organización, reflejando un compromiso de carácter duradero. Este se manifiesta en la defensa de los intereses institucionales incluso en momentos de adversidad, demostrando confianza y credibilidad hacia el liderazgo y la gestión corporativa (Ames, 2021). Igualmente, se expresa en el comportamiento consistente de apoyo y respaldo que los trabajadores muestran hacia su organización, priorizando los objetivos estratégicos y manteniendo un fuerte sentido de obligación moral hacia la empresa (Bernal et al., 2021). La lealtad también implica la disposición de permanecer en la institución a lo largo del tiempo, resistiendo la tentación de cambiar de empleador. Esta permanencia se encuentra motivada por la convicción de que la empresa representa no solo un espacio de trabajo, sino también un entorno confiable que ofrece estabilidad y oportunidades de desarrollo (Chóez y Vélez, 2021).

Motivación

Se centra en el impulso interno que lleva a los empleados a esforzarse de manera constante y a participar activamente en las tareas, responsabilidades y objetivos de la organización. Este impulso se ve alimentado tanto por la satisfacción personal como por la satisfacción profesional que los trabajadores experimentan al

sentirse útiles y valorados en su entorno laboral (Ames, 2021). A su vez, representa la fuerza que conduce a los colaboradores a desempeñar sus funciones con entusiasmo, dedicación y constancia, motivados por el compromiso hacia la institución y por el deseo de contribuir al éxito colectivo (Bernal et al., 2021). Además, la motivación constituye la energía persistente y el deseo firme de los empleados de alcanzar e incluso superar las expectativas de su puesto. Este impulso nace no solo de las demandas externas de la organización, sino también del alineamiento entre las metas individuales y los valores institucionales, lo que refuerza un vínculo bidireccional de satisfacción y compromiso (Chóez y Vélez, 2021).

2.2.3. Evolución conceptual del compromiso organizacional

En sus orígenes, Becker (1960), a través de la teoría de la apuesta lateral (*side-bet theory*), concibió el compromiso organizacional como un fenómeno esencialmente económico-racional. Según esta visión, el trabajador desarrolla un vínculo con la institución en función de los costos que supondría abandonarla, entendidos como “apuestas” acumuladas que incluyen tiempo invertido, esfuerzo personal, experiencia adquirida, redes profesionales construidas y beneficios logrados durante su permanencia. Así, el compromiso no se vinculaba con una adhesión emocional, sino con un cálculo costo-beneficio que llevaba al trabajador a permanecer en la organización para evitar pérdidas materiales o simbólicas (Angulo, 2017).

Posteriormente, en las décadas de 1970 y 1980, autores como Mowday et al. (1979) ampliaron esta visión con un enfoque más humano y conductual,

incorporando dimensiones relacionadas con la identificación del individuo y su disposición a esforzarse por los objetivos organizacionales. Para estos autores, el compromiso no se limitaba a una decisión racional de permanencia, sino que implicaba también la aceptación de los valores de la institución, la adhesión a sus metas y la voluntad de trabajar activamente para alcanzarlas. De este modo, se introdujeron elementos emocionales y motivacionales que consolidaron la idea del compromiso como un vínculo psicológico que trasciende lo meramente contractual (Pedraza, 2020).

La consolidación del concepto se produjo con el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991), ampliamente difundido en la literatura académica y la práctica gerencial. Este modelo define el compromiso organizacional como un constructo compuesto por tres dimensiones interdependientes: el *compromiso afectivo*, entendido como el apego emocional hacia la institución; el *compromiso normativo*, basado en un sentido de obligación moral o ética hacia la organización; y el *compromiso de continuidad*, que responde a la percepción de los costos que tendría abandonar la institución. La gran contribución de este modelo fue reconocer que los motivos que sustentan el vínculo del trabajador con la organización no son homogéneos, sino que obedecen a múltiples lógicas que coexisten e influyen en su desempeño y en su permanencia (Paz et al., 2020).

2.2.4. Tipologías del compromiso organizacional

El **compromiso afectivo** se refiere al vínculo emocional que une al trabajador con la institución, basado en la identificación plena con sus valores, misión y objetivos. Cuando el personal experimenta orgullo y satisfacción por

pertenecer a la entidad, desarrolla una motivación intrínseca que se traduce en conductas proactivas, disposición a innovar en los procesos y voluntad de contribuir al bienestar de la comunidad organizacional. Este tipo de compromiso es el que genera mayor estabilidad organizacional, ya que está cimentado en la lealtad genuina y el sentido de pertenencia (Baez et al., 2019).

El **compromiso normativo**, por su parte, se sustenta en un sentido de deber moral y en la obligación ética hacia la organización. El trabajador permanece en la institución porque considera que es lo correcto, ya sea por reciprocidad frente a los beneficios recibidos, por las normas de conducta transmitidas en su formación profesional o por las expectativas sociales vinculadas a su rol. En el contexto de una entidad, este compromiso se fortalece a través de políticas de responsabilidad social, programas de formación continua y la convicción de que la labor administrativa contribuye directamente al desarrollo educativo y al bien común (Aldana et al., 2018).

El **compromiso de continuidad** está determinado por la percepción de los costos asociados a dejar la organización. Estos costos pueden ser de naturaleza económica, como la pérdida de salario y beneficios; profesionales, como la disminución de oportunidades de empleo o ascenso; o personales, como la ruptura de redes sociales o la incertidumbre frente a nuevos entornos laborales. En las entidades, este tipo de compromiso se asocia con la estabilidad contractual, los beneficios derivados de regímenes de carrera administrativa y las oportunidades de consolidación profesional, lo que lleva al trabajador a valorar la permanencia como la opción más racional y conveniente (Calderón, 2016).

2.2.5. Factores que determinan el compromiso organizacional

Los **factores individuales** comprenden aspectos propios de cada trabajador, como sus valores personales, la motivación intrínseca, las expectativas laborales y la trayectoria profesional. La coherencia entre los principios del individuo y los de la institución fortalece la identificación organizacional y el compromiso afectivo. De igual manera, la vocación de servicio, el deseo de desarrollo personal y la percepción de justicia en la asignación de funciones constituyen elementos clave que inciden en la intensidad del compromiso. Variables como la edad, el nivel de formación académica y las experiencias laborales previas también desempeñan un rol significativo, ya que influyen en la manera en que cada individuo percibe su relación con la entidad y en la forma en que valora su permanencia en ella (Coronado et al., 2020).

Los **factores organizacionales** se refieren a los elementos internos de la institución que inciden directamente en la construcción del compromiso. Entre los más relevantes se encuentran la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, el clima laboral y las políticas de desarrollo profesional. Una cultura organizacional sólida, basada en principios de inclusión, transparencia, equidad y excelencia académica, contribuye a generar un fuerte sentido de pertenencia. Asimismo, el liderazgo participativo y transformacional promueve confianza, motivación y compromiso entre el personal administrativo, reforzando la percepción de que la institución valora a sus trabajadores. Un clima laboral positivo, caracterizado por relaciones respetuosas y colaborativas, unido a oportunidades de capacitación, movilidad interna y reconocimiento al desempeño, constituye un pilar esencial para consolidar el compromiso organizacional (Estrada y Mamani, 2020).

Los **factores externos** también ejercen influencia en el grado de compromiso de los trabajadores de una entidad. Entre ellos destacan la reputación de la institución, el contexto político, las demandas sociales y las políticas educativas nacionales. Una entidad con prestigio social refuerza el orgullo organizacional y la identificación de sus trabajadores, generando un compromiso que trasciende lo contractual. De igual modo, la estabilidad política y normativa, así como la existencia de políticas públicas de carrera administrativa, fortalecen la seguridad laboral y el compromiso de continuidad. Por otra parte, las crecientes demandas sociales por una educación pública de calidad intensifican la identificación del personal con la misión institucional, promoviendo un compromiso normativo y afectivo que va más allá del cumplimiento rutinario de funciones (De la Puente, 2017).

2.2.6. Efectos del compromiso organizacional en una entidad

Uno de los impactos más relevantes es el **incremento de la lealtad institucional y del sentido de pertenencia**. El personal comprometido muestra disposición a defender la reputación de la entidad, alineando sus acciones con los objetivos estratégicos de la organización y consolidando una identidad compartida que garantiza mayor estabilidad y cohesión interna (Puma, 2020). Otro efecto destacado es la **reducción de la rotación de personal y del ausentismo**, lo que contribuye a disminuir los costos asociados a los procesos de contratación, inducción y capacitación de nuevos trabajadores. Además, permite conservar el conocimiento institucional acumulado a lo largo del tiempo, garantizando la continuidad de los procesos administrativos y académicos, lo que se traduce en mayor eficiencia en la gestión (Fonseca et al., 2019).

El compromiso organizacional también tiene un efecto directo en el **estímulo de la motivación y del desempeño laboral**. Los trabajadores comprometidos muestran iniciativa, creatividad y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, adoptando actitudes proactivas orientadas a la innovación y a la búsqueda de la excelencia. Esta motivación intrínseca se convierte en un recurso estratégico para la entidad, pues fomenta la mejora de los procesos administrativos y la prestación de un servicio más eficiente a estudiantes, docentes y a la comunidad en general (Hernández et al., 2018). Finalmente, el compromiso organizacional repercute en la **mejora de la calidad de los servicios de una entidad y en la confianza social**. Un personal que trabaja motivado y con sentido de pertenencia contribuye a construir una gestión más transparente, eficaz y centrada en resultados, lo cual eleva la percepción ciudadana de la entidad como una institución pública confiable y promotora del desarrollo social. En este sentido, el compromiso organizacional no solo beneficia a los trabajadores y a la propia institución, sino que también fortalece la legitimidad de la entidad frente a la sociedad, consolidando su rol como agente de transformación y progreso (Peña et al., 2016).

2.2.7. Teorías explicativas del compromiso organizacional

La **teoría del intercambio social**, propuesta por Blau (1964), plantea que las relaciones laborales funcionan bajo el principio de reciprocidad, en el que ambas partes se benefician de un intercambio mutuo. En este marco, el trabajador desarrolla un compromiso con la organización cuando percibe que recibe apoyo, reconocimiento, recursos y oportunidades de desarrollo. Dichos beneficios generan una obligación moral de corresponder mediante lealtad, esfuerzo y permanencia en la institución. En el caso de una entidad, el personal administrativo refuerza su

compromiso cuando observa que la institución invierte en su bienestar, ya sea a través de capacitación, seguridad laboral, oportunidades de promoción o condiciones adecuadas de trabajo (Ramírez y Mapén, 2019).

La **teoría del contrato psicológico**, formulada por Rousseau (1989), complementa esta visión al poner énfasis en las expectativas no escritas que los trabajadores establecen con respecto a su relación laboral. Este contrato implícito no se encuentra en los documentos formales, sino en las percepciones que cada persona construye sobre el trato justo, la estabilidad, la valoración profesional y las oportunidades de crecimiento que la organización debe ofrecer. Cuando estas expectativas son satisfechas, el compromiso se fortalece y se consolida la confianza institucional; por el contrario, cuando son incumplidas, surgen la desmotivación, la desvinculación emocional y, en algunos casos, el abandono de la institución. En el ámbito de una entidad, la coherencia entre las promesas de desarrollo profesional, meritocracia y reconocimiento, y las prácticas efectivamente implementadas, resulta clave para sostener un alto nivel de compromiso (Salvador, 2019).

La **teoría de la identidad social**, desarrollada por Tajfel y Turner (1986), sostiene que los individuos tienden a buscar pertenencia en grupos que refuercen su autoestima y su identidad personal. El compromiso organizacional se potencia cuando los trabajadores incorporan a su autoconcepto la pertenencia a la institución, sintiéndose orgullosos de formar parte de ella. En las entidades, este compromiso afectivo se refleja en el reconocimiento social y profesional que implica ser parte de una organización educativa prestigiosa, lo que genera motivación, sentido de pertenencia y disposición a contribuir al cumplimiento de la misión institucional (Salvador y Sánchez, 2018).

La **teoría de la equidad**, planteada por Adams (1965), explica que los trabajadores evalúan continuamente la justicia en la relación laboral, comparando sus aportes con las recompensas obtenidas y con las condiciones de sus pares. Si perciben un equilibrio entre el esfuerzo invertido y las compensaciones recibidas (ya sean monetarias, profesionales o sociales), el compromiso se refuerza; por el contrario, la percepción de inequidad genera frustración, insatisfacción y reducción del compromiso organizacional. En el contexto de una entidad, factores como la equidad salarial, la imparcialidad en los ascensos, la transparencia en la gestión de recursos y la distribución justa de la carga laboral son determinantes para mantener un vínculo sólido entre el personal administrativo y la institución (Sotelo, 2018).

2.2.8. Definiciones de la satisfacción del personal

Es el grado en que los empleados se sienten contentos, motivados y realizados dentro de su entorno laboral. Esta satisfacción se construye a partir de factores fundamentales como las condiciones físicas y emocionales de trabajo, la compensación económica, las oportunidades de crecimiento profesional y la calidad de las relaciones establecidas tanto con los colegas como con los superiores jerárquicos. Cuando estos elementos se encuentran equilibrados, los trabajadores experimentan un mayor nivel de compromiso con la organización y muestran un desempeño más eficiente (Holguin y Contreras, 2020).

Se entiende también como el nivel de agrado y bienestar que los colaboradores desarrollan en el ejercicio de sus funciones, el cual está fuertemente influenciado por el balance entre las expectativas que poseen respecto a su vida laboral y las experiencias reales que encuentran dentro de la institución. Si las

expectativas coinciden con las condiciones efectivas de trabajo, los empleados tienden a mostrar una mayor satisfacción, lo cual repercute positivamente en su motivación y productividad (Ledesma, 2019).

Por otro lado, la satisfacción del personal puede describirse como la percepción positiva que tienen los empleados sobre su labor y sobre la organización en su conjunto. Esta valoración incluye no solo el agrado por las tareas específicas que realizan, sino también la forma en que experimentan la cultura organizacional, el reconocimiento recibido por sus esfuerzos y el nivel de apoyo otorgado por la gerencia. Una percepción favorable en estos aspectos fortalece la identificación del trabajador con la empresa y disminuye la rotación del personal (Madero, 2019).

Asimismo, constituye un estado emocional que refleja el grado de motivación y contento de los empleados en su día a día laboral. Dicho estado se encuentra determinado por la correspondencia entre las necesidades y aspiraciones individuales de los trabajadores y lo que la organización efectivamente ofrece en términos de estabilidad, desarrollo, beneficios y oportunidades. Cuando existe una mayor alineación entre ambos factores, los empleados experimentan mayor bienestar y se convierten en agentes de cambio positivo dentro de la institución (Bazualdo, 2018).

Finalmente, se comprende como el nivel de conformidad y satisfacción que los colaboradores expresan respecto a sus funciones, a las políticas y normativas internas de la empresa y a las oportunidades de crecimiento que se les presentan. Esta dimensión no solo influye directamente en su rendimiento laboral, sino también en su lealtad y permanencia dentro de la organización, ya que los trabajadores

satisfechos no solo cumplen con sus tareas, sino que tienden a comprometerse con los objetivos estratégicos y a aportar de manera proactiva al desarrollo organizacional (Zárraga et al., 2018).

2.2.9. Dimensiones de la satisfacción del personal

Ambiente de trabajo

Se considera como el conjunto de condiciones físicas y psicológicas en las que los empleados llevan a cabo sus tareas cotidianas, integrando aspectos como la ergonomía, la seguridad, el entorno social y el clima organizacional, todos ellos determinantes en el bienestar integral y la productividad del personal. Un ambiente de trabajo adecuado no solo previene riesgos físicos y emocionales, sino que también potencia la eficiencia y el compromiso de los colaboradores (Cabay et al., 2022). Asimismo, puede entenderse como la suma de elementos tangibles e intangibles que conforman el entorno laboral, tales como la calidad de las instalaciones, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional, los cuales repercuten directamente en la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores (Martínez y González, 2022). En ese sentido, el ambiente de trabajo se centra en la atmósfera general que envuelve las actividades diarias de los empleados, destacando la cooperación entre compañeros, el apoyo de la gerencia y la disponibilidad de recursos adecuados, factores que genera motivación y satisfacción, y que a su vez fortalecen la cohesión y la identidad organizacional (Venegas et al., 2022).

