



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Tesis

**Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa
manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P.**

Que presenta

Carolina Crespo Bravo.

**Para obtener el grado de:
Maestro en Administración con Énfasis en Negocios**

**Director de tesis
Dr. Miguel Ángel Vega Campos.**

San Luis Potosí, S.L.P.
Mayo 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

**Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa
manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P.**

Que presenta

Carolina Crespo Bravo.

**Para obtener el grado de:
Maestro en Administración con Énfasis en Negocios**

Dr. Miguel Ángel Vega Campos
Director

Dra. Rosa Araceli Cortés Mendoza
Asesora

M. A. Elfego Ramírez Flores
Asesora

San Luis Potosí, S.L.P.
Mayo 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



El que suscribe Carolina Crespo Bravo, y en mi carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: **“Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P.”**, en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 26 de mayo del 2016.

Carolina Crespo Bravo



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P.”**, se realizó entre Enero de 2015 y Marzo de 2016, bajo la dirección del Dr. Miguel Ángel Vega Campos.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Carolina Crespo Bravo

Agradecimientos

Al Dr. Miguel Ángel Vega Campos

Por compartir sus valiosos conocimientos que fortalecieron el desarrollo de este trabajo.

Al M.A. Elfego Ramírez

Primeramente por compartir sus valiosos conocimientos para la realización de este proyecto y por el tiempo que me dedico cada vez que fue necesario.

A mi esposo Francisco

Por su constante apoyo y comprensión.

A mi hijo Emilio

Por ser mi fuente de inspiración y superación en la vida.

A mi madre

Por su espíritu de lucha y perseverancia que me heredo.

A mi hermana Rosario

Por su constante apoyo cada vez que lo necesite.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar la relación que existe entre clima y compromiso organizacional y de estos con las características personales. La muestra se integró con 80 trabajadores de una mediana empresa manufacturera ubicada en la ciudad de San Luis Potosí. Se realizó un estudio empírico transversal aplicando cuestionarios para clima organizacional de Araujo et al. (2011), el cual se construyó con características inherentes a las dimensiones: a) estilo de gerencia, b) reconocimiento, c) autonomía, d) entusiasmo y apoyo, e) recompensa, y f) innovación. Y para compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), ambos validados. Los resultados muestran que sí existe una relación entre clima y compromiso organizacional y de ellos con algunas características personales como género, si pertenece o no al sindicato, nivel de puesto, el turno si es fijo o rola y si ha sido promovido a un puesto superior dentro de la empresa, mientras que no existe relación significativa con las características de edad, antigüedad, si tienen personas a cargo y con el grado escolar de los encuestados.

Palabras clave: clima organizacional; compromiso organizacional; características personales; organización.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES	3
1.1 Estado del arte	3
1.1.1 Concepto clima organizacional	3
1.1.2 Concepto compromiso organizacional	5
1.1.3 Investigaciones sobre clima y compromiso organizacional	7
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Preguntas de investigación	11
1.4 Objetivos	12
1.4.1 General	12
1.4.2 Específicos	12
1.5 Justificación	13
1.6 Delimitación del estudio	14
1.7 Hipótesis	14
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL	15
2.1 Conceptualización del termino organización	15
2.2 ¿Qué es el clima organizacional	16
2.2.1 Elementos que favorecen el clima organizacional	20
2.2.2 Modelos de clima organizacional	21
2.2.3 Dimensiones del clima organizacional	25

2.3 ¿Qué es el compromiso organizacional?	27
2.3.1 Enfoques del compromiso organizacional	29
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	34
3.1 Enfoque utilizado en la investigación	35
3.2 Diseño o tipo de investigación	36
3.3 Alcance	37
3.4 Población	37
3.5 Características de la población	37
3.6 Definición de las variables del estudio	38
3.6.1 Clima organizacional	40
3.6.2 Compromiso organizacional	41
3.7 Técnicas de recolección de datos	42
3.8 Instrumento de investigación	42
3.9 Confiabilidad del instrumento	44
3.10 Técnicas de análisis de la información	46
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.1 Confiabilidad del instrumento de medición	47
4.2 Resultados de las características personales	49
4.3 Resultado de los reactivos correspondientes a la medición de clima y compromiso organizacional	58
4.3.1 Clima organizacional	58
4.3.2 Compromiso organizacional	87
4.4 Resultados de análisis de variable clima organizacional	112

4.5 Resultados de variable compromiso organizacional	113
4.6 Método de correlación entre variables	114
4.6.1 Correlación entre clima y compromiso organizacional	115
4.6.2 Correlación entre clima organizacional y las características personales	117
4.6.3 Correlación entre compromiso organizacional y las características personales	126
4.7 Prueba de las hipótesis planteadas	134
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
5.1 Conclusiones	136
5.2 Recomendaciones	140
REFERENCIAS	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características del concepto de clima organizacional de Taguiri	16
Figura 2. Elementos que contribuyen a crear un clima favorable	20
Figura 3. Teoría del clima organizacional de Likert	21
Figura 4. Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord	24
Figura 5. Variables estudiadas de clima organizacional	137
Figura 6. Relación entre clima organizacional y características personales	138

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de clima organizacional	19
Tabla 2. Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador	22
Tabla 3. Clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista	22
Tabla 4. Clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo	23
Tabla 5. Clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo	23
Tabla 6. Dimensiones del clima organizacional	25
Tabla 7. Variables para medir clima organizacional para la investigación	26
Tabla 8. Definiciones de compromiso organizacional	29
Tabla 9. Características de la población	38
Tabla 10. Variables y número de reactivos aplicados.	39
Tabla 11. Reactivos para medir dimensiones de variable clima organizacional con los enunciados utilizados para su medición	43
Tabla 12. Descripción de las dimensiones del cuestionario de clima organizacional y evaluación de la confiabilidad.	44
Tabla 13. Descripción de las dimensiones del cuestionario de compromiso organizacional y evaluación de la confiabilidad.	45
Tabla 14. Dimensiones de variable compromiso organizacional con los enunciados utilizados para su medición	45
Tabla 15. Resultados de las variables del instrumento evaluado para este estudio	47
Tabla 16. Resultados por cada dimensión de las variables del instrumento	

evaluado	48
Tabla 17. Estadísticos descriptivos de variable edad	49
Tabla 18. Estadísticos descriptivos de variable antigüedad	50
Tabla 19. Estadísticos descriptivos de variable personas a cargo	51
Tabla 20. Resumen de los índices de percepción de los empleados sobre clima y compromiso organizacional	111
Tabla 21. Índice muestral de la variable clima organizacional	112
Tabla 22. Media muestral de la variable compromiso organizacional	114
Tabla 23. Técnicas estadísticas para pruebas de hipótesis	115
Tabla 24. Escala de interpretación de correlación de Spearman	116
Tabla 25. Correlación entre clima y compromiso organizacional	116
Tabla 26. Correlación clima organizacional y edad de los encuestados	118
Tabla 27. Correlación clima organizacional y antigüedad de los encuestados	119
Tabla 28. Correlación entre clima organizacional y personas a cargo de los encuestados	119
Tabla 29. Correlación entre clima organizacional y género	120
Tabla 30. Prueba de muestras de clima organizacional y género	120
Tabla 31. Correlación entre clima organizacional y sindicalizado	121
Tabla 32. Prueba de muestras de clima organizacional y sindicalizado	121
Tabla 33. Correlación entre clima organizacional y grado escolar concluido	122
Tabla 34. Correlación entre clima organizacional y turno	124
Tabla 35. Prueba de muestras de clima organizacional y turno	124
Tabla 36. Prueba de muestras de clima organizacional y promovido	125

Tabla 37. Correlación de compromiso organizacional y edad	126
Tabla 38. Correlación entre compromiso organizacional y antigüedad	127
Tabla 39. Correlación entre compromiso organizacional y personas a cargo de los encuestados	127
Tabla 40. Correlación entre compromiso organizacional y género	128
Tabla 41. Correlación entre compromiso organizacional y sindicalizado	129
Tabla 42. Prueba de muestras de compromiso organizacional y sindicalizado	129
Tabla 43. Correlación entre compromiso organizacional y grado escolar concluido	130
Tabla 44. Correlación entre compromiso organizacional y turno	132
Tabla 45. Prueba de muestras de compromiso organizacional y turno	132
Tabla 46. Prueba de muestras de compromiso organizacional y promovido	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad de los encuestados	49
Gráfico 2. Antigüedad de los encuestados al servicio de la empresa	50
Gráfico 3. Personas a cargo por cada persona encuestada	51
Gráfico 4. Género de los encuestados	52
Gráfico 5. Encuestados sindicalizados y no sindicalizados	53
Gráfico 6. Último grado escolar concluido	54
Gráfico 7. Nivel de puesto dentro de la empresa de los entrevistados	55
Gráfico 8. Turno en que trabajan los encuestados	56
Gráfico 9. Encuestados promovidos a un nivel de puesto superior dentro de la empresa	57
Gráfico 10. Resultados de reactivo EG10. En esta organización los empleados confiamos en la gerencia	58
Gráfico 11. Resultados de reactivo EG11. Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo, intenta captar nuestras sugerencias	59
Gráfico 12. Resultados de reactivo EG12. La gerencia hace uso constructivo de nuestras sugerencias	60
Gráfico 13. Resultados de reactivo EG13. El comportamiento del gerente nos estimula a compartir con él nuevas ideas, para que puedan ser puestas en práctica.	61
Gráfico 14. Resultados de reactivo EG14. La gerencia nos da tratamiento igual a todos los que estamos bajo su control	62

Gráfico 15. Resultados de reactivo EG15. La gerencia confía en el grupo de trabajo	63
Gráfico 16. Resultados de reactivo EG16. La gerencia nos demuestra una relación de apoyo	64
Gráfico 17. Resultados de reactivo EG17. En esta empresa, la filosofía de la gerencia es enfatizar en el recurso humano, los sentimientos de las personas, etc.	65
Gráfico 18. Resultados de reactivo RE18. Somos informados sobre el aprovechamiento de nuestras sugerencias	66
Gráfico 19. Resultados de reactivo RE19. Nos proporcionan reconocimiento	67
Gráfico 20. Resultados de reactivo RE20. Recibimos elogios por hacer bien nuestro trabajo	68
Gráfico 21. Resultados de reactivo RE21. Existe reconocimiento con relación a nuestro esfuerzo y realización	69
Gráfico 22. Resultados de reactivo RE22. Los empleados que más contribuyen para el éxito de la empresa, son los mas reconocidos	70
Gráfico 23. Resultados de reactivo RE23. Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente	71
Gráfico 24. Resultados de reactivo AU24. Tenemos libertad para actuar como creamos que es mejor	72
Gráfico 25. Resultados de reactivo AU25. Somos estimulados a tomar nuestras propias decisiones	73
Gráfico 26. Resultados de reactivo AU26. Mi jefe nos estimula a confiar en nosotros mismos, cuando surge un problema	74

Gráfico 27. Resultados de reactivo AU27. Recibimos apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo	75
Gráfico 28. Resultados de reactivo AU28. Nos estimulan a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo	76
Gráfico 29. Resultados de reactivo EA29. Las relaciones interpersonales son armoniosas, predomina la cooperación entre los empleados	77
Gráfico 30. Resultados de reactivo EA30. Existe aceptación de las personas en los grupos de trabajo.	78
Gráfico 31. Resultados de reactivo EA31. Se percibe que el sentimiento de amistad es valorizado.	79
Gráfico 32. Resultados de reactivo EA32. Existen desacuerdos entre los empleados	80
Gráfico 33. Resultados de reactivo RC33. Existe un sistema de promoción que favorece a los empleados que se desempeñen mejor	81
Gráfico 34. Resultados de reactivo RC34. La política salarial permite que funciones semejantes sean recompensadas de forma idéntica	82
Gráfico 35. Resultados de reactivo RC35. Los empleados somos recompensados en la medida que presentamos mejor desempeño en nuestro trabajo	83
Gráfico 36. Resultados de reactivo IN36. Utilizamos los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo	84
Gráfico 37. Resultados de reactivo IN37. En raras ocasiones intentamos nuevas maneras de hacer las cosas	85
Gráfico 38. Resultados de reactivo IN38. Las reglas excesivas y los detalles	

burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales	86
Gráfico 39. Resultados de reactivo AF39. Tengo voluntad por dar mi mayor esfuerzo para el éxito de la empresa	87
Gráfico 40. Resultados de reactivo AF40. Me he integrado plenamente con la empresa	88
Gráfico 41. Resultados de reactivo AF41. Manifiesto orgullo de pertenecer a esta empresa	89
Gráfico 42. Resultados de reactivo AF42. Esta empresa tiene un gran significado para mí	90
Gráfico 43. Resultados de reactivo AF43. Siento apego emocional a la empresa	91
Gráfico 44. Resultados de reactivo AF44. Siento como mío cualquier problema de la empresa	92
Gráfico 45. Resultado de reactivo AF45. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta empresa	93
Gráfico 46. Resultados de reactivo AF46. He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta empresa	94
Gráfico 47. Resultados de reactivo DC47. Cuento con diversas opciones de trabajo, fuera de esta empresa	95
Gráfico 48. Resultados de reactivo DC48. Si no hubiera dado tanto de mí mismo en esta empresa, consideraría otra opción de trabajo	96
Gráfico 49. Resultados de reactivo DC49. Otras personas dependen de los ingresos que obtengo en esta empresa	97
Gráfico 50. Resultados de reactivo DC50. Sería duro para mí, dejar esta empresa,	

inclusive si lo quisiera	98
Gráfico 51. Resultados de reactivo DC51. Permanecer en esta empresa, es una cuestión de necesidad	99
Gráfico 52. Resultados de reactivo DC52. Si continuo en esta empresa es porque en otra no tendría las ventajas y beneficios que tengo aquí	100
Gráfico 53. Resultados de reactivo DC53. Trabajo en esta empresa porque lo necesito, no porque yo quiera	101
Gráfico 54. Resultados de reactivo DC54. Podría dejar mi trabajo, aunque no tuviera otro a la vista	102
Gráfico 55. Resultados de reactivo NO55. Existen circunstancias que estrechan fuertemente mi relación laboral, con esta empresa	103
Gráfico 56. Resultados de reactivo NO56. Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo	104
Gráfico 57. Resultados de reactivo NO57. Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la empresa en estos momentos	105
Gráfico 58. Resultados de reactivo NO58. Tengo una sensación de deuda con la empresa	106
Gráfico 59. Resultados de reactivo NO59. Soy leal a la empresa	107
Gráfico 60. Resultados de reactivo NO60. Tengo la obligación de permanecer en la empresa	108
Gráfico 61. Resultados de reactivo NO61. Creo que le debo mucho a la empresa	109
Gráfico 62. Resultados de reactivo NO62. No estaría bien dejar la empresa, aunque ganará en el cambio	110

Gráfico 63. Índice de clima organizacional	113
Gráfico 64. Correlación entre clima y compromiso organizacional	117
Gráfico 65. Correlación de clima organizacional y nivel de puesto	123
Gráfico 66. Correlación entre clima organizacional y promovido dentro de la organización	125
Gráfico 67. Correlación de compromiso organizacional y nivel de puestos	131
Gráfico 68. Correlación entre compromiso organizacional y promovido dentro de la organización	133

INTRODUCCIÓN

El propósito del trabajo de investigación se enfoca en determinar la relación entre el clima y el compromiso organizacional, y de estos con las características personales. El estudio está basado en aportaciones de diversos autores sobre el clima y el compromiso organizacional.

El presente documento representa paso a paso el proceso que se siguió para mostrar el resultado de la investigación, a través de 5 secciones denominadas capítulos.

En el primero se involucra al lector en el conocimiento de los antecedentes que existen en relación al tema en desarrollo y permite un análisis en el estado del arte de las diferentes líneas de conocimiento de clima y compromiso organizacional, así mismo se hace mención de algunas investigaciones previas de ambos conceptos, abarca también el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos general y específicos, justificación del tema, delimitación del estudio e hipótesis.

En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual de organización, clima y compromiso organizacional, así como de algunos modelos de clima organizacional, las dimensiones de clima organizacional, también se muestran algunos enfoques de compromiso organizacional.

El tercer capítulo se enfoca en la metodología aplicada, como el enfoque utilizado en la investigación, alcance, población y sus características; definición de las variables de estudio, técnicas de recolección de datos, instrumento aplicado y técnicas de análisis de la información recabada.

El capítulo cuatro, corresponde al análisis de los resultados del estudio, así como al análisis de los métodos de correlaciones entre las variables estudiadas.

Y finalmente en el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 Estado del arte

1.1.1 Concepto clima organizacional

El clima organizacional es un tema en el cual se ha indagado desde hace varias décadas, tomando importancia relevante en la época actual, lo que hace evidente que este tema dejó de tratarse de manera superficial, para convertirse en un asunto pertinente para su investigación dentro de las organizaciones. En términos de Sudarsky (1979; citado por Cardona & Zambrano, 2014), los pioneros en cuanto a la fundamentación del concepto de clima organizacional fueron Lewin, Lippit y White, al realizar las primeras aportaciones al concepto en 1939, mediante concepciones como atmósfera social, postulando la existencia de seis dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y por último calor y apoyo.

Otros autores como Litwin y Stringer (1968) conceptualizaron el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influyen en su comportamiento y motivación. La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, utilizando los conceptos como motivación y clima. Dichos autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que

más influyen sobre la conducta y percepción del individuo (Acosta y Venegas, 2010, citados por Peña, Chávez & Agüero, 2013).

Schneider (1975, citado por Chiang, Nuñez, Martín & Salazar et al., 2010) señala que el término clima al referirse a las organizaciones constituye un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales, haciendo analogía a lo que se denomina clima de un lugar o región, el cual constituye una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas.

La bibliografía existente, debate entre dos tipos de clima: a) el psicológico que se estudia a nivel individual, y b) el organizacional que se estudia a nivel organizacional. Ambos son considerados multidimensionales, pues describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización, por lo que en una misma organización puede presentarse múltiples climas, debido a que la vida dentro de la ellas puede variar en función de las percepciones de sus miembros, según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, sus funciones, etc. (Schneider, et al., 1980, citados por Chiang, et al., 2010).

Sin embargo, es importante resaltar que el clima organizacional no es un elemento que se pueda palpar, es cambiante y a pesar de ser intangible, influye de una forma intensa en las personas que pertenecen a la organización. No se debe perder de vista que el clima organizacional tiene dos cualidades definidas y constantes que persisten en sus diversas conceptualizaciones que son: es una percepción y es descriptiva, refiriéndose a percepciones

son sensaciones o realizaciones que experimentamos individualmente en la organización, ya que las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones (Chiang, et al., 2010).

Un análisis del clima organizacional permite la identificación y valoración de las percepciones y pensamientos que los empleados tienen respecto a la empresa para la cual trabajan, y en este sentido, se pone de manifiesto que potenciar e invertir en desarrollar conocimientos, además de gestionar adecuadamente a los trabajadores, lo cual permite que la organización alcance sus objetivos. Las evidencias empíricas demuestran que la satisfacción con el trabajo, la credibilidad del líder, el clima de apoyo e innovación, el énfasis que se atribuye a la gerencia de recursos humanos, entre otras características del ambiente laboral percibidas por los empleados, son sumamente importantes para obtener éxito organizacional (Araujo, De la Torre, López & Bastos, 2011).

1.1.2 Concepto de compromiso organizacional

Por lo que se refiere al compromiso organizacional, las investigaciones realizadas inician a partir de 1960 del siglo XX y se incrementan en la siguiente década, cuando se crean modelos para entender este concepto de gran interés principalmente para los psicólogos (Becker, 1960; Blau & Scott, 1962; Grusky, 1966; Hrebiniak & Alutto, 1972; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Dubin, Champoux & Porter, 1975; Steers, 1977; todos citados por Loli, 2007). Por lo que se considera uno de los temas de interés en los estudios organizacionales que se han encaminado a determinar aquellos aspectos que forman y mantienen el compromiso de los empleados con su organización.

Según algunos autores como Loli (2007), Lagomarsino (2003); Rodríguez, Franco & Santos (2006); Díaz & Rodríguez (2007); Gelade, Dobson & Auer (2008), han designado el concepto de compromiso organizacional como *implicación* o *comprometimiento*.

El concepto de compromiso organizacional ha tenido diferentes enfoques y perspectivas, de acuerdo con los autores que lo han abordado, dentro de los cuales Betanzos, Andrade & Paz (2006) citan los siguientes: el compromiso organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu & Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop & Scott, 2000), medio ambiente laboral (Meyer & Allen, 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall & Oddou, 1991). Siguen señalando Betanzos et al, (2006), que el compromiso organizacional, se ha tomado como una variable que permite ayudar a predecir el ausentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia (Ko, Price & Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kim & Quinn, 1998) y la productividad de los empleados (Keller, 1997).

Definir compromiso organizacional no es una tarea fácil, así lo expresan Meyer y Allen (1997) señalando que el compromiso organizacional es un estado psicológico (Ramos, 2005, citado por Barraza & Acosta, 2008). Mathieu & Zajac (1990; citados por Barraza & Acosta, 2008), después de realizar una revisión de varios trabajos sobre el tema, indican que las definiciones tienen en común considerar al compromiso organizacional como un vínculo o lazo del trabajador con la organización.

1.1.3 Investigaciones sobre clima y compromiso organizacional

Toro (1998) realizó una investigación que buscaba explorar posibles relaciones de dependencia entre el compromiso de las personas con la organización y el clima organizacional. Para su realización se aplicó la encuesta de clima organizacional ECO a un grupo de 2.426 empleados pertenecientes a 11 empresas de diferentes sectores económicos y distintas regiones de Colombia. Los resultados obtenidos mostraron que sí existe una relación de dependencia entre una medida global del compromiso organizacional y las variables de clima organizacional. Se encontró que los factores de clima que más contribuyeron a explicar el compromiso fueron: el valor colectivo responsabilidad y relaciones interpersonales seguidas por estabilidad y retribución.

Edel, García & Casiano (2007) realizaron una investigación con el propósito de estudiar la relación entre la percepción del clima laboral y la actitud de compromiso institucional. Para la realización de esta investigación administraron los siguientes instrumentos de medición: el cuestionario de clima laboral de Brown y Leight (1996), el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), y una entrevista semiestructurada. El tamaño de la muestra fue del 20% de la población de una facultad de la universidad de Veracruz, siendo un total de treinta maestros. Los resultados obtenidos mostraron que no existe un impacto significativo en la actitud de compromiso, en relación con la percepción de clima laboral.

Otra investigación realizada por Chiang, Nuñez, Martín & Salazar (2010) referente al compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional con género y edad. La muestra se constituyó por 64 trabajadores de dos organizaciones públicas de

Chile, se realizó un estudio empírico transversal aplicando cuestionarios para compromiso de Meyer y Allen (1991) y clima organizacional adaptado de Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez (2008), ambos validados. Los resultados muestran que en los diferentes factores de compromiso y clima organizacional no hay diferencias significativas entre ambos géneros, los trabajadores, hombres y mujeres tienen niveles similares de compromiso con la organización y de clima organizacional. Igual resultado se observó al segmentar las muestras por edad, sin embargo en ambas muestras, en el segmento con más de 40 años, aumenta el compromiso con la organización en los factores afectivo y normativo a un nivel alto.

Respecto a lo observado en las correlaciones entre las variables de clima organizacional y de compromiso del trabajador, del total de las mujeres las relaciones más altas se observaron entre los factores de clima organizacional equidad y el compromiso afectivo y el normativo (0,754 y 0,733). Al segmentar la muestra de mujeres llama la atención la alta relación estadísticamente significativa en el segmento de más de 40 años entre compromiso normativo con el factor de clima presión y en las mujeres mayores de 40 años que perciben una alta presión tienen un alto compromiso normativo, sugiriendo que aquí está presente la creencia en la lealtad a la organización.

Del total de los hombres, las relaciones más altas se observaron entre los factores de clima organizacional apoyo e innovación y el compromiso costo/alternativa (0,696 y 0,694). Muy similar a la relación entre el factor de clima organizacional reconocimiento y el compromiso afectivo (0,682). Al segmentar la muestra de hombres llamó la atención la alta relación estadísticamente significativa en el segmento de más de 40 años de compromiso afectivo con el clima reconocimiento, sugiriendo que los lazos emocionales que las personas forjan con la

organización al percibir la satisfacción de sus necesidades se relacionan con el reconocimiento percibido. Si comparamos mujeres y hombres, vemos que los hombres presentan más relaciones de los factores de clima estadísticamente significativas con los factores de compromiso del trabajador pero de menor intensidad. Al segmentar por edad, se mantiene esta característica solo en el segmento de menos de 40 años. En general tanto para los grupos de mujeres como para los grupos de hombres objeto de análisis para esta investigación, sólo en el segmento de más de 40 años se observaron correlaciones significativas. Las mujeres están presionadas por el deber y los hombres, si se sienten reconocidos, aumentan su compromiso afectivo. Sin embargo los niveles de compromiso y de clima organizacional son similares para ambos géneros (Chiang et al. 2010).

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas cualquiera que sea su giro y tamaño, enfrentan diferentes retos y cambios en la búsqueda de estrategias para lograr su permanencia y competitividad frente a una economía globalizada. En México, como en muchos otros países de los diferentes continentes, una buena parte de la actividad empresarial está conformada por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de ahí que estas adquieren relevancia para su abordaje como sujetos de estudio.

Tomando en consideración el lugar que ocupan las PYMES en México, resulta pertinente e indispensable el análisis y potencialización de los recursos con los dichas empresas operan, a fin de hacerlas más competitivas y exitosas. Un factor clave que influye directamente en la

buena marcha de las organizaciones, lo constituye el capital humano y es éste el que contribuye a lograr los objetivos organizacionales, basados en el desempeño de su trabajo.

Derivado de lo anterior, aparecen dos temas sumamente relevantes: clima organizacional y compromiso organizacional. El primero es importante ya que hoy en día, resulta necesario que los directivos de las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en pro de establecer buenas relaciones bajo un clima organizacional satisfactorio, que permita motivar al personal bajo su mando y ello repercuta directamente en el mejoramiento de su desempeño, interés, satisfacción y por ende, en su compromiso con el trabajo. Lo anterior, invariablemente representar una ventaja para las organizaciones, pues el trabajador contará con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, obteniendo el compromiso organizacional requerido, lo cual favorece sus capacidades de compromiso, cooperación, adaptación y disponibilidad hacia el cambio.

Por tanto, hablar de clima organizacional implica referirse a la percepción que los trabajadores tienen del entorno laboral de la organización, y es a través de éste como las empresas pueden visualizar el impacto que las políticas y la toma de decisiones ejerce sobre los trabajadores de la empresa. Retomando la alta importancia del capital humano como un elemento para incrementar la productividad y ser más competitivos, resulta indispensable que las organizaciones –en este caso las Pymes- identifiquen los factores que determinan un buen clima organizacional.

Por lo que se refiere al concepto de compromiso organizacional, resulta fundamental para las organizaciones entender cómo sus trabajadores se comprometen con éstas y qué factores los

llevan a formar y estabilizar su compromiso de permanencia. En este sentido, es importante resaltar que el hecho de no contar con los conocimientos necesarios sobre este tema, trae como consecuencia la generación de determinados comportamientos como el ausentismo, la baja productividad y la rotación de personal, síntomas que indican el bajo nivel de compromiso que los trabajadores tienen hacia la organización. Ante este panorama, surge la necesidad de revisar el estado que el compromiso organizacional dentro de las empresas, partiendo de la conceptualización y modelos teóricos existentes.

Lograr que los trabajadores se identifiquen con la misión y visión de la empresa, repercute sin lugar a dudas en la satisfacción de éstos con las actividades que desarrollan y su adhesión emocional hacia la organización. Lo anterior, influye para que los trabajadores pueden gozar de un ambiente laboral benéfico y por tanto, alcancen los objetivos y consecuentemente la supervivencia de las empresas.

Con fundamento en lo anterior, el planteamiento del problema de este trabajo, se puede establecer en los siguientes términos: determinar el clima organizacional y compromiso organizacional que prevalece en la organización, así como la correlación que existe entre ambos conceptos.

1.3 Preguntas de Investigación

En las siguientes líneas se establecen algunas interrogantes que motivaron la realización de esta investigación:

1. ¿De qué manera las características personales de los empleados de una empresa influyen en el clima organizacional que prevalece en la misma?
2. ¿De qué manera las características personales de los empleados de una empresa influyen en el compromiso organizacional que prevalece en la misma?
3. ¿De qué manera se relacionan el clima organizacional y el compromiso organizacional en una empresa?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

El propósito de este trabajo fue determinar el clima y compromiso organizacional que prevalece en una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, así como la correlación que existe entre ambos conceptos, a fin de proveer información útil para implementar estrategias que mejoren el clima y afianzar el compromiso organizacional de los trabajadores de dicha empresa.

1.4.2 Específicos

1. Identificar la percepción que los trabajadores tienen del clima organizacional a fin de establecer la relación que existe entre éste y las características personales.
2. Identificar la percepción que los trabajadores tienen del compromiso organizacional a fin de establecer la relación que existe entre éste y las características personales.

3. Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.

1.5 Justificación

Dadas las condiciones altamente cambiantes e inestables que prevalecen en el entorno económico globalizado, en el que operan las empresas –en este caso las Pymes-, se hace indispensable buscar estrategias y mecanismos, para que las organizaciones obtengan diferenciación, que les permita alcanzar sus metas y objetivos, y puedan posicionarse dentro de su mercado. Para el caso de México, esta situación resulta relevante ya que las PYMES representan la mayor parte de la economía. Tal como se menciona en renglones anteriores de este trabajo, el desempeño que el personal de las PYMES tenga, influye directamente en los buenos o malos resultados que estas empresas tengan, lo cual se ve influenciado por el tipo de clima y compromiso organizacional prevaleciente.

Tal como se puede observar en la revisión del estado del arte, relativo a los conceptos de clima y compromiso organizacional, en la actualidad el recurso humano se considera un activo trascendental para el efectivo desarrollo de las organizaciones. En tal sentido resulta sumamente importante conocer cómo los empleados perciben el clima organizacional, pues se considera que además de contar con un contrato de trabajo que les dé certeza y confianza sobre su posición dentro de la empresa, es necesario contar con un contrato afectivo; es decir, que los empleados tengan un enamoramiento hacia la empresa y ello repercuta en el cumplimiento de las metas, visión, misión y objetivos, entre otros aspectos. Por otro lado, las PYMES no deben perder de vista que el lograr que los trabajadores en verdad desarrollen un

alto compromiso con la empresa, ello repercute en el mejoramiento de los procesos organizacionales, lo cual facilita la toma de decisiones que impacte en la competitividad de la empresa. Como se puede observar, los resultados de esta investigación tienen beneficios directos o indirectos, no solamente para la organización y sus miembros, sino que también otras empresas del mismo o de otros giros pueden tomar el ejemplo para aplicarlo en sus procesos de trabajo.

1.6 Delimitación del estudio

Esta investigación se trata de un estudio transversal, realizado en una empresa mediana manufacturera, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, SLP.

1.7 Hipótesis

Ho1 No existe relación entre el clima organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ha1 Si existe relación entre el clima organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ho2 No existe relación entre el compromiso organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ha2 Si existe relación entre el compromiso organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ho3 No existe relación entre el clima y el compromiso organizacional en la empresa.

Ha3 Si existe relación entre el clima y el compromiso organizacional en la empresa.

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Conceptualización del termino organización

Una organización -independientemente de su tipo, tamaño y giro-, puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto, limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural.

En palabras de Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009), el ambiente de una organización está constituido por tres determinantes:

- 1) *El general*. Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias;
- 2) *El operativo*. Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección; y
- 3) *El interno*. Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

En las organizaciones, estructura, tecnología, medio ambiente y recursos humanos interactúan para producir comportamientos. Por esto, las organizaciones tienen características diversas: cultura, clima, objetivos y valores.

2.2 ¿Que es el clima organizacional?

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad (Brunet, 2007). En términos del citado autor, el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. En la figura 1 se presentan las características propias del concepto de clima organizacional.

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológico distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Figura 1. Características del concepto de clima organizacional de Taguiri. Adaptado de Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, México, D.F., Trillas.

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización (Salazar, et al., 2009).

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son (Salazar, et al., 2009):

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Comenta Brunet (2007), que el clima organizacional es el ambiente dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Sigue indicando el autor que el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real; ya que el clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización e influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. En términos del citado autor, esto se hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones y donde los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en las organizaciones.

Los valores humanos que componen el clima son muy diferentes a los valores económicos de una organización; ya que los valores económicos son esencialmente de asignación; pero los valores humanos son en principio incrementales, es decir se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actitudes y estilos de vida (Brunet,2007).

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima; por lo que se vuelve importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones (Brunet,2007):

- 1) Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización,
- 2) Para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, y
- 3) Para seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Con el propósito de reforzar la definición de clima organizacional, en la tabla 1 se relacionan conceptos de diferentes autores.

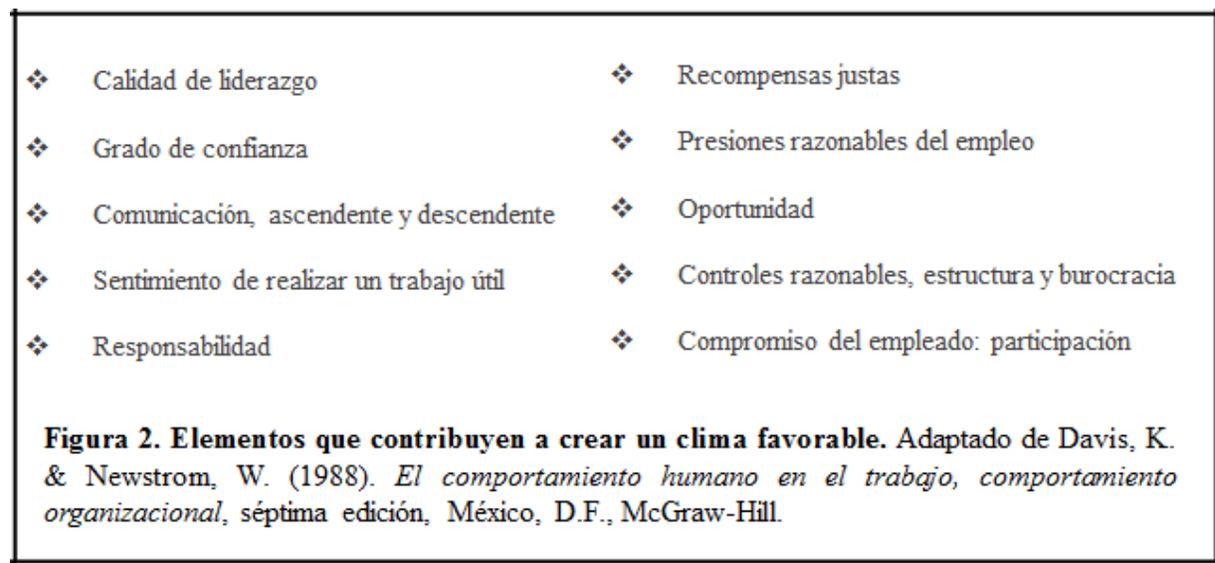
Tabla 1
Definiciones de clima organizacional

Autor (es)	Definición
Sherman & Bohlander (1992)	Es el ambiente que existe dentro de una empresa, esta integrado por elementos físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos; se ve afectado por las políticas, procedimientos y condiciones de empleo.
Chiavenato (1994)	Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.
Sandoval (2004)	Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos
Chiavenato (2007)	Se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.
Lisbona , Palaci & Gómez (2008)	El clima es una propiedad del individuo que se percibe y es vista como una variable del sistema que tiene la virtualidad de integrar el individuo, el grupo y la organización.
González & Parra (2008)	Es el estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.
García (2009)	Es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.
Segredo (2011)	Es el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.
Noriega & Pria (2011)	Se considera un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen sobre su comportamiento (enfoque estructuralista), y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual).
Castillo, Lengua & Pérez (2011)	Es la manera como las personas perciben el ambiente circundante de las organizaciones en las cuales interactúan. Dichas percepciones están relacionadas con factores externos y factores internos, entendidos dentro de las dimensiones personales e institucionales de la empresa, elemento considerado de importancia estratégica para las organizaciones, entendido como una fortaleza dentro de los procesos de calidad y mejoramiento continuo.

Nota: Elaboración propia a partir de los autores citados.

2.2.1 Elementos que favorecen el clima organizacional

Davis & Newstrom (1988), señalan que el clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y desfavorable, que tanto patronos como empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, como por ejemplo un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo; y que existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable y son los que se especifican en la figura 2.



Los autores antes mencionados comentan que los trabajadores sienten que el clima es favorable, cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentimiento de valor personal y que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios, pues muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, así mismo desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

2.2.2 Modelos de clima organizacional

Según Brunet (2007), existen diversas orientaciones que se desprenden de la investigación acerca del clima organizacional y que uno de los modelos más conocidos resultantes de numerosas investigaciones de sus autores, y utilizado para diagnóstico y análisis, es el de la teoría del clima organizacional de Likert, la cual se basa en tres tipos de variables (Véase la figura 3): a) Variables causales, llamadas también variables independientes son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Sigue señalando Brunet (2007), que dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes; y si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen también las otras variables; b) Variables intermediarias, que reflejan el estado interno y la salud de la empresa y constituyen los procesos organizacionales de la misma; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones, y c) Variables finales, denominadas también dependientes que reflejan los resultados obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.



Figura 3. Teoría del clima organizacional de Likert. Adaptado de Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, México, D.F., Trillas.

La combinación de estas variables determina dos clases de clima organizacional que parte de un sistema autoritario a uno participativo (Brunet, 2007). En las tablas 2 y 3 se muestra el clima de tipo autoritario y en las tablas 4 y 5 el clima de tipo participativo.

Tabla 2
Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador

<p>Métodos de mando Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.</p>	<p>Objetivos de resultados y formación Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p>
<p>Fuerzas motivacionales Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</p>	<p>Modos de comunicación Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</p>
<p>Proceso de influencia No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</p>
<p>Proceso de establecimiento de objetivos Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</p>	<p>Proceso de control El control no se efectúa más que en la cumbre. Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</p>

Nota: Adaptado de Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, México, D.F., Trillas.

Tabla 3
Clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista

<p>Métodos de mando De naturaleza autoritaria con poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p>	<p>Objetivos de resultados y formación Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p>
<p>Fuerzas motivacionales Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces del miedo. Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</p>	<p>Formas de comunicación Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</p>
<p>Proceso de influencia Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. En cuanto a la influencia descendente, esta es sobre todo mediana.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</p>
<p>Proceso de establecimiento de objetivos Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</p>	<p>Proceso de control El control se efectúa en la cumbre. Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. Algunas veces se desarrolla una organización informal pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</p>

Nota: Adaptado de Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, México, D.F., Trillas.

Tabla 4
Clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo

<p>Métodos de mando Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p>	<p>Objetivos de resultados y formación Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p>
<p>Fuerzas motivacionales Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</p>	<p>Modos de comunicación La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. Puede darse un poco distorsión y de filtración.</p>
<p>Proceso de influencia Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</p>
<p>Proceso de establecimientos de objetivos Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</p>	<p>Proceso de control Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</p>

Nota: Adaptado de Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, México, D.F., Trillas.

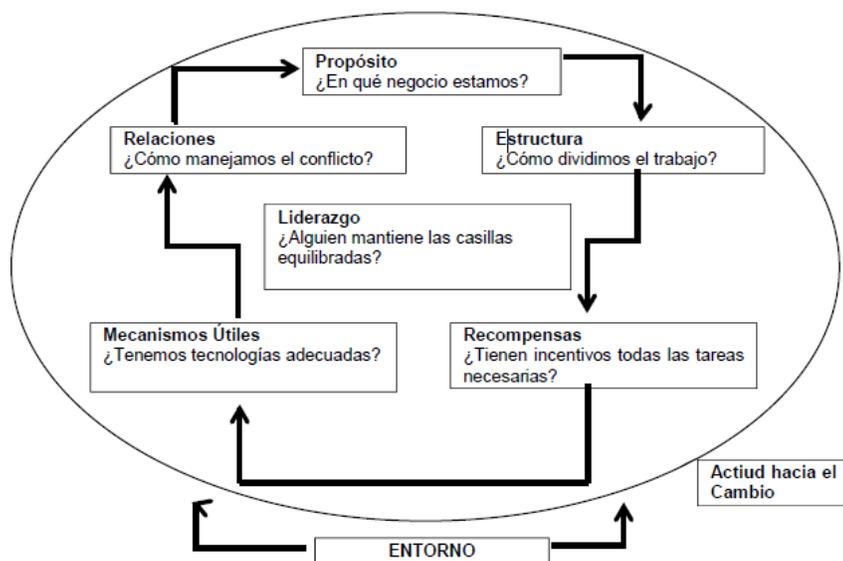
Tabla 5
Clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo

<p>Métodos de mando Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p>	<p>Objetivos de resultados y de formación Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p>
<p>Fuerzas motivacionales La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p>	<p>Formas de comunicación La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. No observa ninguna filtración o distorsión.</p>
<p>Proceso de influencia Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tiene bastante influencia.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones El proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</p>
<p>Proceso de establecimiento de objetivos Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</p>	<p>Proceso de control Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</p>

Nota: Adaptado de Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, México, D.F., Trillas.

Con relación a las dimensiones que explican el clima determinante en las empresas, existen diversas teorías al respecto. Por lo que hace a la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968; citados por Peña et al., 2013), esta considera seis dimensiones que son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional y calor y apoyo.

Por otro lado Weisbord (1976; citado por Peña et al., 2013) describe su modelo de clima organizacional como una pantalla radar, con señales luminosas que habla de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos, este modelo mide variables como: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio (figura 4).



En esta figura se muestra el Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord donde se citan las seis variables que se miden: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; y incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables.

Figura 4. Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord. Adaptado de Peña, C, Chávez, G. & Agüero, C. (2013). Factores del clima organizacional de una pequeña empresa. *Global conference on business and finance proceedings*, 8[2].

En el mismo orden de ideas, Peña et al. (2013) indican que el clima organizacional es un aspecto clave a tener en cuenta, es la brecha situada entre las dimensiones formales de la organización, como es el organigrama, y sus políticas informales, como el modo en que se ejerce realmente la autoridad.

2.2.3 Dimensiones del clima organizacional

Brunet (2007) señala que los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima organizacional mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas, a fin de tener una estimación lo más exacta posible de dicho clima. En la tabla 6 se muestran algunas dimensiones propuestas por diversos investigadores.

Tabla 6
Dimensiones del clima organizacional

Forehand y Gilmer	Friendlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
-Tamaño de la organización. -Estructura organizacional. -Complejidad sistemática de la organización. -Estilo de liderazgo. -Orientación de fines	-Empeño. -Obstáculos trabas. -Intimidación -Espíritu de trabajo -Actitud. -Acento puesto sobre la producción. -Confianza -Consideración.	-Estructura organizacional -Obstáculo -Recompensa -Espíritu de trabajo -Confianza y consideración de parte de los administradores -Riesgos y desafíos	-Competencia eficaz -Responsabilidad -Nivel práctico concreto -Riesgo impulsividad
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
-Métodos de mando. -Naturaleza de las fuerzas de motivación. -Naturaleza de los procesos de comunicación. -Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. -Toma de decisiones. -Fijación de los objetivos o de las directrices. -Procesos de control. -Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.	-Estructura organizacional -Responsabilidad. -Recompensa. -Riesgo. -Apoyo. -Normas. -Conflicto.	-Conformidad. -Responsabilidad -Normas -Recompensa -Claridad organizacional -Espíritu de trabajo	-Tipo de organización -Control
Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
-Autonomía. -Conflicto contra cooperación -Relaciones sociales. -Estructura organizacional. -Recompensa -Relación entre rendimiento y remuneración. -Niveles de ambición de la empresa. -Estatus. -Flexibilidad e innovación. -Centralización. -Apoyo.	-Apoyo proveniente de la dirección. -Interés por los nuevos empleados. -Conflicto -Independencia de los agentes. -Satisfacción -Estructura organizacional.	-Estructura organizacional. -Refuerzo. -Centralización del poder. -Independencia de los agentes. -Satisfacción -Estructura organizacional.	-Cohesión entre el cuerpo docente. -Grado de compromiso del cuerpo docente. -Moral de grupo. -Apertura de espíritu. -Consideración -Nivel afectivo de las relaciones con la dirección -Importancia de la producción.

Nota: Adaptado de Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, México, D.F., Trillas.

Para la medición del clima organizacional existen diversas variables. En la tabla 7 se muestran las variables que fueron utilizadas en esta investigación y algunas definiciones de las mismas, emitidas por diferentes autores.

Tabla 7
Variables para medir clima organizacional para de la investigación

Variable	Definición
Estilo de gerencia	Es la forma de actuar y dirigir al personal dentro de la empresa con el propósito de cumplir un objetivo (Navarro, 2013). Entendido como el grado en el cual los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales (Gómez, 2015). La percepción de los empleados respecto al comportamiento típico o la manera predominante de acción de la gerencia con el equipo, en el proceso de influenciar personas o grupos para el alcance de todos los objetivos organizacionales (Araujo, 2009).
Reconocimiento	La percepción de los empleados respecto al reconocimiento de sus contribuciones a la organización (Araujo, 2009).
Autonomía	Entendida como el grado en el cual la organización involucra a sus empleados en las decisiones que afectan globalmente a la empresa y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones (Gómez, 2015). Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas (Pritchard y Karasick; citados por Sandoval, 2004). La percepción de los empleados respecto al grado en que se sienten estimulados a la autosuficiencia y a tomar sus propias iniciativas (Araujo, 2009).
Entusiasmo y apoyo	Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos (Gómez, 2015). Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo (Litwin y Stringer; citados por Sandoval, 2004). La percepción de los empleados respecto a la buena amistad y el sentimiento de apoyo que es experimentado en la organización (Araujo, 2009).
Recompensa	Entendido como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con la contribución de sus colaboradores (Gómez, 2015). Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho (Litwin y Stringer; citados por Sandoval, 2004). Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (Pritchard y Karasick; citados por Sandoval, 2004). Evidencia la percepción de los miembros de la organización en relación con las retribuciones ofrecidas por la misma como compensación por tener hecho un buen trabajo, así como su percepción respecto a la remuneración que recibe (Araujo, 2009).
Innovación	Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización promueve en sus colaboradores el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos novedosos que redunden en el mejoramiento de los procesos internos y de los productos y servicios que ofrece (Gómez, 2015). Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas (Pritchard y Karasick; citados por Sandoval, 2004). La percepción de los empleados respecto al grado en el que se destaca la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en la organización (Araujo, 2009).

Nota: Elaboración propia a partir de los autores citados.

2.3 ¿Qué es el compromiso organizacional?

En cuanto a la conceptualización del término compromiso organizacional, existen diversas definiciones a saber. Por una parte, Lodahl y Kejner (1965, citados por Toro, 1998) lo definen como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo.

Insel y Moos (1974, citados por Toro, 1998) lo consideran como la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos.

En el mismo sentido, Mowday, Steers y Porter (1979, citados por Toro, 1998) comentan que se trata de la relativa identificación e involucramiento de la persona, no sólo con el trabajo, sino también con la organización.

Becker (1992, citado por Toro, 1998) identificó diferentes focos o tipos de compromiso y los denominó de la siguiente manera: compromiso con la organización, con la alta gerencia, con el supervisor, con el grupo de trabajo, con la ocupación. En este tenor de ideas Toro (1998) indica que si bien es cierto, cada tipo de compromiso es diferente y tiene su propia dinámica de influencia en el desempeño y en la conducta organizacional, todos en conjunto son agentes reguladores de las actuaciones laborales y organizacionales de los empleados y trabajadores.

Robbins & Coulter (2002) señalan que para algunos autores el compromiso organizacional se ha considerado como: a) variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu & Zajac, 1990); b) características del trabajo (Bishop & Scott, 2000); c) medio ambiente laboral (Meyer & Allen 1997); d) como roles de los empleados (Black, Mendenhall &

Oddou, 1991); y e) como variable antecedente, que se ha estudiado para predecir el ausentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia (Ko, Price & Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kim & Quinn, 1998), y la productividad de los empleados (Keller, 1997).

Es así que el compromiso organizacional representa la orientación del empleado frente a la organización, en términos de su lealtad a la misma, su identificación y el grado en que se involucra con ella (Robbins & Coulter, 2002).

El término compromiso tiene varias acepciones según Arias & Heredia (2001). Por un lado, indican estos autores que una de ellas de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, es obligación contraída, palabra dada, fe empeñada, que en otras palabras, se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución; además señalan que el compromiso ha sido un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Siguen comentando Arias & Heredia (2001) citando Steers (1977), que el concepto de compromiso organizacional hace alusión a “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Para Robbins & Judge (2009), el compromiso organizacional se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación de trabajo con ella. Con el propósito de ampliar la definición de compromiso organizacional, en la tabla 8 se muestran diferentes conceptos vertidos por diversos autores.

Tabla 8
Definiciones de compromiso organizacional

Autor (es)	Definición
Davis & Newstrom (1999)	Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.
Omar y Urteaga (2008)	Es una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la institución.
Llapa, Trevizan, Shinyashiki & Mendes (2009)	Es una variable multidimensional y posee antecedentes, correlatos y consecuentes que influyen y provocan impacto significativo en sus diversas dimensiones.
Soberanes & De la Fuente (2009)	El deseo de realizar esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus objetivos fundamentales y los valores, como socios estratégicos.
Torres & Díaz (2012)	Puede considerarse como el grado de Identificación que posee un empleado con su organización, así como el deseo de seguir participando activamente en ella, e incluso se puede catalogar como lealtad del empleado.
Dominguez, Ramirez & Garcia (2013)	Es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo mediante el cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, su éxito y bienestar continuo.

Nota: Elaboración propia a partir de los autores citados.

2.3.1 Enfoques del compromiso organizacional

1. Enfoque conceptual de compromisos múltiples

En 1985, Reichers (citado por Varona, 1993) propuso una nueva perspectiva para la conceptualización del término compromiso organizacional llamada compromisos múltiples. En esta perspectiva se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el trabajador con los otros aspectos organizacionales que por tradición se han asignado al concepto de compromiso.

De acuerdo con esta perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes; es decir, esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías: la primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades; la segunda como grupos de referencia; la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles (Reichers, 1985, citado por Varona, 1993).

2. Enfoque conceptual-multidimensional

Al respecto, Varona (1993) expone que en este enfoque se han adoptado tres perspectivas teóricas diferentes en la conceptualización del término compromiso organizacional. La primera es la perspectiva de intercambio que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esa conceptualización, el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo tales como plan de retiro y seguro de salud e incentivos para permanecer en la organización (Becker, 1960; Sheldon 1971; Alutto, Hrebiniak, & Alonso, 1973; y Farrell & Rusbult, 1981, todos citados por Varona, 1993).

La segunda es la perspectiva psicológica que ve el compromiso con la organización como un componente de tres elementos: 1) la identificación con objetivos y valores de la organización, 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización (Sheldon, 1971; Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday &

Boulian, 1974, todos citados por Varona, 1993). En este sentido, Steers (1977, citado por Varona, 1993) menciona que dentro de esta perspectiva el compromiso se experimenta en relación con la organización de la cual es parte.

La tercera es la perspectiva de atribución que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Reichers, 1985, citado por Varona, 1993).

Existen otros autores que plantean propuestas que difieren en los términos acerca del compromiso organizacional, pero que coinciden en su contenido, por una parte, Lagomarsino, (2003, citado por Loli, 2007) habla de compromiso económico, de crecimiento y moral. Por otro lado Bayona et al. (2000, citados por Loli, 2007) hablan de compromiso actitudinal, compromiso calculativo y el compromiso normativo. Cabe destacar que la conceptualización antes señalada está orientada en el mismo sentido de la propuesta de Mathieu y Zajac (1990, citados por Loli, 2007) quienes hablan de compromiso actitudinal y calculador. En el mismo tenor de ideas existe el compromiso de identificación, de membresía y de lealtad de Claire Rocha y Böhrst (2003, citados por Loli, 2007). Todos estos tipos de compromiso son a lo planteado por Meyer y Allen (1991, citados por Loli, 2007).

Siguiendo con la conceptualización del término de compromiso organizacional, Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una conceptualización del compromiso dividido en tres componentes: 1) afectivo, 2) de continuación y 3) normativo. De

acuerdo a estos autores, la naturaleza del compromiso es muy diferente pues la permanencia en la organización puede depender del deseo, la necesidad y el deber.

A continuación se indica en qué consiste cada uno de los componentes del compromiso señalados por Meyer y Allen (1993, citados por Arias & Heredia, 2001):

1. El compromiso afectivo se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la persona por parte de la organización.

2. En el compromiso de continuación, es posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones (en tiempo y esfuerzo) que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos en los cuales se incurriría o de las posibilidades poco numerosas de encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejar la organización resulta más costoso y, por tanto, se crea un “compromiso por omisión” Becker (1960, citado por Arias & Heredia, 2001). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarrearía un mayor compromiso de continuación Vandenberghe (1996, citado por Arias & Heredia, 2001).

3. El compromiso normativo, se encuentra en la creencia de la lealtad a la organización quizá por la recepción de beneficios (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una reciprocidad. Se presenta un precepto moral interno.

Algunos autores como Arias & Beláusteguigoitia, 1998; Arias & Mercado, 1998 (todos citados por Arias & Heredia, 2001), encontraron en dos investigaciones realizadas con profesionistas en México, que existen relaciones positivas entre el compromiso afectivo y el normativo y el apoyo del líder o superior inmediato, la intención de permanecer en la organización, la claridad de su papel o trabajo, la percepción de contribuir a los objetivos, el reconocimiento del trabajo, la expresión de sentimientos, la percepción del trabajo como un reto, el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del trabajo. En este caso la única relación negativa fue con la búsqueda de otro trabajo.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

Este capítulo tiene como propósito describir el diseño metodológico que se aplicó para realizar esta investigación. En este sentido se exponen de manera detallada y pormenorizada todas las acciones que se llevaron a cabo para alcanzar el objetivo general del estudio, el cual se enuncio en los siguientes términos:

“Determinar el clima y compromiso organizacional que prevalece en una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, así como la correlación que existe entre ambos conceptos, a fin de proveer información útil para implementar estrategias que mejoren el clima y afianzar el compromiso organizacional de los trabajadores de dicha empresa”.

Por otro lado, en este apartado también se detalla el enfoque utilizado en esta investigación, así como las técnicas e instrumentos de investigación diseñados e implementados para recopilar información que permitiría aceptar o rechazar las siguientes hipótesis:

Ho1 No existe relación entre el clima organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ha1 Si existe relación entre el clima organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ho2 No existe relación entre el compromiso organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ha2 Si existe relación entre el compromiso organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ho3 No existe relación entre el clima y el compromiso organizacional en la empresa.

Ha3 Si existe relación entre el clima y el compromiso organizacional en la empresa.

3.1 Enfoque utilizado en la investigación

Desde la segunda mitad del siglo XX se han popularizado dos enfoques principales o aproximaciones al conocimiento: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. En términos generales, los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997; citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2006): a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos, b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas, c) Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis, y e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas: o incluso para generar otras.

Para el caso de esta investigación, el enfoque que se utilizó fue el cuantitativo, el cual usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2006).

En este sentido señalan Hernández et al. (2006) que la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. Del mismo modo, siguen exponiendo los mencionados autores, que el enfoque cuantitativo brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares; ya que el proceso cuantitativo es secuencial y probatorio y se constituye como empírico, pues recolecta datos de una realidad objetiva o construida (Hernández et al., 2006).

3.2 Diseño o tipo de investigación

En palabras de Hernández et al. (2006), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El presente estudio fue realizado con un enfoque cuantitativo no experimental; el cual se utiliza cuando los participantes no son seleccionados aleatoriamente –como fue el caso-, además de que las variables no fueron manipuladas.

Esta investigación se trató de un trabajo de corte transeccional, debido a que los datos fueron recolectados en un solo momento y un tiempo único, a fin describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, en este caso medir el grado de relación que existe entre el clima organizacional con el compromiso organizacional y las características personales de los sujetos de estudio (Hernández et al., 2006).

3.3 Alcance

Por su alcance los diseños no experimentales transeccionales se dividen en tres tipos: a) exploratorios, b) descriptivos y c) correlacionales-causales. Para el caso de esta investigación el alcance fue de tipo correlacional-causal, en virtud de que como indican Hernández et al., (2006), este tipo de trabajos pretenden responder a preguntas de investigación, y conocer la relación que existe entre las variables de clima organizacional, compromiso organizacional y las características personales de los trabajadores de la empresa que se eligió para realizar el estudio.

3.4 Población

Dado que para este trabajo se consideró encuestar a todos los trabajadores de la empresa, tanto sindicalizados como de confianza, se puede observar que se utilizó un censo (Hernández et al., 2006).

3.5 Características de la población

En la tabla 9 se muestra algunos elementos que permitieron conocer las características de los informantes, a los que se les aplicó el instrumento de investigación en este trabajo.

Tabla 9
Características de la población

Característica indagada	Definición
Edad	Se indicó mediante los años cumplidos desde la fecha de nacimiento del informante, hasta la fecha en que se aplicó el instrumento de medición.
Antigüedad laboral	Se considera el periodo durante el cual la persona ha prestado sus servicios a la empresa.
No de personas a su cargo	Refiere al número de personas que el encuestado supervisa.
Género	Se refiere a la división del género humano que se representa por dos grupos: femenino y masculino.
Sindicalizado	Hace mención si el trabajador pertenece al sindicato o es empleado.
Último grado escolar concluido	Se refiere a la escolaridad concluida de los siguientes niveles escolares: primaria, secundaria, preparatoria, carrera técnica, licenciatura, Maestría y otra.
Nivel de puesto	Se refiere al nivel jerárquico que ocupa dentro de la empresa, el cual se clasifica en lo siguiente: gerencial, supervisión, administrativo y operativo.
Turno	Se refiere al tipo de turno, bajo el cual trabaja el empleado, el cual se clasifica en lo siguiente: turno fijo y rolan.
Promovido	Se refiere a si el trabajador ha sido promovido a un puesto de nivel superior en la empresa.

Nota: Elaboración propia .

3.6 Definición de las variables del estudio

En términos Hernández et al. (2006), las variables son las propiedades que puede fluctuar en un fenómeno y cuya variación es susceptible de medirse. En este sentido se considera conveniente que las variables sean definidas adecuadamente, a fin de cualquier persona que

revise la investigación el mismo significado de dichas variables que se encuentran consideradas en la o las hipótesis previamente establecidas (Hernández et al., 2006).

Para el propósito de este trabajo, las variables que se consideraron fueron clima organizacional (estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa, e innovación), y el compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo).

En la tabla 10 se indican las variables estudiadas, así como los reactivos utilizados para medirlas y qué autores las han propuesto.

Tabla 10
Variables y número de reactivos aplicados

<i>VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL</i>		
DIMENSION	REACTIVOS	FUENTE
ESTILO DE GERENCIA	8	Araujo et al. (2011)
RECONOCIMIENTO	6	
AUTONOMIA	5	
ENTUSIASMO Y APOYO	4	
RECOMPENSA	3	
INNOVACION	3	
<i>VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL</i>		
DIMENSION	REACTIVOS	FUENTE
AFECTIVO	8	Allen & Meyer (1990)
CONTINUIDAD	8	
NORMATIVO	8	
<i>VARIABLE CARACTERISTICAS PERSONALES</i>		
DIMENSION	REACTIVOS	FUENTE
EDAD, ANTIGÜEDAD, PERSONAS A CARGO, GENERO, SINDICALIZADO, GRADO ESCOLAR, NIVEL DE PUESTO, TURNO, PROMOVIDO	9	
TOTAL	62	

Nota: Elaboración propia basado en los reactivos del instrumento de medición.

3.6.1 Clima organizacional

Con relación a la variable clima organizacional la cual se define como: Se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta (Chiavenato, 2007), se integró a su vez por las siguientes dimensiones, mismas que se definen de la siguiente manera:

-Estilo de gerencia. La percepción de los empleados respecto al comportamiento típico o la manera predominante de acción de la gerencia con el equipo, en el proceso de influenciar personas o grupos para el alcance de todos los objetivos organizacionales (Araujo, 2009).

-Reconocimiento. La percepción de los empleados respecto al reconocimiento de sus contribuciones a la organización (Araujo, 2009).

-Autonomía. La percepción de los empleados respecto al grado en que se sienten estimulados a la autosuficiencia y a tomar sus propias iniciativas (Araujo, 2009).

-Entusiasmo y apoyo. La percepción de los empleados respecto a la buena amistad y el sentimiento de apoyo que es experimentado en la organización (Araujo, 2009).

-Recompensa. Evidencia la percepción de los miembros de la organización en relación con las retribuciones ofrecidas por la misma como compensación por tener hecho un buen trabajo, así como su percepción respecto a la remuneración que recibe (Araujo, 2009).

-Innovación. La percepción de los empleados respecto al grado en el que se destaca la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en la organización (Araujo, 2009).

3.6.2 Compromiso organizacional

Por lo que hace a la variable de compromiso organizacional, ésta se considera como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla (Meyer & Allen, 1991).

En este caso, esta variable se integró por los siguientes tipos de compromiso (cabe señalar en tabla 10 también se les ubica como dimensiones), mismo que se definen a continuación (Meyer & Allen, 1991):

-Afectivo. Mide el grado de afecto que el empleado tiene hacia la empresa u organización.

-De continuidad o calculado. Mide el grado en el que el empleado siente debe de permanecer en la organización, considerando el tiempo y esfuerzo que ha dedicado a la empresa u organización.

-Normativo. Mide el grado en que el empleado siente la obligación moral de permanecer en la empresa basado en los beneficios, estímulos o prestaciones recibidas.

3.7 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de los datos utilizados en este trabajo, se tomaron en consideración, los siguientes aspectos:

1. Los datos fueron proporcionados por los trabajadores de la empresa seleccionada para esta investigación.
2. La aplicación del instrumento de investigación diseñado para tal efecto, se aplicó exclusivamente dentro de las instalaciones de la empresa, a grupos de 20 personas hasta completar el censo del total de las 80 personas que trabajan en la referida organización (esto permitió tener la certeza de que los cuestionarios fueran llenados en su totalidad, por lo cual no se descartó ninguno de estos).

3.8 Instrumento de investigación

Para esta investigación se aplicó un cuestionario que mide la relación entre las variables: a) características personales, b) clima y c) compromiso organizacional, en una empresa mediana manufacturera ubicada en el Parque Industrial Millenium de la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. Para las variables de clima y compromiso organizacional se estableció un escalamiento de Likert con siete opciones de respuesta que fueron: 1. Nunca, 2. Muy raramente, 3. Raramente, 4. De vez en cuando, 5. A menudo, 6. Muy a menudo, y 7. Todo el tiempo.