Reconocimiento

Se entiende como el proceso mediante el cual la organización valora, visibiliza y aprecia los logros, esfuerzos y contribuciones de sus trabajadores, ya sea a través de mecanismos formales (premios, incentivos, promociones) o informales (felicitaciones, agradecimientos públicos), constituyéndose en una práctica clave para incrementar la motivación y la satisfacción laboral (Cabay et al., 2022). Más allá de un simple acto simbólico, se centra en destacar de manera explícita el desempeño de los colaboradores, reforzando su autoestima, compromiso y lealtad hacia la institución (Martínez y González, 2022). Además, el reconocimiento incluye la retroalimentación positiva y la entrega de estímulos que consolidan un sentido de logro personal, fortaleciendo así el vínculo entre el trabajador y la organización. Este aspecto no solo impacta en el bienestar individual, sino que también contribuye al desarrollo de una cultura corporativa basada en la valoración del talento humano (Venegas et al., 2022).

Desarrollo profesional

Se concibe como el conjunto de oportunidades que una organización proporciona a sus empleados para adquirir nuevas competencias, conocimientos y experiencias que les permitan avanzar en sus carreras y alcanzar sus metas tanto personales como profesionales. Estas oportunidades se convierten en un motor de motivación que eleva la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Cabay et al., 2022). De igual forma, puede definirse como el sistema de programas, capacitaciones y actividades de formación continua que implementa la empresa para fomentar el crecimiento de su personal, incrementando su potencial de

desempeño y asegurando su vigencia dentro de un entorno laboral competitivo (Martínez y González, 2022). Finalmente, el desarrollo profesional se entiende como un proceso de mejora constante en las capacidades y competencias de los colaboradores, facilitado por la organización a través de planes de carrera, mentoría y entrenamiento especializado. Estas prácticas no solo favorecen la retención del talento, sino que también promueven un sentido de pertenencia y satisfacción, consolidando la visión de la institución como un espacio de crecimiento integral para sus miembros (Venegas et al., 2022).

2.2.10. Tipos de satisfacción laboral

La **satisfacción general** constituye una evaluación global del trabajador sobre su experiencia laboral dentro de la entidad. Esta visión integradora combina percepciones acerca de las condiciones de trabajo, el contenido de las tareas, la calidad de las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento recibido. En el ámbito de una entidad, la satisfacción general está estrechamente vinculada con la estabilidad laboral que ofrece el sector público, la identificación con la misión institucional de formar profesionales y generar conocimiento, así como con el orgullo de contribuir al desarrollo social del país. Un alto nivel de satisfacción general genera efectos positivos como mayor lealtad organizacional, reducción de la rotación y disposición del personal a asumir nuevas responsabilidades, fortaleciendo así la estabilidad institucional (Holguin y Contreras, 2020).

La **satisfacción por tareas** se relaciona con la valoración que el trabajador otorga a las funciones específicas que desempeña cotidianamente. Esta dimensión

incluye la percepción de variedad, autonomía, nivel de desafío intelectual, posibilidad de aprendizaje y logro de resultados tangibles. En el contexto de una entidad, el personal administrativo eleva su satisfacción por tareas cuando identifica que sus actividades contribuyen de manera significativa al cumplimiento de la misión educativa y cuando reconoce un impacto directo de su trabajo en el bienestar de la comunidad académica. La claridad en la definición de roles, la asignación coherente de responsabilidades y la oportunidad de participar en procesos de mejora institucional son factores determinantes para potenciar esta dimensión (Ledesma, 2019).

La **satisfacción por condiciones de trabajo** comprende la evaluación que realiza el trabajador respecto al ambiente físico, la infraestructura disponible, la ergonomía, la seguridad ocupacional, la remuneración y los beneficios sociales. En las entidades públicas, esta dimensión suele estar condicionada por limitaciones presupuestales y normativas, lo que requiere una gestión eficiente que asegure entornos dignos, funcionales y equitativos. La provisión de espacios adecuados, equipos tecnológicos actualizados y una remuneración justa inciden directamente en la percepción de bienestar, equidad y justicia organizacional, favoreciendo tanto la motivación individual como la eficiencia institucional (Bazualdo, 2018).

La **satisfacción por relaciones** está centrada en la calidad de las interacciones humanas que el trabajador establece dentro de la organización. Involucra las relaciones con superiores jerárquicos, colegas y subordinados, y depende de aspectos como la comunicación, el respeto mutuo, la confianza, la cooperación y el apoyo emocional. En las entidades, donde la gestión administrativa requiere de una estrecha coordinación entre múltiples áreas y niveles jerárquicos,

esta dimensión resulta crucial para asegurar la cohesión interna, el trabajo colaborativo y la efectividad de los procesos institucionales. La calidad del liderazgo es también determinante, ya que un estilo participativo, inclusivo y transparente fomenta un clima laboral saludable y refuerza la motivación del personal (Guerra, 2017).

2.2.11. Factores que influyen en la satisfacción del personal administrativo

Los **factores intrínsecos** se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo y con la experiencia personal que el trabajador obtiene en el cumplimiento de sus funciones (Madero, 2019). Entre ellos destacan el *logro personal*, entendido como la percepción de que las metas alcanzadas generan impacto positivo tanto en la institución como en la sociedad; el *reconocimiento*, que refleja la valoración por parte de superiores y colegas respecto a los esfuerzos realizados; la *autonomía*, que otorga libertad para tomar decisiones sobre las tareas y que fortalece la responsabilidad individual; y el *desarrollo profesional*, asociado a las oportunidades de capacitación, ascenso y crecimiento dentro de la carrera administrativa. En las entidades, estos factores se consolidan a través de programas de formación continua, concursos internos basados en meritocracia y políticas de incentivos que premian el esfuerzo y la innovación del personal (Zárraga et al., 2018).

Los **factores extrínsecos** hacen referencia al contexto y a las condiciones externas en las que se desarrolla el trabajo (Llaccotamayo, 2018). Entre los más relevantes se encuentran el *salario y los beneficios económicos*, cuya suficiencia y equidad en relación con las responsabilidades y el costo de vida determinan la

percepción de justicia organizacional; la *seguridad laboral*, que se vincula con la estabilidad del puesto y la protección frente a decisiones arbitrarias; la *infraestructura y recursos disponibles*, que incluyen oficinas adecuadas, herramientas tecnológicas, sistemas de gestión y recursos materiales necesarios para cumplir con las funciones; y los *beneficios institucionales*, como programas de salud, bienestar social, horarios flexibles o facilidades para la conciliación laboral y familiar. La adecuada gestión de estos factores en el sector público no solo fortalece la motivación y la retención del personal, sino que también evita la desmotivación, mejora el clima laboral y asegura la calidad de los servicios administrativos que sostienen la misión educativa de la entidad (Vinueza, 2017).

2.2.12. Teorías de satisfacción laboral aplicadas

La **teoría de las necesidades** de Maslow (1943) establece que los individuos buscan satisfacer progresivamente una jerarquía de necesidades que va desde lo más básico hasta lo más complejo: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. En el entorno laboral, esto implica que un trabajador se sentirá satisfecho en la medida en que su empleo le permita cubrir estas necesidades en orden ascendente. Por ejemplo, un salario suficiente y condiciones dignas de trabajo atienden las necesidades fisiológicas; la estabilidad laboral y los beneficios sociales responden a la seguridad; la integración en equipos de trabajo y el sentido de pertenencia refuerzan la dimensión social; el reconocimiento profesional y la valoración del esfuerzo fortalecen la estima; y las oportunidades de capacitación, crecimiento y realización personal permiten alcanzar la autorrealización. En las entidades, esta teoría se traduce en la necesidad de garantizar un equilibrio entre

estabilidad laboral, condiciones adecuadas y posibilidades de desarrollo académico y administrativo (Pérez, 2018).

La **teoría de los dos factores** de Herzberg (1959) propone que la satisfacción y la insatisfacción laboral no forman un único eje, sino que dependen de dos grupos de factores distintos. Los *factores motivadores*, relacionados con el contenido del trabajo, incluyen elementos como el logro, la responsabilidad, el crecimiento personal y el reconocimiento, y son los que generan satisfacción real y sostenida. En cambio, los *factores de higiene*, vinculados al contexto del trabajo, como el salario, las políticas institucionales, la seguridad y las condiciones físicas, solo previenen la insatisfacción, pero no garantizan motivación duradera. En el ámbito de una entidad, esta teoría evidencia que no basta con asegurar estabilidad y remuneración, sino que se requiere ofrecer retos intelectuales, autonomía, participación en procesos de decisión y reconocimiento del aporte del personal administrativo para fomentar un compromiso más sólido y una satisfacción plena (Tello, 2018).

La **teoría de las expectativas** de Vroom (1964) introduce un enfoque cognitivo que explica la satisfacción y la motivación laboral como resultado de tres variables interrelacionadas. La *expectativa* se refiere a la creencia del trabajador de que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño; la *instrumentalidad* es la convicción de que dicho desempeño será recompensado; y la *valencia* corresponde al valor que el trabajador otorga a las recompensas ofrecidas. De esta manera, la satisfacción laboral surge cuando el empleado percibe que su esfuerzo tiene un impacto real en los resultados y que estos resultados se traducen en recompensas justas y valoradas. En las entidades, esta teoría destaca la necesidad de contar con

sistemas de evaluación de desempeño transparentes, justos y coherentes, así como con incentivos que reconozcan los logros individuales y colectivos del personal administrativo (Marin y Placencia, 2017).

El **modelo de discrepancia** de Locke (1976) plantea que la satisfacción laboral surge de la comparación entre las expectativas del trabajador y la realidad de su experiencia en la organización. Si lo que recibe de la institución (en términos de salario, reconocimiento, oportunidades de crecimiento o condiciones de trabajo) corresponde o supera lo que esperaba, se genera satisfacción. Por el contrario, si la discrepancia entre expectativas y resultados es amplia, aparece la insatisfacción. En el contexto de las entidades públicas, este modelo adquiere especial relevancia, ya que las expectativas suelen ser elevadas en relación con el impacto social de la institución y con la estabilidad que representa trabajar en el sector público. Reducir la brecha entre expectativas y realidad mediante políticas de comunicación clara, gestión transparente y reconocimiento efectivo es esencial para mantener la motivación del personal (Sánchez, 2017).

2.2.13. Definiciones de la productividad del personal

Es entendida como la medida de la eficiencia con la que los empleados llevan a cabo sus tareas y responsabilidades dentro de la organización. Esta se refleja tanto en la cantidad como en la calidad del trabajo producido, en relación directa con los recursos y el tiempo empleados para su ejecución. En este sentido, la productividad no solo se limita al volumen de resultados alcanzados, sino también a la capacidad de los trabajadores para cumplir con estándares de calidad que aporten valor a la institución (Cardenas y Ruiz, 2022).

Se considera además como la capacidad de los empleados para generar resultados efectivos y cumplir oportunamente con los objetivos planteados por la organización, optimizando al máximo el uso de recursos disponibles. Entre estos recursos se incluyen el tiempo, las habilidades adquiridas y las herramientas de trabajo, cuyo aprovechamiento adecuado permite alcanzar un mayor nivel de eficiencia y competitividad institucional (Cosio, 2021).

Por otro lado, la productividad del personal puede definirse como el nivel de rendimiento expresado en términos de *output* generado, en comparación con los *inputs* utilizados. Entre estos insumos se contemplan factores como el tiempo, el esfuerzo físico y mental, así como los materiales empleados. Este enfoque permite identificar de qué manera cada colaborador contribuye de forma directa al éxito organizacional, no solo desde la perspectiva cuantitativa, sino también desde la cualitativa, asociada a la pertinencia y utilidad de los resultados obtenidos (Obando, 2020).

Asimismo, se centra en la relación entre los logros alcanzados por los empleados y los recursos invertidos en sus actividades. Una mayor productividad implica necesariamente un uso más eficiente y racional de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. De esta forma, la productividad se convierte en un indicador esencial de eficiencia institucional, ya que permite evaluar si los esfuerzos desplegados se traducen en mejoras reales en el desempeño organizacional (Reategui, 2020).

Finalmente, puede concebirse como la capacidad de los empleados para maximizar su desempeño y resultados dentro de un marco de tiempo determinado.

Este aspecto asegura que el trabajo realizado no solo cumpla con los objetivos inmediatos, sino que también contribuya de manera efectiva y sostenible al logro de las metas organizacionales en el largo plazo. En este sentido, la productividad del personal refleja la alineación entre los esfuerzos individuales y los objetivos colectivos, reforzando la importancia del talento humano como eje central de la eficiencia y el crecimiento institucional (Yoctun et al., 2020).

2.2.14. Dimensiones de la productividad del personal

Eficiencia

Se centra en la capacidad de los empleados para ejecutar sus tareas utilizando la menor cantidad posible de recursos, tales como tiempo, esfuerzo y materiales, sin que ello implique una disminución en la calidad del trabajo realizado. Un trabajador eficiente es aquel que sabe organizar sus actividades de manera estratégica, priorizando lo esencial y evitando pérdidas innecesarias en el proceso productivo (Alvarado, 2021). En este sentido, se entiende como el grado en que los empleados logran optimizar los recursos que la organización les proporciona para completar sus funciones, alcanzando resultados satisfactorios con el mínimo desperdicio de energía y tiempo (García, 2021). Por tanto, la eficiencia puede concebirse como la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, donde la capacidad de aprovechar al máximo las herramientas disponibles se convierte en un factor clave para la sostenibilidad y competitividad de la organización (Rojas et al., 2021).

Eficacia

Se refiere a la capacidad de los trabajadores para alcanzar los objetivos establecidos y cumplir las metas organizacionales de manera puntual, precisa y adecuada, independientemente de los recursos que se hayan requerido en el proceso. A diferencia de la eficiencia, que se enfoca en el “cómo” se utilizan los recursos, la eficacia pone el énfasis en el “qué” se logra, es decir, en la consecución de los resultados esperados (Alvarado, 2021). Se comprende como la habilidad de los empleados para ejecutar proyectos y tareas de manera exitosa, garantizando que los productos finales o los servicios ofrecidos coincidan con las metas y expectativas fijadas por la organización (García, 2021). En este sentido, la eficacia se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, priorizando el logro de resultados concretos, aun si el uso de recursos o el tiempo empleado resultan elevados, siempre que la meta principal sea alcanzada (Rojas et al., 2021).

Innovación

Constituye la capacidad de los empleados para generar, desarrollar y aplicar nuevas ideas, métodos o soluciones que permitan mejorar procesos, productos o servicios dentro de la organización, contribuyendo con ello al crecimiento institucional y al éxito sostenible en el tiempo (Alvarado, 2021). Implica una disposición de los trabajadores a pensar de manera creativa, cuestionando las prácticas tradicionales e incorporando cambios que representen mejoras significativas en la productividad y competitividad de la empresa (García, 2021). En este sentido, la innovación se centra en el proceso mediante el cual los empleados introducen nuevas formas de trabajo, aplican tecnologías modernas o proponen

mecanismos distintos que optimizan los resultados. Este dinamismo favorece la capacidad de adaptación de la organización a un entorno laboral cambiante y competitivo, asegurando no solo la eficiencia y eficacia, sino también la vigencia de la institución frente a los retos del futuro (Rojas et al., 2021).

2.2.15. Factores que inciden en la productividad

Gestión del talento humano y desarrollo de competencias. La productividad administrativa está íntimamente asociada con la forma en que las entidades gestionan su capital humano. La gestión del talento no se limita a la contratación, sino que involucra procesos integrales que incluyen la selección meritocrática, la inducción institucional, la planificación de la carrera profesional, la evaluación del desempeño, el diseño de estrategias de retención y los mecanismos de reconocimiento. Una adecuada gestión del talento permite alinear los intereses individuales con los objetivos de la entidad, favoreciendo la identificación institucional y el compromiso hacia los resultados (Cardenas y Ruiz, 2022). En el caso del personal administrativo de una entidad, el desarrollo de competencias es un aspecto medular, pues no basta con fortalecer habilidades técnicas: resulta imprescindible potenciar competencias blandas como liderazgo, comunicación, gestión del tiempo, pensamiento crítico y trabajo en equipo. Este conjunto de capacidades favorece la productividad al convertir al trabajador en un agente estratégico de cambio y mejora, trascendiendo el rol operativo para convertirse en un pilar de la gestión académica y administrativa (Castro, 2019).

Capacitación continua y actualización tecnológica. La formación constante del personal administrativo constituye un mecanismo esencial para

mantener elevados niveles de productividad, sobre todo en un entorno caracterizado por cambios rápidos en lo normativo, lo social y lo tecnológico. La capacitación debe orientarse no solo a reforzar conocimientos en normativas legales, gestión de procesos o control interno, sino también a desarrollar competencias digitales y de innovación que fortalezcan la adaptabilidad del personal (Cosio, 2021). La actualización tecnológica, en este sentido, se vuelve imprescindible en la gestión organizacional moderna, ya que los procesos se encuentran cada vez más mediados por plataformas digitales integradas, sistemas de información académica y aplicaciones administrativas. La capacitación continua no solo incrementa el rendimiento individual, sino que mejora la capacidad colectiva de la institución para enfrentar los desafíos de acreditación, calidad educativa y gestión transparente, consolidando así la productividad organizacional (Cueva et al., 2017).