Para la generación del instrumento de medición en lo correspondiente a clima organizacional, se tomó como base el modelo por Araujo et al. (2011), el cual se construyó con características inherentes a las dimensiones: a) estilo de gerencia, b) reconocimiento, c) autonomía, d)

entusiasmo y apoyo, e) recompensa, y f) innovación. Los reactivos utilizados para la construcción del instrumento fueron tomados de diversos autores (Moos e Insel, 1974; Koys y DeCotiis, 1991; Litwin y Stringer, 1969; Likert, 1958; Crespo et al., 2004; y Bedani, 2003; todos citados por Araujo et al. 2011). El instrumento despliega 6 dimensiones y utiliza para su medición los enunciados contenidos en la tabla 11.

Tabla 11
Reactivos para medir dimensiones de variable clima organizacional con los enunciados utilizados para su medición

ESTILO DE GERENCIA	
EG10	En esta organización los empleados confiamos en la gerencia.
EG11	Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo, intenta captar nuestras sugerencias.
EG12	La gerencia hace uso constructivo de nuestras sugerencias.
EG13	El comportamiento del gerente nos estimula a compartir con él nuevas ideas, para que puedan ser puestas en práctica.
EG14	La gerencia nos da tratamiento igual a todos los que estamos bajo su control.
EG15	La gerencia confía en el grupo de trabajo.
EG16	La gerencia nos demuestra una relación de apoyo.
EG17	En esta empresa, la filosofía de la gerencia es enfatizar el recurso humano, los sentimientos de las personas, etc.
RECONOCIMIENTO	
RE18	En esta empresa, somos informados sobre el aprovechamiento de nuestras sugerencias.
RE19	En esta organización nos proporcionan reconocimiento, para progresar en el desempeño de nuestro trabajo.
RE20	Habitualmente los trabajadores de esta empresa recibimos elogios por hacer bien nuestro trabajo.
RE21	Existe reconocimiento por parte de la gerencia, para los empleados en relación con nuestro esfuerzo y realización.
RE22	Los empleados que más contribuyen para el éxito general de la empresa son los más reconocidos por la gerencia.
RE23	Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.
AUTONOMIA	
AU24	En esta empresa los trabajadores tenemos libertad para actuar como creamos que es mejor.
AU25	En esta empresa somos estimulados para tomar nuestras propias decisiones.
AU26	Mi jefe nos estimula a confiar en nosotros mismos cuando surge un problema.
AU27	Los empleados recibimos apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.
AU28	En esta empresa, se nos estimula a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo.
ENTUSIASMO Y APOYO	
EA29	Las relaciones interpersonales en esta empresa son armoniosas, predomina la cooperación entre los empleados.
EA30	Existe aceptación de las personas en los grupos de trabajo.
EA31	En esta empresa, se percibe que el sentimiento de amistad es valorizado.
EA32	Existe bastante desacuerdo entre los empleados de esta organización.
RECOMPENSA	
RC33	En esta empresa, existe un sistema de promoción que favorece a los empleados que se desempeñan mejor, para lograr niveles jerárquicos más elevados.
RC34	La política salarial de esta empresa, permite que funciones semejantes sean recompensadas de forma idéntica.
RC35	Los trabajadores somos recompensados en la medida que presentamos mejor desempeño en nuestro trabajo.
INNOVACIÓN	
IN36	En esta empresa, utilizamos los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.
IN37	En raras ocasiones intentamos nuevas maneras de hacer las cosas.
IN38	Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.

Fuente: Elaboración propia basado en los reactivos del instrumento de medición.

3.9 Confiabilidad del instrumento

Cabe señalar que el instrumento utilizado en esta investigación resulta confiable, en virtud de que el mismo fue validado por Araujo et al. (2011), en cuanto a la confiabilidad de dicho instrumento y sus dimensiones, ya que previamente se realizó una prueba por medio del alfa de Cronbach y los resultados obtenidos para cada dimensión se presentan en la tabla 12.

Tabla 12
Descripción de las dimensiones del cuestionario de clima organizacional y evaluación de la confiabilidad

Factores (6)	Confiabilidad de la escala (alfa de Cronbach)
Factor 1-Estilo de gerencia 7 ítems	Alfa de Cronbach 0,887
Factor 2- Reconocimiento 6 ítems	Alfa de Cronbach 0,874
Factor 3- Autonomía 5 ítems	Alfa de Cronbach 0,884
Factor 4- Entusiasmo y apoyo 4 ítems	Alfa de Cronbach 0,829
Factor 5- Recompensa 3 ítems	Alfa de Cronbach 0,822
Factor 6- Innovación 3 ítems	Alfa de Cronbach 0,608

Nota: Adaptado de Araujo, F., De la Torre, J., López, A. & Bastos, S. (2011). El clima organizacional en el diseño del balanced scorecard: evaluación psicométrica de un instrumento de medida contabilidad. *Vista & Revista*, 22(1), 107-141.

Por lo que hace al compromiso organizacional, se tomó como base la versión validada y propuesta por Allen y Meyer (1990), donde los índices de consistencia interna (alfa de Cronbach) obtenidos para la versión anglosajona de los ítems se presentan en la tabla 13.

Tabla 13
Descripción de las dimensiones del cuestionario de compromiso organizacional y evaluación de la confiabilidad

Factores (3)	Confiabilidad de la escala (alfa de Cronbach)
Factor 1-Compromiso afectivo 8 ítems	Alfa de Cronbach 0,87
Factor 2- Compromiso calculado o de continuidad 8 ítems	Alfa de Cronbach 0,75
Factor 3- Compromiso normativo 8 ítems	Alfa de Cronbach 0,79

Nota: Adaptado de Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

En cuanto a la misma variable de compromiso organizacional, el instrumento despliega 3 dimensiones, mismo que utiliza los enunciados contenidos en la tabla 14 para la medición.

Tabla 14
Dimensiones de variable compromiso organizacional con los enunciados utilizados para su medición

COMPROMISO AFECTIVO	
AF39	Tengo voluntad por dar mi mayor esfuerzo para el éxito de la empresa.
AF40	Me he integrado plenamente con la empresa.
AF41	Manifiesto orgullo de pertenecer a esta empresa.
AF42	Esta empresa tiene un gran significado para mí.
AF43	Siento apego emocional a la empresa.
AF44	Siento como mío cualquier problema de la empresa.
AF45	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta empresa
AF46	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta empresa.
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	
DC47	Cuento con diversas opciones de trabajo, fuera de esta empresa.
DC48	Si no hubiera dado tanto de mí mismo en esta empresa, consideraría otra opción de trabajo.
DC49	Otras personas dependen de los ingresos que obtengo en esta empresa.
DC50	Sería duro para mí dejar esta empresa, inclusive si lo quisiera.
DC51	Hoy, permanecer en esta empresa, es una cuestión de necesidad.
DC52	Si continúo en esta empresa es porque en otra no tendría las ventajas y beneficios que tengo aquí.
DC53	Trabajo en esta empresa porque lo necesito, no porque yo quiera.
DC54	Podría dejar mi trabajo aunque no tuviera otro a la vista.
COMPROMISO NORMATIVO	
NO55	Existen circunstancias que estrechan fuertemente mi relación laboral con esta empresa.
NO56	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.
NO57	Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la empresa en estos momentos.
NO58	Tengo una sensación de deuda con la empresa.
NO59	Soy leal a la empresa.
NO60	Tengo la obligación de permanecer en la empresa.
NO61	Creo que le debo mucho a esta empresa.
NO62	No estaría bien dejar la empresa, aunque ganara en el cambio.

Nota: Fuente Elaboración propia basado en el instrumento de medición utilizado.

3.10 Técnicas de análisis de la información

Para el procesamiento de la información recabada en esta investigación se utilizó el programa de Excel y SPSS Statistics versión 23.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Confiabilidad del instrumento de medición

Considerando que el instrumento final que se utilizó en este trabajo, fue adaptado de diferentes autores, fue necesario realizar una validación del mismo, a fin de determinar su confiabilidad, para lo cual ésta se comprobó calculando el valor de alfa de cronbach, que de acuerdo con Hernández et al. (2006), se indica que los ítems cuyos coeficientes arrojen valores de 0.25, estos indican baja confiabilidad, pero si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media o regular. En cambio, si los valores superan el 0.75, éste es aceptable y si es mayor a 0.90, su confiabilidad es elevada.

Los resultados de alfa de cronbach de las variables de clima y compromiso organizacional se muestran en la tablas 15 y 16 se presentan los resultados por cada dimensión de clima y compromiso organizacional.

Tabla 15

Resultados de las variables del instrumento evaluado para este estudio

Variable	Confiabilidad de la escala (alfa de Cronbach)
Clima organizacional 6 dimensiones	Alfa de Cronbach 0.939
Compromiso organizacional 3 dimensiones	Alfa de Cronbach 0.875

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Tabla 16*Resultados por cada dimensión de las variables del instrumento evaluado*

Variable de clima organizacional	
Dimensión	Confiabilidad de la escala (alfa de Cronbach)
-Estilo de gerencia 8 ítems	Alfa de Cronbach 0.922
- Reconocimiento 6 ítems	Alfa de Cronbach 0.892
- Autonomía 5 ítems	Alfa de Cronbach 0.859
- Entusiasmo y apoyo 4 ítems	Alfa de Cronbach 0.701
- Recompensa 3 ítems	Alfa de Cronbach 0,806
- Innovación 3 ítems	Alfa de Cronbach 0,799
Dimensión compromiso organizacional	
Dimensión	Confiabilidad de la escala (alfa de Cronbach)
-Compromiso afectivo 8 ítems	Alfa de Cronbach 0.809
- Compromiso de continuidad 8 ítems	Alfa de Cronbach 0.765
- Compromiso Normativo 8 ítems	Alfa de Cronbach 0.724

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Por lo que puede observar que ningún obtuvo valor menor 0.50, lo cual representa una confiabilidad media o regular, por lo que se comprueba que es aceptable y se puede establecer que los resultados son favorables para el caso de esta investigación.

4.2 Resultados de las características personales

-Análisis de la dimensión edad

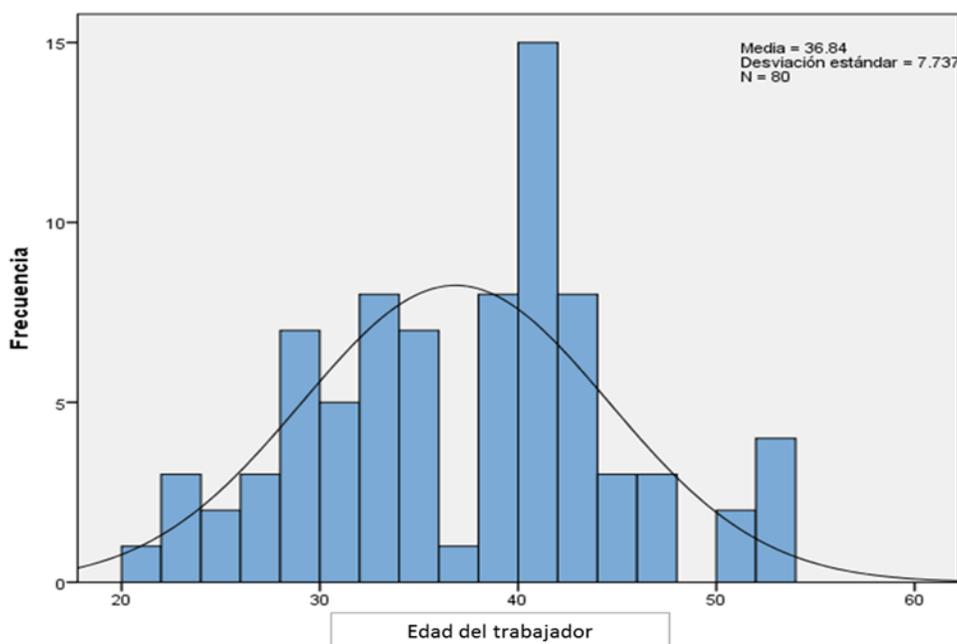
En cuanto a la dimensión edad, se puede apreciar en la tabla 17 y en el gráfico 1 que la edad de los informantes oscila entre 21 y 53 años, siendo la media o promedio de 36 años, con una desviación estándar de 7.737.

Tabla 17
Estadísticos descriptivos de variable edad

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
EDAD1	80	21	53	36.84	7.737
N válido (por lista)	80				

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Gráfico 1. Edad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Análisis de la dimensión antigüedad en la empresa

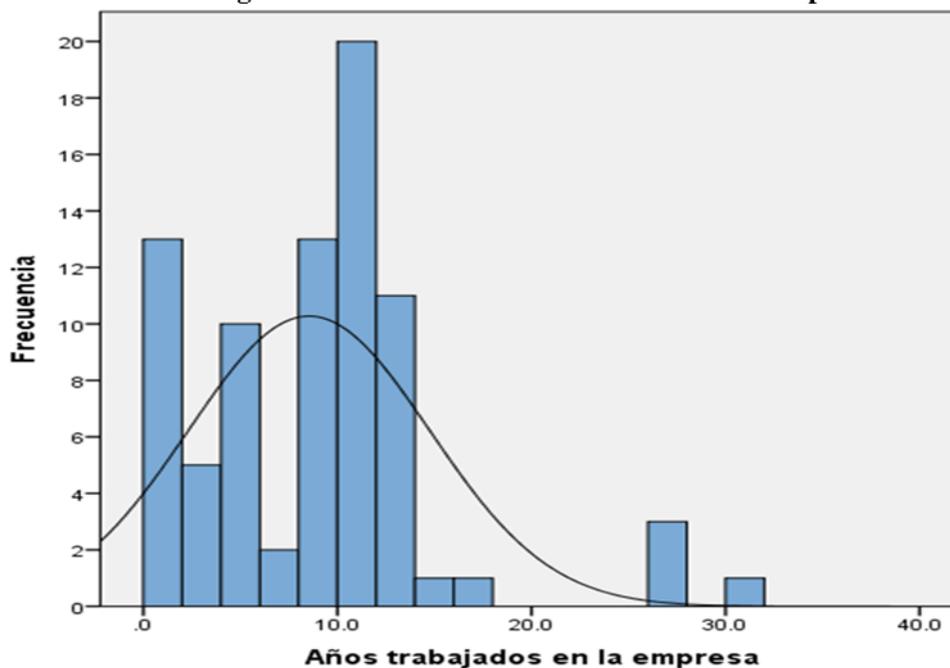
Como se puede observar en la tabla 18 y el gráfico 2, la antigüedad de los informantes se encuentra entre 1 mes y 31 años, con una antigüedad promedio de 8.5 años.

Tabla 18
Estadísticos descriptivos de la variable antigüedad.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
ANTIGÜEDAD2	80	.1	31.0	8.536	6.2114
N válido (por lista)	80				

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Gráfico 2. Antigüedad de los encuestados al servicio de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Análisis de la dimensión número de personas a cargo

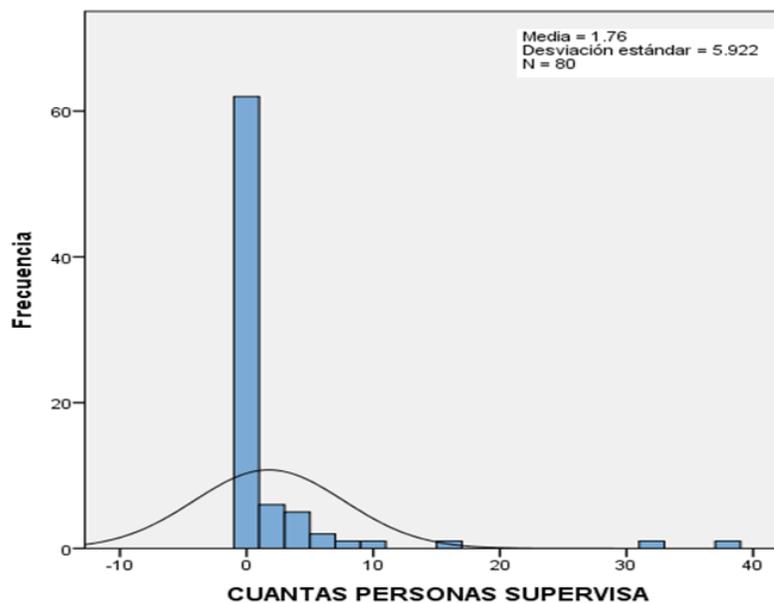
Más de 60 empleados no tienen personas a su cargo, sin embargo una sola persona tiene 38 subordinados, lo que indica que una mínima parte de la población estudiada tiene personas a cargo (Tabla 19 y gráfico 3).

Tabla 19
Estadísticos descriptivos de variable personas a cargo.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
PERSONAACARGO3	80	0	38	1.76	5.922
N válido (por lista)	80				

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Gráfico 3. Personas a cargo por cada persona encuestada.

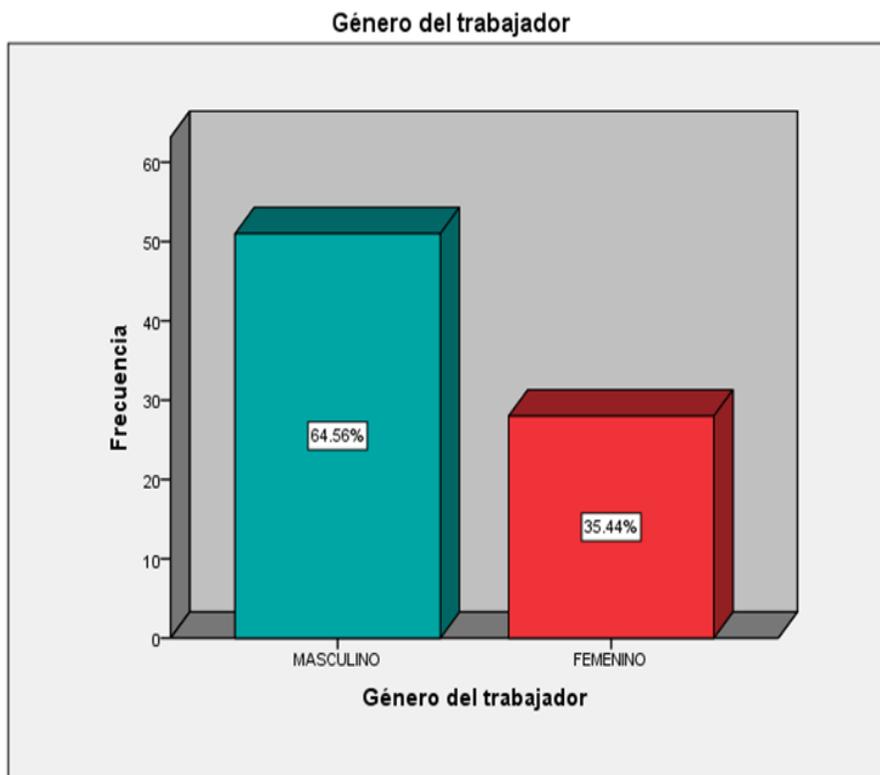


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Análisis de la dimensión género

Como se puede observar en el gráfico 4, el 64.56% de los trabajadores son personas del sexo masculino y el 35.44% restante, son del sexo femenino, lo que indica que en la organización más de la mitad del personal está integrada por personas del sexo masculino.

Gráfico 4. Género de los encuestados.

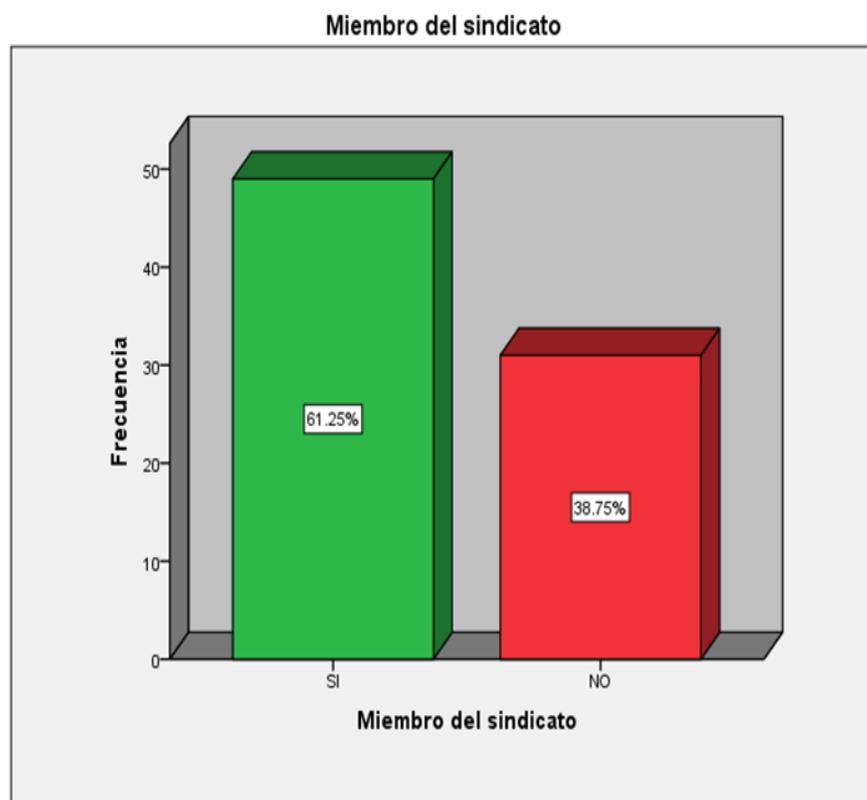


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Análisis de la dimensión sindicalizado

De acuerdo al gráfico 5, el 61.25% de los trabajadores pertenecen al sindicato y solo el 38.75% no pertenecen al mismo.

Gráfico 5. Encuestados sindicalizados y no sindicalizados.

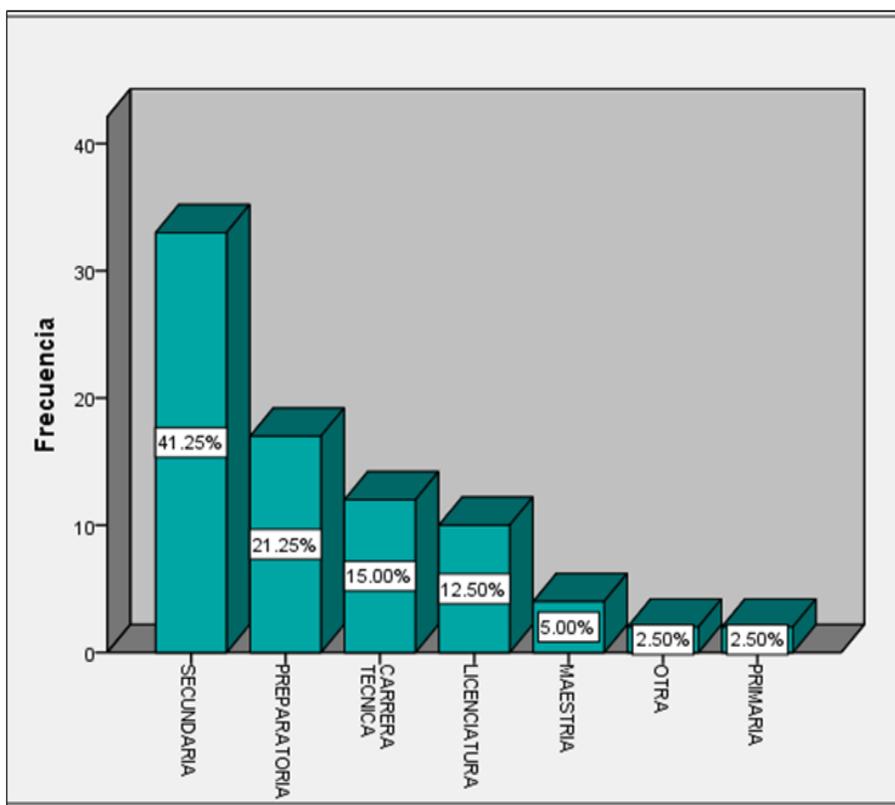


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Análisis de la dimensión último grado escolar concluido

En cuanto a la dimensión último grado escolar concluido, predomina en su mayoría el nivel de secundaria, el cual está representado por un 41.25% de la población revisada, seguido del nivel preparatoria, con 21.25%. Por lo que se refiere a los estudios de maestría se encontró que solamente el 5% de los empleados cuentan con este nivel de estudios, y en cuanto al grado de primaria y otras se tuvo un 2.5% respectivamente, esta última refiriéndose a carreras comerciales como secretaria, belleza, etc. (Gráfico 6).

Gráfico 6. Último grado escolar concluido.

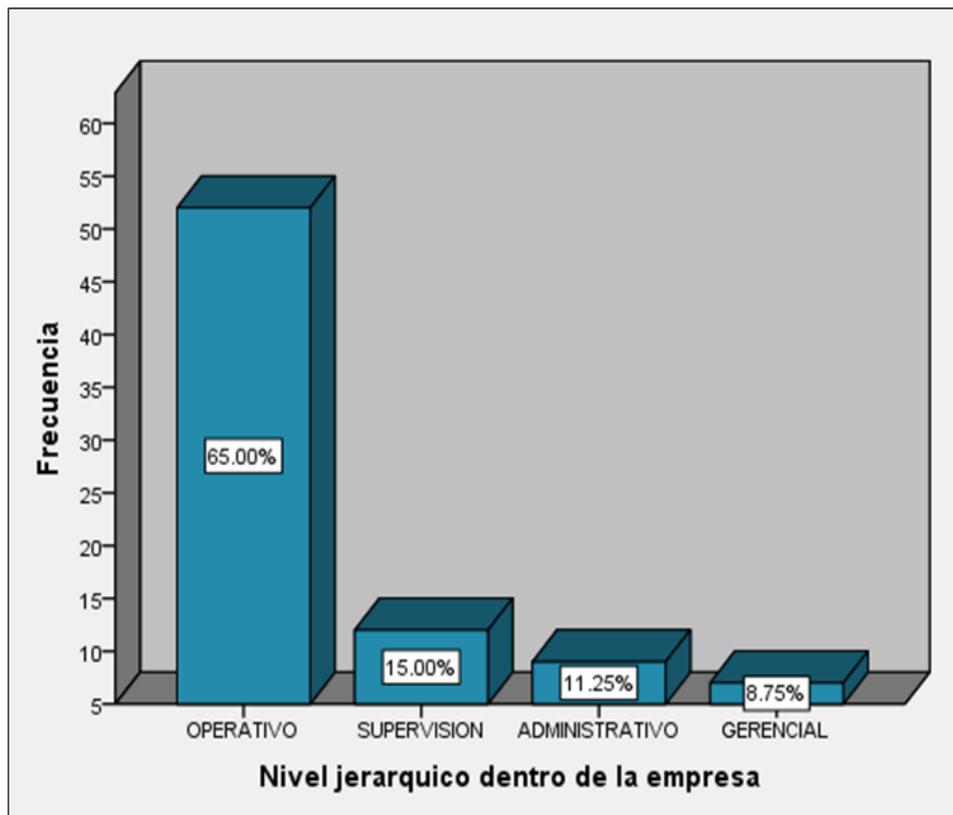


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

- Análisis de dimensión nivel de puesto

En el nivel de puesto o nivel jerárquico que ocupan los empleados dentro de la empresa, predomina en su mayoría el nivel operativo con un 65%, seguido del nivel supervisor con 15%, el nivel administrativo con un 11.25% y el nivel gerencial con el 8.75%, tal y como se puede observar en el gráfico 7.

Gráfico 7. Nivel de puesto dentro de la empresa de los entrevistados.

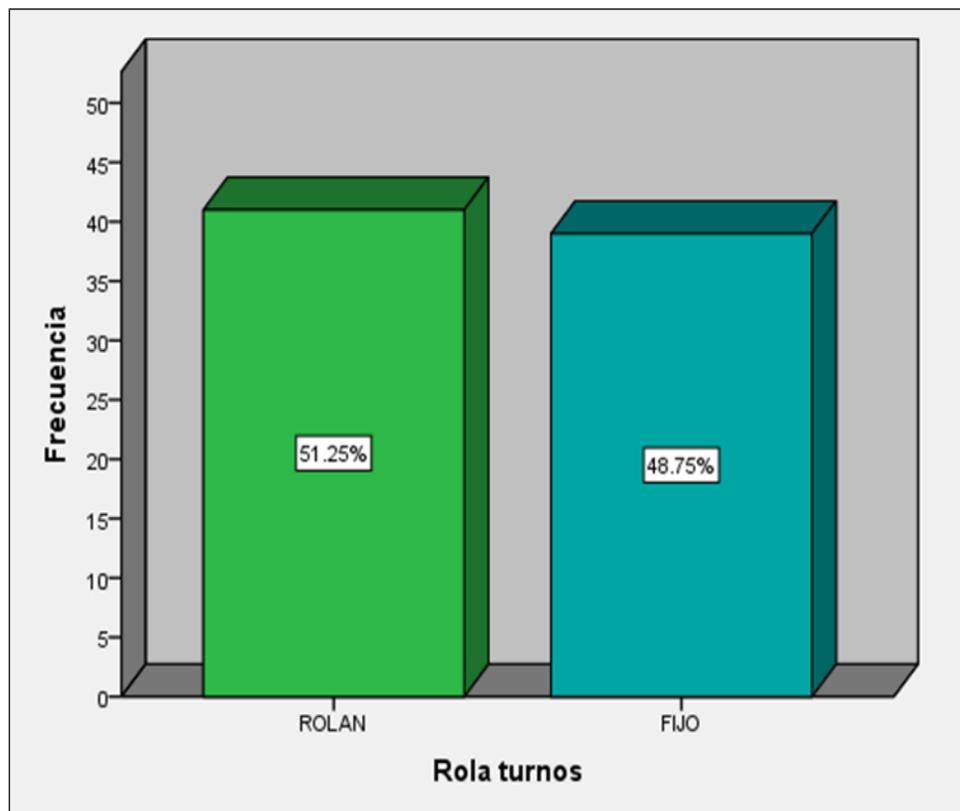


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Análisis de dimensión turno

En el gráfico 8 se puede observar que el 51.25 % de los trabajadores rola turnos y el 48.75% trabajan en turno fijo.

Gráfico 8. Turno en que trabajan los encuestados.

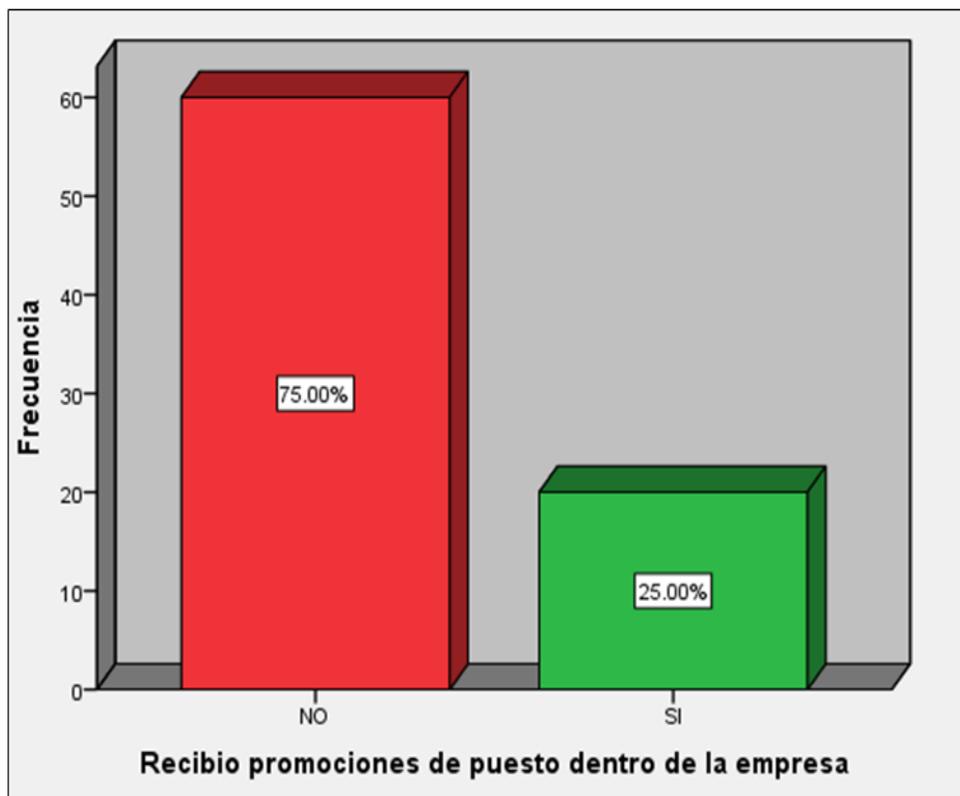


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Análisis de la dimensión promovido a un puesto de nivel superior en la empresa

Los empleados que recibieron alguna promoción de puesto dentro de la empresa, representan el 25 %, mientras que el 75% no ha recibido ninguna promoción de puesto (Gráfico 9).

Gráfico 9. Encuestados promovidos a un nivel de puesto superior dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

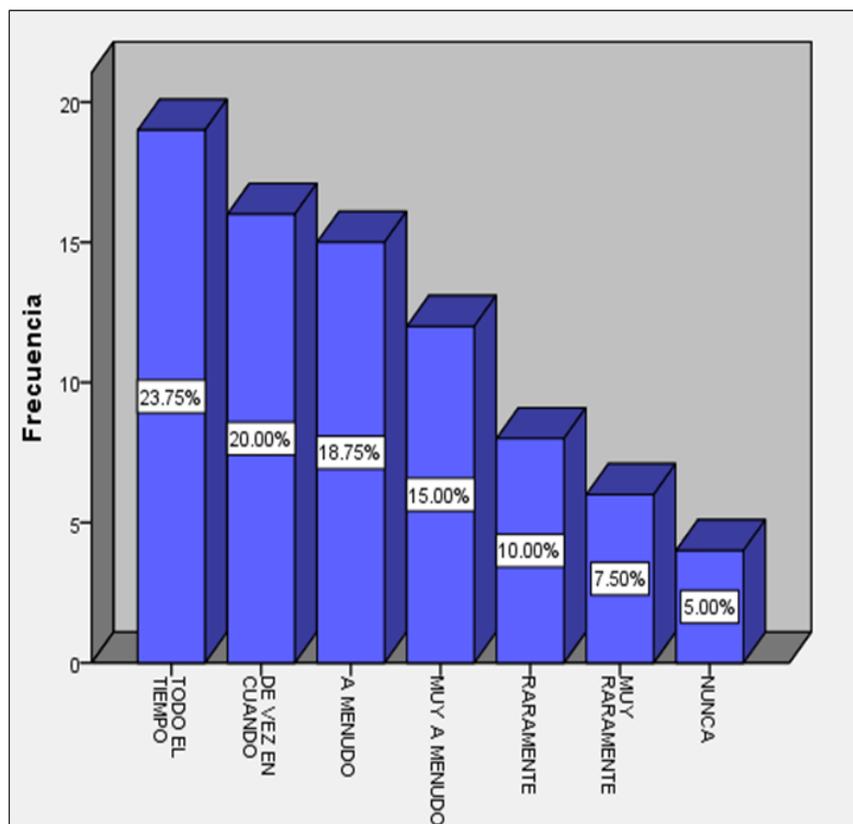
4.3 Resultado de los reactivos correspondientes a la medición de clima y compromiso organizacional

4.3.1 Clima organizacional

-Estilo de gerencia

Reactivo EG10. En esta organización los empleados confiamos en la gerencia. En el gráfico 10 muestra que la mayor parte de los empleados tiene confianza en la gerencia.

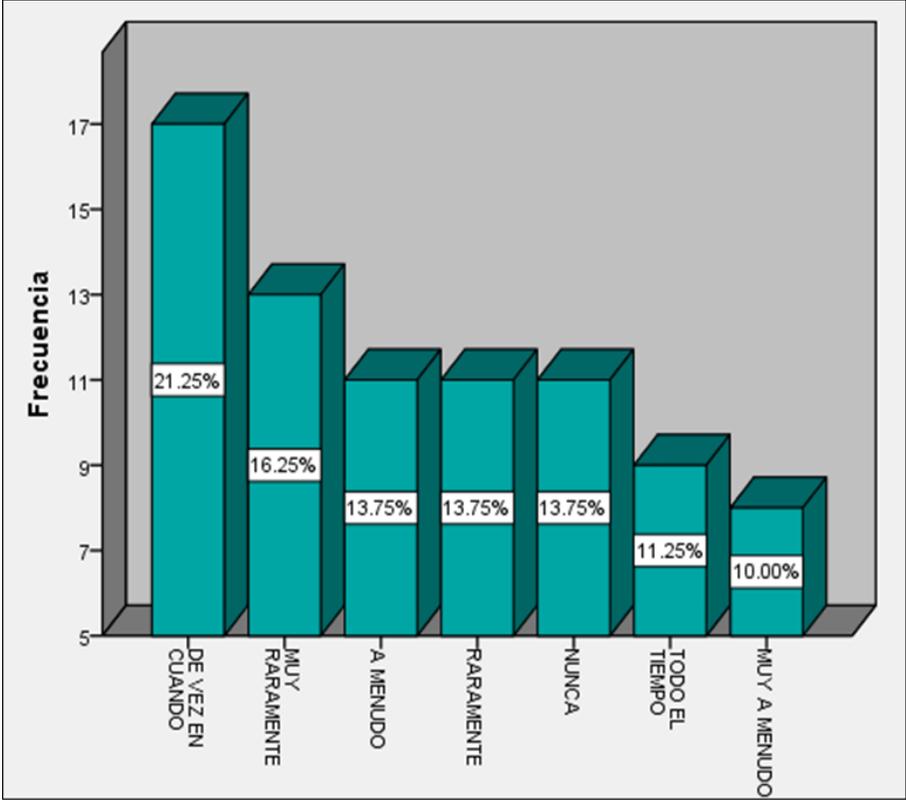
**Gráfico 10. Resultados de reactivo EG10.
En esta organización los empleados confiamos en la gerencia.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EG11. Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo, intenta captar sugerencias. En el gráfico 11 se muestra que los resultados indican que los empleados consideran que la gerencia no captar sus sugerencias para solucionar problemas de trabajo.

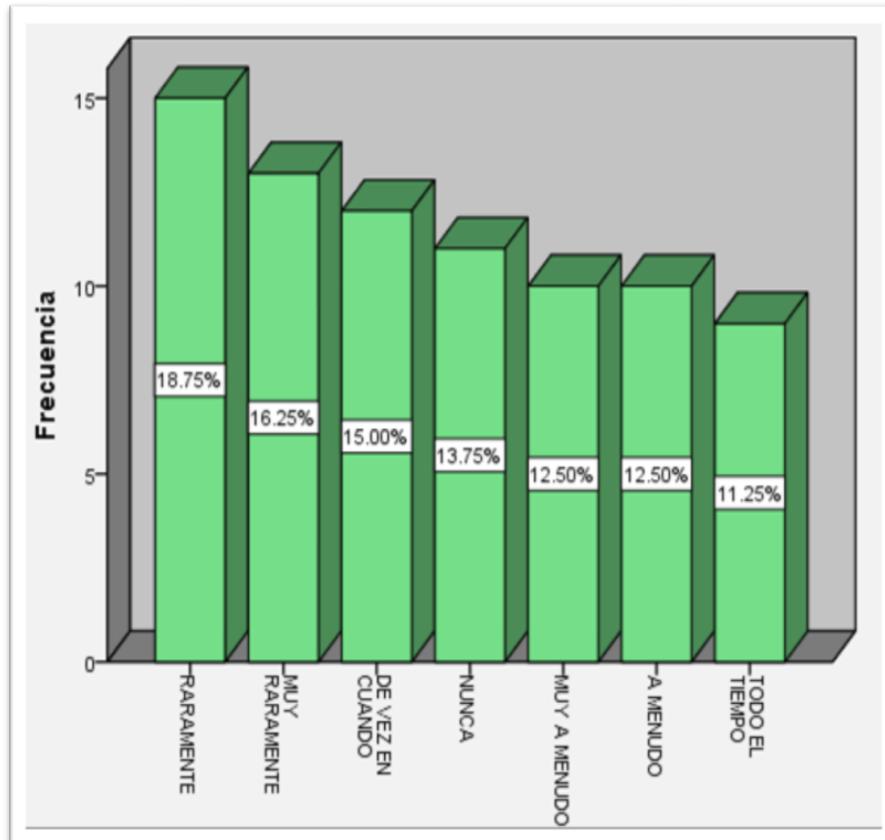
Gráfico 11. Resultados de reactivo EG11.
Cuando la gerencia resuelve solucionar problemas de trabajo, intenta captar nuestras sugerencias.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EG12. La gerencia hace uso constructivo de nuestras sugerencias. En el gráfico 12 pareciera que la mayor parte de los trabajadores consideran que la gerencia no hace uso de sus sugerencias.

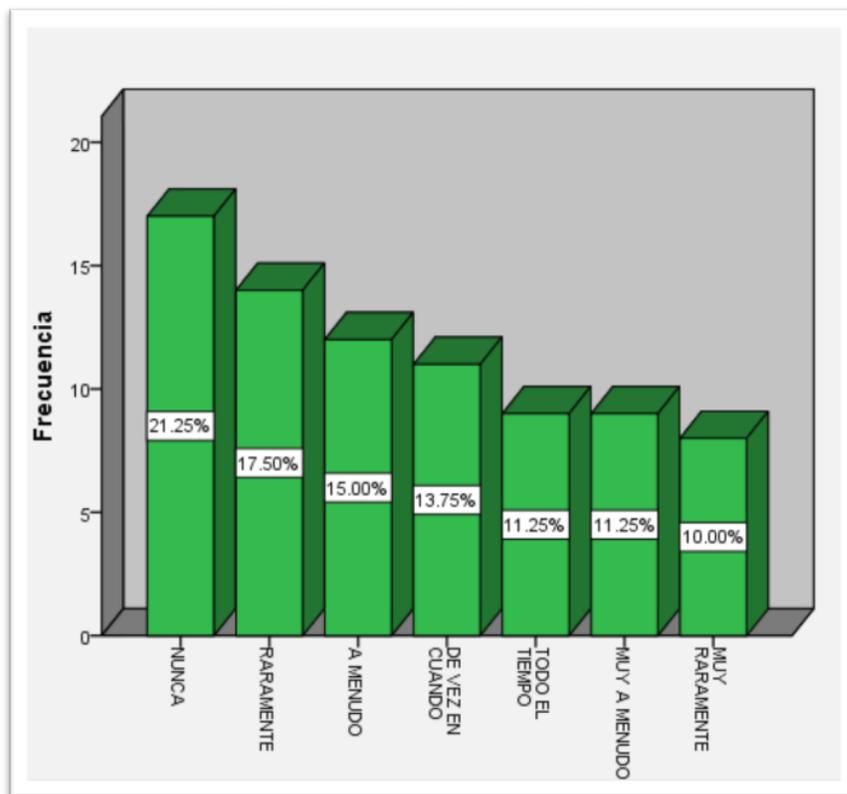
Gráfico 12. Resultados de reactivo EG12.
La gerencia hace uso constructivo de nuestras sugerencias.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EG13. El comportamiento del gerente nos estimula a compartir con él nuevas ideas, para que puedan ser puestas en práctica. En el gráfico 13 los resultados muestran que la mayor parte de los trabajadores perciben que la gerencia no les estimula a compartir sus ideas y no son puestas en práctica.

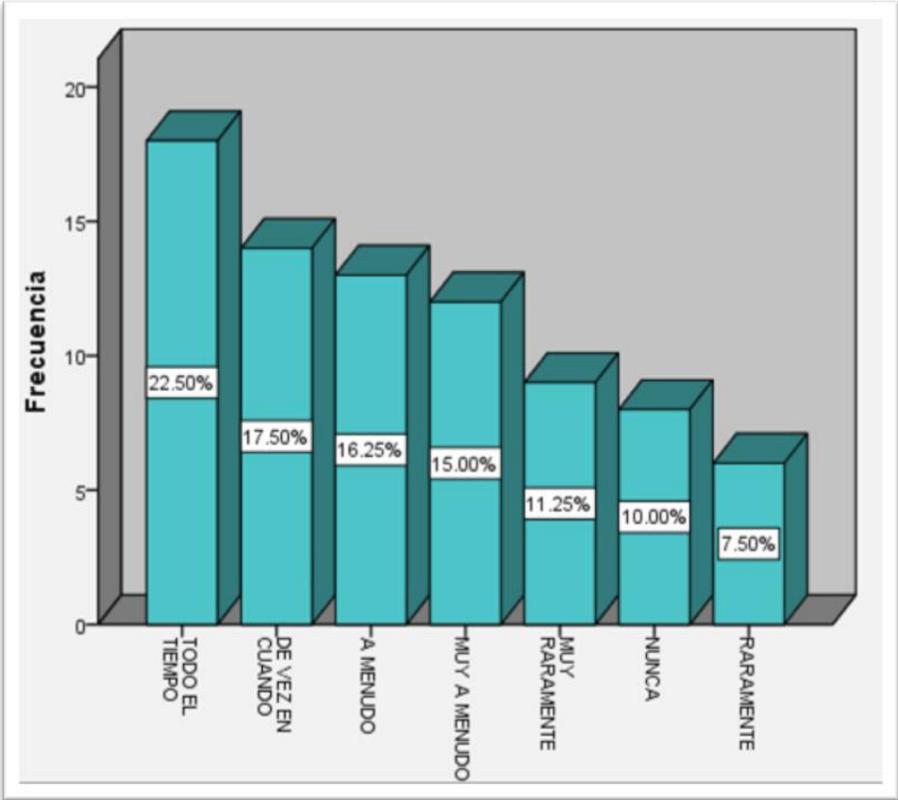
Gráfico 13. Resultados de reactivo EG13.
El comportamiento del gerente nos estimula a compartir con él nuevas ideas, para que puedan ser puestas en práctica.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EG14. La gerencia nos da tratamiento igual a todos los que estamos bajo su control. Los empleados perciben que la gerencia da trato igual a todos los que están bajo su supervisión, como puede observarse en el gráfico 14.

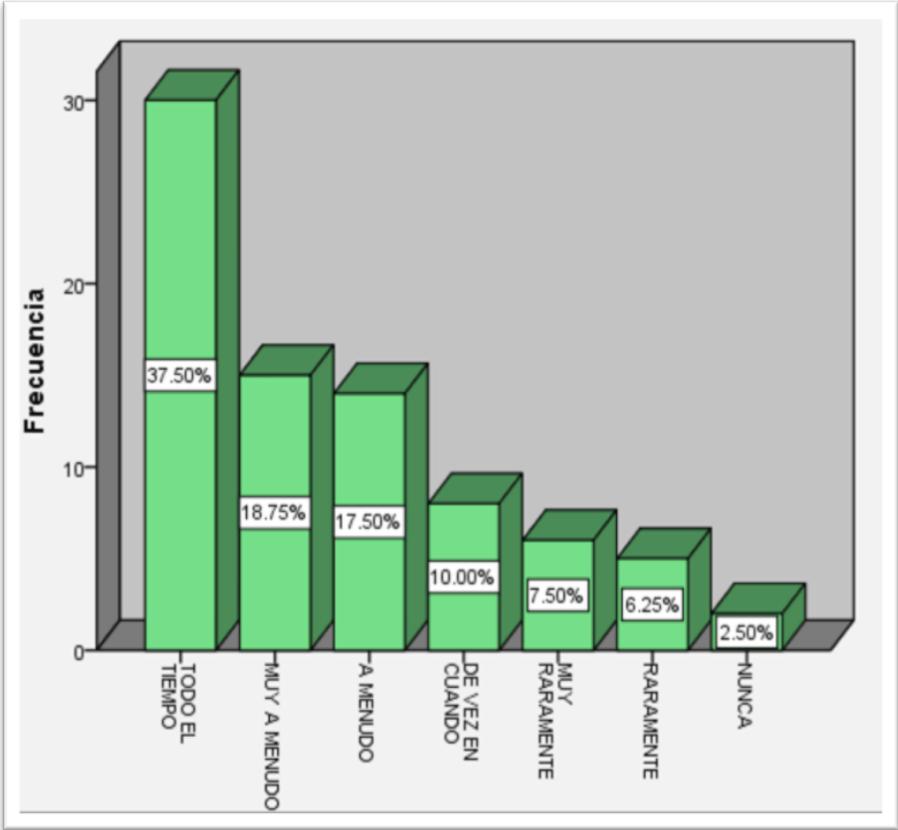
Gráfico 14. Resultados de reactivo EG14.
La gerencia nos da tratamiento igual a todos los que estamos bajo su control.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EG15. La gerencia confía en el grupo de trabajo. Los resultados del gráfico 15, muestra que los empleados consideran que la gerencia tiene confianza en el grupo de trabajo.

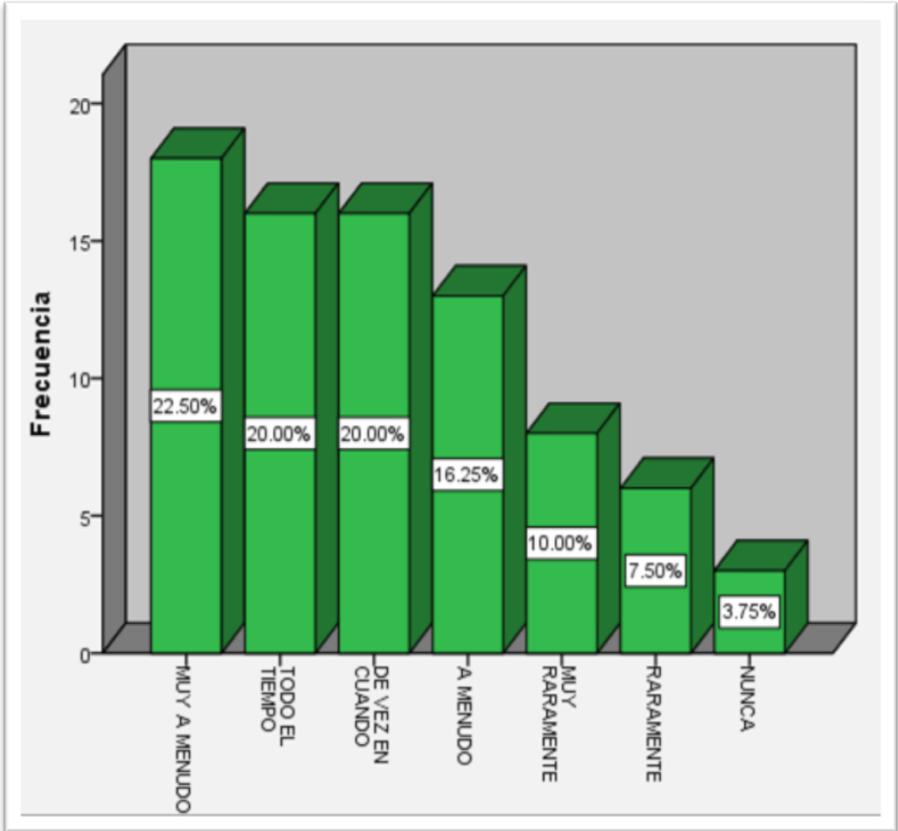
**Gráfico 15. Resultados de reactivo EG15.
La gerencia confía en el grupo de trabajo.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EG16. La gerencia nos demuestra una relación de apoyo. En el gráfico 16 se muestran los resultados donde se muestra que los empleados perciben que la gerencia muestra una relación de apoyo.

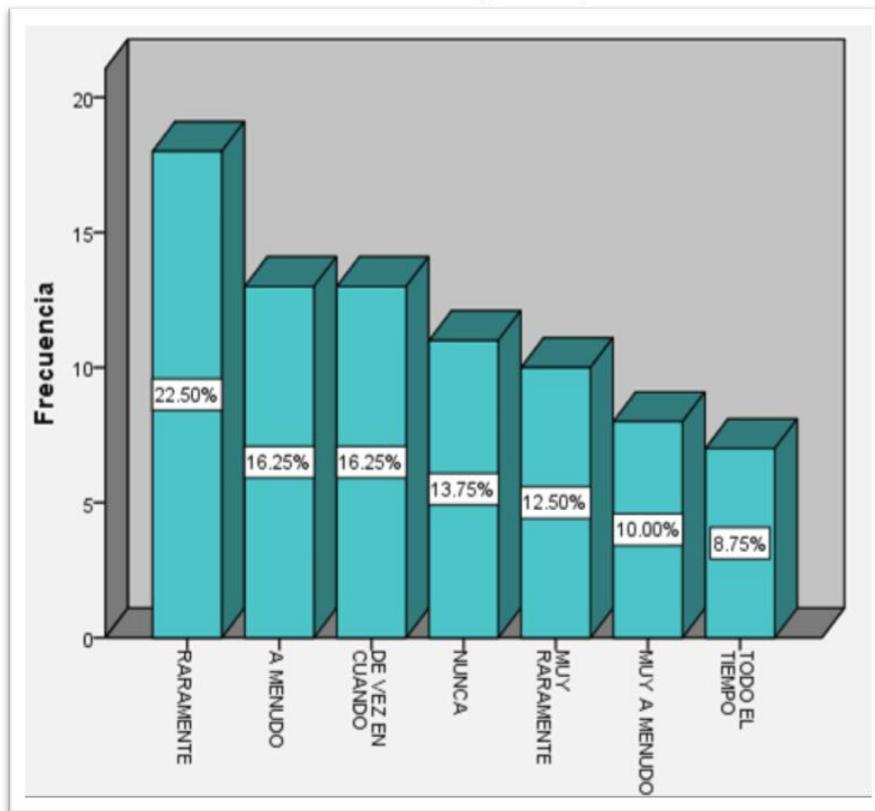
**Gráfico 16. Resultados de reactivo EG16.
La gerencia nos demuestra una relación de apoyo.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EG17. En esta empresa, la filosofía de la gerencia es enfatizar el recurso humano, los sentimientos de las personas, etc. En el gráfico 17 los resultados muestran que una parte de la población estudiada percibe que la gerencia no enfatiza en cuanto a los aspectos que tienen que ver con el ser humano, como son los sentimientos de las personas.

Gráfico 17. Resultados de reactivo EG17.
En esta empresa, la filosofía de la gerencia es enfatizar el recurso humano, los sentimientos de las personas, etc.

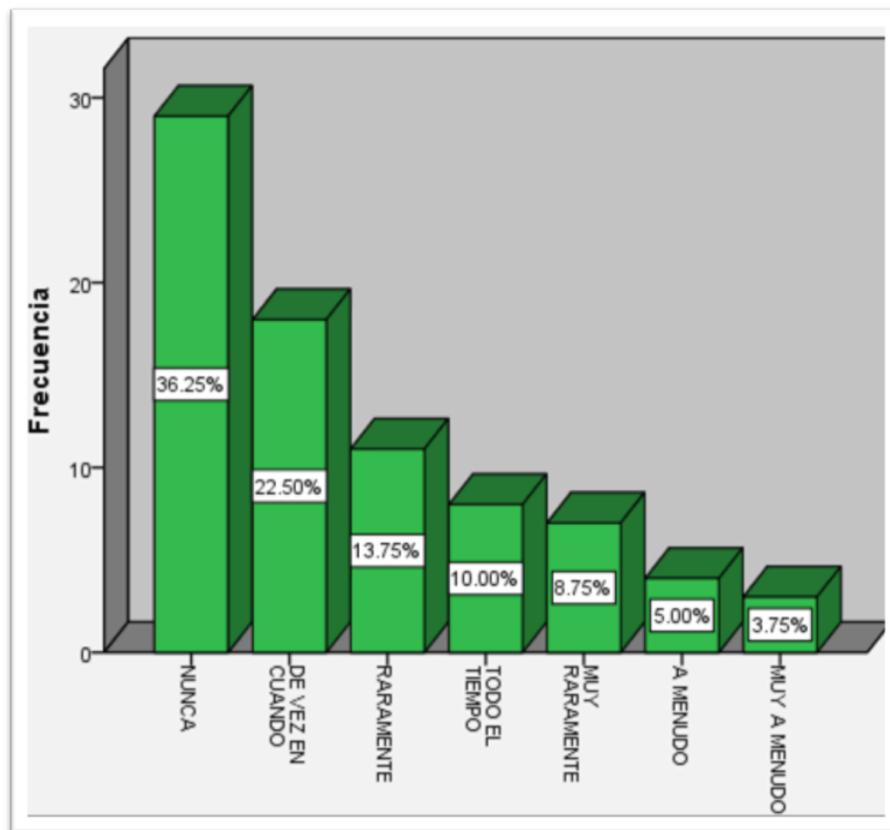


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Reconocimiento

Reactivo RE18. Somos informados sobre el aprovechamiento de nuestras sugerencias. La mayoría de los empleados consideran que no son informados sobre la aplicación de sus sugerencias como se muestra en el gráfico 18.

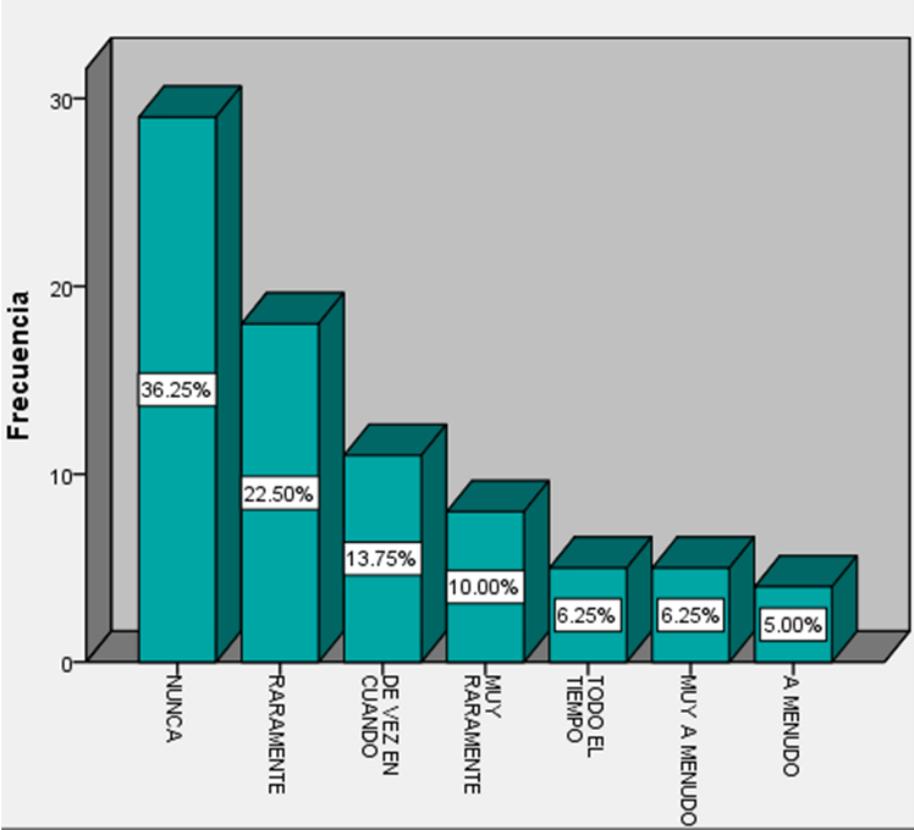
Gráfico 18. Resultados de reactivo RE18.
Somos informados sobre el aprovechamiento de nuestras sugerencias.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo RE19. Nos proporcionan reconocimiento. El gráfico 19 muestra que un parte de los empleados percibe que no se les proporciona reconocimiento.

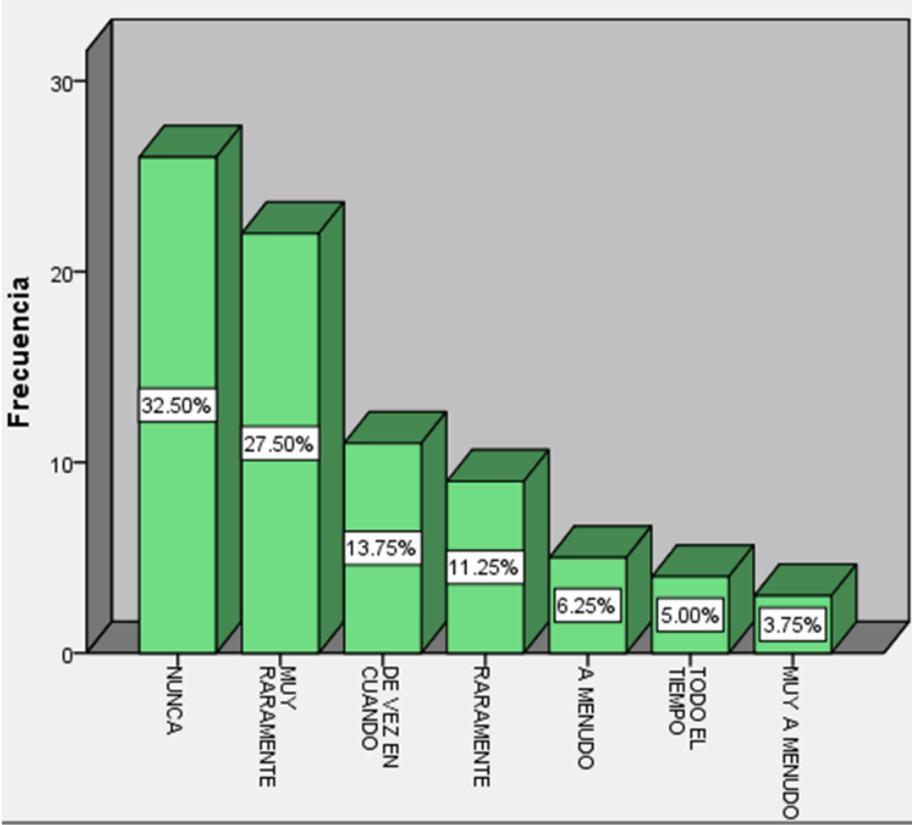
**Gráfico 19. Resultados de reactivo RE19.
Nos proporcionan reconocimiento.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo RE20. Recibimos elogios por hacer bien nuestro trabajo. Los resultados muestran que la mayoría de los empleados señalan que no reciben elogios por hacer bien su trabajo, como se puede observar en el gráfico 20.