Uso de TIC y automatización de procesos administrativos. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se han posicionado como catalizadores fundamentales de la productividad organizacional. En el ámbito administrativo de una entidad, su aplicación se traduce en la implementación de sistemas integrados de gestión académica, plataformas para trámites en línea, herramientas de gestión documental y sistemas de comunicación interna (Obando, 2020). La automatización de procesos permite reducir tiempos de ejecución, minimizar errores humanos, mejorar la trazabilidad de la información y liberar al personal de tareas rutinarias, de manera que puedan concentrarse en actividades de mayor valor agregado, como la innovación y la atención personalizada a estudiantes y docentes. De esta forma, el uso estratégico de TIC no solo aumenta

la eficiencia, sino que redefine el concepto de productividad en la entidad, orientándolo hacia un modelo más ágil, sostenible y centrado en el usuario (Gutiérrez, 2019).

Cultura institucional orientada a resultados. La cultura organizacional constituye un factor intangible pero determinante en la productividad administrativa. Una cultura orientada a resultados significa que los valores, creencias y prácticas compartidas por los miembros de la institución están alineados con el logro de metas estratégicas, la responsabilidad compartida y la mejora continua. En el contexto de una entidad, este tipo de cultura se traduce en el compromiso con la eficiencia administrativa, la orientación hacia la calidad del servicio y la búsqueda constante de impacto social (Ortiz y Zambrano, 2019). Cuando esta cultura se encuentra consolidada, el personal administrativo no se limita a cumplir con lo estipulado en su manual de funciones, sino que adopta un enfoque proactivo, innovador y colaborativo que potencia los resultados institucionales. Además, el liderazgo transformacional y la transparencia en la rendición de cuentas fortalecen la cohesión interna, lo que convierte a la productividad en un esfuerzo colectivo y sostenible (Quinto et al., 2019).

2.2.16. Modelos teóricos sobre productividad

Teoría del rendimiento organizacional. Este enfoque sostiene que la productividad debe analizarse como parte integral del rendimiento global de la organización, entendido como el ajuste entre los recursos disponibles, los procesos internos y los resultados alcanzados. No se limita únicamente a indicadores

cuantitativos como la rapidez en trámites o la reducción de costos, sino que incluye dimensiones cualitativas como la satisfacción de los usuarios internos y externos, la innovación, la reputación institucional y el aprendizaje organizacional. En una entidad, la productividad administrativa se refleja tanto en la eficiencia en la gestión de trámites como en la calidad de la experiencia que reciben estudiantes, docentes e investigadores. Por lo tanto, el rendimiento organizacional se convierte en un marco indispensable para evaluar el impacto social y académico de la gestión administrativa (Reategui, 2020).

Teoría de la eficiencia organizativa. Este modelo plantea que la productividad depende de la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos optimizando los recursos disponibles. La eficiencia organizativa implica eliminar desperdicios, simplificar procedimientos, acortar tiempos de respuesta y reducir la duplicidad de funciones, garantizando al mismo tiempo calidad en el servicio. En el ámbito de una entidad, esta teoría cobra relevancia en el rediseño de procesos administrativos, la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la adopción de metodologías de mejora continua como el Lean Management. La eficiencia no consiste en hacer más con menos de forma indiscriminada, sino en lograr un equilibrio inteligente entre el uso de recursos y los resultados alcanzados, lo que refuerza la sostenibilidad y la pertinencia de la gestión organizacional (Yoctun et al., 2020).

Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992). El Cuadro de Mando Integral constituye una de las herramientas más influyentes en la gestión estratégica contemporánea. Kaplan y Norton propusieron un modelo que mide el desempeño desde cuatro perspectivas complementarias: financiera, usuarios (clientes internos

y externos), procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. En las entidades, el Balanced Scorecard permite alinear los objetivos administrativos con la misión y visión institucional, identificar cuellos de botella, optimizar el uso de recursos y generar una cultura de resultados. Además, este modelo vincula directamente el trabajo del personal administrativo con los objetivos estratégicos, ofreciendo un marco claro para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, lo que fortalece la transparencia y la legitimidad social de la institución (Rubio, 2019).

Modelo de análisis de valor público (Moore, 1995). Este enfoque, diseñado para el sector público, plantea que la productividad debe medirse no solo en función de la eficiencia interna, sino también del valor público generado. Según Mark Moore, la legitimidad, el impacto social y la sostenibilidad de los resultados son dimensiones centrales para evaluar la gestión de las instituciones públicas. En una entidad, la productividad administrativa no se limita a procesar trámites de manera rápida, sino que se mide por el grado en que estos procesos contribuyen a mejorar la calidad educativa, garantizar la equidad en el acceso, fortalecer la gobernanza institucional y generar confianza ciudadana. Este modelo introduce una visión integral donde la productividad es un medio para consolidar el rol de la entidad como motor de desarrollo social, humano y científico (Utcañe y Campos, 2019).

2.3. Bases o fundamentos filosóficos

Fundamentos filosóficos de la variable compromiso organizacional

En el plano ontológico, el compromiso organizacional se entiende como una condición inherente al ser humano en su interacción con la organización. No se trata únicamente de una relación contractual, sino de un vínculo profundo que involucra

identidad, pertenencia y sentido de propósito. Desde esta perspectiva, el trabajador es un ser integral que aporta no solo su fuerza laboral, sino también su voluntad, valores y convicciones (Angulo, 2017). En el nivel axiológico, el compromiso organizacional se sustenta en valores como la lealtad, la responsabilidad, la justicia y la ética. Dichos valores guían el comportamiento del trabajador y lo llevan a desarrollar una actitud proactiva hacia la institución, integrando el interés personal con los fines colectivos. En una organización pública o privada, la axiología del compromiso se refleja en la coherencia entre los principios organizacionales y los principios personales del colaborador (De la Puente, 2017). Desde la teleología, el compromiso organizacional se dirige hacia un fin superior: el cumplimiento de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de la misión organizacional. La acción comprometida trasciende el interés individual, ya que se orienta a la consecución de metas colectivas que garantizan la sostenibilidad y la legitimidad de la organización frente a la sociedad (Guerra, 2017). Finalmente, en la praxeología, el compromiso se manifiesta en acciones concretas del trabajador: el cumplimiento eficiente de sus tareas, la disposición a asumir responsabilidades adicionales y la contribución activa a los procesos de mejora continua. El compromiso se convierte así en praxis, en acción efectiva que fortalece la cultura y el rendimiento organizacional (Calderón, 2016).

Fundamentos filosóficos de la variable satisfacción del personal

Desde el punto de vista ontológico, la satisfacción del personal se concibe como un estado de bienestar integral del trabajador, que se manifiesta en la armonía entre sus expectativas individuales y las condiciones que la organización le ofrece. Ontológicamente, esta variable no solo remite a la percepción subjetiva del

colaborador, sino que constituye un elemento real y observable en la dinámica laboral y en los resultados de la institución (Bazualdo, 2018). En el ámbito axiológico, la satisfacción se fundamenta en valores como la justicia, la equidad, el respeto y el reconocimiento. Estos valores dotan de contenido ético al vínculo laboral, asegurando que la persona se sienta valorada y tratada con dignidad. En este sentido, una organización que promueve dichos valores fomenta la satisfacción de su personal y fortalece el clima institucional (Guerra, 2017). La teleología de la satisfacción del personal apunta hacia la búsqueda de fines que trascienden el interés inmediato del trabajador. Un personal satisfecho no solo obtiene beneficios individuales, sino que contribuye al logro de objetivos colectivos, a la cohesión organizacional y al fortalecimiento de la misión institucional. La satisfacción se convierte, por tanto, en un medio para asegurar el bienestar del trabajador y la productividad de la organización (Marin y Placencia, 2017). En la extensión praxeológica, la satisfacción se expresa en conductas visibles como el desempeño eficiente, la disposición positiva hacia las tareas asignadas y la participación activa en el trabajo en equipo. La praxis de un trabajador satisfecho se traduce en un ambiente laboral armónico, en la reducción de conflictos y en una mayor disposición al cambio y la innovación (Sánchez, 2017).

Fundamentos filosóficos de la variable productividad del personal

Desde la ontología, la productividad del personal se entiende como una manifestación del ser humano en su capacidad de transformar insumos en resultados tangibles, combinando esfuerzo, conocimiento y habilidades. No es solo un indicador cuantitativo de producción, sino una realidad compleja que integra dimensiones cualitativas como la calidad del trabajo, la innovación y el aporte al

desarrollo institucional (Castro, 2019). En el plano axiológico, la productividad se sustenta en valores como la disciplina, la eficiencia, la responsabilidad, la innovación y la equidad. Estos valores orientan la forma en que los trabajadores utilizan los recursos y el tiempo, asegurando que la productividad no se limite a la cantidad, sino que abarque también la calidad y el impacto social de los resultados alcanzados (Gutiérrez, 2019). Desde la teleología, la productividad se orienta hacia fines que trascienden lo meramente económico: se vincula con el desarrollo organizacional, la satisfacción de los usuarios o beneficiarios y la contribución al progreso social. En el contexto de la administración, la productividad del personal se concibe como un medio esencial para lograr la sostenibilidad institucional y el cumplimiento de la misión organizacional (Angulo, 2017). En la praxeología, la productividad se concreta en la acción cotidiana del trabajador: el uso eficiente de recursos, la innovación en los procesos, la búsqueda de resultados de calidad y la cooperación con sus compañeros. Estas prácticas reflejan la capacidad de los colaboradores de convertir la teoría y la planificación en acciones efectivas que generan valor para la organización y la sociedad (Cueva et al., 2017).

2.4. Definición de términos básicos

- **Autonomía**. Grado de independencia y libertad de decisión que un empleado posee al momento de planificar y ejecutar sus tareas, lo cual fortalece su responsabilidad y sentido de pertenencia dentro de la organización (Chiang et al., 2023).

- **Bienestar laboral**. Estado integral de equilibrio físico, psicológico y emocional que permite a los empleados desarrollar sus funciones de

manera eficaz, en un entorno saludable y con adecuada calidad de vida (Herrera, 2022).

- **Capital humano**. Valor estratégico conformado por los conocimientos, habilidades, competencias y experiencias que poseen los empleados y que representan un recurso esencial para la productividad organizacional (Araoz y Ramos, 2021).

- **Clima organizacional**. Percepción compartida de los empleados sobre el ambiente laboral de la institución, incluyendo aspectos como comunicación, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y condiciones de trabajo (Pedraza y González, 2021).

- **Comunicación organizacional**. Flujo estructurado y continuo de información, mensajes y retroalimentación que se da dentro de una organización, favoreciendo la coordinación, la integración y el logro de objetivos comunes (Pedraza et al., 2020).

- **Compromiso organizacional**. Nivel de lealtad, identificación y vinculación emocional de los trabajadores con la organización, expresado en su disposición a esforzarse por alcanzar metas institucionales y permanecer en ella (López et al., 2022).

- **Cultura organizacional**. Conjunto de valores, creencias, normas, tradiciones y prácticas que definen el comportamiento de los miembros de una organización, configurando su identidad institucional (Anchelia et al., 2021).

- **Desarrollo profesional**. Proceso continuo de adquisición y perfeccionamiento de habilidades, conocimientos y competencias que permiten a los empleados avanzar en su carrera y mejorar su desempeño (Chaname, 2021).

- **Desempeño laboral**. Resultado de la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades, metas y tareas asignadas a los empleados, considerando criterios de eficacia, eficiencia y calidad (Huamanchumo, 2021).

- **Eficacia**. Capacidad de una organización o de sus miembros para alcanzar de manera oportuna los objetivos y metas previamente establecidos (Molina, 2020).

- **Eficiencia**. Capacidad de realizar actividades de manera correcta, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y minimizando desperdicios en el proceso (Chiang et al., 2023).

- **Empowerment**. Proceso mediante el cual los empleados obtienen mayor autonomía, control y poder de decisión en su trabajo, favoreciendo la innovación y el compromiso (Herrera, 2022).

- **Estilo de liderazgo**. Enfoque, estrategia o forma de dirigir que adopta un líder para guiar, motivar e influir en su equipo hacia el logro de objetivos comunes (Araoz y Ramos, 2021).

- **Evaluación del desempeño**. Proceso sistemático y formal de revisión del rendimiento laboral de los empleados, que permite medir logros, detectar fortalezas y áreas de mejora (Pedraza y González, 2021).

- **Gestión del cambio**. Proceso planificado mediante el cual una organización se adapta a nuevos contextos, tecnologías o estrategias, con el fin de mejorar su competitividad y sostenibilidad (Pedraza et al., 2020).

- **Gestión del talento**. Conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados altamente competentes, considerados clave para el éxito institucional (López et al., 2022).

- **Indicadores de gestión**. Métricas o parámetros cuantitativos y cualitativos utilizados para medir el rendimiento, la eficacia y la eficiencia de procesos, programas o resultados organizacionales (Anchelia et al., 2021).

- **Innovación organizacional**. Introducción sistemática de nuevas ideas, métodos, productos o procesos dentro de una organización, con el propósito de mejorar su competitividad y desempeño (Chaname, 2021).

- **Liderazgo**. Habilidad que poseen ciertos individuos para influir, motivar y guiar a otros en la consecución de objetivos colectivos, fortaleciendo la cohesión y el compromiso (Huamanchumo, 2021).

- **Motivación laboral**. Conjunto de impulsos internos y externos que orientan el comportamiento de los empleados, estimulándolos a desempeñar sus funciones con energía, responsabilidad y eficiencia (Molina, 2020).

2.5. Fundamentos epistémicos

Fundamentos epistémicos de la variable compromiso organizacional

El compromiso organizacional se sustenta epistémicamente en el campo de la psicología organizacional y la administración del comportamiento humano en las organizaciones, orientándose bajo un paradigma positivista–empírico que permite la observación, medición y verificación de esta variable mediante instrumentos validados (Sánchez, 2017). El modelo más influyente en su conceptualización es el de Meyer y Allen (1991), quienes lo definen como un constructo tridimensional: compromiso afectivo (identificación emocional con la organización), compromiso de continuidad (permanencia por costos de salida) y compromiso normativo (sentido de obligación moral). Desde esta perspectiva, el compromiso se asume como una realidad observable a través de actitudes, percepciones y conductas del trabajador, convirtiéndose en objeto de estudio sistemático. En el ámbito administrativo, el compromiso organizacional se aborda como un factor estratégico que incide en la retención de personal, la eficiencia institucional y la consecución de objetivos organizacionales. Epistemológicamente, se reconoce como un fenómeno susceptible de ser investigado mediante escalas de medición estandarizadas, encuestas y análisis cuantitativos, lo cual permite establecer correlaciones con otras

variables de gestión como la motivación, el clima organizacional y la satisfacción laboral (Peña et al., 2016).

Fundamentos epistémicos de la variable satisfacción del personal

La satisfacción del personal encuentra su base epistémica en la psicología del trabajo y las organizaciones, dentro del paradigma empírico-analítico, que busca medir la percepción y el nivel de conformidad de los trabajadores respecto a diversos factores de su entorno laboral (Zárraga et al., 2018). Un referente clásico es Locke (1976), quien definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales”. Asimismo, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) distingue entre factores motivacionales (generadores de satisfacción) y factores higiénicos (que, si son inadecuados, generan insatisfacción). Estos aportes han permitido operacionalizar la variable mediante cuestionarios y escalas que posibilitan su análisis cuantitativo. Desde la perspectiva de la gestión pública y privada, la satisfacción del personal se estudia como un indicador clave del clima laboral, la motivación y el rendimiento institucional, con impacto directo en la calidad de los servicios brindados. Epistemológicamente, se valida como un fenómeno susceptible de cuantificación, lo cual otorga objetividad y rigor en su análisis dentro de la administración moderna (Vinueza, 2017).