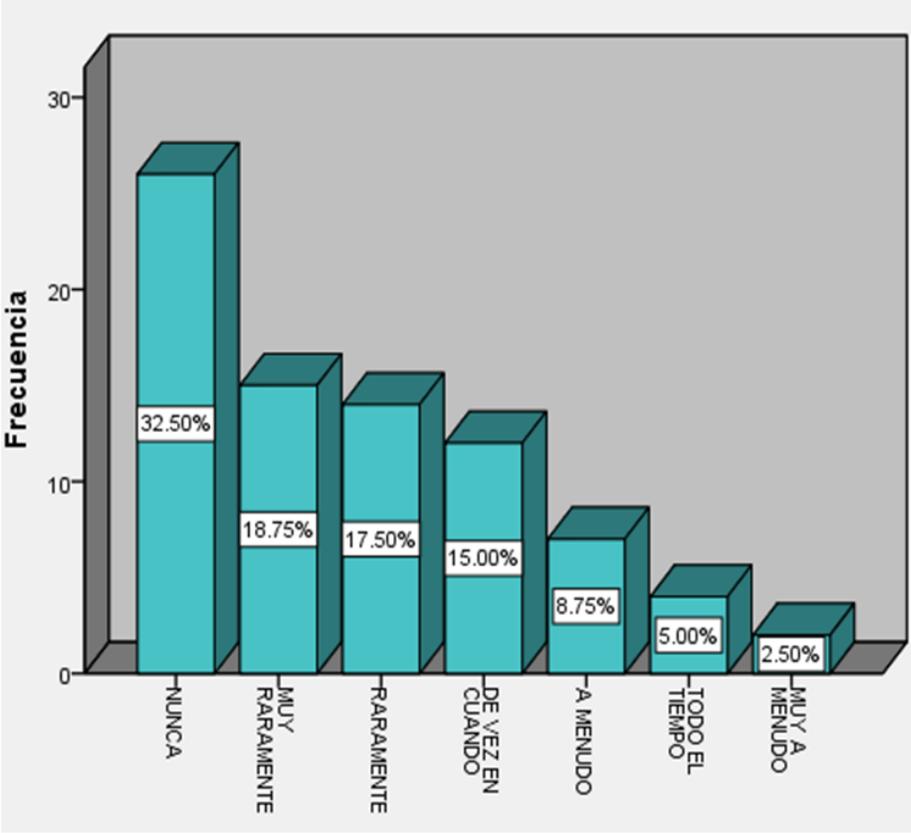
**Gráfico 20. Resultados de reactivo RE20.
Recibimos elogios por hacer bien nuestro trabajo.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo RE21. Existe reconocimiento con relación a nuestro esfuerzo y realización. En el gráfico 21 se muestran los resultados del reactivo RE21, donde los empleados perciben que no existe reconocimiento en relación con el esfuerzo y realización de su trabajo.

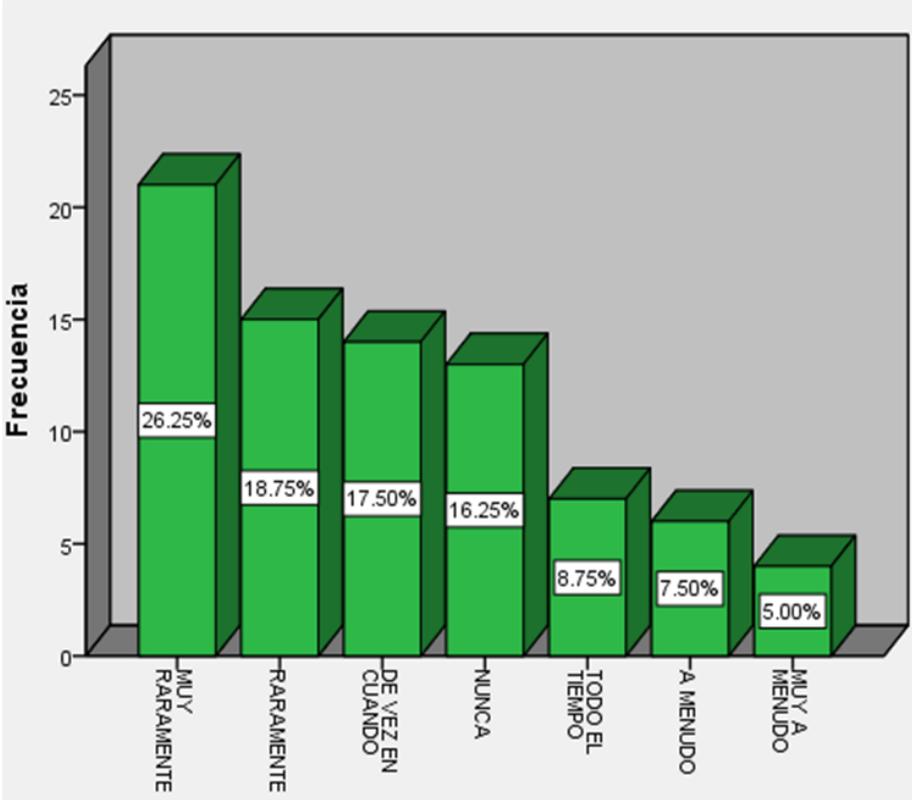
Gráfico 21. Resultados de reactivo RE21.
Existe reconocimiento con relación a nuestro esfuerzo y realización.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo RE22. Los empleados que más contribuyen para el éxito de la empresa, son los más reconocidos. En el gráfico 22 se muestran los resultados donde parece que los empleados perciben que los trabajadores que más contribuyen para el éxito de la empresa, no son los más reconocidos.

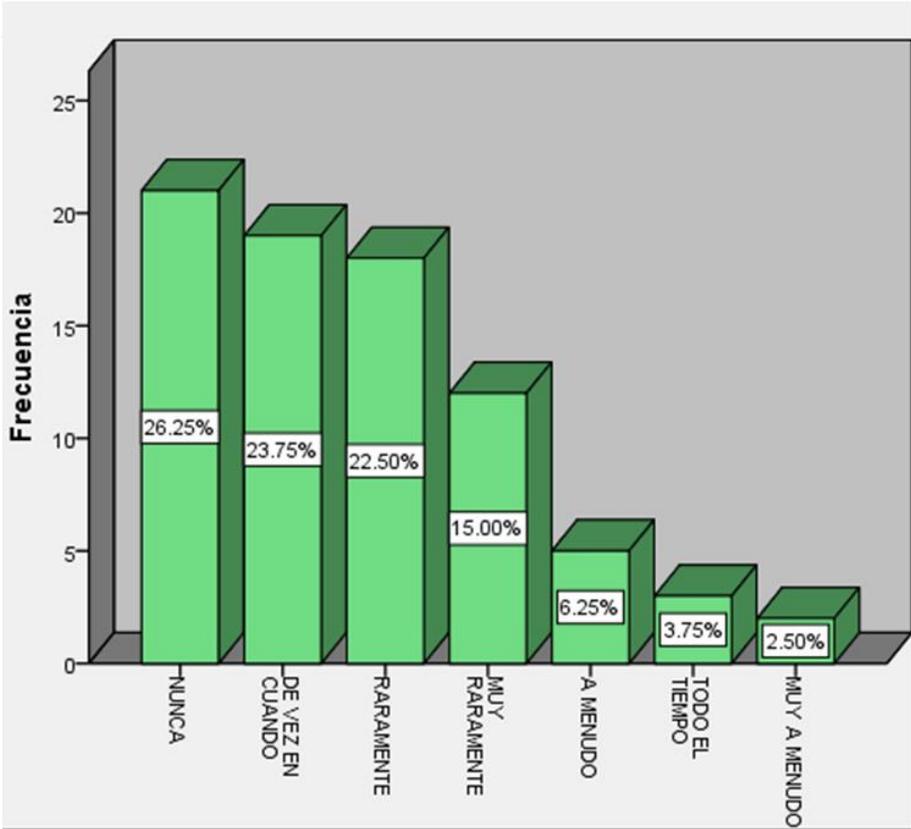
Gráfico 22. Resultados de reactivo RE22.
Los empleados que más contribuyen para el éxito de la empresa, son los mas reconocidos.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo RE23. Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente. Los trabajadores perciben que en la empresa no se valora hacer las cosas de forma diferente como se muestra en el gráfico 23.

**Gráfico 23. Resultados de reactivo RE23.
Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.**

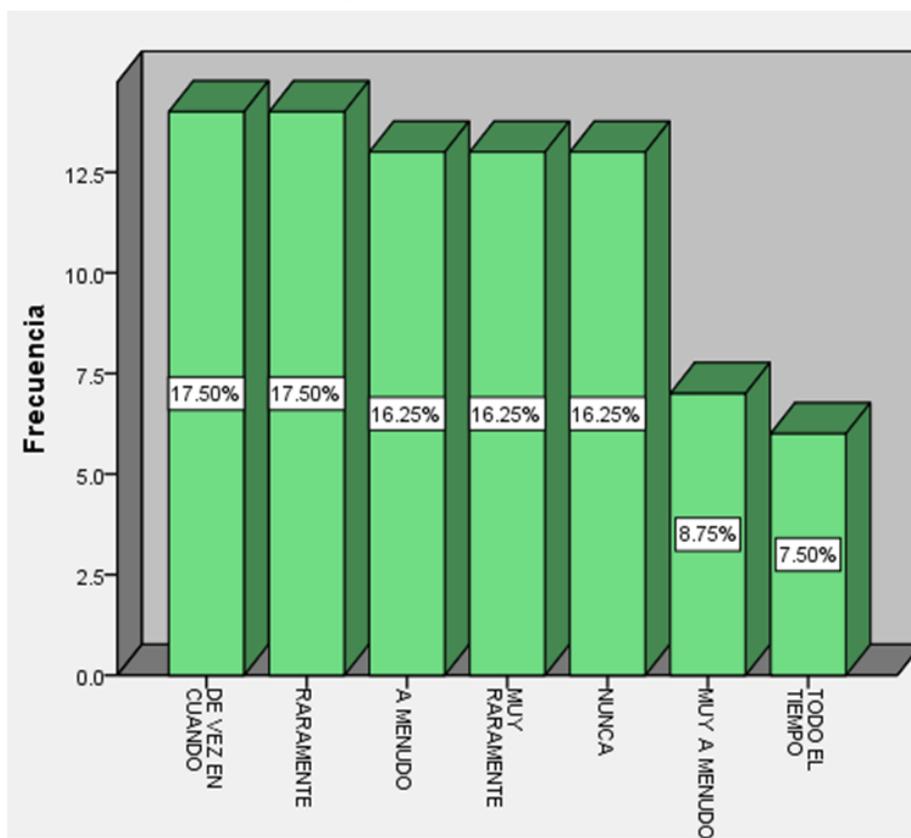


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Autonomía

Reactivo AU24. Tenemos libertad para actuar como creamos que es mejor. Como podemos observar los trabajadores perciben que raramente y de vez en cuando tienen libertad para actuar como ellos consideran que es mejor (gráfico 24).

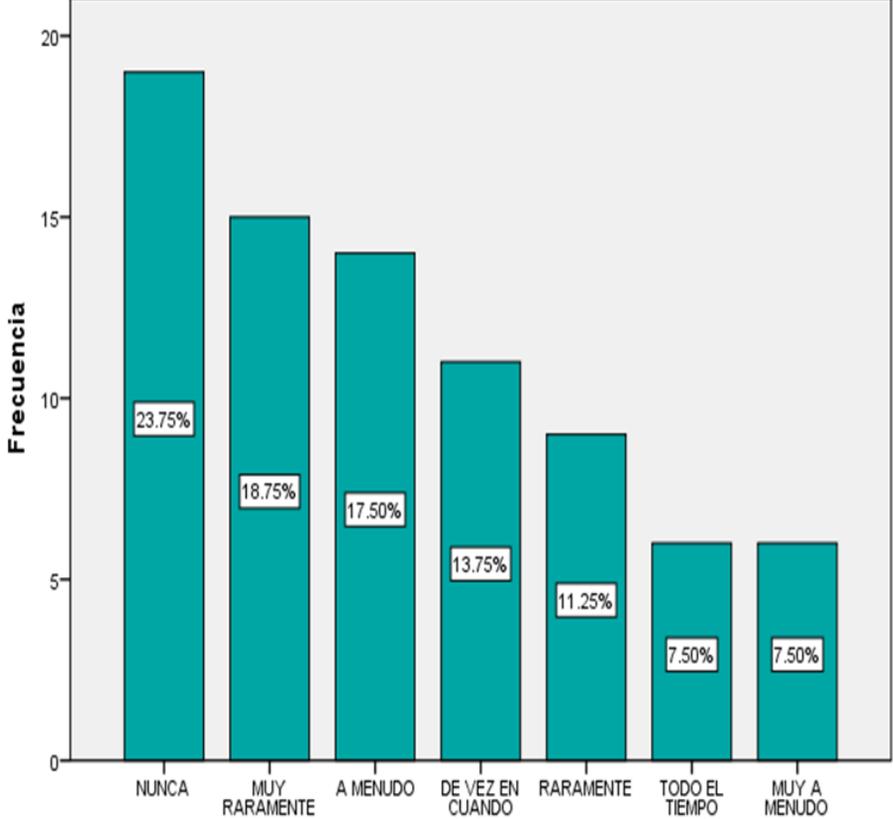
**Gráfico 24. Resultados de reactivo AU24.
Tenemos libertad para actuar como creamos que es mejor.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AU25. Somos estimulados a tomar nuestras propias decisiones. El gráfico 25 se muestran los resultados, donde el 23.75% de los encuestados señala que nunca son estimulados a tomar sus propias decisiones.

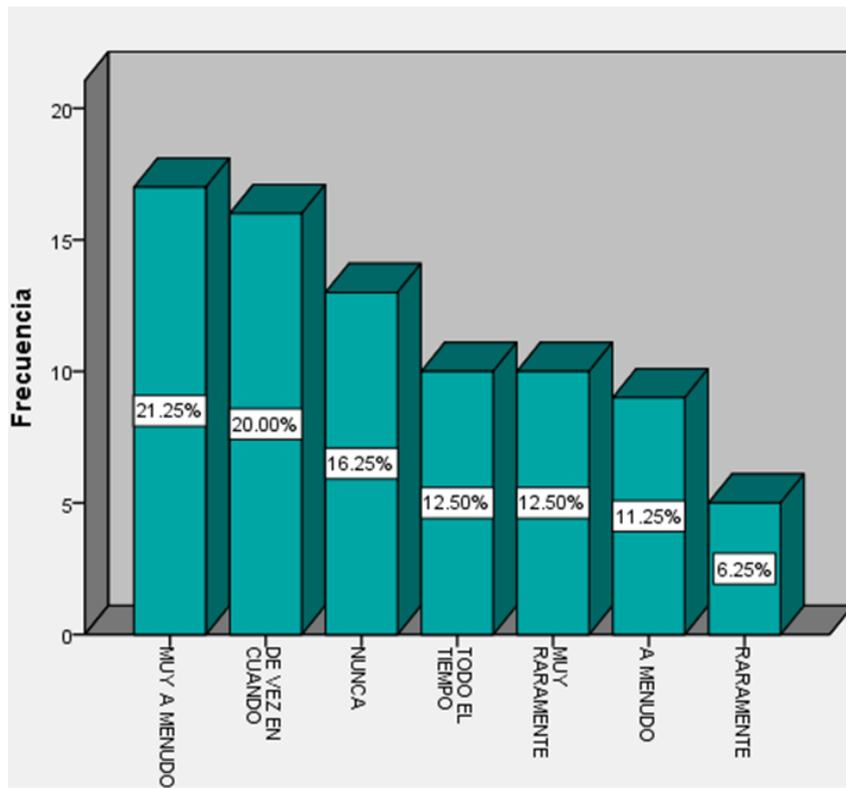
**Gráfico 25. Resultados de reactivo AU25.
Somos estimulados a tomar nuestras propias decisiones.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AU26. Mi jefe nos estimula a confiar en nosotros mismos, cuando surge un problema. Los resultados muestran que los empleados señalan que muy a menudo con un 21.25% su jefe les estimula a confiar en ellos, cuando se les presenta un problema (gráfico 26).

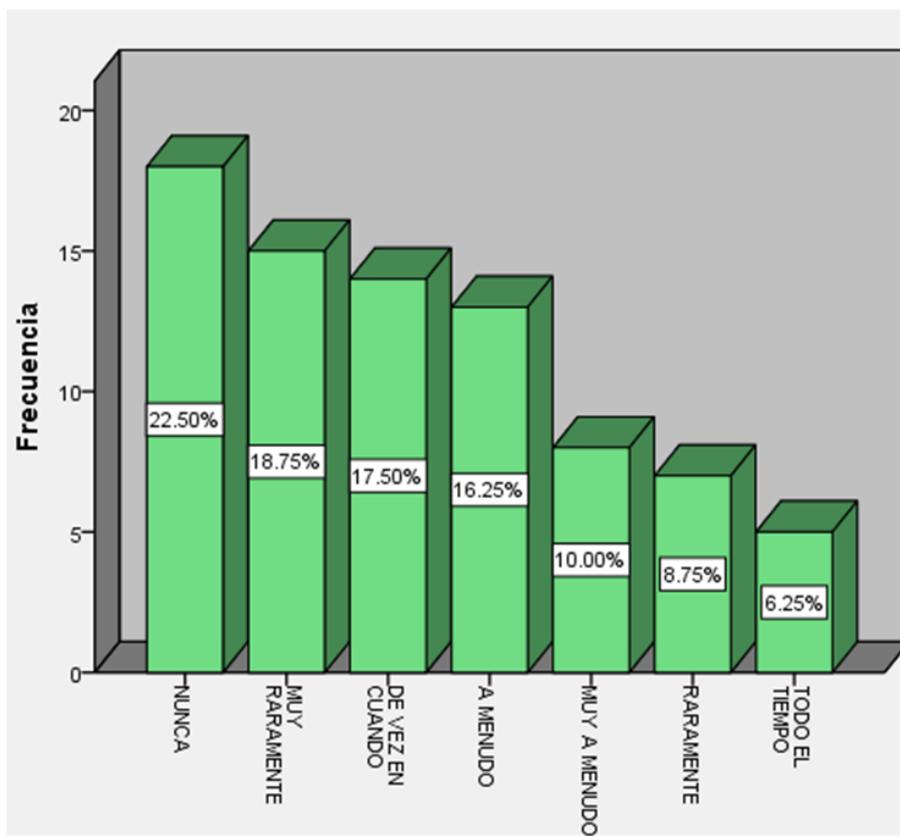
Gráfico 26. Resultados de reactivo AU26.
Mi jefe nos estimula a confiar en nosotros mismos, cuando surge un problema.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AU27. Recibimos apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo. El gráfico 27 muestra que los trabajadores señalan que nunca y muy raramente reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.

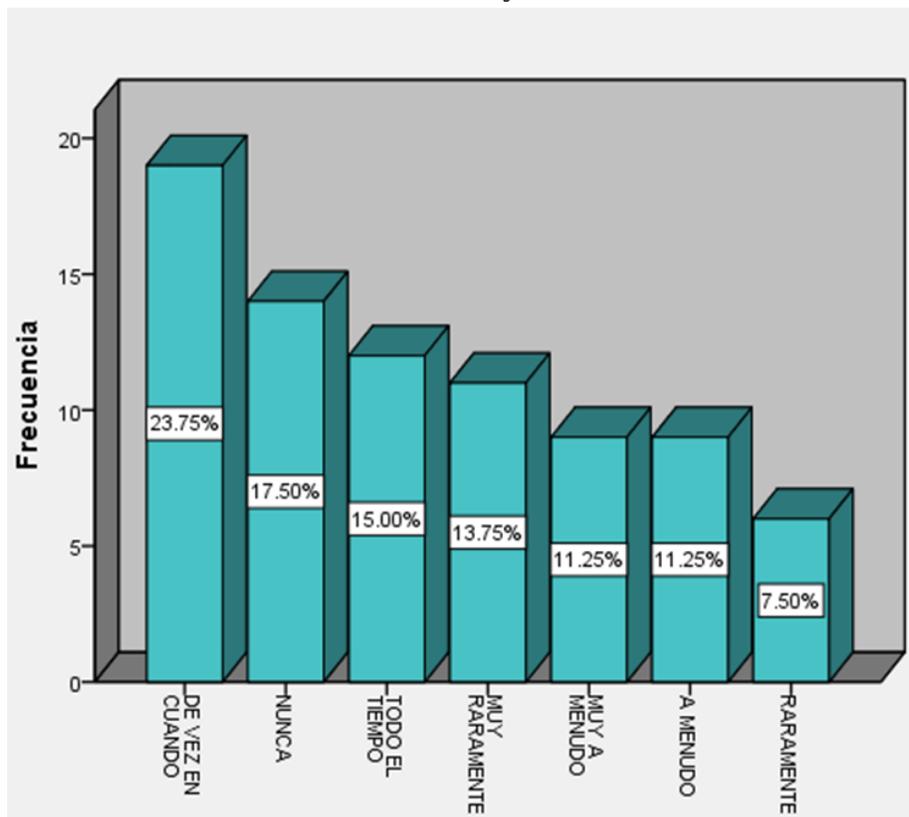
**Gráfico 27. Resultados de reactivo AU27.
Recibimos apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AU28. Nos estimulan a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo. En el gráfico 28 se muestran los resultados donde los trabajadores indican con los porcentajes más altos con de vez en cuando y nunca que no se les estimula a compartir nuevas ideas y sugerencias para mejorar el trabajo.

Gráfico 28. Resultados de reactivo AU28.
Nos estimulan a compartir nuevas ideas y hacer sugerencias para mejorar el trabajo.

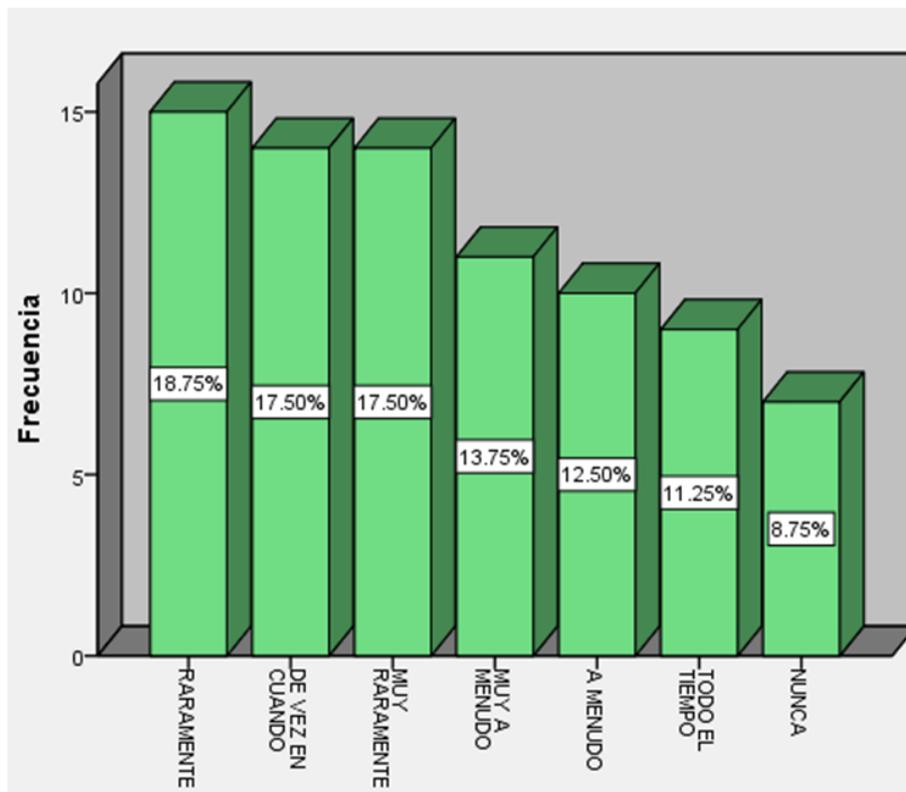


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Entusiasmo y apoyo

Reactivo EA29. Las relaciones interpersonales son armoniosas, predomina la cooperación entre los empleados. Los resultados muestran en el gráfico 29, que los trabajadores perciben que raramente las relaciones interpersonales son armoniosas y raramente predomina la cooperación entre los empleados.

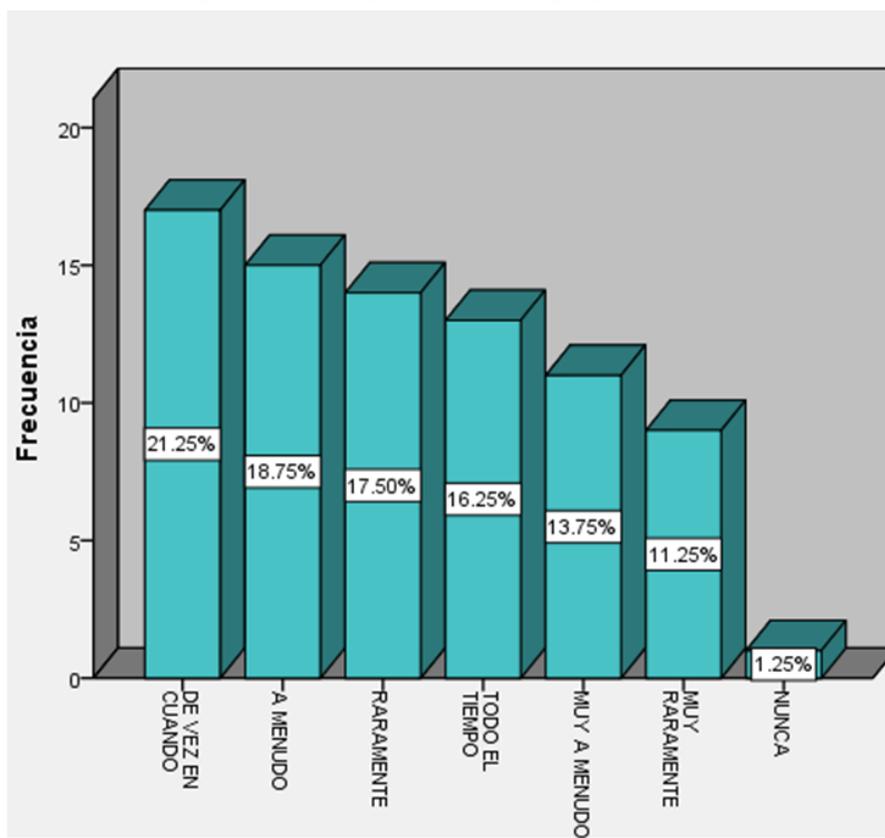
Gráfico 29. Resultados de reactivo EA29.
Las relaciones interpersonales son armoniosas, predomina la cooperación entre los empleados.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EA30. Existe aceptación de las personas en los grupos de trabajo. En el gráfico 30 se muestra que una parte representativa sostiene que de vez en cuando existe aceptación de las personas en los grupos de trabajo.

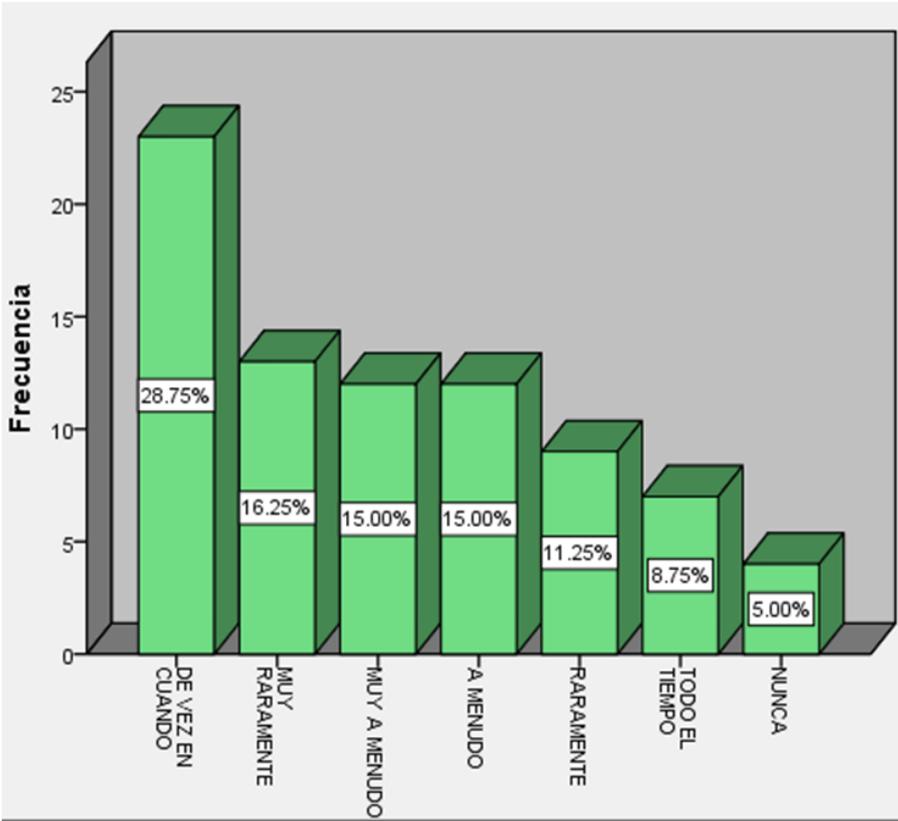
Gráfico 30. Resultados de reactivo EA30.
Existe aceptación de las personas en los grupos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EA31. Se percibe que el sentimiento de amistad es valorizado. Los trabajadores señalan con el porcentaje mayor en de vez en cuando que el sentimiento de amistad es valorizado (gráfico 31).

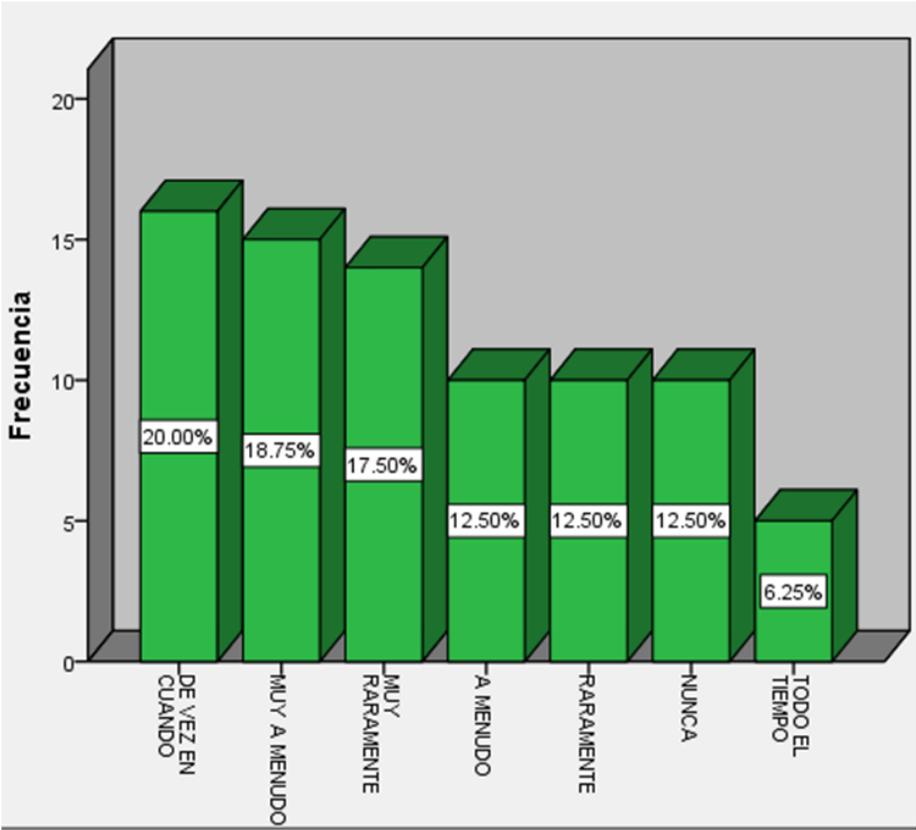
**Gráfico 31. Resultados de reactivo EA31.
Se percibe que el sentimiento de amistad es valorizado.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo EA32. Existen desacuerdos entre los empleados. Los resultados del gráfico 32, muestran que los empleados perciben que no existen desacuerdos entre los empleados.

**Gráfico 32. Resultados de reactivo EA32.
Existen desacuerdos entre los empleados.**

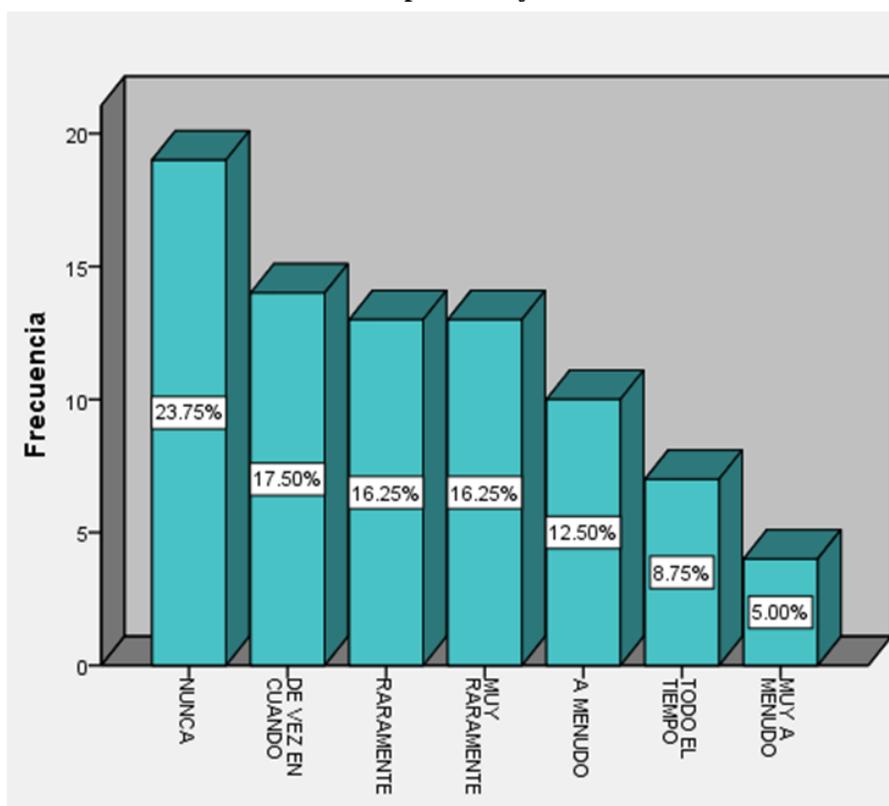


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Recompensa

Reactivo RC33. Existe un sistema de promoción que favorece a los empleados que se desempeñan mejor. Los resultados en el gráfico 33 parecen indicar que los trabajadores perciben que no existe un sistema de promoción que los favorezca cuando se desempeñan mejor.

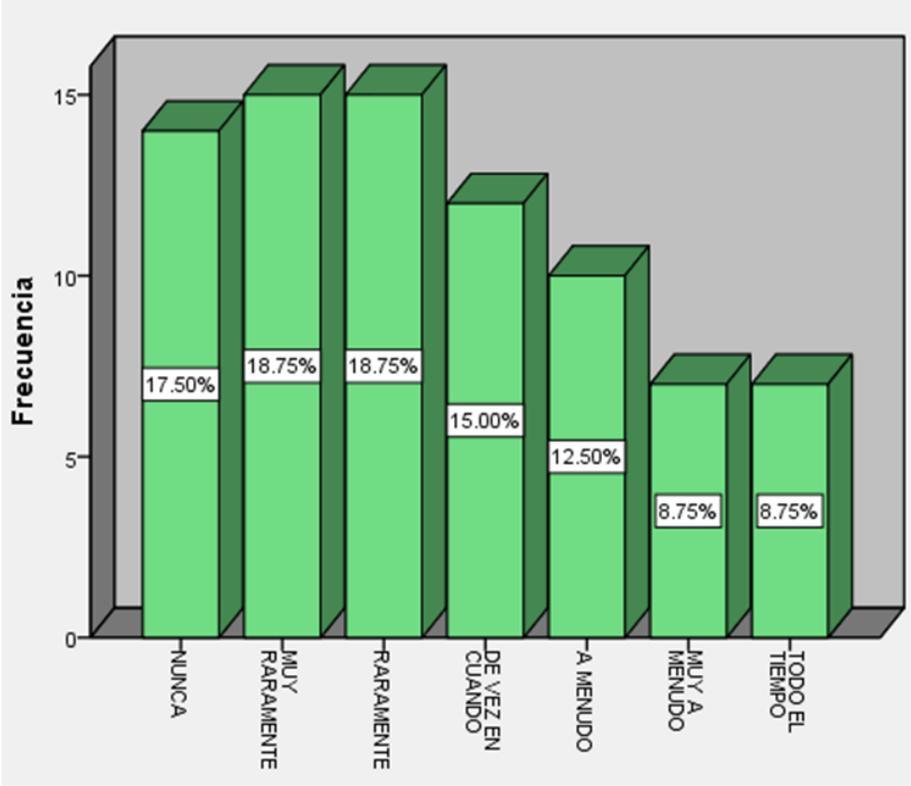
Gráfico 33. Resultados de reactivo RC33.
Existe un sistema de promoción que favorece a los empleados que se desempeñan mejor.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo RC34. La política salarial permite que funciones semejantes sean recompensadas de forma idéntica. En el gráfico 34 se muestra que una parte representativa sostiene que no existe una política salarial que recompense de igual forma a los que realizan actividades semejantes.

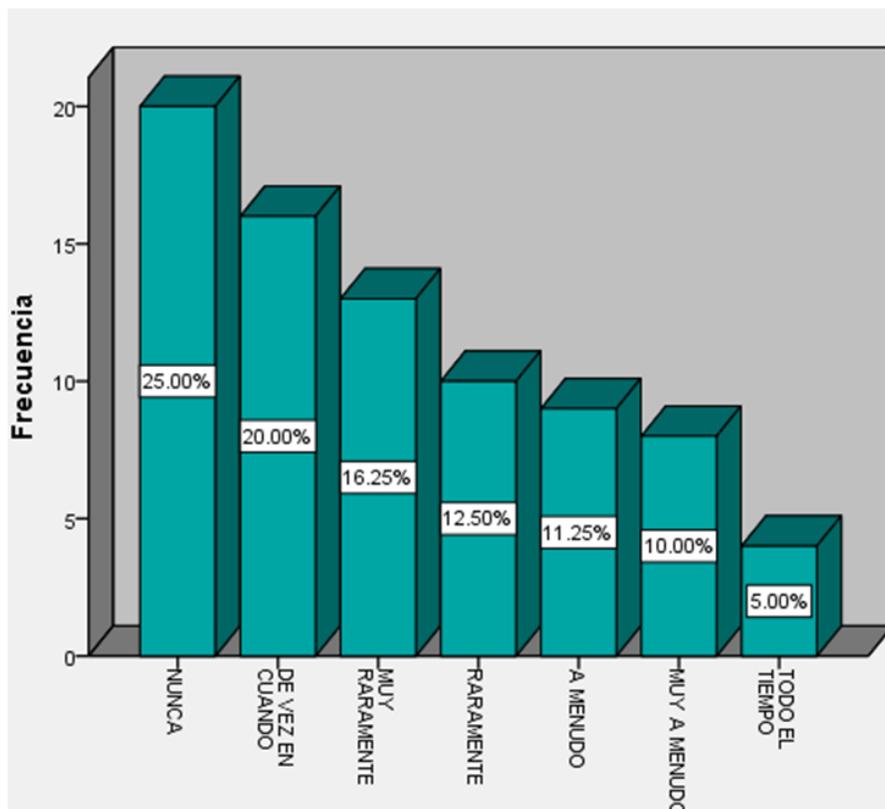
Gráfico 34. Resultados de reactivo RC34.
La política salarial permite que funciones semejantes sean recompensadas de forma idéntica.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo RC35. Los empleados somos recompensados en la medida que presentamos mejor desempeño en nuestro trabajo. Una parte considerable de la población señala que no son recompensados en función de su buen desempeño (gráfico 35).

Gráfico 35. Resultados de reactivo RC35.
Los empleados somos recompensados en la medida que presentamos mejor desempeño en nuestro trabajo.

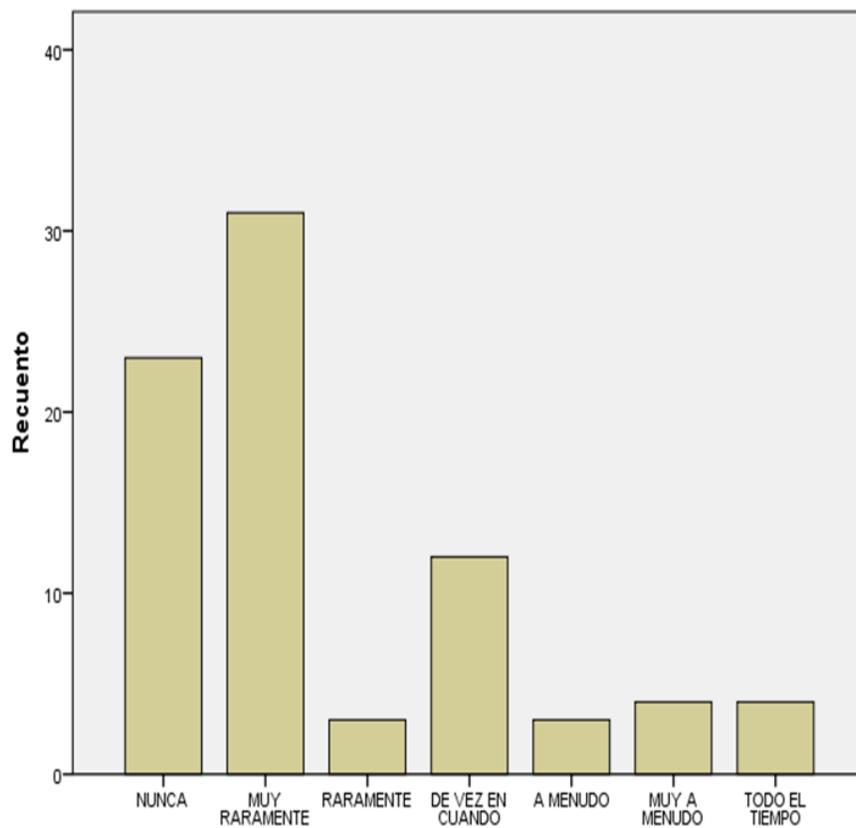


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Innovación

Reactivo IN36. Utilizamos los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo. Los resultados muestran que los trabajadores señalan que no utilizan los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo (gráfico 36).

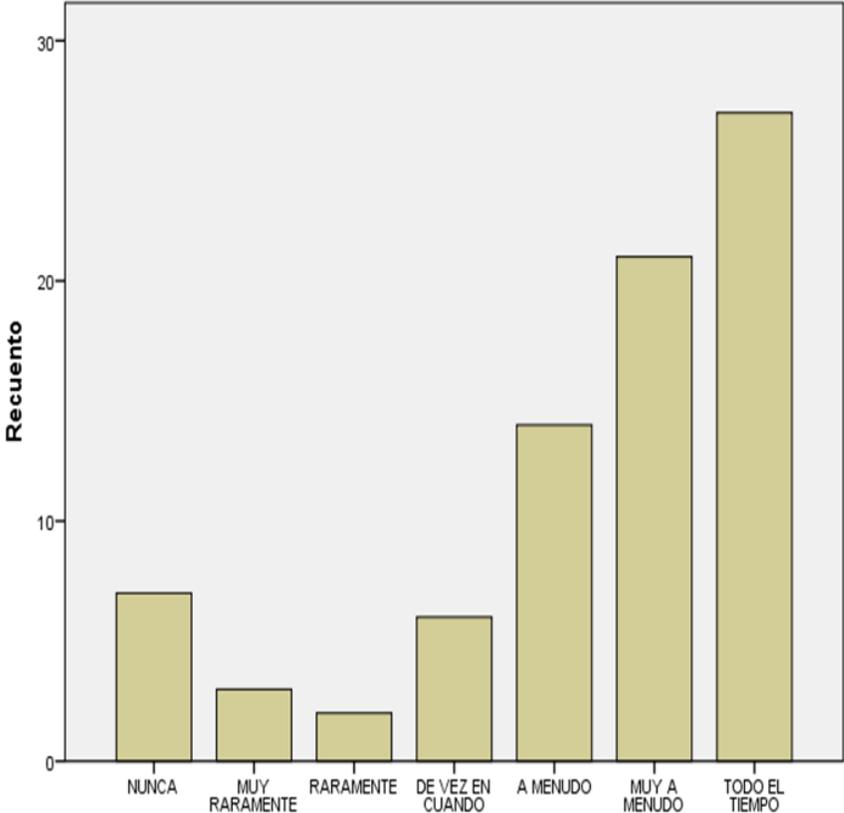
Gráfico 36. Resultados de reactivo IN36.
Utilizamos los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo IN37. En raras ocasiones intentamos nuevas maneras de hacer las cosas. En el gráfico 37 se muestra que una parte representativa sostiene que todo el tiempo y muy a menudo se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.

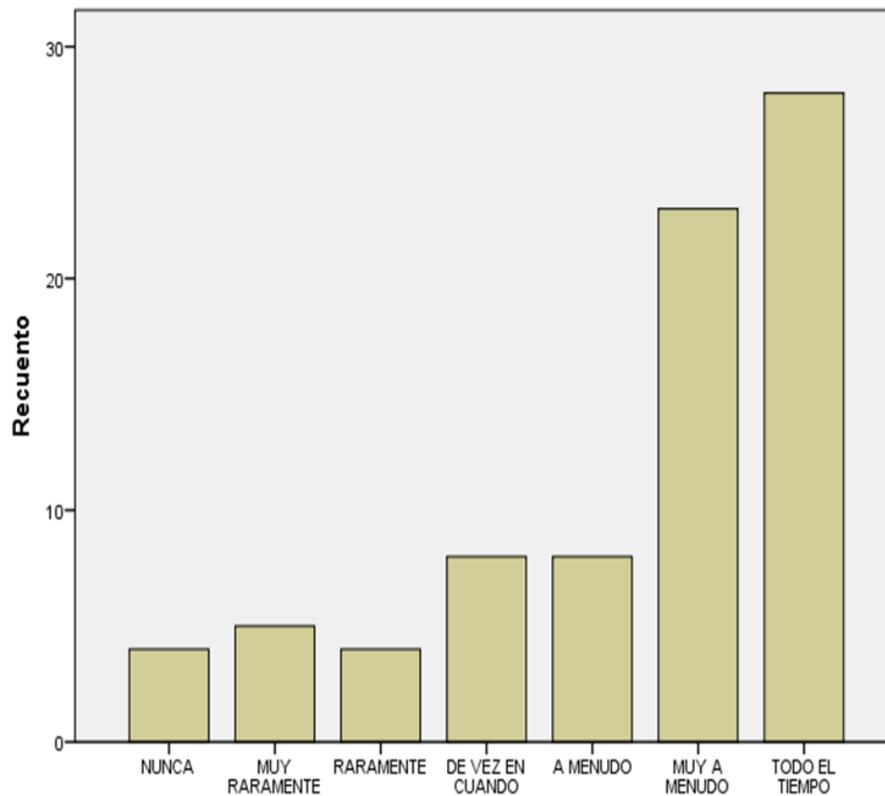
Gráfico 37. Resultados de reactivo IN37.
En raras ocasiones intentamos nuevas maneras de hacer las cosas.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo IN38. Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales. Los resultados muestran que los trabajadores indican que todo el tiempo hay reglas excesivas y burocráticas que no permiten la consideración de ideas nuevas (Gráfico 38).

Gráfico 38. Resultados de reactivo IN38.
Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.



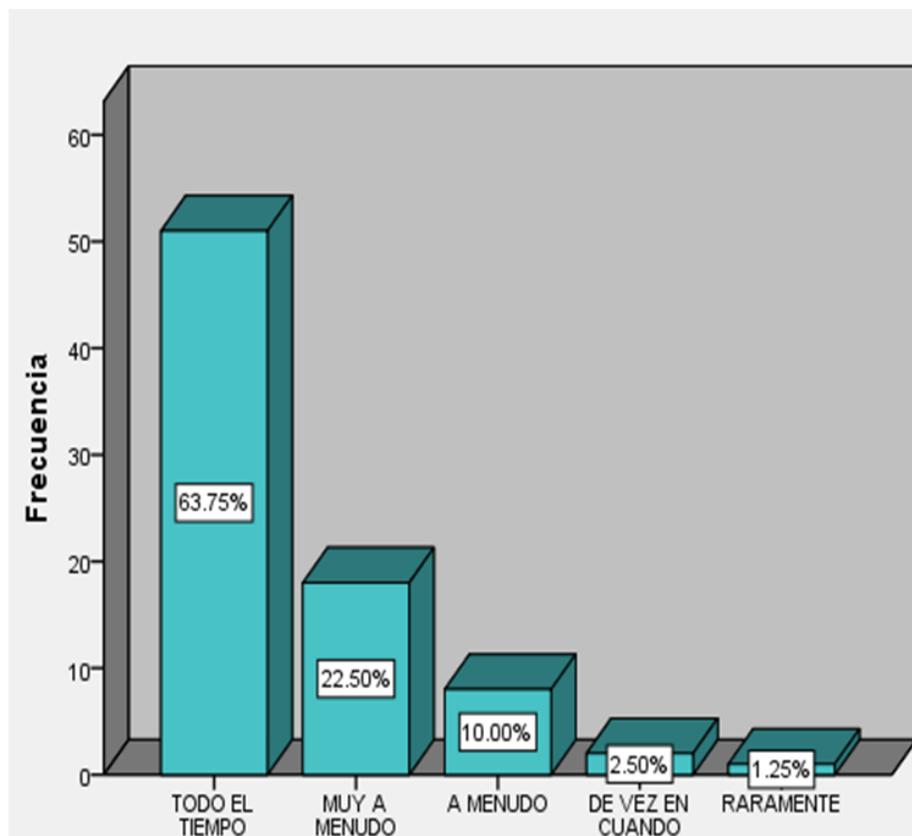
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.3.2 Compromiso organizacional

-Compromiso afectivo

Reactivo AF39. Tengo voluntad por dar mi mayor esfuerzo para el éxito de la empresa. Los resultados muestran que los trabajadores indican que todo el tiempo hay reglas excesivas y burocráticas que no permiten la consideración de ideas nuevas (Gráfico 38).

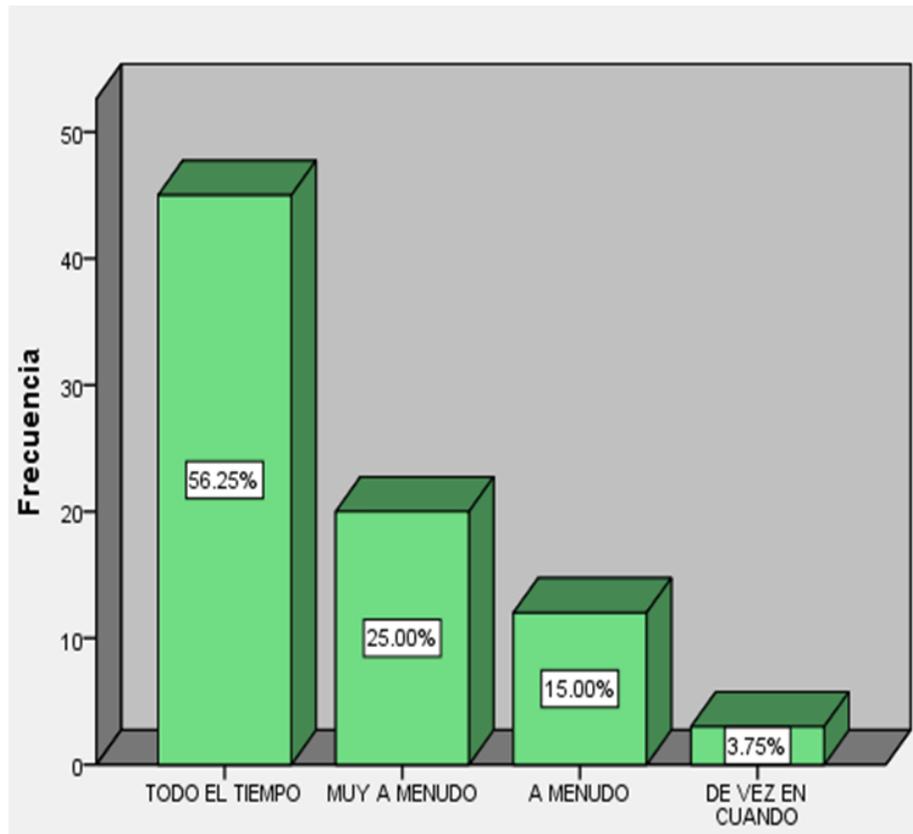
**Gráfico 39. Resultados de reactivo AF39.
Tengo voluntad por dar mi mayor esfuerzo para el éxito de la empresa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AF40. Me he integrado plenamente con la empresa. En el gráfico 40 se puede observar que la mayor parte de los trabajadores indican que todo el tiempo se sienten plenamente integrados con la empresa.

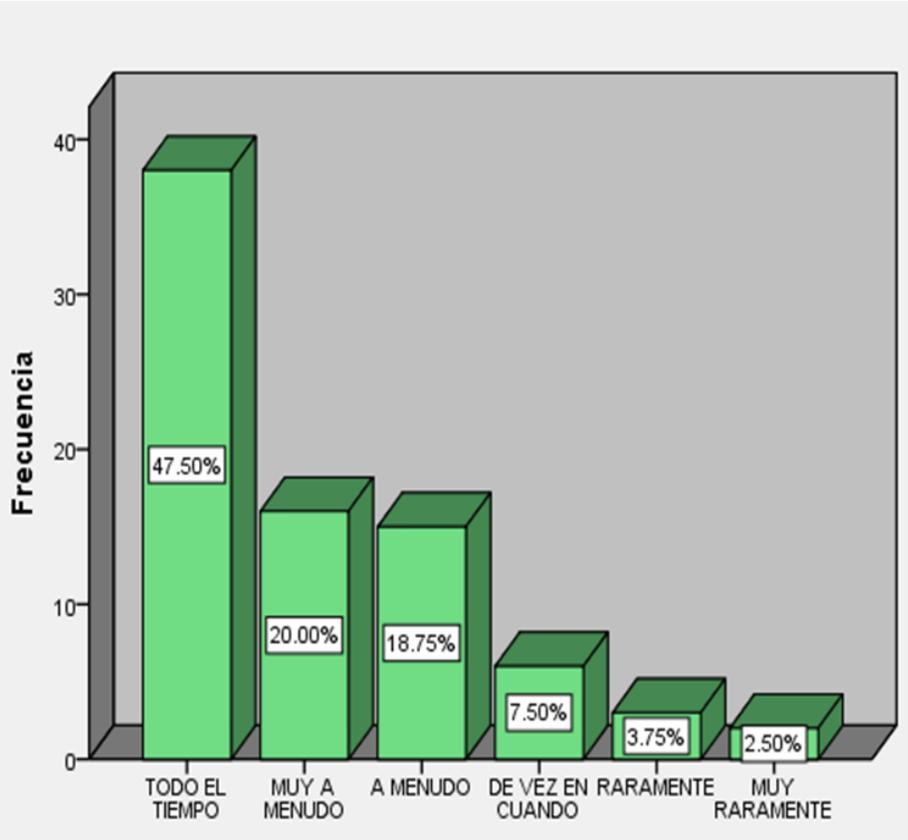
**Gráfico 40. Resultados de reactivo AF40.
Me he integrado plenamente con la empresa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AF41. Manifiesto orgullo de pertenecer a esta empresa. En el gráfico 41 se muestra que los trabajadores manifiestan orgullo de ser parte de la empresa.

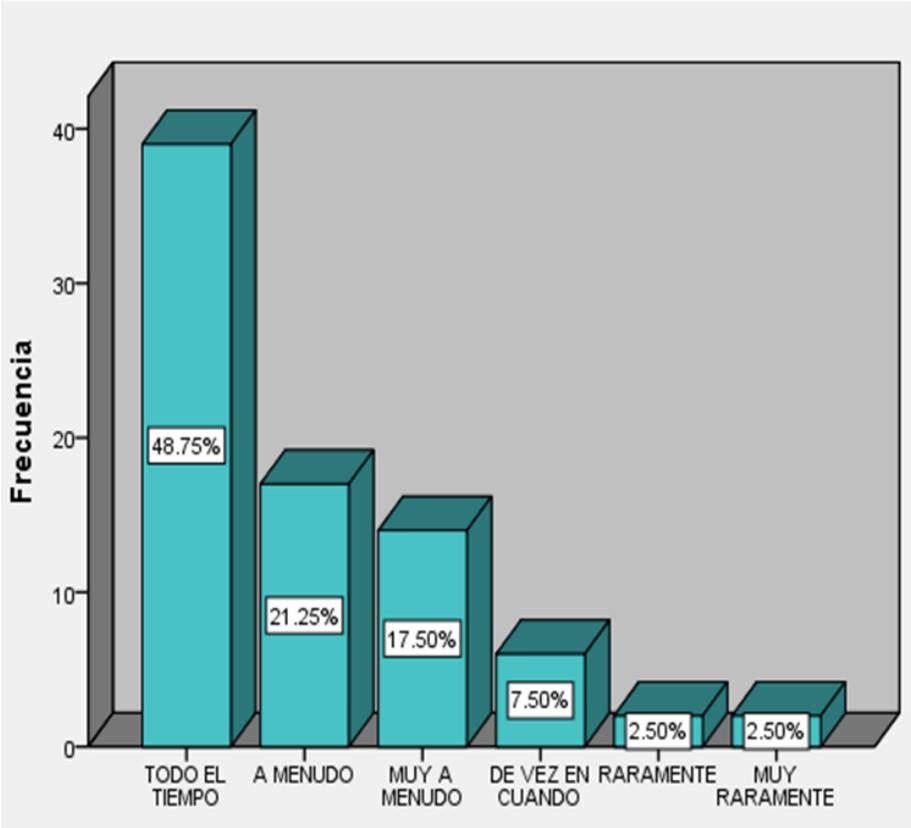
**Gráfico 41. Resultados de reactivo AF41.
Manifiesto orgullo de pertenecer a este empresa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AF42. Esta empresa tiene un gran significado para mí. Los trabajadores señalan que todo el tiempo con un 48.75%, la empresa donde laboran tiene un gran significado para ellos (gráfico 42).

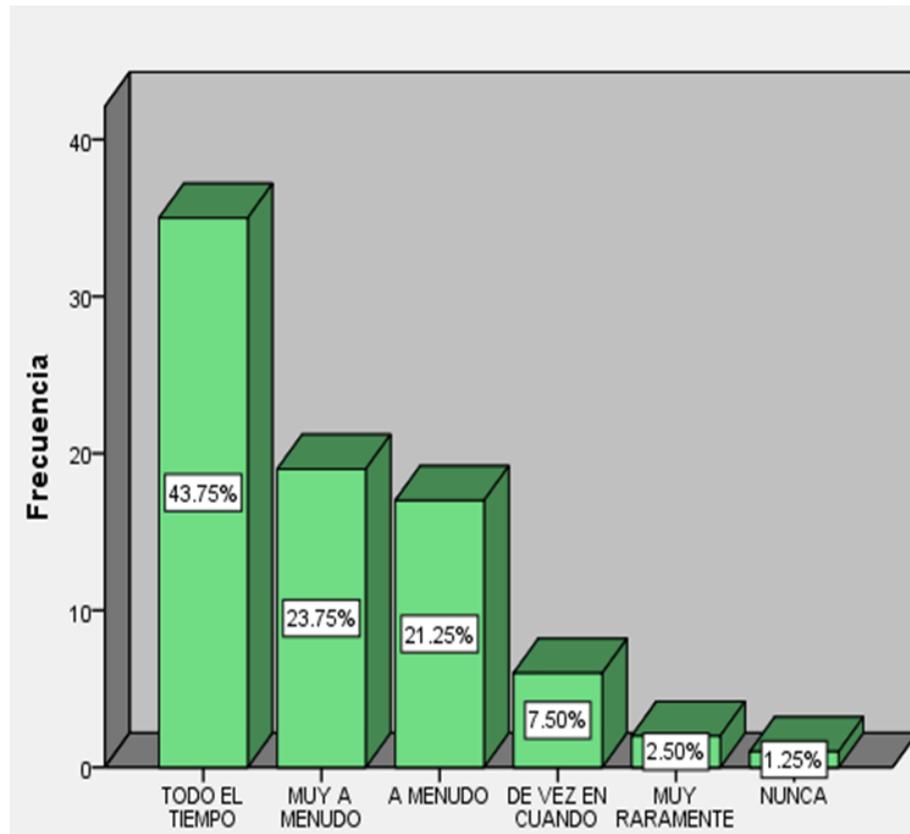
**Gráfico 42. Resultados de reactivo AF42.
Esta empresa tiene un gran significado para mí.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AF43. Siento apego emocional a la empresa. Parece indicar los resultados que los trabajadores manifiestan apego emocional a la empresa (gráfico 43).

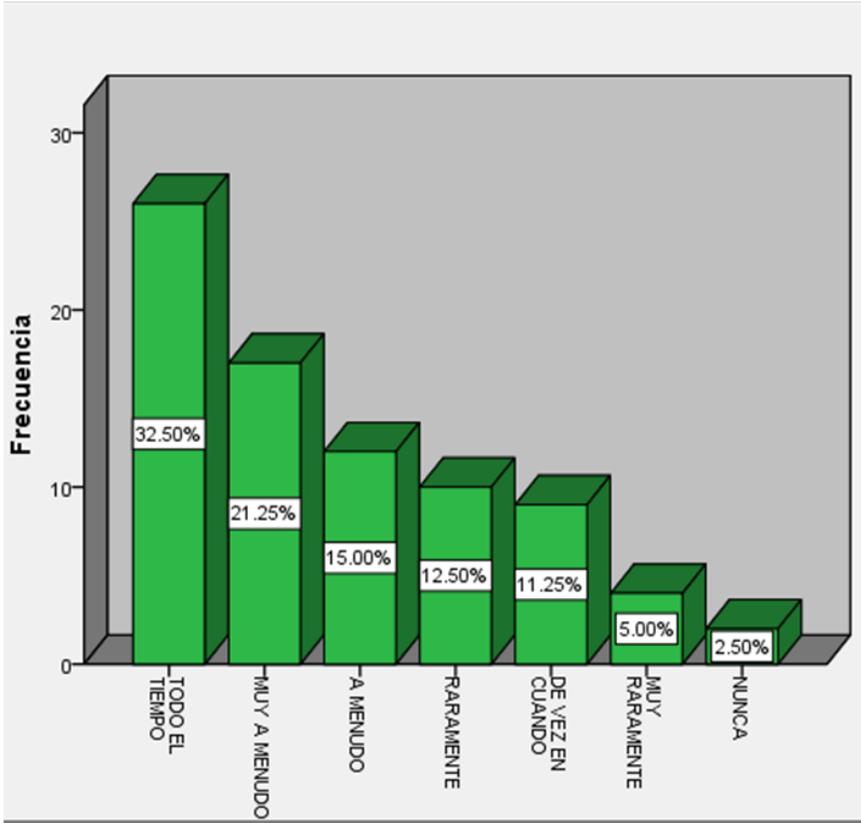
**Gráfico 43. Resultados de reactivo AF43.
Siento apego emocional a la empresa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AF44. Siento como mío cualquier problema de la empresa. Los resultados del gráfico 44 muestran que los trabajadores manifiestan que sienten los problemas de la empresa como si fueran de ellos.