Fundamentos epistémicos de la variable productividad del personal

La productividad del personal se fundamenta epistémicamente en la economía del trabajo, la teoría de la administración científica y la gestión organizacional, siendo abordada desde un paradigma positivista y racionalista, que concibe la productividad como una relación entre insumos y resultados susceptible de medición objetiva (Ortiz y Zambrano, 2019). En este sentido, los aportes de Taylor (1911) en la administración científica y de Drucker (1999) en la gestión moderna subrayan que la productividad del trabajador no solo debe evaluarse en términos de cantidad de producción, sino también en términos de calidad, innovación y valor agregado. Ello permite abordar el concepto tanto en su rendimiento medible como en su impacto en la organización y la sociedad. Epistemológicamente, la productividad se entiende como un fenómeno verificable mediante indicadores concretos, como eficiencia, eficacia y rendimiento, lo que posibilita su estudio a través de análisis estadísticos y modelos de gestión. En la administración contemporánea, esta variable se convierte en un criterio central para evaluar el impacto del capital humano en la competitividad y sostenibilidad de la organización (Utcañe y Campos, 2019).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación fue de tipo aplicada, ya que se enfocó en la utilización de conocimientos teóricos relacionados con el compromiso organizacional para dar respuesta a problemas específicos y, a partir de ello, contribuir a la mejora de la satisfacción y la productividad del personal administrativo. El propósito central consistió en proponer estrategias prácticas y efectivas, sustentadas en evidencia empírica, que permitieran optimizar los procesos internos de la institución y enriquecer la experiencia laboral de los trabajadores (Vizcaíno et al., 2023).

El nivel de la investigación fue explicativo, lo que permitió analizar con mayor profundidad las relaciones causales entre el compromiso organizacional y sus efectos sobre la satisfacción y productividad del personal. A través de este nivel de análisis, se buscó comprender de manera detallada cómo y por qué el grado de compromiso de los colaboradores con su organización influía en su rendimiento, en su bienestar y en la calidad de su aporte al clima laboral, otorgando a la investigación un carácter más riguroso y orientado a la explicación de los fenómenos observados (Quincho et al., 2022).

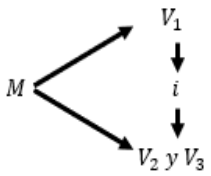
El enfoque de la investigación fue cuantitativo, puesto que se centró en la recolección y el análisis de datos numéricos mediante la aplicación de cuestionarios estructurados, diseñados para medir variables como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la productividad del personal administrativo. Este enfoque

permitió interpretar la información a través de técnicas estadísticas, lo que facilitó determinar tanto la fuerza como la significancia de las relaciones entre las variables estudiadas, garantizando resultados objetivos y medibles (Vizcaíno et al., 2023).

3.2. Diseño y esquema de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal, lo que significó que los datos fueron recopilados en un único momento temporal, sin manipular las variables de estudio. Este diseño resultó apropiado para describir y analizar el estado actual de las variables de interés en una muestra representativa del personal administrativo. De esta manera, se obtuvo una “fotografía” precisa que permitió comprender cómo el compromiso organizacional influía en la satisfacción y productividad del personal durante el año 2024, aportando un panorama claro de la realidad institucional (Romero et al., 2022).

El esquema de la investigación se representó de la siguiente manera:



M: Muestra.

V_1: Compromiso organizacional.

V_2: Satisfacción del personal.

V_3: Productividad del personal.

i: Influencia.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población en una investigación se entendió como el conjunto total de elementos o sujetos que compartían características específicas y que, por ello, se convirtieron en objeto de análisis (Quincho et al., 2022). En el caso particular de la Universidad Nacional de Ucayali, la población estuvo conformada por 372 trabajadores administrativos, distribuidos en tres grupos: 175 empleados nombrados, 94 contratados y 103 que laboraban bajo el régimen CAS. Esta composición permitió delimitar de manera precisa el universo de estudio, asegurando que los resultados pudieran tener una aplicación directa en la gestión administrativa de la institución.

3.3.2. Muestra

La muestra se definió como un subconjunto de la población total, seleccionado con el propósito de realizar observaciones y mediciones que permitieran estimar características generales del grupo completo (Romero et al., 2022). Para este estudio, se empleó la técnica de muestreo probabilístico, que implicó seleccionar a los miembros de la población de tal forma que cada uno tuviera una probabilidad conocida y distinta de cero de ser elegido. Este enfoque metodológico garantizó que la muestra fuese representativa, permitiendo realizar inferencias estadísticas confiables y precisas sobre la población objetivo.

El cálculo del tamaño muestral se realizó considerando un margen de error (ε) de 0.05 y un nivel de confianza (Z) de 1.96, lo que representó un 95% de

seguridad de que el parámetro poblacional se encontrara dentro del intervalo estimado a partir de la muestra. Además, la fórmula incorporó los valores de P y Q, entendidos como proporciones complementarias (50% cada una) del atributo en estudio, sumando en conjunto el 100%. N representó el total de la población analizada (372 trabajadores). Este procedimiento fue esencial para determinar un tamaño de muestra óptimo, capaz de garantizar que los hallazgos fueran significativos y reflejaran adecuadamente la realidad de la población.

El cálculo se expresó de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 x 0.5 x 0.5 x 372}{0.05^2 x (372 - 1) + 1.96^2 x 0.5 x 0.5}$$

$$n = 189.2414 \equiv 190$$

En consecuencia, el estudio abarcó a un total de 190 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Ucayali, quienes representaron de manera adecuada y confiable a toda la población de estudio.

3.4. Definición operativa de los instrumentos de recolección de datos

Tabla 4

Ficha de encuesta de la variable compromiso organizacional

Autora	**Diana Prince Zumaeta Sangama de Villegas**
Administración	Personal
Aplicación	Mediante Google Formulario
Tiempo de aplicación	3 minutos

Tabla 5

Dimensiones de la variable compromiso organizacional

Rango	Compromiso organizacional	Identificación	Lealtad	Motivación
Malo	9 – 20	3 – 6	3 – 6	3 – 6
Regular	21 – 32	7 –10	7 –10	7 –10
Bueno	33 – 45	11 – 15	11 – 15	11 – 15

El instrumento diseñado para evaluar la variable de compromiso organizacional constó de un total de 9 preguntas cuidadosamente elaboradas y validadas. Estas interrogantes se distribuyeron de manera estratégica en tres dimensiones fundamentales: identificación, lealtad y motivación, cada una de ellas abordada a través de 3 preguntas específicas que permitieron cubrir los aspectos más relevantes de este constructo.

La dimensión de *identificación* evaluó el grado en que los trabajadores se sintieron parte de la organización, valoraron su misión y se alinearon con los objetivos institucionales. La dimensión de *lealtad* exploró la disposición de los empleados para permanecer en la institución a largo plazo y su voluntad de actuar en beneficio de la misma, incluso frente a situaciones adversas. Finalmente, la dimensión de *motivación* analizó los factores internos y externos que impulsaron a los colaboradores a esforzarse, asumir responsabilidades adicionales y contribuir activamente al logro del éxito organizacional, considerando tanto sus expectativas personales como su satisfacción en el ámbito laboral.

Este enfoque estructurado permitió obtener una evaluación integral y equilibrada del compromiso organizacional en sus diferentes manifestaciones. Cada dimensión fue diseñada con el propósito de capturar una perspectiva específica y complementaria, lo que garantizó un análisis más completo acerca de cómo los empleados se relacionaban con la organización desde distintos ángulos. Gracias a este desglose, no solo se logró una visión general del nivel de compromiso de los trabajadores, sino que también fue posible identificar áreas clave susceptibles de mejora o de fortalecimiento dentro de la cultura organizacional.

Asimismo, el instrumento facilitó la interpretación de los resultados de manera clara y ordenada, lo que a su vez contribuyó a que las autoridades responsables de la gestión del talento humano pudieran tomar decisiones más informadas. De esta manera, los hallazgos derivados de su aplicación ofrecieron un insumo valioso para el diseño de estrategias de retención, motivación y desarrollo del personal, consolidando la importancia de este recurso como herramienta metodológica en el estudio del compromiso organizacional.

Tabla 6

Ficha de encuesta de la variable satisfacción del personal

Autora	**Diana Prince Zumaeta Sangama de Villegas**
Administración	Personal
Aplicación	Mediante Google Formulario
Tiempo de aplicación	3 minutos

Tabla 7

Dimensiones de la variable satisfacción del personal

Rango	Satisfacción del personal	Ambiente de trabajo	Reconocimiento	Desarrollo profesional
Malo	9 – 20	3 – 6	3 – 6	3 – 6
Regular	21 – 32	7 –10	7 –10	7 –10
Bueno	33 – 45	11 – 15	11 – 15	11 – 15

La variable satisfacción del personal se evaluó a través de un cuestionario compuesto por 9 preguntas, diseñadas cuidadosamente para abarcar tres dimensiones fundamentales: ambiente de trabajo, reconocimiento y desarrollo profesional. Cada una de estas dimensiones incluyó 3 preguntas específicas que permitieron analizar distintos aspectos críticos vinculados con la satisfacción de los empleados en su entorno laboral.

La dimensión de *ambiente de trabajo* abordó factores como la calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros y superiores, las condiciones físicas del lugar donde se desempeñaban las labores, así como la percepción general del entorno en términos de comodidad, seguridad y adecuación. Esta dimensión fue clave para comprender cómo el espacio físico y social en el que los trabajadores desarrollaban sus actividades influía directamente en su bienestar integral y, en consecuencia, en su nivel de satisfacción laboral. La dimensión de *reconocimiento* se centró en evaluar la percepción de los empleados respecto al grado de valoración que recibían por su desempeño, la frecuencia con la que obtenían retroalimentación positiva y el nivel de aprecio que sentían por parte de sus superiores y compañeros. Este aspecto resultó esencial para analizar la importancia de sentirse valorado

dentro de la organización y cómo dicha percepción influía tanto en la motivación individual como en la satisfacción general del personal. Un entorno laboral donde los logros eran reconocidos y el esfuerzo era apreciado contribuyó a fortalecer el compromiso de los trabajadores, reduciendo la rotación y aumentando la identificación con la institución. Finalmente, la dimensión de *desarrollo profesional* exploró las oportunidades que los empleados percibieron para crecer dentro de la organización. Se consideraron aspectos como el acceso a programas de capacitación, la posibilidad de ascender en la línea de carrera, y la percepción de avance en su trayectoria profesional. Este componente fue especialmente relevante, ya que una organización que fomentaba el aprendizaje continuo y brindaba posibilidades de progreso no solo retenía a su talento humano, sino que también incrementaba su nivel de satisfacción, compromiso y lealtad hacia la institución.

Al distribuir las preguntas de forma equilibrada entre estas tres dimensiones, se garantizó una evaluación integral capaz de capturar tanto los factores emocionales como los aspectos profesionales que incidían en la satisfacción de los trabajadores. Este enfoque metodológico permitió obtener una visión más completa acerca de cómo los empleados se sentían respecto a su entorno laboral, reconociendo tanto las fortalezas existentes como aquellas áreas que requerían ser mejoradas dentro de la organización.

Tabla 8

Ficha de encuesta de la variable productividad del personal

Autora	**Diana Prince Zumaeta Sangama de Villegas**
Administración	Personal
Aplicación	Mediante Google Formulario
Tiempo de aplicación	3 minutos

Tabla 9

Dimensiones de la variable productividad del personal

Rango	**Productividad del personal**	**Eficiencia**	**Eficacia**	**Innovación**
Malo	9 – 20	3 – 6	3 – 6	3 – 6
Regular	21 – 32	7 –10	7 –10	7 –10
Bueno	33 – 45	11 – 15	11 – 15	11 – 15

El instrumento de evaluación, conformado por un total de 9 preguntas, se centró en la medición de la productividad del personal y se estructuró en torno a tres dimensiones fundamentales: eficiencia, eficacia e innovación. Cada una de estas dimensiones fue abordada mediante 3 preguntas específicas, diseñadas cuidadosamente para capturar diferentes aspectos vinculados al desempeño laboral de los empleados.

En la dimensión de *eficiencia*, las preguntas se orientaron a valorar la capacidad del personal para optimizar los recursos disponibles, emplear adecuadamente el tiempo asignado y reducir al mínimo el desperdicio de materiales y esfuerzos. Se buscó determinar hasta qué punto los trabajadores lograban cumplir

sus funciones respetando los plazos establecidos y utilizando de manera racional los medios proporcionados por la institución. En la dimensión de *eficacia*, el instrumento exploró el grado en que los empleados alcanzaron los objetivos y metas organizacionales conforme a los estándares de calidad requeridos. Esta dimensión evaluó no solo la capacidad de cumplir con las tareas asignadas, sino también la medida en que los resultados obtenidos coincidieron con las expectativas institucionales, garantizando que el trabajo desarrollado tuviera un impacto positivo y verificable en el cumplimiento de los fines de la organización. Por último, la dimensión de *innovación* se enfocó en la habilidad de los empleados para proponer e implementar nuevas ideas, técnicas o procesos que contribuyeran a la mejora del desempeño individual y colectivo. Esta dimensión permitió analizar la disposición del personal para adaptarse a los cambios, asumir retos creativos y generar valor agregado mediante soluciones originales que fortalecieran la competitividad y sostenibilidad de la institución.

En conjunto, este instrumento de evaluación permitió obtener una visión integral y detallada del rendimiento del personal, al considerar tanto la optimización de los recursos, como el cumplimiento de metas y la capacidad de innovación. Los resultados derivados de su aplicación proporcionaron información clave para la toma de decisiones estratégicas, orientadas a la mejora continua de los procesos internos y a la consolidación de una cultura organizacional basada en la eficiencia, la calidad y la creatividad.

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

La técnica de la encuesta facilitó la recolección de información de manera estructurada, mediante la aplicación de un cuestionario diseñado y organizado cuidadosamente para responder a los objetivos planteados en la investigación. Esta técnica resultó efectiva para obtener datos de una muestra representativa de la población, lo que permitió que los resultados pudieran generalizarse a un contexto más amplio. A través de la encuesta, se recopilaron datos relevantes relacionados con las percepciones, actitudes y comportamientos de los participantes, posibilitando así una evaluación precisa y confiable de las variables en estudio (Medina et al., 2023).

Una vez recopilada la información, esta fue almacenada y organizada en una base de datos construida en Microsoft Excel, lo que facilitó la sistematización inicial y la preparación del material para su análisis posterior. El procesamiento de los datos se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS, el cual permitió realizar tanto análisis descriptivos como inferenciales. Gracias a esta herramienta, se garantizó la exactitud en la interpretación de los resultados, así como la verificación empírica de las hipótesis planteadas, brindando un soporte estadístico sólido para el estudio. Los resultados fueron presentados en tablas, acompañadas de un análisis porcentual que describió la distribución de las respuestas en función de las variables y dimensiones consideradas en la investigación. Además, se aplicó la prueba de hipótesis utilizando el indicador de Nagelkerke, lo que posibilitó medir con mayor precisión la relación existente entre las variables y la capacidad explicativa del modelo estadístico empleado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Tabla 10

Análisis descriptivo del compromiso organizacional y sus dimensiones respectivas

Rango	Compromiso organizacional		Identificación		Lealtad		Motivación	
	N	F	N	F	N	F	N	F
Malo	15	7.89%	21	11.05%	17	8.95%	13	6.84%
Regular	112	58.95%	100	52.63%	96	50.53%	122	64.21%
Bueno	63	33.16%	69	36.32%	77	40.53%	55	28.95%

De manera global, el compromiso organizacional es percibido como regular por el 58.95% de los trabajadores administrativos, lo que refleja que la mayoría cumple con los lineamientos institucionales, pero aún sin alcanzar un nivel sólido de pertenencia y entusiasmo. Un 33.16% lo considera bueno, lo cual demuestra que existe un grupo que sí manifiesta compromiso activo con la universidad. Sin embargo, el 7.89% que lo percibe como malo evidencia la presencia de trabajadores que muestran debilidad en su vínculo organizacional, lo que podría derivar en rotación o falta de productividad. En conjunto, los datos sugieren la necesidad de fortalecer mecanismos de motivación, identidad y lealtad para consolidar un compromiso pleno.

En la dimensión identificación, un 52.63% califica su percepción como regular, lo que significa que más de la mitad de los trabajadores reconoce un cierto grado de alineación con los valores organizacionales, aunque sin que estos se

interioricen de manera plena. Un 36.32% la considera buena, mostrando orgullo por pertenecer a la institución y compromiso con sus objetivos estratégicos. No obstante, un 11.05% la valora como mala, revelando que existe un sector que no logra identificarse con la misión universitaria ni experimentar orgullo por formar parte de ella. Este escenario sugiere que se deben reforzar programas que transmitan los valores, objetivos y logros institucionales, de manera que el personal se sienta parte activa del desarrollo de la universidad.