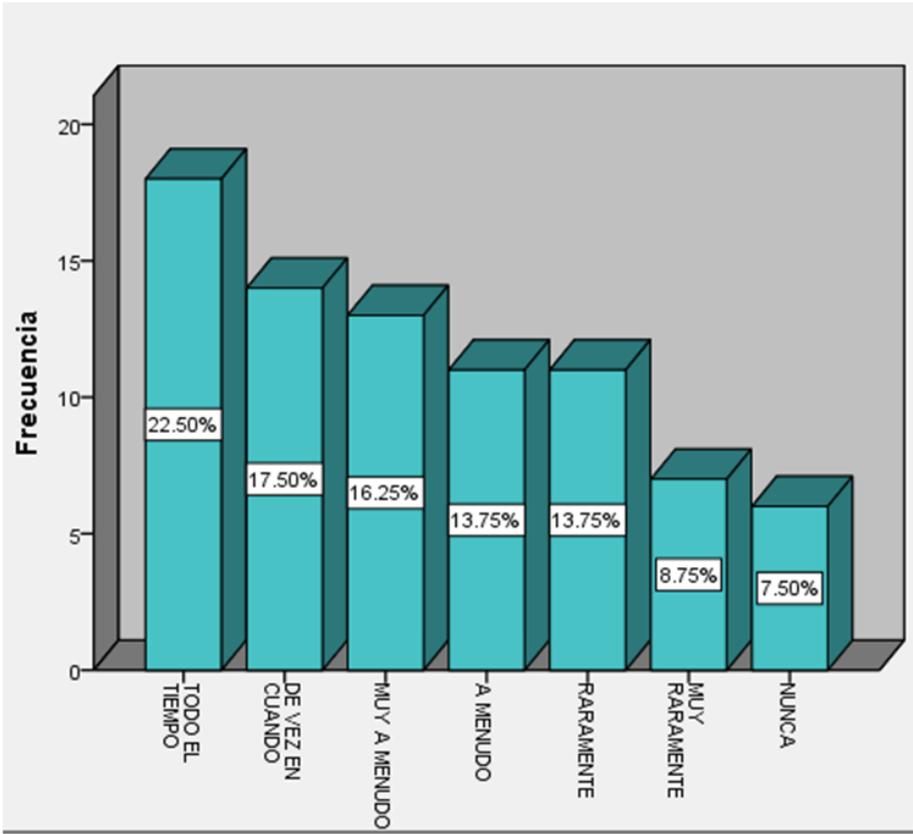
Gráfico 44. Resultados de reactivo AF44.
Siento como mío cualquier problema de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AF45. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta empresa. El gráfico 45 muestran los resultados donde parece que una gran mayoría de los trabajadores les gustaría continuar el resto de su carrera profesional en la empresa estudiada.

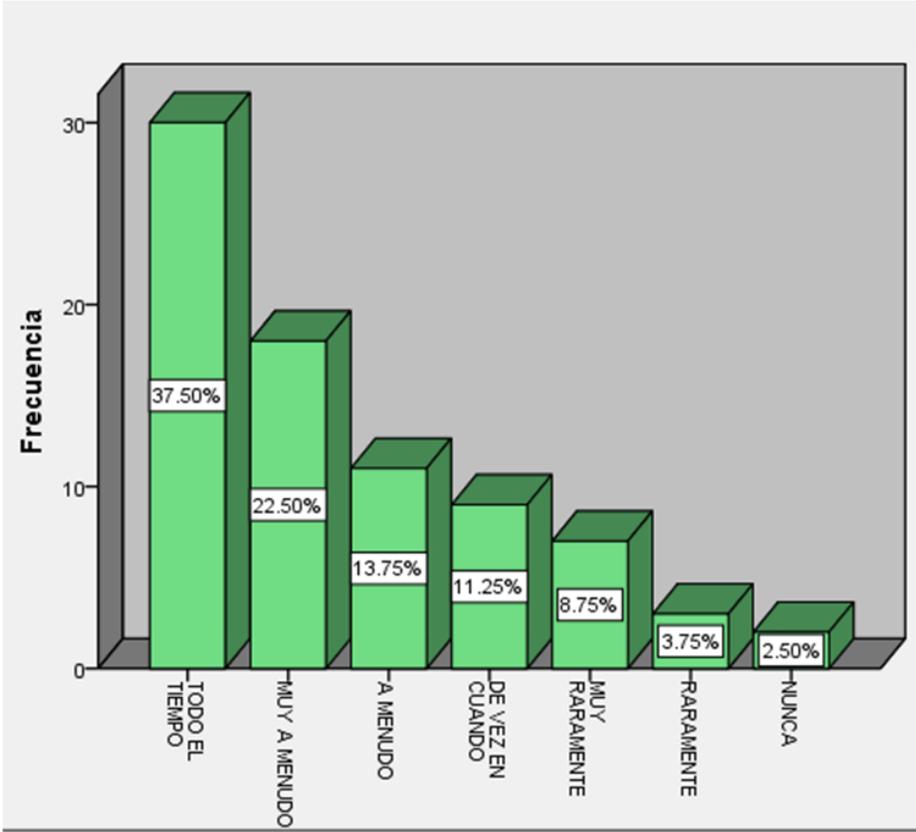
Gráfico 45. Resultados de reactivo AF45.
Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo AF46. He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta empresa. Los trabajadores manifiestan que en algún momento han analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a la empresa (Gráfico 46).

Gráfico 46. Resultados de reactivo AF46.
He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta empresa.

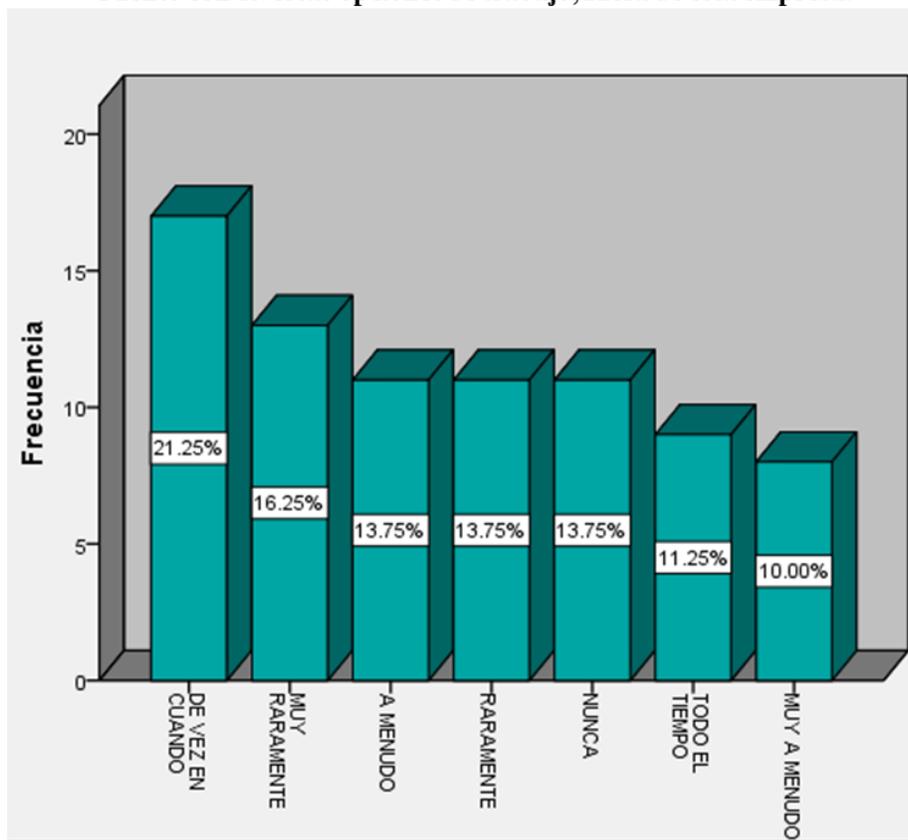


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Compromiso de continuidad

Reactivo DC47. Cuento con diversas opciones de trabajo, fuera de esta empresa. Los resultados muestran que los trabajadores consideran que no tienen diversas opciones de trabajo, fuera de esta empresa (Gráfico 47).

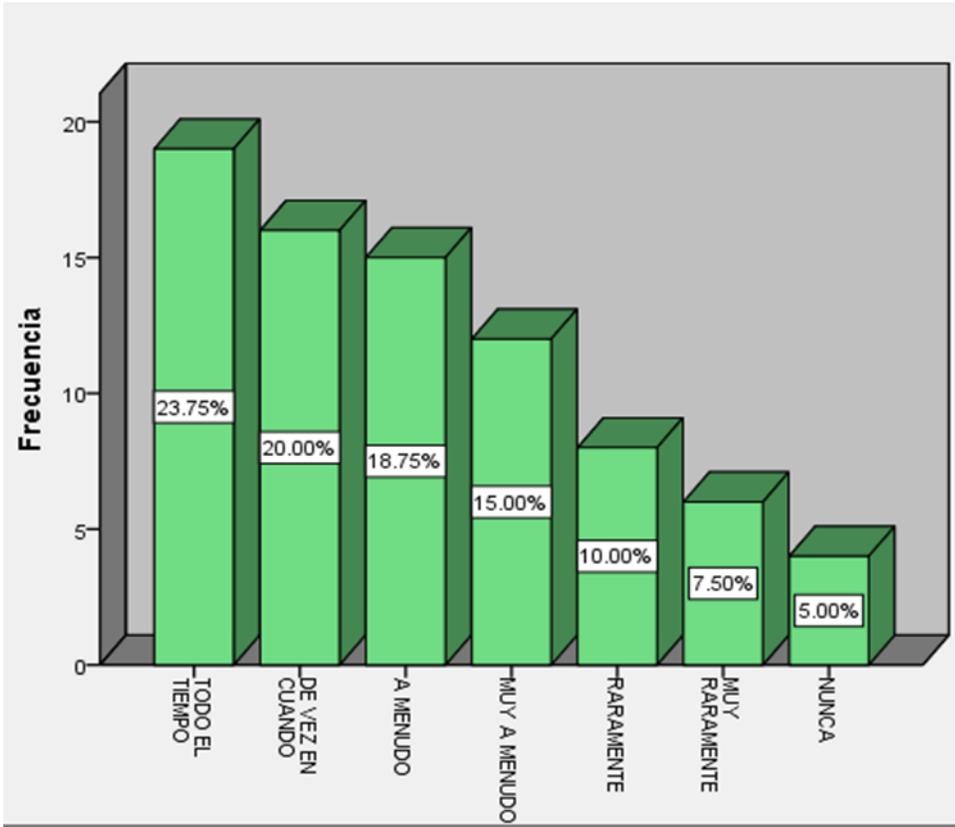
Gráfico 47. Resultados de reactivo DC47.
Cuento con diversas opciones de trabajo, fuera de esta empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo DC48. Cuento con diversas opciones de trabajo, fuera de esta empresa. Los resultados muestran que los trabajadores consideran que no tienen diversas opciones de trabajo, fuera de esta empresa (Gráfico 47).

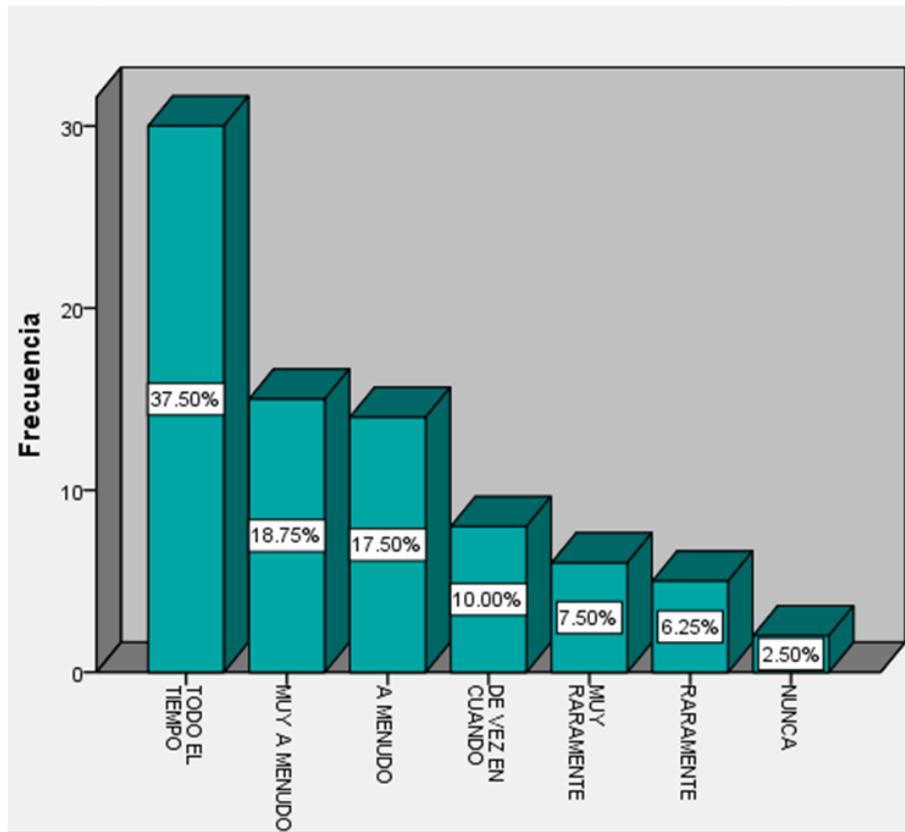
Gráfico 49. Resultados de reactivo DC48.
Si no hubiera dado tanto de mí mismo en esta empresa, consideraría otra opción de trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo DC49. Otras personas dependen de los ingresos que obtengo en esta empresa. Los resultados muestran que los empleados señalan que todo el tiempo con un 37.50% otras personas dependen de los ingresos que ellos obtienen en la empresa (gráfico 49).

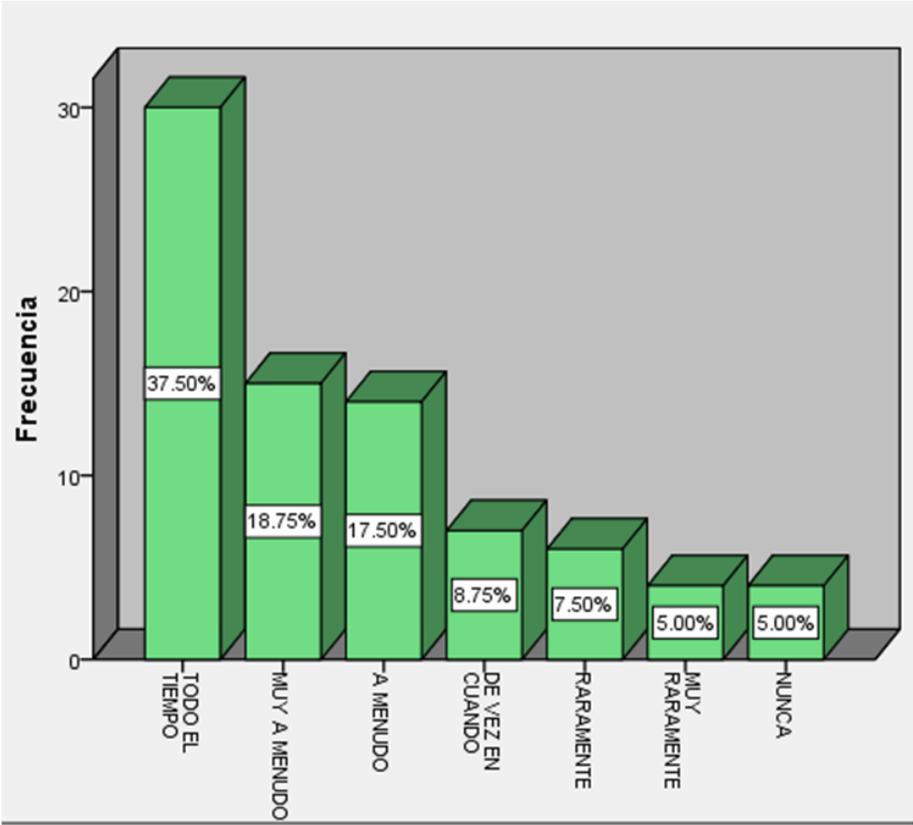
Gráfico 49. Resultados de reactivo DC49.
Otras personas dependen de los ingresos que obtengo en esta empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo DC50. Sería duro para mí, dejar esta empresa, inclusive si lo quisiera. El gráfico 50 muestra que los trabajadores consideran que sería duro dejar su empleo en la empresa, inclusive si ya no quisieran trabajar en ella.

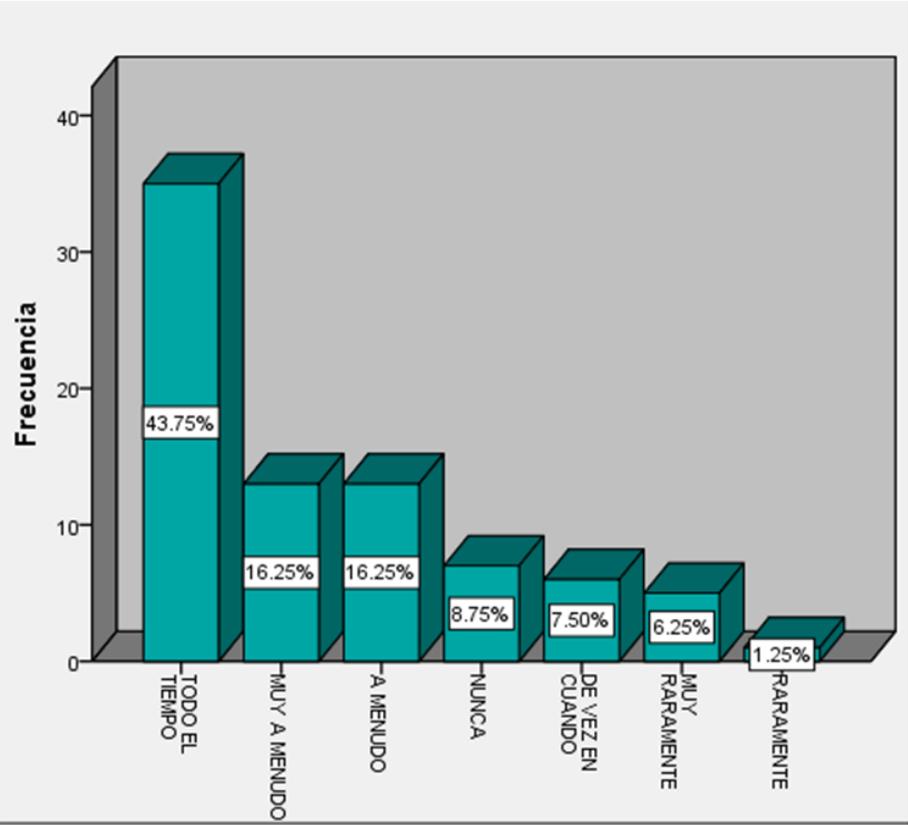
Gráfico 50. Resultados de reactivo DC50.
Sería duro para mí, dejar esta empresa, inclusive si lo quisiera.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo DC51. Permanecer a esta empresa, es una cuestión de necesidad. Los resultados que se muestran en el gráfico 51 indican que los trabajadores consideran que el permanecer laborando para la empresa, es una cuestión de necesidad.

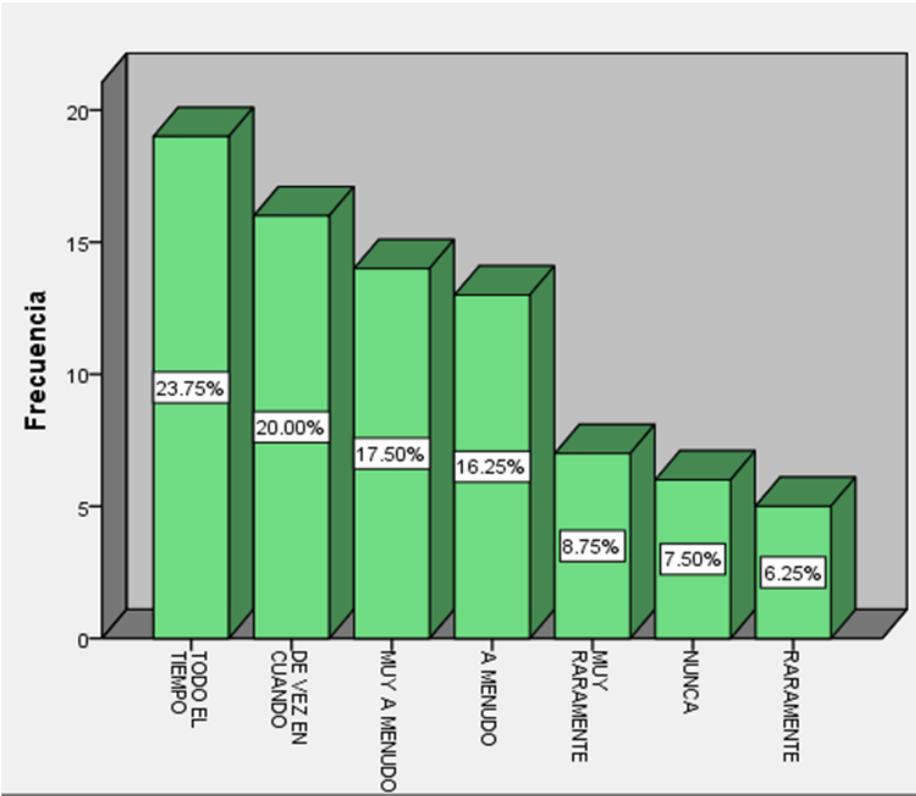
**Gráfico 51. Resultados de reactivo DC51.
Permanecer en esta empresa, es una cuestión de necesidad.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo DC52. Sí continúo en esta empresa es porque en otra no tendría las ventajas y beneficios que tengo aquí. Los trabajadores señalan que continúan laborando para la empresa porque en otra empresa no tendrían las ventajas y beneficios que tienen en está (Gráfico 52).

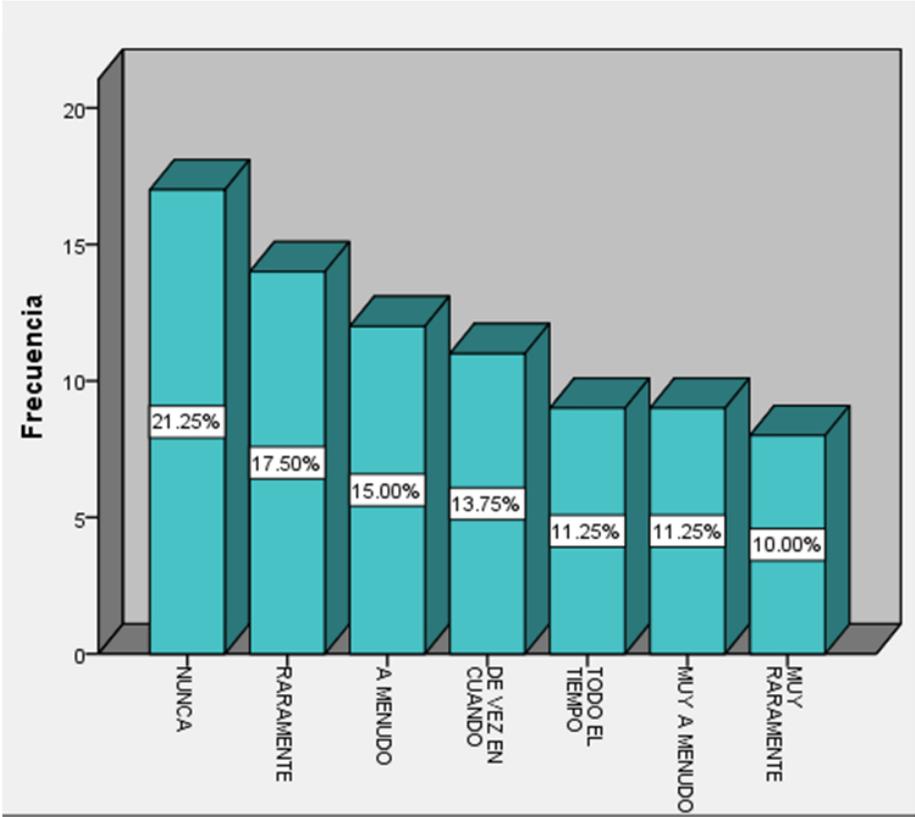
Gráfico 52. Resultados de reactivo DC52.
Si continúo en esta empresa es porque en otra no tendría las ventajas y beneficios que tengo aquí.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo DC53. Trabajo en esta empresa porque lo necesito, no porque yo quiera. Los resultados parecen indicar que los trabajadores permanecen en esta empresa porque así lo quieren y no únicamente por necesidad (Gráfico 53).

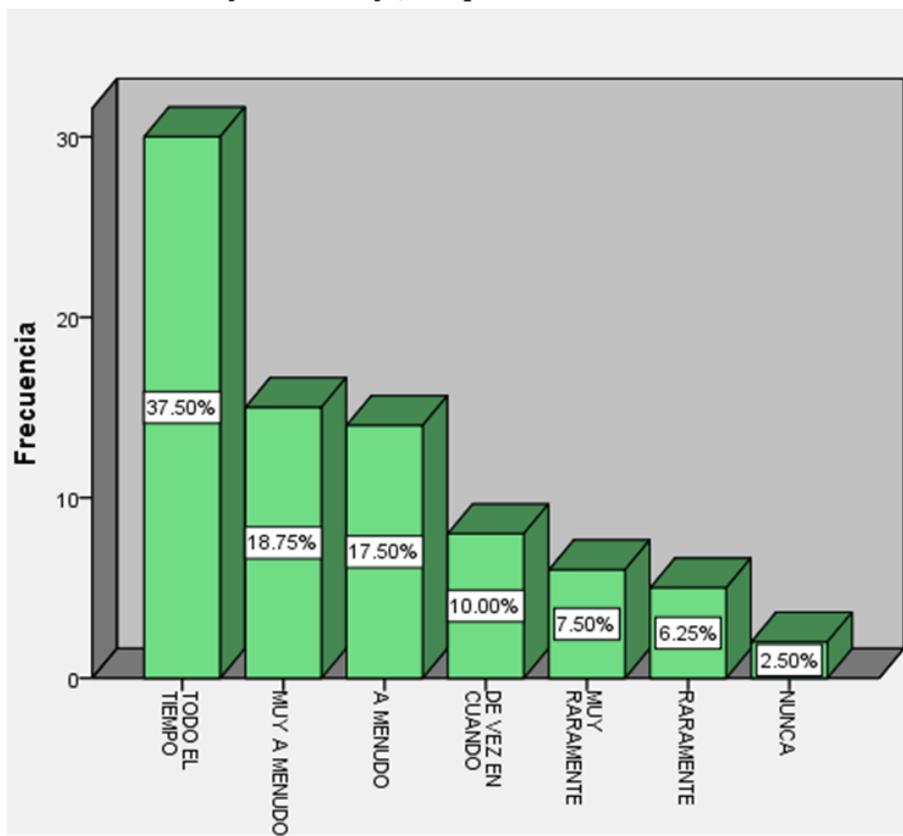
Gráfico 53. Resultados de reactivo DC53.
Trabajo en esta empresa porque lo necesito, no porque yo quiera.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo DC54. Podría dejar mi trabajo, aunque no tuviera otro a la vista. Los resultados del gráfico 54 muestran que podrían dejar su trabajo, aunque no tuvieran otro en puerta.

Gráfico 54. Resultados de reactivo DC54.
Podría dejar mi trabajo, aunque no tuviera otro a la vista.

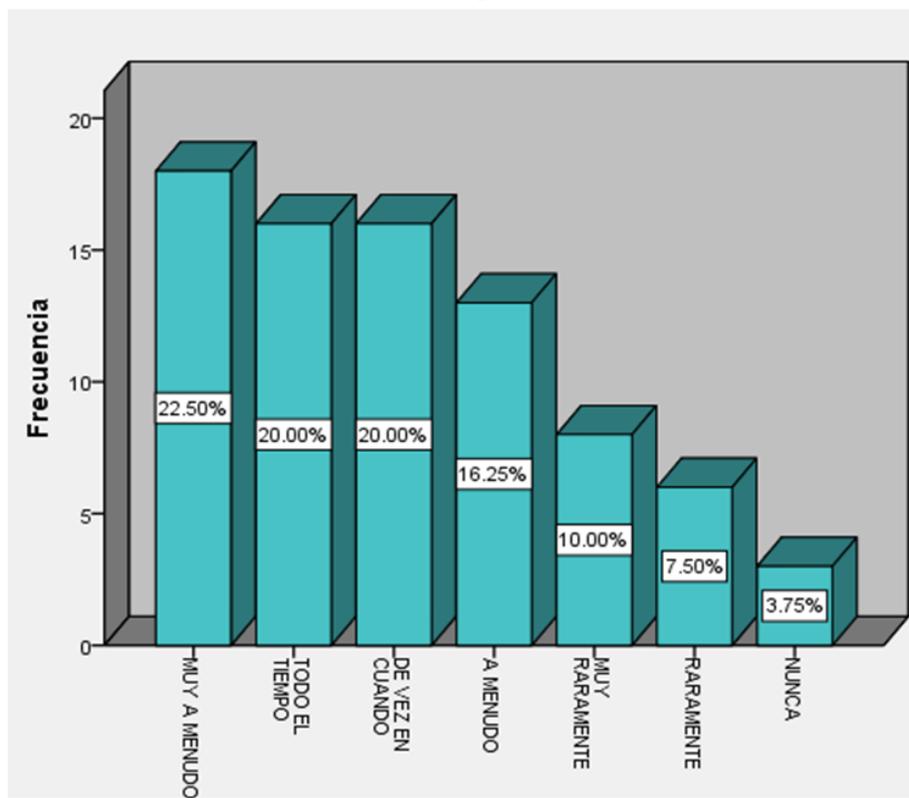


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

-Compromiso normativo

Reactivo NO55. Existen circunstancias que estrechan fuertemente mi relación laboral con esta empresa. La gran mayoría de los empleados manifiesta que existen circunstancias que estrechan fuertemente su relación laboral con la empresa (Gráfico 55).