La lealtad refleja resultados intermedios, ya que un 50.53% de los trabajadores la percibe como regular. Esto indica que existe disposición a permanecer en la institución, pero sin la firme intención de proyectarse en el largo plazo. Un 40.53% la considera buena, lo cual evidencia la presencia de un grupo significativo que estaría dispuesto a recomendar la universidad como un buen lugar para trabajar y defender su imagen frente a críticas externas. En contraste, un 8.95% la valora como mala, mostrando cierta indiferencia o debilidad frente al compromiso de permanencia. Estos resultados señalan que, aunque existe una base de fidelidad hacia la universidad, todavía es necesario consolidar la cultura de permanencia y fortalecer la confianza institucional.

La motivación presenta el nivel más crítico del compromiso organizacional: un 64.21% la califica como regular, reflejando que la mayoría de los trabajadores muestra un nivel intermedio de entusiasmo por las tareas asignadas y de esfuerzo para alcanzar metas organizacionales, aunque sin la energía suficiente para innovar o ir más allá de lo rutinario. Un 28.95% la percibe como buena, lo cual indica que algunos trabajadores sí se sienten estimulados y muestran iniciativa para realizar actividades adicionales, contribuyendo positivamente al clima laboral. En cambio,

un 6.84% la considera mala, lo que alerta sobre la falta de estímulos y estrategias que incentiven el compromiso emocional. Esto resalta la necesidad de implementar políticas de reconocimiento, incentivos y oportunidades de desarrollo que eleven los niveles de motivación del personal.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la satisfacción del personal y sus dimensiones respectivas

Rango	Satisfacción del personal		Ambiente de trabajo		Reconocimiento		Desarrollo profesional	
	N	F	N	F	N	F	N	F
Malo	20	10.53%	28	14.74%	22	11.58%	25	13.16%
Regular	108	56.84%	89	46.84%	108	56.84%	86	45.26%
Bueno	62	32.63%	73	38.42%	60	31.58%	79	41.58%

Los resultados evidencian que la satisfacción del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali se sitúa principalmente en un nivel regular (56.84%), lo que refleja que la mayoría percibe su experiencia laboral como aceptable, aunque aún con vacíos que limitan una satisfacción plena. Un 32.63% de los trabajadores expresó sentirse satisfecho, lo que revela que un grupo importante reconoce aspectos positivos en su entorno laboral y encuentra motivación en sus funciones. Sin embargo, un 10.53% manifestó estar insatisfecho, lo que muestra la existencia de una minoría que experimenta malestar o inconformidad, probablemente relacionado con factores como la falta de reconocimiento, un ambiente de trabajo poco estimulante o escasas oportunidades de crecimiento.

Respecto al ambiente de trabajo, un 46.84% de los encuestados lo considera regular, lo que denota que, si bien existe una convivencia aceptable, aún no se logra consolidar un clima laboral positivo y motivador. Un 38.42% lo percibe como bueno, lo que refleja que un sector significativo valora las relaciones interpersonales, la comodidad de las instalaciones y la seguridad en su entorno laboral. En contraste, un 14.74% lo califica como malo, lo que alerta sobre problemas vinculados al clima organizacional, comunicación deficiente o limitaciones en las condiciones físicas del espacio laboral. Estos resultados dejan ver que, aunque existe una base de relaciones saludables, se requiere fortalecer la gestión del clima organizacional para garantizar un entorno laboral seguro, justo y estimulante.

En cuanto al reconocimiento, la percepción se inclina nuevamente hacia lo regular (56.84%), lo que refleja que, para muchos trabajadores, los esfuerzos realizados no siempre son valorados de manera equitativa o visible. Un 31.58% se siente satisfecho, destacando que en algunos casos sí perciben incentivos y reconocimiento por sus aportes, lo cual fortalece su motivación. Sin embargo, un 11.58% manifestó una percepción negativa, lo que revela que existe un sector que no se siente recompensado ni considerado en los sistemas de incentivos y promociones. Este hallazgo resalta la necesidad de implementar políticas más claras y consistentes de reconocimiento, pues el sentirse valorado es un factor clave para la satisfacción y la permanencia laboral.

El desarrollo profesional obtiene una valoración que refleja cierto equilibrio: un 45.26% lo considera regular, un 41.58% lo califica como bueno, y un 13.16% lo percibe como malo. Esto significa que, si bien la universidad ofrece oportunidades de capacitación y recursos para el crecimiento, estos no siempre alcanzan a todos

de manera uniforme. Quienes lo valoran positivamente destacan las posibilidades de formación y la percepción de apoyo para la promoción interna. Por el contrario, quienes lo perciben negativamente ponen en evidencia limitaciones en la continuidad o disponibilidad de dichas oportunidades, lo que puede generar sensación de estancamiento profesional. Estos resultados muestran que consolidar políticas claras y sostenibles de desarrollo de habilidades podría convertirse en un pilar esencial para mejorar la satisfacción del personal.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la productividad del personal y sus dimensiones respectivas

Rango	Productividad del personal		Eficiencia		Eficacia		Innovación	
	N	F	N	F	N	F	N	F
Malo	15	7.89%	28	14.74%	19	10.00%	23	12.11%
Regular	116	61.05%	100	52.63%	91	47.89%	92	48.42%
Bueno	59	31.05%	62	32.63%	80	42.11%	75	39.47%

Los resultados muestran que la productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali se concentra mayoritariamente en un nivel regular (61.05%), lo que indica que la mayoría cumple con sus responsabilidades, pero sin alcanzar estándares de excelencia. Este hallazgo sugiere que, aunque las funciones básicas se desarrollan de manera adecuada, todavía existe un margen importante para optimizar procesos y obtener un desempeño más sobresaliente. Un 31.05% calificó la productividad como buena, reflejando un grupo que no solo cumple con sus tareas, sino que también demuestra constancia, calidad y disposición para aportar valor a la institución. En contraste, un 7.89% la consideró

mala, lo que evidencia que algunos trabajadores enfrentan limitaciones en el cumplimiento de metas, lo cual puede repercutir en el funcionamiento integral de la organización.

La eficiencia fue valorada como regular por el 52.63% de los trabajadores, lo que revela que el cumplimiento de plazos y la utilización de recursos se gestionan de manera aceptable, pero sin alcanzar niveles óptimos. Esto sugiere que gran parte del personal logra desempeñar sus funciones, aunque con dificultades en la reducción de tiempos muertos y en la mejora de procesos. Un 32.63% la consideró buena, lo que refleja que un sector logra mantener un equilibrio entre el volumen de trabajo y la correcta gestión de recursos, alcanzando sus metas en los plazos previstos. Sin embargo, un 14.74% la calificó como mala, lo que indica que existe un grupo con serias limitaciones en la administración del tiempo y de los medios disponibles.

La eficacia es percibida en mayor medida como regular por el 47.89% de los trabajadores, lo que indica que, si bien se alcanzan los resultados planteados, estos no siempre se logran de manera uniforme ni con la excelencia deseada. En segundo lugar, un 42.11% la valoró como buena, reflejando que una parte significativa del personal cumple sus objetivos con calidad y logra que su desempeño individual contribuya de manera efectiva al desarrollo institucional. Finalmente, un 10% la calificó como mala, lo que pone en evidencia la existencia de trabajadores que enfrentan dificultades tanto en la resolución de problemas como en la alineación de sus funciones con los fines de la organización.

La innovación es uno de los aspectos más sensibles: un 48.42% de los trabajadores la percibe como regular, lo que indica que gran parte del personal desarrolla su labor siguiendo esquemas tradicionales, con poca orientación hacia la generación de ideas o la implementación de soluciones novedosas. Un 39.47% la calificó como buena, lo que refleja la existencia de un grupo que sí impulsa mejoras, se atreve a experimentar y contribuye a la creación de un entorno innovador. Sin embargo, un 12.11% la consideró mala, lo que denota la persistencia de resistencia al cambio o la ausencia de incentivos para fomentar la creatividad.

Tabla 13

Prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov

Variables y dimensiones	Estadístico	gl	Sig.
▪ Compromiso organizacional	0.079	190	0.006
▪ Identificación	0.098	190	0.000
▪ Lealtad	0.095	190	0.000
▪ Motivación	0.159	190	0.000
▪ Satisfacción del personal	0.065	190	0.049
▪ Productividad del personal	0.089	190	0.001

Al aplicar la prueba de Kolmogorov, considerada pertinente para muestras superiores a 50 sujetos, se buscó establecer si las variables y dimensiones contempladas en el estudio cumplían con el supuesto de normalidad. Este procedimiento se fundamenta en el criterio de decisión según el cual, cuando el valor de significancia es mayor a 0.05, los datos pueden ser interpretados como distribuidos normalmente, lo que habilita la utilización de métodos estadísticos paramétricos, tales como la regresión lineal. En caso contrario, corresponde recurrir

a procedimientos no paramétricos, siendo la regresión ordinal una de las alternativas más apropiadas.

Los resultados obtenidos permiten constatar que la mayoría de las variables analizadas presentan valores de significancia inferiores al umbral de 0.05, evidenciando la ausencia de normalidad en la distribución de los datos. Así, el compromiso organizacional (Sig. = 0.006), la identificación (Sig. = 0.000), la lealtad (Sig. = 0.000), la motivación (Sig. = 0.000), la productividad del personal (Sig. = 0.001) y la satisfacción personal (Sig. = 0.049), no cumplen con el supuesto de normalidad.

Finalmente, la interpretación de estos resultados conduce a afirmar que el conjunto de datos no se ajusta a una distribución normal, lo cual impide la aplicación de técnicas paramétricas en el análisis de las relaciones entre las variables. Bajo este escenario, se justifica la elección de procedimientos estadísticos no paramétricos, en particular la regresión ordinal, a fin de garantizar la coherencia metodológica y la solidez de las conclusiones derivadas del estudio.

- **Ho:** El compromiso organizacional no influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

- **Ha:** El compromiso organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

Tabla 14

Información de ajuste de los modelos entre las variables compromiso organizacional, satisfacción y productividad del personal

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1148.948			
Final	805.919	343.029	57	0.000

Tabla 15

Pseudo R cuadrado entre las variables compromiso organizacional, satisfacción y productividad del personal

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.836
Nagelkerke	0.837
McFadden	0.284

Los resultados de la prueba de hipótesis permiten confirmar con claridad la solidez del modelo planteado. En primer lugar, el valor de significancia obtenido (Sig. = 0.000) se encuentra por debajo del umbral crítico de 0.05, lo que evidencia que el modelo es estadísticamente válido y que los hallazgos alcanzados no son producto del azar. Este resultado lleva a rechazar la hipótesis nula (Ho) y a aceptar la hipótesis alterna (Ha). Por otro lado, el indicador de Nagelkerke alcanza un valor de 0.837, lo cual se interpreta como un nivel muy fuerte de explicación del modelo. Por su parte, el compromiso organizacional tiene una alta capacidad para dar cuenta de la variabilidad observada en la satisfacción y productividad del personal, otorgando un respaldo estadístico y conceptual de gran consistencia.

- **Ho:** La identificación organizacional no influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

- **Ha:** La identificación organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

Tabla 16

Información de ajuste de los modelos entre la dimensión identificación y las variables satisfacción y productividad del personal

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	819.346			
Final	654.263	165.083	57	0.000

Tabla 17

Pseudo R cuadrado entre la dimensión identificación y las variables satisfacción y productividad del personal

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.581
Nagelkerke	0.586
McFadden	0.188

Los resultados estadísticos muestran que el valor de significancia obtenido (Sig. = 0.000) es inferior al nivel crítico de 0.05, lo cual otorga validez al modelo y evidencia que los hallazgos no son producto del azar. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula (Ho) y aceptar la hipótesis alterna (Ha). De igual modo, el

indicador de Nagelkerke alcanza un valor de 0.586, lo que corresponde a un nivel de explicación fuerte. Este resultado implica que la identificación organizacional posee una capacidad considerable para explicar la variabilidad observada en la satisfacción y productividad del personal, aunque no en la misma magnitud que otras dimensiones analizadas. O sea, cuando los trabajadores se sienten identificados con la institución, aumenta de manera consistente su disposición a desempeñarse con mayor satisfacción y productividad.

- **Ho:** La lealtad organizacional no influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

- **Ha:** La lealtad organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

Tabla 18

Información de ajuste de los modelos entre la dimensión lealtad y las variables satisfacción y productividad del personal

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	825.887			
Final	630.034	195.853	57	0.000

Tabla 19

Pseudo R cuadrado entre la dimensión lealtad y las variables satisfacción y productividad del personal

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.643
Nagelkerke	0.649
McFadden	0.221

El análisis estadístico evidencia que el valor de significancia obtenido (Sig. = 0.000) se encuentra por debajo del umbral crítico de 0.05, lo que confirma la validez del modelo y descarta que los resultados se deban al azar. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha).

Por su parte, el indicador de Nagelkerke alcanza un valor de 0.649, lo que se interpreta como un nivel fuerte de explicación. Este resultado refleja que la lealtad organizacional contribuye de manera sólida a explicar la variabilidad observada en la satisfacción y productividad del personal. Así mismo, la presencia de un alto nivel de lealtad hacia la institución se traduce en mayor compromiso, estabilidad y disposición para desempeñarse con eficiencia, factores que repercuten directamente en el bienestar y rendimiento del personal administrativo.

- **Ho:** La motivación organizacional no influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.
- **Ha:** La motivación organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

Tabla 20

Información de ajuste de los modelos entre la dimensión motivación y las variables satisfacción y productividad del personal

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	771.754			
Final	441.552	330.202	57	0.000

Tabla 21

Pseudo R cuadrado entre la dimensión motivación y las variables satisfacción y productividad del personal

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.824
Nagelkerke	0.835
McFadden	0.397

El análisis de los resultados muestra que el valor de significancia (Sig. = 0.000) se encuentra claramente por debajo del nivel crítico de 0.05, lo que confirma la validez estadística del modelo y permite rechazar la hipótesis nula (Ho), aceptando en su lugar la hipótesis alterna (Ha). En complemento, el indicador de Nagelkerke alcanza un valor de 0.835, lo cual representa un nivel de explicación muy fuerte. Este resultado refleja que la motivación organizacional tiene una alta capacidad para explicar la variabilidad observada en la satisfacción y productividad del personal, consolidándose como una de las dimensiones más influyentes dentro del modelo.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- **Discusión de resultados para el objetivo general determinar la influencia del compromiso organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.**

Los resultados del estudio revelan que el compromiso organizacional es percibido como regular por la mayoría del personal administrativo (58.95%), lo que refleja una adhesión a las funciones institucionales sin alcanzar aún un sentido sólido de pertenencia. Un 33.16% lo considera bueno, lo cual denota un grupo con compromiso activo, mientras que el 7.89% lo percibe como malo, evidenciando debilidad en el vínculo con la institución. Este hallazgo coincide con lo planteado por Coronado et al. (2020), quienes sostienen que el compromiso organizacional refleja la identificación de los trabajadores con su institución, integrando responsabilidad, lealtad y alineación con los valores organizacionales. Asimismo, Estrada y Mamani (2020) señalan que este compromiso constituye un estado psicológico que motiva a los colaboradores a superar obstáculos, y Puma (2020) lo asocia con la sostenibilidad laboral y la retención del talento humano. La evidencia empírica confirma que, cuando este compromiso se fortalece, el rendimiento institucional se optimiza (Baez et al., 2019; Salvador, 2019).

En el caso de la satisfacción laboral, la mayoría de los trabajadores (56.84%) la ubican en un nivel regular, un 32.63% en nivel bueno, y un 10.53% expresa insatisfacción. Este resultado se vincula con lo descrito por Holguín y Contreras (2020) y Ledesma (2019), quienes afirman que la satisfacción surge de la

correspondencia entre expectativas y condiciones laborales, impactando directamente en la motivación y la productividad. A su vez, Madero (2019) y Bazualdo (2018) sostienen que una percepción positiva del entorno reduce la rotación y eleva el compromiso, mientras que Zárraga et al. (2018) enfatizan su influencia en la permanencia y el desempeño. La presencia de un 10.53% de insatisfechos refleja lo advertido por Araoz y Ramos (2021), quienes señalan que condiciones deficientes incrementan la indiferencia y la rotación del personal.

En cuanto a la productividad, el 61.05% la percibe como regular, el 31.05% como buena y el 7.89% como deficiente, lo que revela cumplimiento de metas con limitaciones en eficiencia e innovación. Este resultado se alinea con lo señalado por Cárdenas y Ruiz (2022) y Cosio (2021), quienes conciben la productividad como eficiencia en el uso de recursos y cumplimiento de objetivos con calidad y oportunidad. Además, Obando (2020) y Reátegui (2020) destacan que la productividad integra tanto logros cuantitativos como cualitativos, mientras que Yoctun et al. (2020) resaltan su importancia para el crecimiento institucional sostenible.

En conjunto, los resultados confirman que el compromiso organizacional influye decisivamente en un 83.7% sobre la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024, demostrando que cuando los trabajadores asumen con convicción sus funciones, fortalecen su desempeño y los logros institucionales. Ese resultado, coincide con lo evidenciado por Huamanchumo (2021), quien determinó una relación fuerte y significativa entre compromiso y productividad en personal administrativo. Asimismo, Molina (2020) halló una relación directa entre satisfacción y compromiso organizacional en el

sector salud, lo que reafirma que mejores condiciones laborales elevan los niveles de compromiso. De forma similar, Anchelia et al. (2021) demostraron que la gestión administrativa eficiente favorece el compromiso afectivo, consolidando la lealtad y el sentido de pertenencia.

No obstante, algunos estudios contrastan con estos resultados. Herrera (2022) identificó que, aunque el compromiso tiene una relación positiva con el desempeño, no alcanzó significancia estadística, lo que plantea que otros factores, como las competencias del capital humano, pueden pesar más en determinados contextos. De igual modo, López et al. (2022) encontraron que el compromiso organizacional no se relaciona significativamente con la productividad en docentes universitarios, lo que refleja que la influencia del compromiso puede variar según la naturaleza de las funciones y el entorno institucional. Por su parte, Pedraza et al. (2020) advierten que no todos los factores del clima organizacional se relacionan de manera positiva con el desempeño, pero confirman que, cuando se gestiona adecuadamente, este factor mejora la satisfacción y fortalece el compromiso.

En el ámbito más amplio de la teoría organizacional, Pedraza y González (2021) resaltan la necesidad de investigaciones que incluyan variables adicionales como liderazgo, motivación, clima organizacional y resiliencia, lo que coincide con las limitaciones de este estudio, pues la satisfacción, compromiso y productividad son solo una parte de la compleja red de factores que explican el desempeño institucional.

- **Discusión de resultados para el primer objetivo específico establecer la influencia de la identificación organizacional en la satisfacción y**

productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.

Los resultados muestran que la identificación organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali se percibe mayormente como regular (52.63%), reflejando cierta alineación con los valores institucionales, pero sin llegar a interiorizarlos plenamente. Un 36.32% la considera buena, expresando orgullo y compromiso con los objetivos de la universidad, mientras que un 11.05% la califica como mala, evidenciando la existencia de un grupo que no logra sentirse parte de la misión universitaria. Este panorama revela la urgencia de fortalecer programas que refuercen los valores, la historia y los logros de la institución, para consolidar un sentido de pertenencia más auténtico y duradero.

El análisis estadístico confirmó que la identificación organizacional influye en un 58.6% en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024, lo que corrobora que cuando los trabajadores interiorizan los valores de la universidad, aumenta su motivación, su disposición para colaborar y su capacidad de aportar al desarrollo institucional. Este hallazgo es coherente con la visión de Ames (2021), quien sostiene que la identificación implica la internalización de los valores y objetivos de la organización, y con Bernal et al. (2021), quienes resaltan que esta genera vínculos emocionales y cognitivos que llevan al trabajador a actuar en sintonía con las metas de la institución. De manera complementaria, Chóez y Vélez (2021) subrayan que la identificación conduce a conductas orientadas a respaldar la misión y visión organizacional, asumiendo un rol activo en la construcción de la reputación institucional.

Estos resultados dialogan con investigaciones recientes. En primer lugar, el estudio de Chiang et al. (2023) evidenció que la relación entre compromiso e identificación con la satisfacción laboral varía entre sectores: en el público existe mayor coherencia, mientras que en el privado, debido a las condiciones de presión y exigencia, la asociación puede ser incluso inversa. En el caso de la universidad estudiada, los resultados se acercan al patrón de la administración pública: se aprecia coherencia entre identificación, satisfacción y productividad, aunque aún con márgenes de mejora.

Asimismo, lo hallado coincide con lo señalado por Herrera (2022) en la Universidad Nacional de Agricultura de Honduras, donde se concluyó que la gestión del capital humano debe ir más allá de lo financiero, apostando por entornos laborales que fortalezcan la identificación, el compromiso y la satisfacción para garantizar un desempeño institucional de calidad. En la misma línea, Pedraza et al. (2020) remarcan que la identidad organizacional constituye un factor determinante del clima de trabajo, al incidir directamente en el orgullo, la lealtad y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Por otro lado, López et al. (2022) muestran que la identificación no siempre genera efectos consistentes en todas las dimensiones de la productividad. En su estudio con docentes, las correlaciones fueron débiles e inconsistentes, lo que sugiere que la identificación, aunque necesaria, no basta por sí sola para asegurar mejoras directas en todas las áreas. Esta diferencia puede atribuirse al tipo de labores: mientras que en el ámbito administrativo la identificación se refleja con mayor claridad en la calidad y eficiencia de las tareas, en el ámbito académico existen motivaciones diversas y grados de autonomía que complejizan la relación.

En cuanto a estrategias, Chaname (2021) plantea que el endomarketing puede ser clave para reforzar la identificación, al promover una cultura organizacional que acerque al personal administrativo a los valores institucionales. De manera complementaria, Pedraza y González (2021) destacan la relevancia de impulsar el trabajo en equipo, el aprendizaje organizacional y la colaboración, pues estas dinámicas refuerzan la satisfacción y el sentido de pertenencia al transformar los logros de la institución en logros personales para los trabajadores.

- **Discusión de resultados para el segundo objetivo específico definir la influencia de la lealtad organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.**

Los resultados obtenidos en la dimensión de lealtad muestran un panorama intermedio, en el cual el 50.53% de los trabajadores la percibe como regular, lo que refleja una disposición a permanecer en la institución sin llegar todavía a proyectar un compromiso a largo plazo. Un 40.53% la considera buena, evidenciando un grupo que respalda activamente la imagen de la universidad y que incluso recomendaría la institución como un espacio idóneo para trabajar. Sin embargo, un 8.95% la califica como mala, revelando actitudes de indiferencia o escasa identificación, lo que representa un foco de atención para la gestión universitaria. Este escenario sugiere que, si bien existe una base de fidelidad, es imprescindible consolidar la cultura institucional, afianzar la confianza y desarrollar políticas que fortalezcan la retención y el compromiso.

El análisis estadístico confirma que la lealtad organizacional incide significativamente en un 64.9% sobre la satisfacción y productividad del personal

administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024, lo cual implica que la fidelidad hacia la universidad se traduce en estabilidad, compromiso y responsabilidad en las tareas diarias, contribuyendo tanto al clima laboral como al cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos resultados encuentran sustento en la literatura revisada. Chiang et al. (2023) demostraron que los niveles de satisfacción y compromiso se agrupan en categorías altas, medias y bajas, confirmando que quienes presentan mayor satisfacción son también los que muestran mayor compromiso organizacional, relación que se aprecia en los trabajadores que califican la lealtad como buena en este estudio.

De manera complementaria, Herrera (2022) resaltó que el capital humano constituye el eje del desempeño institucional en las universidades, señalando que cuando los trabajadores no solo se sienten satisfechos, sino también comprometidos, incrementan el valor de su permanencia y reducen el riesgo de fuga de talento. Esto se vincula con el hallazgo de que la lealtad en esta investigación fortalece la productividad administrativa. Asimismo, Araoz y Ramos (2021) comprobaron que la satisfacción laboral mantiene una relación directa con el compromiso organizacional en sus distintas formas, afectivo, normativo y de continuidad, lo cual coincide con el hecho de que los trabajadores que perciben mayor bienestar laboral tienden a mantener vínculos de permanencia más sólidos con la institución.

Por otro lado, Chaname (2021), a partir de la aplicación de estrategias de endomarketing, mostró que la identificación de las necesidades del personal administrativo fortalece el compromiso y repercute positivamente en la productividad. En la presente investigación, la lealtad se evidencia como un factor

clave para generar confianza y motivación, lo que reafirma la pertinencia de implementar estrategias internas de comunicación y reconocimiento. De igual forma, Huamanchumo (2021) encontró que la dedicación y la entrega de los trabajadores se relacionan significativamente con la productividad, lo que coincide con la influencia de la lealtad en esta investigación, pues un trabajador leal tiende a ser más estable, responsable y comprometido con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Finalmente, Pedraza y González (2021) señalaron que, aunque el compromiso organizacional no siempre resulta significativo en todas las dimensiones del desempeño, la satisfacción laboral y el aprendizaje colaborativo constituyen factores determinantes para alcanzar eficiencia y calidad académica. Esto refuerza la necesidad de que la universidad implemente estrategias orientadas a generar entornos de reconocimiento y participación, que potencien tanto la satisfacción como la lealtad de los colaboradores.

- **Discusión de resultados para el tercer objetivo específico precisar la influencia de la motivación organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.**

Los hallazgos de esta investigación revelan que la motivación organizacional se erige como la dimensión más crítica del compromiso, ya que el 64.21% de los trabajadores la percibe en un nivel regular, lo que refleja entusiasmo limitado y un cumplimiento de funciones que, aunque suficiente, no siempre impulsa la innovación o la superación de lo rutinario. Un 28.95% la considera buena, evidenciando que existe un grupo de colaboradores que sí encuentra estímulos que los impulsan a aportar con iniciativa y optimismo al clima laboral. Sin embargo, el

6.84% la percibe como mala, reflejando la falta de estrategias institucionales efectivas para sostener un compromiso emocional duradero. Estos resultados ponen de relieve la urgencia de diseñar políticas de reconocimiento, programas de incentivos y oportunidades de desarrollo profesional que fortalezcan la motivación.

En este marco, se confirma que la motivación organizacional influye en un 83.5% sobre la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024, lo que demuestra que los estímulos adecuados potencian el compromiso, elevan el desempeño y consolidan un entorno institucional favorable. Tal resultado se vincula con lo expuesto por Ames (2021), quien sostiene que la motivación constituye un impulso interno sostenido que conecta la satisfacción personal con el cumplimiento organizacional. En la misma línea, Bernal et al. (2021) remarcan que la motivación es la fuerza que lleva a los trabajadores a participar con constancia y entusiasmo, mientras que Chóez y Vélez (2021) resaltan que su efectividad depende del alineamiento entre metas individuales y valores institucionales.

La comparación con estudios previos refuerza esta conclusión. Chiang et al. (2023) demostraron que los trabajadores con baja satisfacción también evidencian bajos niveles de compromiso, especialmente en dimensiones asociadas al reconocimiento y las relaciones laborales, lo que coincide con el grupo minoritario de este estudio que calificó la motivación como mala. De forma complementaria, Herrera (2022) verificó que dentro del compromiso organizacional solo la dimensión afectiva, estrechamente vinculada a la motivación, mostró una relación significativa con el desempeño institucional, lo que otorga mayor solidez a los hallazgos aquí obtenidos.

Asimismo, Anchelia et al. (2021) resaltaron que el compromiso influye en las actitudes frente al cambio organizacional y que tanto la satisfacción como la motivación actúan como mediadores en la adaptación institucional. Este aporte se enlaza con la evidencia de que una motivación fortalecida no solo mejora el rendimiento, sino que facilita la apertura a procesos de transformación. En el ámbito educativo amazónico, Araoz y Ramos (2021) también encontraron que el compromiso y la satisfacción se ubican en niveles regulares, recomendando mejoras en las condiciones laborales para elevar el sentido de pertenencia y la motivación, una situación análoga a la observada en esta investigación.

Por su parte, Chaname (2021), desde el enfoque del endomarketing, comprobó que factores como el ambiente laboral, la formación y la motivación inciden en un compromiso organizacional moderado, lo que guarda relación con la tendencia predominante de motivación regular. En concordancia, Huamanchumo (2021) evidenció que el vigor, una expresión de la motivación, mantiene una relación alta con la productividad, confirmando que la energía y la constancia de los trabajadores elevan la eficiencia institucional. Finalmente, los aportes de Pedraza y González (2021) y Pedraza et al. (2020) destacan la motivación como un activo intangible estratégico en instituciones educativas, que debe ser gestionado de manera deliberada para incrementar tanto la satisfacción como el desempeño organizacional. Estos autores coinciden en que cuando la motivación es reconocida y fortalecida, se genera un impacto positivo no solo en el trabajador, sino también en los estudiantes y en la comunidad universitaria en general.

CONCLUSIONES

- El compromiso organizacional se confirma como un factor decisivo en un 83.7% en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024, lo que evidencia que cuando los trabajadores asumen con convicción sus funciones, se fortalece tanto su desempeño individual como el logro de los objetivos institucionales.

- La identificación organizacional influye significativamente en un 58.6% en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024, lo que revela que sentirse parte de la institución y compartir sus valores incrementa la disposición de los trabajadores para cumplir sus funciones con entusiasmo y contribuir al desarrollo organizacional.

- La lealtad organizacional muestra un impacto sólido en un 64.9% en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024, lo que refleja que la fidelidad hacia la institución se traduce en estabilidad, compromiso y responsabilidad en el desempeño diario, generando beneficios para el clima laboral y los resultados institucionales.

- La motivación organizacional se consolida como una de las dimensiones más influyentes en un 83.5% en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024, lo que indica que los incentivos, reconocimientos y estímulos adecuados fortalecen el compromiso del personal, elevan su productividad y consolidan un ambiente institucional favorable para el cumplimiento de metas colectivas.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer el compromiso organizacional mediante políticas que promuevan la participación activa, la responsabilidad compartida y la alineación con los objetivos estratégicos de la universidad, generando planes de desarrollo y mecanismos de reconocimiento que refuercen el desempeño institucional.

- Fomentar la identificación organizacional a través de una cultura institucional sólida, apoyada en la difusión de la misión, visión y valores, así como en actividades de integración y comunicación interna que fortalezcan el sentido de pertenencia y cohesión en el entorno laboral.

- Proponer estrategias que consoliden la lealtad organizacional mediante la creación de condiciones laborales estables, la promoción de un trato justo y el reconocimiento de la trayectoria institucional, generando así confianza y compromiso sostenido en la relación entre la universidad y sus trabajadores.

- Diseñar políticas de motivación que incluyan incentivos materiales y simbólicos, programas de capacitación continua y oportunidades de crecimiento profesional, con el propósito de fortalecer el compromiso, elevar la productividad y consolidar un ambiente institucional favorable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267–299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Aldana, E., Tafur, J. & Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del sector salud en Barranquilla – Colombia. Repositorio Digital de la Universidad Simón Bolívar. http://hdl.handle.net/20.500.12442/1974

Alvarado, C. (2021). Trabajo remoto y productividad del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Morropón 2021. Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/67799

Ames, R. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. Económicas CUC, 43(1), 139–152. https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1

Anchelia, V., Inga, M., Olivares, P. & Escalante, J. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. Propósitos y Representaciones, 9(SPE1), e899. https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899

Angulo, J. (2017). Relación entre compromiso organizacional y nivel de productividad de los trabajadores administrativos de la red de servicios de salud Picota, 2016. Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/12894

Araoz, E. & Ramos, N. (2021). Satisfação no trabalho e compromisso organizacional em professores da Amazônia peruana. Educ. Form., 6(1), e3854. https://doi.org/10.25053/redufor.v6i1.3854

Baez, R., Zayas, P., Velázquez, R. & Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. Ingeniería Industrial, XL(1),14-23. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458834003

Banco Mundial (2021). Informe sobre el desarrollo mundial 2021. https://wdr2021.worldbank.org/es/the-report

Bazualdo, E. (2018). Estrés laboral y nivel de satisfacción del personal asistencial de áreas críticas del Hospital Regional Docente de Cajamarca – 2018. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/25867

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32–40. https://doi.org/10.1086/222820

Bernal, I., Ruíz, L. & Pastrana, J. (2021). Compromiso organizacional de profesionales de la salud ante Covid-19. Universidad y Sociedad, 13(6), 194–204. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2383

Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley & Sons. https://archive.org/details/exchangepowerins0000blau

Cabay, K., Noroña, D. & Vega, V. (2022). Relación del estrés laboral con la satisfacción del personal administrativo del Hospital General Riobamba.

Revista Médica Electrónica, 44(1), 1–15. https://revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/4381

Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: Una revisión a partir del bienestar laboral. Enseñanza e investigación en Psicología, 21(3), 239-247. https://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf

Cardenas, Y. & Ruiz, F. (2022). Ergonomía y la productividad del personal administrative en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, 2022. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali. https://hdl.handle.net/20.500.14621/5882

Castañeda, L. & Sánchez, A. (2022). Satisfacción laboral y burnout en personal docente. Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 12(24), 226–241. https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.03

Castro, M. (2019). Análisis del clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil. Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13949

Chaname, O. (2021). Endomarketing para el compromiso organizacional del personal administrativo de una universidad privada en la ciudad de Chiclayo. Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56433

Chiang, M., Escalona, K. & Rivera, M. (2023). Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de

administración pública y privada. Ciencias Administrativas, (23), 132. https://doi.org/10.24215/23143738e132

Chóez, M. & Vélez, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. Polo del Conocimiento, 6(4). https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2540

Comisión Económica para África de las Naciones Unidas (UNECA). (2023). Informe sobre la situación socioeconómica de los países de África Central. https://www.uneca.org/eca-events/sites/default/files/resources/documents/sro-ca/icsoe2023-sp_informe_sobre_la_situacion_socioeconomica_de_los_paises_de_africa_central.pdf

Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A. & Alvarado, A. (2020). Compromiso organizacional: Antecedentes y consecuencias. Conciencia Tecnológica, (60). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006

Cosio, K. (2021). Rotación de personal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021. Repositorio Institucional de la Universidad Alas Peruanas. https://hdl.handle.net/20.500.12990/11288

Cueva, E., Oliden, R. & Vargas, J. (2017). Análisis de los factores que impactan en la productividad del personal operario de una empresa textil peruana: Caso Samitex. Repositorio Académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. http://hdl.handle.net/10757/621855

De la Puente, L. (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/298

Drucker, P. (1999). Management challenges for the 21st century. New York: HarperBusiness. https://archive.org/details/managementchalle00druc

Estrada, E. & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. Revista Innova Educación, 2(1), 132-146. https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008

Fonseca, J., Cruz, C. & Chacón, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. Revista de Psicología (PUCP), 37(1), 7-29. http://dx.doi.org/10.18800/psico.201901.001

García, J. (2021). Seguridad y salud ocupacional y su relación con la productividad del personal de obra de la empresa Constructora VYV Contratistas Generales de la ciudad de Tacna en el año 2020. Repositorio Institucional de la Universidad Privada de Tacna. http://161.132.207.135/handle/20.500.12969/2059

Gobierno Regional de Ucayali (GORE-U). (2022). Plan Regional de Competitividad y Productividad de Ucayali al 2030. https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/PRCP/PRCP_Ucayali_2022.pdf

Guerra, E. (2017). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores de la VII - Dirección Territorial Policial de Lima (DIRTEPOL) 2016. Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/6247

Gutiérrez, Y. (2019). La satisfacción laboral y su incidencia en la productividad del personal administrativo del Hospital Belén de Trujillo. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Ica. https://hdl.handle.net/20.500.14441/465

Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S. & Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(16), 820-846. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29248182003

Herrera, E. (2022). Satisfacción laboral, compromiso organizacional del capital humano y competencias del capital humano en el desempeño institucional en la universidad nacional de agricultura, Honduras. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 10485-10505. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4144

Herzberg, F. (1959). The motivation to work (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons. https://archive.org/details/motivationtowork0000unse

Holguin, Y. & Contreras, C. (2020). Satisfacción laboral del personal en el Servicio de Nefrología del Hospital Guillermo Kaelin de la Fuente (Villa María) en 2019. Horizonte Médico (Lima), 20(2), e1238. https://doi.org/10.24265/horizmed.2020.v20n2.09

Huamanchumo, E. (2021). Engagement y productividad laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Norte – 2020. Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62083

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2022 (ENAHO). http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/759

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79. https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf

Ledesma, N. (2019). Satisfacción y compromiso laboral del personal de salud de la microred de San Juan Bautista – Ayacucho, 2014. Revista Médica Basadrina, 11(2), 11–19. https://doi.org/10.33326/26176068.2017.2.618

Llaccotamayo, Y. (2018). Compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Municipalidad provincial de Chincheros, Apurímac, 2018. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional José María Arguedas. https://hdl.handle.net/20.500.14168/383

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally. https://scispace.com/papers/the-nature-and-causes-of-job-satisfaction-1w84mt3lg8

López, E. (2022). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. Revista Venezolana de Gerencia, 26(95), 656-668. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.14

López, E., Saavedra, J., Diaz, F. & Paredes, C. (2022). Compromiso organizacional y su relación con la productividad de los docentes de educación superior. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2), 1-28. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1862

Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. Acta Universitaria, 29, 1–18. https://doi.org/10.15174/au.2019.2153

Marin, H. & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Horizonte Médico (Lima), 17(4), 42–52. https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08

Martínez, S. & González-, J. (2022). Sobrecarga laboral y satisfacción del personal de enfermería en un hospital público de Buenos Aires, Argentina. INFODIR: Revista de Información Científica para la Dirección en Salud, (38). https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1226

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C. & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación.

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/inudi.b.080

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2022). Informe anual del empleo en el Perú – ENAHO 2021. https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/3601627-informe-anual-del-empleo-en-el-peru-enaho-2021

Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224–247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Molina, D. (2020). Satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal del Centro de Salud Edificadores Misti. Arequipa, 2020. Universidad Católica de Santa María. https://repositorio.ucsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12920/10486/A6.2154.MG.pdf?sequence=1

Moore, M. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press. http://dx.doi.org/10.1016/S1096-7494(00)87438-3

Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. ECA Sinergia, 11(2), 166–173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254

Paz, J., Huamán, S. & Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. Apuntes Universitarios, 10(4), 108–125. https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495

Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 10(20), e051. https://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/595

Pedraza, N. & González, A. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. Revista Venezolana de Gerencia, 26(96), 1019-1040. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.3

Pedraza, N., Álvarez, L. & Cruz, I. (2020). La relación del clima organizacional y el desempeño laboral en educación superior. Vinculatégica EFAN, 6(1), 476–492. https://doi.org/10.29105/vtga6.1-597

Peña, M., Díaz, M., Chávez, A. & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. Revista internacional Administración & finanzas, 9(5), 95-105. https://ssrn.com/abstract=2808147

Pérez, M. (2018). Compromiso organizacional y satisfacción laboral del personal asistencial del Hospital Nacional Dos de Mayo Lima, 2018. Repositorio Digital

Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/15301

Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. Ciencia y desarrollo, 23(3), 45-53. http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo – Tendencias 2020. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_757163.pdf

Ortiz, Y. & Zambrano, K. (2019). Impacto del sistema de control interno en la productividad del personal de la empresa Idivsa, 2019. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica del Perú. http://hdl.handle.net/20.500.12867/2830

Quincho, R., Cárdenas, J., Inga, V., Bada, W., Espinoza, G. & Carlos, H. (2022). Metodología de la investigación científica: El sentido crítico, ante todo con uno mismo. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/inudi.b.039

Quinto, J. (2019). Aplicación del estudio de tiempos y su relación con la productividad del personal operativo en el área de reparación en una empresa metalmecánica dedicada al mantenimiento de maquinaria pesada - 2018. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Callao. https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/4240

Ramírez, V. & Mapén, F. (2019). Evaluación del compromiso organizacional de servidores públicos en México. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(8), 166–189. https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.263

Reategui, N. (2020). Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la productividad profesional del personal de tres Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 05, SJL – 2019. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/40486

Rojas, J., Cespedes, R. & Bambaren, L. (2021). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa FISIM SAC Huánuco – 2015. Balance´s, 8(11), 48–55. https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/194

Romero, H., Real, J., Ordoñez. J., Gavino, G. & Saldarriaga, G. (2022). Metodología de la investigación. ACVENISPROH Académico. https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0017

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121–139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Rubio, A. (2019). La satisfacción laboral y su relación con el nivel de productividad del personal administrativo de la corte superior de justicia de Lima Sur 2019. Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma. https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/44adbb5e-09b8-4e57-8c44-af4e6f1a91c1

Salvador, E. & Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. Revista de Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research, 20(1), 115-124. https://doi.org/10.18271/ria.2018.335

Salvador, J. (2019). Compromiso organizacional y riesgos psicosociales. Revista San Gregorio, 1(35). https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1107

Sánchez, L. (2017). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la EPS Chavín S.A. Huaraz, 2017. Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/12036

Santos, C. (2022). Gestión por competencias, administración del talento humano y la productividad investigativa del personal docente en una Universidad Nacional del Perú – 2019. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(1), 202-223. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1494

Sotelo, A. (2018). Impacto del soporte organizacional percibido y el compromiso organizacional en el balance vida-trabajo en la industria manufacturera de exportación grande en Hermosillo, Sonora. Revista de Comunicación y Salud, 8(1), 45–59. https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2018.8(1).45-59

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL). (2021). Boletín estadístico: I Trimestre 2022. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3118388/Boletin%20Estadistico.pdf.pdf

Tajfel, H. & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology of intergroup relations (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall. https://www.christosaioannou.com/Tajfel%20and%20Turner%201986.pdf

Taylor, F. (1911). The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers. https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich

Tello, L. (2018). Relación del compromiso organizacional con la satisfacción laboral en el sector calzado de la provincia de Tungurahua. Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Ambato. http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28319

Utcañe, I. & Campos, J. (2019). Satisfacción laboral y productividad del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Breña, 2019. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica del Perú. https://hdl.handle.net/20.500.12867/2958

Venegas, B., Rodríguez, M., Abril, R. & Calero, G. (2022). Motivation and satisfaction of nursing staff in in third level care. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, 3(3), 2–15. https://doi.org/10.51798/sijis.v3i2.390

Vinueza, A. (2017). Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://hdl.handle.net/20.500.12672/6557

Vizcaíno, P., Cedeño, R. & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Vroom, V. (1964). Work and motivation. Wiley. https://psycnet.apa.org/record/1964-35027-000

Yoctun, C., Rodríguez, G. & Palacios, C. (2020). Contribución del clima laboral en la productividad del personal de producción en la empresa Ditranserva. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica del Perú. https://hdl.handle.net/20.500.12867/3392

Zárraga, L., Molina, V. & Corona, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: Un estudio empírico de la industria restaurantera. RECAI: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 7(18),46-65. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968306002

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

<table>
<tr><th>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</th><th>OBJETIVOS</th><th>HIPOTESIS</th><th>VARIABLES Y DIMENSIONES</th><th>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</th></tr>
<tr><td>¿Cuál es la influencia del compromiso organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024?</td><td>Determinar la influencia del compromiso organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.</td><td>El compromiso organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.</td><td rowspan="2">V1: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

D1: Identificación.
D2: Lealtad.
D3: Motivación.

V2: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

D1: Ambiente de trabajo.
D2: Reconocimiento.
D3: Desarrollo profesional.

V3: PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

D1: Eficiencia.
D2: Eficacia.
D3: Innovación.</td><td rowspan="2">TIPO: Aplicada.

ENFOQUE: Cuantitativo.

NIVEL: Explicativo.

DISEÑO:
No experimental de corte transversal.

POBLACIÓN:
Está compuesta por 372 trabajadores administrativos, incluyendo 175 empleados nombrados, 60 contratados y 92 bajo el régimen CAS.

MUESTRA:
El estudio abarca un total de 190 administrativos que laboran en la UNU.

TÉCNICA: Encuesta.

INSTRUMENTO: Cuestionario.

SOFTWARE
EXCEL
SPSS

ANÁLISIS ESTADÍSTICO
Descriptivo.
Inferencial.</td></tr>
<tr><td>a) ¿Cuál es la influencia de la identificación organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024?
b) ¿Cuál es la influencia de la lealtad organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024?
c) ¿Cuál es la influencia de la motivación organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024?</td><td>a) Establecer la influencia de la identificación organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.
b) Definir la influencia de la lealtad organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.
c) Precisar la influencia de la motivación organizacional en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.</td><td>a) La identificación organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.
b) La lealtad organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.
c) La motivación organizacional influye significativamente en la satisfacción y productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2024.</td></tr>
</table>

Anexo 2: Cuestionario de preguntas

Estimados participantes:

Les invitamos cordialmente a contribuir a nuestra investigación académica completando un cuestionario crucial. El objetivo del estudio es evaluar el impacto del compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2024. Garantizamos que toda información compartida se manejará con absoluta confidencialidad y anonimato. Su colaboración es esencial para el éxito de nuestro estudio, y agradecemos sinceramente su dedicación y esfuerzo. Por favor, respondan las preguntas usando la escala de Likert, que varía de “Nunca” a “Siempre”. Apreciamos enormemente su participación y apoyo en este estudio importante.

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

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
VARIABLE: COMPROMISO ORGANIZACIONAL						
DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN						
P01	Te identificas con los valores de nuestra organización.	1	2	3	4	5
P02	Te sientes orgullo de pertenecer a esta universidad.	1	2	3	4	5
P03	Te comprometes con los objetivos de nuestra organización.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: LEALTAD						
P04	Consideras permanecer en esta organización a largo plazo.	1	2	3	4	5
P05	Recomendarías nuestra universidad como un buen lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
P06	Defenderías la imagen de nuestra organización frente a críticas externas.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN						
P07	Sientes entusiasmo por las tareas que realizas.	1	2	3	4	5
P08	Tomas la iniciativa para realizar actividades adicionales que no son rutinarias.	1	2	3	4	5
P09	Pones esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.	1	2	3	4	5

Estimados participantes:

Les invitamos cordialmente a contribuir a nuestra investigación académica completando un cuestionario crucial. El objetivo del estudio es evaluar el impacto de la satisfacción del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2024. Garantizamos que toda información compartida se manejará con absoluta confidencialidad y anonimato. Su colaboración es esencial para el éxito de nuestro estudio, y agradecemos sinceramente su dedicación y esfuerzo. Por favor, respondan las preguntas usando la escala de Likert, que varía de “Nunca” a “Siempre”. Apreciamos enormemente su participación y apoyo en este estudio importante.

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

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
VARIABLE: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL						
DIMENSIÓN: AMBIENTE DE TRABAJO						
P01	Estás satisfecho con el clima laboral y las relaciones interpersonales aquí.	1	2	3	4	5
P02	Son cómodas y adecuadas las instalaciones físicas.	1	2	3	4	5
P03	Te sientes seguro y saludable en tu ambiente laboral.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: RECONOCIMIENTO						
P04	Consideras que el reconocimiento y las recompensas que recibes son justos.	1	2	3	4	5
P05	Estás satisfecho con los sistemas de incentivos y promociones.	1	2	3	4	5
P06	Sientes que tus logros y contribuciones son adecuadamente reconocidos.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: DESARROLLO PROFESIONAL						
P07	Hay suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para ti.	1	2	3	4	5
P08	Sientes que hay apoyo para tu crecimiento y promoción interna.	1	2	3	4	5
P09	Están disponibles los recursos necesarios para desarrollar tus habilidades.	1	2	3	4	5

Estimados participantes:

Les invitamos cordialmente a contribuir a nuestra investigación académica completando un cuestionario crucial. El objetivo del estudio es evaluar el impacto de la productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali en el año 2024. Garantizamos que toda información compartida se manejará con absoluta confidencialidad y anonimato. Su colaboración es esencial para el éxito de nuestro estudio, y agradecemos sinceramente su dedicación y esfuerzo. Por favor, respondan las preguntas usando la escala de Likert, que varía de “Nunca” a “Siempre”. Apreciamos enormemente su participación y apoyo en este estudio importante.

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

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
VARIABLE: PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL						
DIMENSIÓN: EFICIENCIA						
P01	Completas tus tareas a tiempo y con los recursos asignados de manera eficiente.	1	2	3	4	5
P02	Consideras adecuado la reducción de tiempos muertos en tu trabajo.	1	2	3	4	5
P03	Consideras que se están mejorando los procesos continuamente.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: EFICACIA						
P04	Contribuye tu trabajo a los objetivos generales de la organización.	1	2	3	4	5
P05	La calidad de tu trabajo realizado es el adecuado.	1	2	3	4	5
P06	Manejas los problemas y desafíos en tu trabajo.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: INNOVACIÓN						
P07	Con frecuencia propones ideas nuevas y útiles.	1	2	3	4	5
P08	Implementas soluciones creativas a los problemas que enfrentas.	1	2	3	4	5
P09	Sientes que el entorno laboral apoya la innovación y experimentación.	1	2	3	4	5

Anexo 3: Base de datos

M	Compromiso organizacional									Satisfacción del personal									Productividad del personal								
	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09
M 1	2	5	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	5	3	4	2	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	5
M 2	1	2	5	3	4	3	3	3	4	5	3	3	5	4	4	1	2	1	5	2	3	5	1	5	3	1	3
M 3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	2	3	4	2	4	2	4	4	2	3
M 4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3
M 5	4	3	3	4	3	4	1	4	3	2	1	1	2	1	3	2	4	2	5	4	2	5	5	1	1	1	5
M 6	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	2
M 7	1	3	4	3	2	3	1	2	2	2	1	1	4	1	4	4	4	2	4	1	2	4	2	3	2	2	3
M 8	3	1	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3
M 9	3	4	2	4	4	3	3	3	4	2	5	5	3	4	2	5	5	5	3	5	4	5	4	5	2	4	2
M 10	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
M 11	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
M 12	3	4	3	3	5	5	4	3	3	3	4	3	5	5	4	3	3	3	4	3	5	3	4	4	5	5	5
M 13	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
M 14	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
M 15	4	2	5	5	2	5	4	3	4	4	2	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	2	5	5	5
M 16	4	2	5	5	4	3	5	3	4	2	3	4	3	5	2	4	1	2	2	1	2	4	3	1	5	5	2
M 17	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	3	4	2	2	3	2
M 18	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3
M 19	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
M 20	2	4	1	2	5	1	3	3	2	2	2	2	5	1	4	2	5	2	5	4	1	5	1	3	3	1	4
M 21	4	2	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2
M 22	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	5	2	5	5	3	4	3	5	2	1	4	5	3
M 23	1	4	1	3	2	3	1	3	1	3	2	3	3	2	4	2	1	1	4	4	1	4	2	3	2	1	1
M 24	4	2	5	3	2	4	2	4	5	5	5	3	3	4	5	4	2	5	4	2	4	3	5	4	5	2	4
M 25	4	4	3	2	5	5	2	4	5	4	5	2	4	3	3	2	2	3	4	2	4	5	4	2	2	4	4
M 26	2	4	3	2	4	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	2	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4
M 27	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4

M 28	3	3	3	5	3	5	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	3
M 29	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
M 30	2	5	2	4	3	5	2	2	3	3	5	4	1	1	2	3	5	5	4	3	3	4	4	1	3	3	3
M 31	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
M 32	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4
M 33	4	5	3	4	5	2	5	5	2	3	4	2	4	3	5	4	5	4	4	5	3	3	5	3	2	2	5
M 34	2	1	1	3	1	3	1	3	4	5	4	3	4	3	5	3	4	5	2	3	4	2	4	3	4	2	5
M 35	2	5	3	2	4	1	3	5	2	1	1	1	2	5	4	5	3	3	5	4	2	5	4	2	1	5	2
M 36	4	4	5	2	5	3	4	5	5	2	3	2	4	3	2	5	4	5	2	2	2	4	5	5	2	3	3
M 37	2	3	5	3	5	3	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	2	2	5	3	5	2	4	5	4
M 38	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	2	4
M 39	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5
M 40	5	5	5	2	3	3	3	5	3	5	3	2	5	2	2	2	5	2	4	2	4	2	3	3	3	3	4
M 41	1	1	4	5	4	3	3	2	3	3	2	2	3	5	3	4	4	5	5	2	1	2	5	4	5	1	4
M 42	4	3	4	4	2	5	4	4	5	2	5	2	5	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	5	3	2	2
M 43	3	5	4	4	2	4	2	4	5	2	5	5	3	4	2	5	2	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4
M 44	2	3	4	3	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4
M 45	5	5	3	2	5	3	2	5	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	2	3	1	2
M 46	4	4	4	2	3	3	4	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	4	2
M 47	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
M 48	3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	3	4
M 49	3	3	2	1	4	1	4	2	2	1	4	4	1	3	4	2	1	4	3	2	3	4	1	1	4	4	2
M 50	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2
M 51	2	5	4	2	4	4	4	3	3	5	4	5	4	3	5	4	3	5	2	2	2	5	2	2	5	3	5
M 52	5	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	3	3	3
M 53	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
M 54	4	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	3	4	3	5	3	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4
M 55	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	5	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4
M 56	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
M 57	5	4	5	5	5	3	1	5	4	4	2	5	4	5	1	1	1	3	5	1	1	1	2	5	1	5	3
M 58	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	2	3	3	2	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4
M 59	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
M 60	4	4	3	4	4	4	3	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	3	5	3

M 61	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
M 62	4	1	2	5	4	2	1	2	4	5	1	3	4	5	1	4	2	5	3	3	2	3	5	5	3	1	2
M 63	2	4	3	5	4	3	3	5	5	5	2	4	4	4	5	3	3	2	2	2	3	4	3	5	2	5	5
M 64	2	3	5	2	5	3	3	3	5	4	5	2	5	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	5	2	3	4
M 65	2	4	3	4	2	3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	4	2	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2
M 66	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	2	4	4	2	2	4	2	2	3	4	3	4	4
M 67	3	3	3	2	3	1	3	3	1	4	1	3	2	3	3	1	2	4	2	4	4	4	4	2	1	3	4
M 68	3	1	2	2	1	1	3	2	3	1	1	1	2	3	3	1	2	3	1	3	3	2	3	1	1	1	3
M 69	3	5	4	3	4	5	2	3	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	2	2	4	4	2	5	4
M 70	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	5	3	3	3	4	4	5	5	4
M 71	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
M 72	4	3	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	3
M 73	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
M 74	4	5	5	3	2	4	3	2	2	4	5	2	5	2	5	5	5	5	3	2	4	5	3	3	2	2	5
M 75	4	5	2	3	4	3	4	3	5	5	5	5	3	2	5	5	3	3	2	2	4	2	4	2	4	2	3
M 76	4	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	4	2	2	2	2	3	4	4	2	2	4	3	3	2	2	4
M 77	3	3	2	3	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	3	1
M 78	2	3	4	4	4	4	2	3	5	5	4	2	4	3	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	2	4
M 79	5	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	5	4	5	3	3	3	5	4	4	4	3	3
M 80	2	2	3	1	3	1	3	2	2	1	4	1	3	2	4	2	4	2	4	3	3	5	3	1	5	1	5
M 81	2	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	2	3	3	4	2	3	4	2	3
M 82	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3
M 83	3	4	5	4	4	5	3	4	2	1	4	4	4	2	2	2	4	1	1	4	1	3	2	5	5	5	5
M 84	5	2	4	2	3	2	4	5	2	3	4	5	4	3	2	4	4	5	3	3	4	4	3	3	2	3	2
M 85	4	2	4	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	5	5	3	3	4	5	5	2	3	5	3	2	4
M 86	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	4	2	2	3	3
M 87	2	1	1	3	2	4	1	4	2	3	2	3	3	4	5	2	5	4	3	3	5	3	4	4	4	2	3
M 88	3	3	3	5	5	5	4	2	3	5	3	5	5	4	4	1	5	4	4	5	4	3	5	4	3	1	1
M 89	3	2	4	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4
M 90	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
M 91	3	3	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	5	3	3	5	5
M 92	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
M 93	3	1	4	3	4	3	2	3	5	2	3	5	4	5	1	1	1	5	2	4	5	4	3	3	3	2	5

M 94	4	5	5	4	2	5	3	2	4	3	4	3	3	5	2	3	3	2	4	2	4	2	5	4	5	2	3
M 95	3	2	3	2	3	3	5	3	2	4	5	2	2	2	3	5	3	5	4	5	2	2	5	4	3	3	4
M 96	3	4	3	4	2	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	2	3
M 97	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	5	5	5	3	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	5	5	5
M 98	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
M 99	3	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	3	5	4
M 100	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
M 101	4	5	2	2	2	1	2	5	2	5	2	3	4	4	4	4	5	4	1	1	1	5	2	5	2	2	4
M 102	4	4	4	3	3	5	2	2	3	5	5	3	3	2	5	4	4	2	2	2	2	3	3	3	5	2	4
M 103	4	3	4	3	2	3	4	2	5	2	4	4	3	3	4	5	3	4	2	2	5	4	2	2	2	5	3
M 104	4	3	2	2	3	2	2	2	4	4	2	2	3	2	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3
M 105	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	2	3	2	2	3	4	3	4	4
M 106	1	1	4	4	4	3	2	2	2	4	2	1	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	1	2	3	2	4
M 107	1	1	2	2	1	3	1	3	1	3	1	3	2	2	3	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2
M 108	5	3	4	3	5	5	5	5	4	2	2	5	3	2	4	4	5	2	3	2	2	4	2	3	5	4	5
M 109	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	5	5	3	4	5	4	5	3	5	5	5
M 110	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
M 111	5	3	5	3	4	3	5	5	3	3	3	4	3	4	3	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5
M 112	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4
M 113	4	3	2	3	3	5	3	2	4	3	5	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	5	5	1	3
M 114	4	3	3	5	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	3	5	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4
M 115	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
M 116	1	2	2	5	5	2	4	2	3	5	4	2	5	1	3	2	2	2	5	3	3	3	5	4	3	1	5
M 117	4	3	3	2	5	5	4	2	3	3	3	4	2	1	5	3	4	5	4	1	4	5	3	5	2	1	1
M 118	3	5	1	2	4	3	4	1	4	3	3	4	4	4	5	1	4	2	4	4	2	4	1	2	5	1	5
M 119	2	3	4	3	2	4	2	3	3	4	2	4	2	3	2	4	2	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3
M 120	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
M 121	4	2	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4	2	3	2	4
M 122	4	2	1	1	2	1	3	3	4	1	1	3	3	3	2	3	1	3	2	4	4	1	2	4	4	3	4
M 123	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	3	1	1	2	2	2	1	1	3	1
M 124	4	3	3	2	2	2	2	3	5	2	2	2	3	4	4	4	2	2	5	5	2	4	4	2	2	5	5
M 125	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	5	5	3	4	3	3	3	5	3	5	4
M 126	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4

M 127	4	4	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	2
M 128	1	1	1	2	4	1	1	3	3	1	3	1	1	4	2	4	3	4	3	4	1	4	1	3	1	1	4
M 129	3	3	1	1	2	1	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	1	2
M 130	4	2	3	2	4	2	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	3
M 131	2	3	1	3	2	4	4	4	2	2	2	1	1	4	4	1	1	3	3	2	3	2	4	2	3	3	1
M 132	3	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	3
M 133	4	4	4	5	2	3	3	2	5	2	5	3	2	2	3	3	3	4	5	2	3	5	2	3	5	3	2
M 134	5	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	3	5	3	4	5	5
M 135	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	5
M 136	3	2	4	3	2	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4
M 137	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2
M 138	2	3	1	2	5	2	3	3	3	4	2	3	4	1	4	2	3	3	2	2	2	1	3	4	2	3	4
M 139	3	2	4	5	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	3	2	3
M 140	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	2	4	5	5	5	2	2	5	4	4	5	2	5	2	2	3	5
M 141	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2
M 142	3	3	2	1	4	3	4	3	4	1	1	5	4	4	3	1	1	2	5	2	1	1	3	1	5	1	4
M 143	4	4	4	3	4	3	3	2	3	2	4	3	2	2	4	2	3	3	4	3	2	4	4	2	4	4	3
M 144	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
M 145	3	5	3	4	2	1	3	1	5	2	2	4	3	2	1	1	2	4	3	5	5	4	1	3	5	3	5
M 146	3	4	3	4	2	4	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4
M 147	4	3	3	2	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	4	3	2	4	2	4
M 148	4	1	1	2	2	1	3	4	2	1	3	1	4	4	2	3	2	2	1	4	4	4	4	1	3	2	4
M 149	2	1	1	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	1	3	2	1
M 150	4	5	5	4	4	2	3	5	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4
M 151	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	3	3	5	5	5
M 152	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
M 153	2	3	3	5	3	3	3	2	5	5	5	1	1	4	2	4	4	1	1	4	4	4	5	3	3	5	4
M 154	1	5	2	3	5	1	2	3	2	5	1	2	4	2	5	3	4	3	3	1	2	1	2	2	3	4	1
M 155	5	2	3	2	2	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	5	4	5	5
M 156	4	5	5	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	5	3	4	5	3	5	3	2	5	5	4
M 157	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	4	2	2	3	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	2	2
M 158	1	2	2	1	4	3	2	5	3	3	3	5	2	1	1	3	1	2	5	5	2	2	4	4	5	5	3
M 159	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	4	2	2	4	4	4	3	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4

M 160	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
M 161	2	3	5	1	5	2	5	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	1	4	3	5	5	1	4	1	1	4
M 162	3	4	3	4	2	4	3	2	4	4	4	2	2	3	2	2	4	3	2	4	2	3	4	2	2	2	2
M 163	3	4	4	5	3	1	2	5	5	1	1	1	4	3	2	2	1	4	4	4	2	5	5	4	3	1	5
M 164	2	3	4	2	2	4	2	4	2	2	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4
M 165	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2
M 166	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	2	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	4	2	2	2	3	4
M 167	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	4	4	2	2	4	4	4	4
M 168	1	3	2	3	5	1	2	5	3	1	3	3	5	4	5	1	1	2	5	2	4	3	1	1	1	5	2
M 169	4	2	2	4	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2	4	2	2	2	2	2	3	4	2	2	3	2	4
M 170	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
M 171	3	1	2	5	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	1	5	1	5	4	4	4	5	4	3	1
M 172	2	3	4	4	3	2	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4
M 173	5	1	5	2	3	1	1	3	5	3	4	4	3	1	4	4	4	5	5	3	3	2	3	1	4	1	5
M 174	3	4	3	5	4	2	4	5	5	5	5	5	2	3	5	3	2	3	5	2	2	5	3	5	2	4	2
M 175	4	4	3	2	3	5	3	5	5	2	4	5	2	5	5	4	5	5	3	5	4	3	4	4	5	5	5
M 176	3	3	3	2	4	4	3	2	3	4	2	4	4	3	2	4	3	2	3	3	4	2	4	3	4	2	2
M 177	3	3	4	2	3	1	2	3	2	3	1	5	1	3	5	4	3	3	1	2	4	1	5	3	5	2	5
M 178	2	4	4	2	3	2	3	2	2	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3
M 179	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
M 180	5	1	4	3	1	5	4	1	1	4	3	1	1	5	1	5	4	5	1	2	3	2	1	3	5	3	3
M 181	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	4	2	2	2
M 182	4	2	3	3	3	3	4	1	1	1	4	1	2	3	1	3	1	4	1	4	2	3	1	3	1	3	3
M 183	1	3	3	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	2	1	2	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
M 184	2	2	4	3	5	3	3	2	3	4	5	5	2	4	2	3	4	3	2	4	3	3	5	2	2	5	2
M 185	4	5	3	5	5	4	4	5	5	3	4	3	5	4	5	3	4	3	5	3	3	3	5	4	3	5	4
M 186	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5
M 187	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	3	2	2	3	1	3	1	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1
M 188	3	4	3	3	4	5	4	3	3	1	4	5	3	5	1	4	1	4	5	4	4	2	2	3	1	4	1
M 189	3	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	2	3	4	2	4	4	3	3	3	2
M 190	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2

Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos

Variable 1: Compromiso organizacional.

Variable 2: Satisfacción del personal.

Variable 3: Productividad del personal.

Fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\propto = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum S^2}{S^2}\right)$$

Niveles de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Variables	Sujetos	Ítems	Fórmula	Alfa de Cronbach	Conclusión
Compromiso organizacional	190	9	$\propto = \frac{9}{9-1}\left(1 - \frac{11.605}{40.862}\right)$	0.805	Muy altamente confiable
Satisfacción del personal	190	9	$\propto = \frac{9}{9-1}\left(1 - \frac{13.107}{46.732}\right)$	0.809	Muy altamente confiable
Productividad del personal	190	9	$\propto = \frac{9}{9-1}\left(1 - \frac{13.286}{46.666}\right)$	0.805	Muy altamente confiable

Los resultados obtenidos mediante el Alfa de Cronbach demuestran que los instrumentos aplicados en esta investigación gozan de una gran solidez y coherencia. En el caso del compromiso organizacional, el coeficiente alcanzado fue de 0.805. Este valor refleja que las preguntas elaboradas lograron captar de manera clara y consistente la percepción de los trabajadores, mostrando que existe una estructura bien definida en torno a cómo se entiende y vive el compromiso dentro de la institución.

De igual forma, la satisfacción del personal obtuvo un coeficiente de 0.809, lo cual reafirma que los ítems incluidos en el cuestionario se relacionan estrechamente entre sí y transmiten con precisión las experiencias de los encuestados respecto a su bienestar en el trabajo. Este resultado transmite confianza, pues evidencia que la voz de los trabajadores fue recogida con un instrumento fiable y sensible a su realidad cotidiana.

Finalmente, la productividad del personal registró un valor de 0.805. Este hallazgo es significativo, ya que muestra que las preguntas utilizadas para medir la productividad reflejan de manera coherente el desempeño y la manera en que cada colaborador aporta a los objetivos institucionales. En otras palabras, los resultados permiten tener la seguridad de que lo expresado por los trabajadores es consistente y representa con fidelidad su vivencia diaria en el ámbito laboral.



Figura 1 Aplicación de encuestas a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Ucayali.