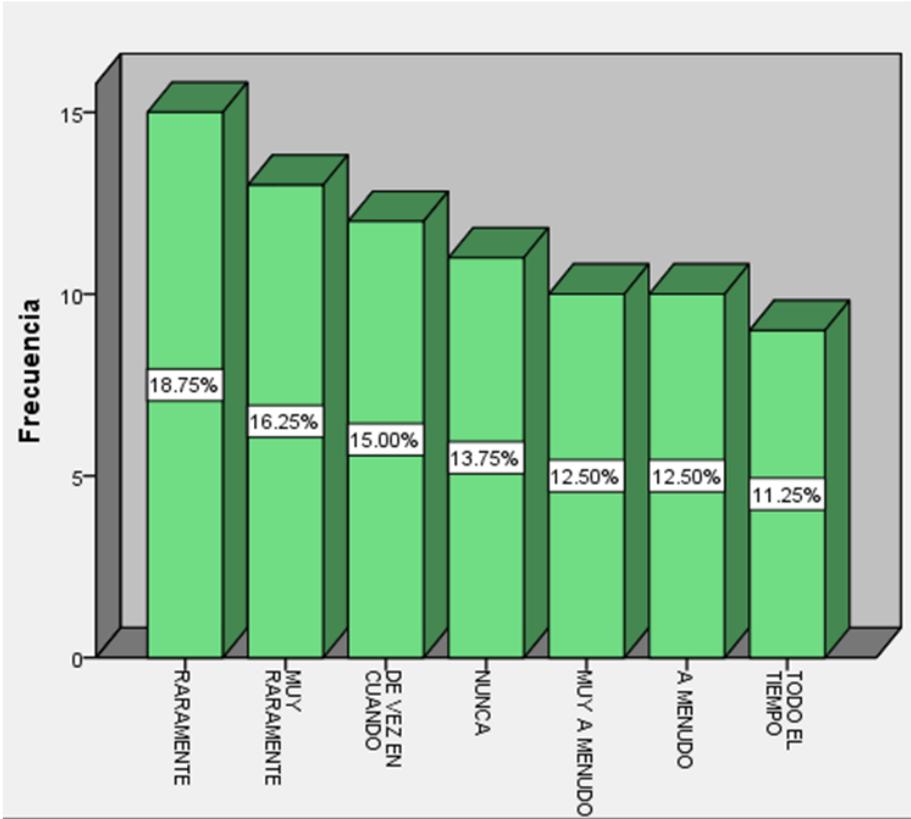
Gráfico 55. Resultados de reactivo NO55.
Existen circunstancias que estrechan fuertemente mi relación laboral con esta empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo NO56. Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo. En el gráfico 56 se muestran los resultados donde los trabajadores consideran que raramente y muy raramente poseen capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.

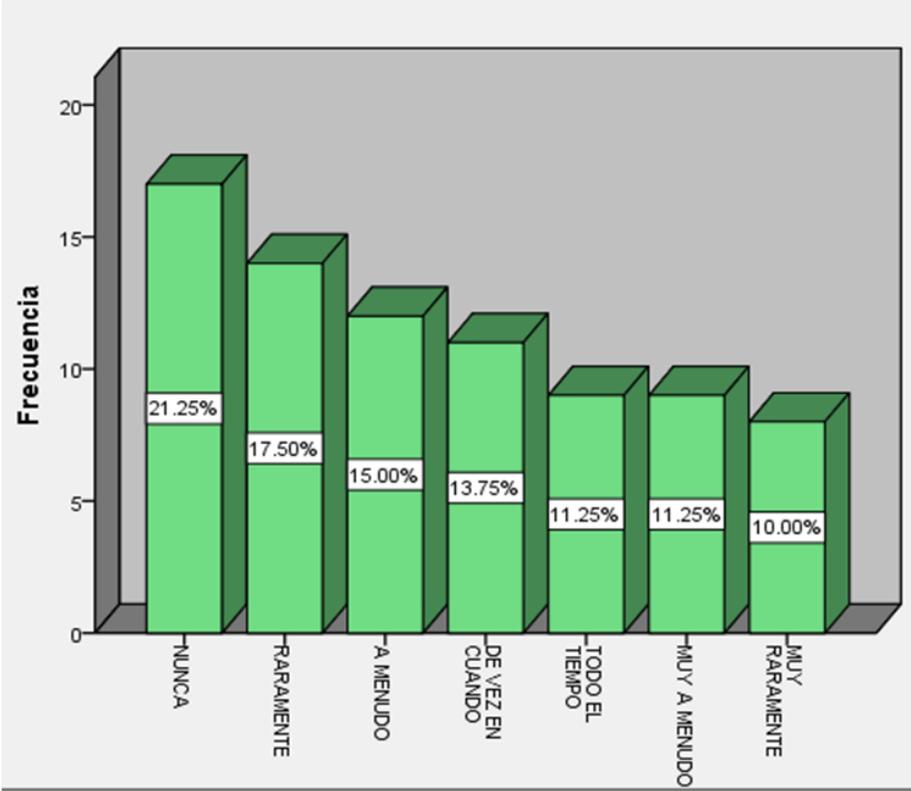
**Gráfico 56. Resultados de reactivo NO56.
Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo NO57. Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la empresa en estos momentos. Los resultados del gráfico 57 muestran que una parte de los trabajadores nunca y raramente sentirían culpabilidad si dejaran su empleo en la empresa.

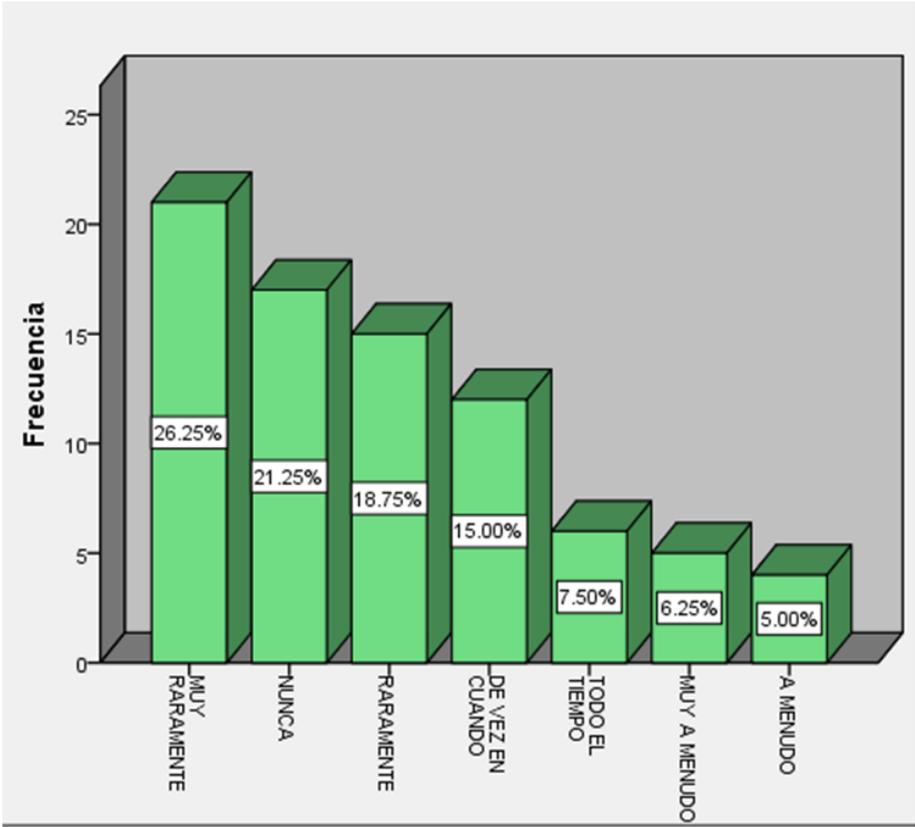
Gráfico 57. Resultados de reactivo NO57.
Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la empresa en estos momentos.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo NO58. Tengo una sensación de deuda con la empresa. La gran mayoría de los empleados manifiesta que muy raramente y nunca tienen sensación de deuda con la empresa (Gráfico 58).

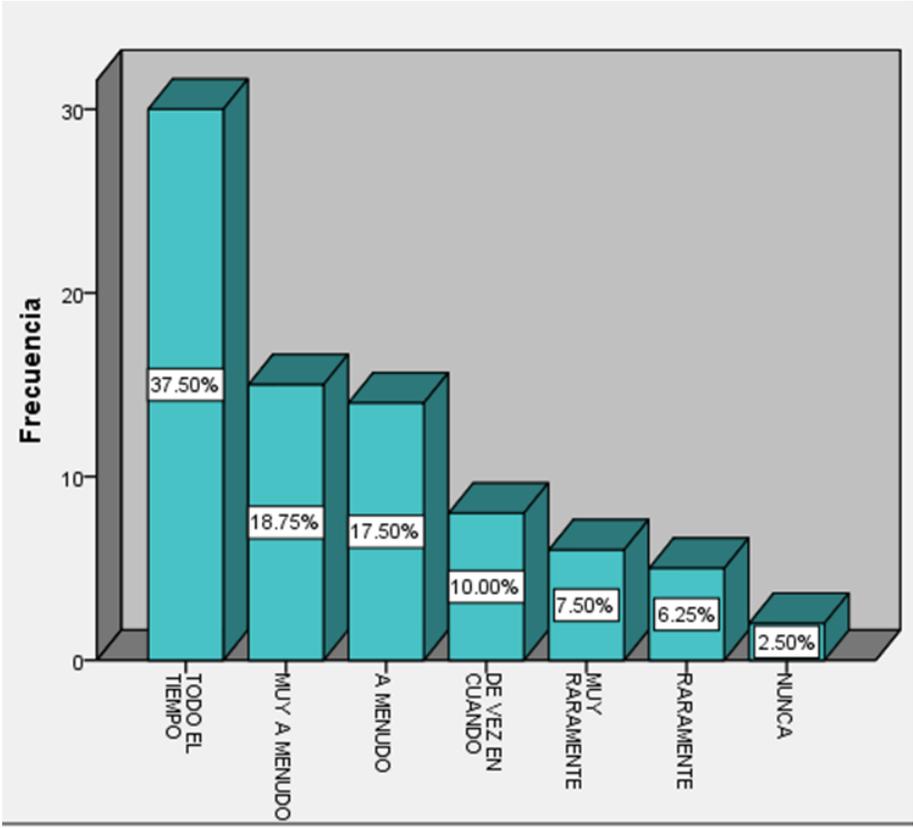
**Gráfico 58. Resultados de reactivo NO58.
Tengo una sensación de deuda con la empresa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo NO59. Soy leal a la empresa. Los trabajadores manifiestan que todo el tiempo y muy a menudo son leales a la empresa (Gráfico 59).

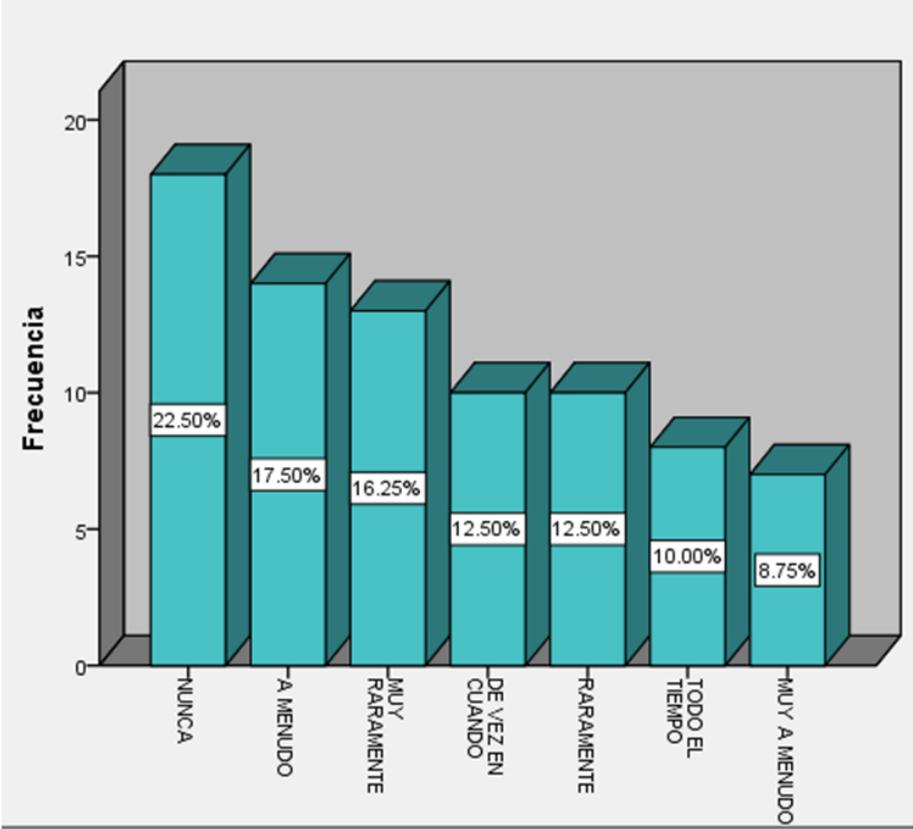
**Gráfico 59. Resultados de reactivo NO59.
Soy leal a la empresa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo NO60. Tengo la obligación de permanecer en la empresa. En el gráfico 60, se muestran los resultados donde parece que los empleados no sienten obligación de permanecer en la empresa.

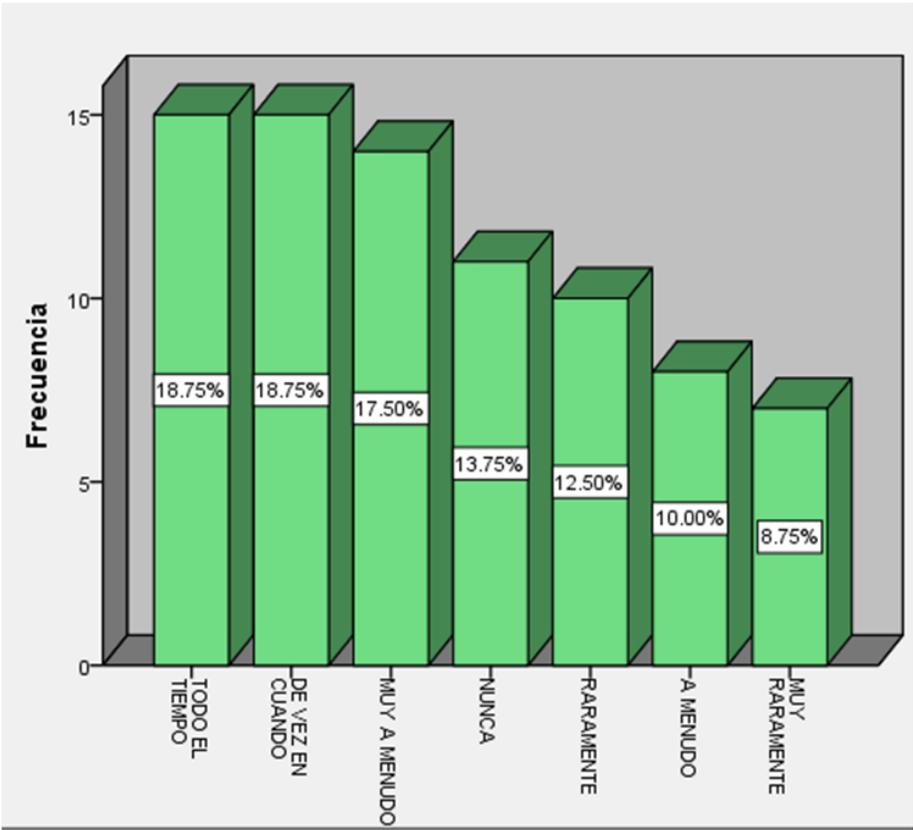
**Gráfico 60. Resultados de reactivo NO60.
Tengo la obligación de permanecer en la empresa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo NO61. Creo que le debo mucho a la empresa. Una parte representativa de los encuestados consideran que le deben mucho a la empresa (gráfico 61).

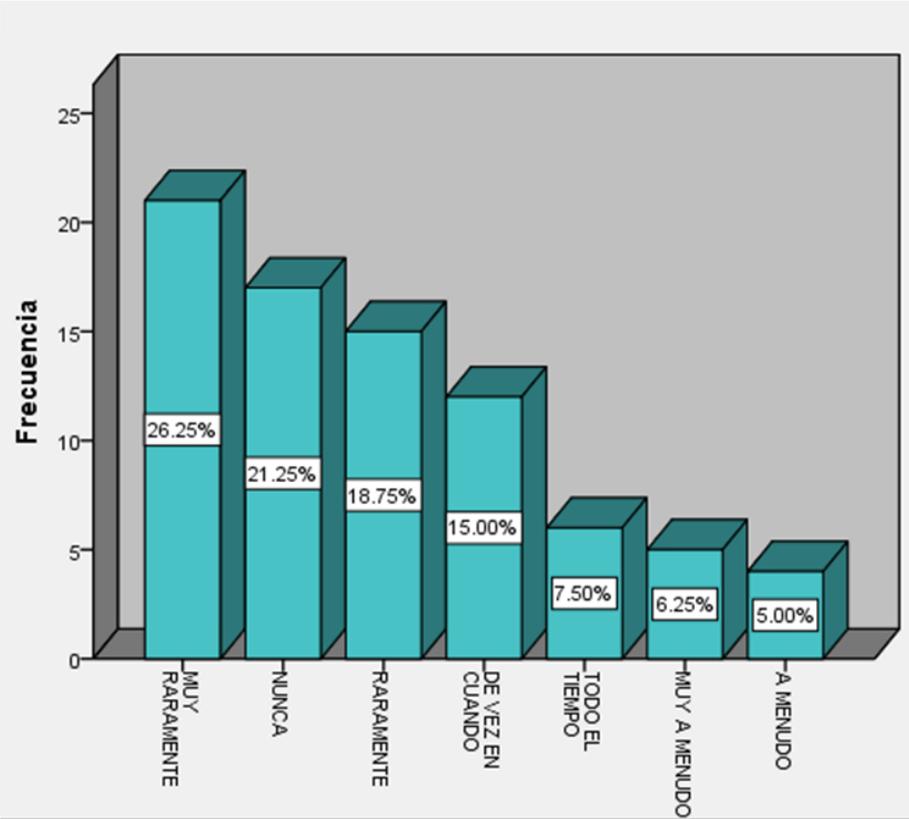
**Gráfico 61. Resultados de reactivo NO61.
Creo que le debo mucho a la empresa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reactivo NO62. No estaría bien dejar la empresa, aunque ganará en el cambio. Los resultados del gráfico 62, muestran que los trabajadores consideran podrían dejar la empresa.

Gráfico 62. Resultados de reactivo NO62.
No estaría bien dejar la empresa, aunque ganará en el cambio.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Resumen de las percepciones de los trabajadores de la empresa estudiada sobre clima y compromiso organizacional

En resumen como se puede observar en la tabla 20 los reactivos de la dimensión más alta de acuerdo a la escala de frecuencia, siendo la más alta la dimensión de compromiso Afectivo con 6.45 respecto 7, donde se obtuvo una variabilidad de 1.29, lo cual se traduce en validez o confiabilidad del instrumento. Entre las variables más bajas se encuentra reconocimiento con un promedio o media de 2.65 por lo que muestra una variabilidad mayor en las respuestas de los trabajadores, debido a lo anterior se deben desarrollar estrategias y planes por medio de los cuales se reconozca el buen desempeño de los trabajadores y por ende mejorar el clima organizacional.

Tabla 20. Resumen de los índices de percepción de los empleados sobre clima y compromiso organizacional.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
AF45. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta	3	7	6.45	.87
AF40. Me he integrado plenamente con la empresa.	4	7	6.34	.87
AF42. Esta empresa tiene un gran significado para mí.	2	7	5.95	1.28
AF41. Manifiesto orgullo de pertenecer a esta empresa.	2	7	5.93	1.31
AF43. Siento apego emocional a la empresa.	1	7	5.91	1.29
.....
.....
RE18. Somos informados sobre el aprovechamiento de nuestras sugerencias.	1	7	3.03	1.99
RE23. Aquí se valora hacer las cosas de modo diferente.	1	7	2.91	1.59
RE19. Nos proporcionan reconocimiento.	1	7	2.85	1.86
RE21. Existe reconocimiento con relación a nuestro esfuerzo y realización	1	7	2.76	1.73
RE20. Recibimos elogios por hacer bien nuestro trabajo	1	7	2.65	1.74

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Resultados de análisis de variable clima organizacional

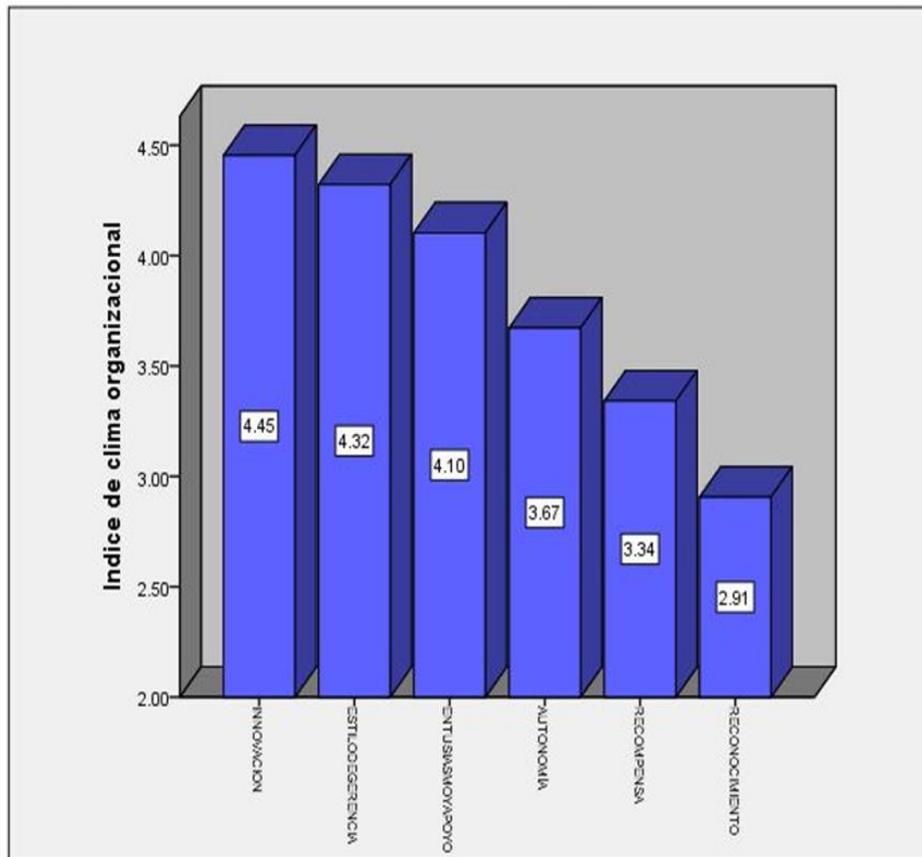
Referente a la variable más alta con 4.4542 de índice o media (Innovación), la percepción de los empleados es que siente que en la empresa se les permite intentar nuevas formas de hacer las cosas, le siguen en puntuación las variables estilo de gerencia, entusiasmo y apoyo, y autonomía donde parece que los empleados tienen confianza en la gerencia, además consideran que las relaciones interpersonales son armoniosas. En el otro extremo más bajo en cuanto a la media o índice se encuentra reconocimiento y recompensa, lo que muestra que los empleados perciben que no existe reconocimiento con relación a su esfuerzo y realización de su trabajo, y que no se cuenta con una política salarial que permita compensaciones semejantes para funciones idénticas, es decir pueden realizar las mismas actividades pero algunos tener mayor sueldo que otros, como se puede observar en la tabla 21 y gráfico 63.

Tabla 21. Índice muestral de la variable clima organizacional

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Índice	Desv. típ.
INNOVACION	80	1.00	6.67	4.4542	1.51527
ESTILODEGERENCIA	80	1.00	7.00	4.3219	1.49997
ENTUSIASMOYAPOYO	80	1.75	6.50	4.1031	1.27270
AUTONOMÍA	80	1.00	7.00	3.6725	1.56229
RECOMPENSA	80	1.00	7.00	3.3417	1.59815
RECONOCIMIENTO	80	1.00	7.00	2.9063	1.44127
N válido (según lista)	80				

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Gráfico 63. Índice de clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.5 Resultados de variable compromiso organizacional

Los resultados muestran que los empleados de la empresa evaluada están comprometidos con la empresa, siendo el compromiso afectivo más significativo, lo que quiere decir que el empleado que permanece en la empresa, se siente satisfecho e involucrado emocionalmente con la organización. Le sigue el compromiso de continuidad, el cual indica que los empleados sienten que deben permanecer en la empresa, dada la inversión en tiempo y esfuerzo que han dedicado a la organización. Y la media más baja corresponde al compromiso normativo, lo que indica que en menor proporción algunos empleados permanecen en la empresa por los

estímulos y prestaciones que la organización les otorga y siente la obligación moral de permanecer en ella.

Los resultados de esta variable se muestran en la tabla 22, donde se observa que sí existen diferencias significativas en sus razones para sentirse comprometidos.

Tabla 22. Media muestral de la variable compromiso organizacional.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
COMPROMISO AFECTIVO	80	2.50	7.00	5.7313	.93120
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	80	2.25	7.00	4.8234	1.13988
COMPROMISO NORMATIVO	80	1.25	6.50	3.9531	1.10296
N válido (por lista)	80				

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.6 Método de correlación entre variables

Con el propósito de seleccionar la técnica estadística más adecuada para esta investigación, se construyó la tabla 23, en la que se muestra la relación entre las variables independientes y las dependientes, de tal modo que ello permitiría apreciar las causas y efectos del objeto estudio abordado en este trabajo. Cabe destacar, que para realización de este ejercicio, se contó con el apoyo y asesoría del M.A. Élfego Ramírez Flores, quien supervisó el trabajo de estadística aquí utilizado.

Tabla 23. Técnicas estadísticas para pruebas de hipótesis.

Causa Variable independiente	Efecto Variable dependiente	Técnica
Predictor	Pronostico	
Dicotómica	Dicotómica	Chi cuadrada con tabla cruzada
Dicotómica	Multitómica	Chi cuadrada con tabla cruzada
Dicotómica	Ordinal	T de student para muestras independientes
Dicotómica	Cuantitativa	T de student para muestras independientes
Multitómica	Ordinal	Anova de un factor
Multitómica	Cuantitativa	Anova de un factor
Cuantitativa	Cuantitativa	Correlación de Pearson y Spearman
Cualquiera	Dicotómica	Regresión logística binaria
Ordinal	Ordinal	Correlación de Spearman

Fuente: Elaboración propia, con la supervisión y asesoría del M.A. Élfego Ramírez Flores.

4.6.1 Correlación entre clima y compromiso organizacional

Para medir la correlación entre el clima y el compromiso organizacional y con apoyo en datos de la tabla 23, se utilizó la técnica de correlación de Spearman, por tratarse de variables ordinales. Por otro lado, de acuerdo a la escala de interpretación de correlación de Spearman que se muestra en la tabla 24, donde Fernández & Pértega (1997; citados por Martínez, Tuya, Martínez, Pérez & Cánovas, 2009), establecen diferentes rangos de correlación; para el caso de esta investigación se encontró que existe una correlación positiva moderada fuerte entre las dos variables, ya que se obtuvo un coeficiente de correlación de .644, tal como se muestra en la tabla 25. Esto pareciera indicar que a mejor percepción del clima organizacional mayor compromiso organizacional.

Tabla 24. Escala de interpretación de correlación de Spearman.

Correlación negativa perfecta	-1
Correlación negativa fuerte moderada débil	-0.5
Ninguna correlación	0
Correlación positiva moderada Fuerte	+0.5
Correlación positiva perfecta	+1

Fuente: Martínez et al. (2009).

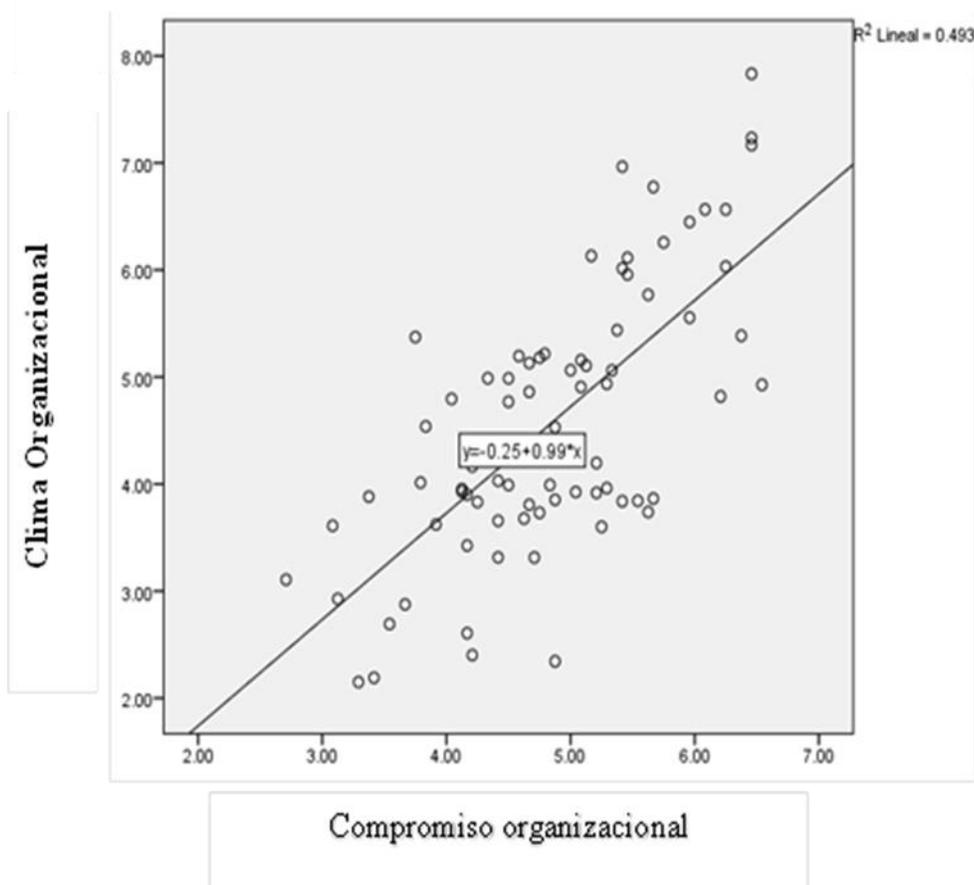
Tabla 25. Correlación entre clima y compromiso organizacional.

Correlaciones				
			CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1.000	.644
		Sig. (bilateral)		.000
		N	80	80
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	.644	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	80	80

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de significancia obtenido de .000, se puede decir que el resultado es muy confiable, lo cual se muestra en el gráfico 64.

Gráfico 64. Correlación entre clima y compromiso organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

4.6.2 Correlación entre clima organizacional y las características personales

-Clima organizacional-edad

Tal como ya se indicó en renglones anteriores la correlación de Spearman ayudo a buscar la relación que existe entre la variable clima organizacional y la edad. En la tabla 26, se indica una correlación negativa de -0.104, por lo cual no existe significancia, lo cual permite señalar que no existe un resultado concluyente que indique que la edad influye en el clima

organizacional; por el contrario pareciera ser que el signo en negativo indica que los empleados con mayor edad califican mal al clima organizacional y son los jóvenes quienes lo perciben mejor, por tanto lo califican positivamente.

Tabla 26. Correlación entre clima organizacional y edad de los encuestados.

Correlaciones				
			CLIMA ORGANIZACIONAL	EDAD
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	-.104
		Sig. (bilateral)		.356
		N	80	80
	EDAD	Coefficiente de correlación	-.104	1.000
		Sig. (bilateral)	.356	
		N	80	80

Fuente: Elaboración propia.

-Clima organizacional vs antigüedad

Tal como lo muestran los resultados de la tabla 27, parece que no existe correlación significativa entre el clima organizacional y la antigüedad de los encuestados al servicio de la organización, ya se obtuvo una correlación negativa del 7% (-0.079).

Tabla 27. Correlación clima organizacional y antigüedad de los encuestados.

Correlaciones				
			CLIMA ORGANIZACIONAL	ANTIGÜEDAD
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	-.079
		Sig. (bilateral)		.488
		N	80	80
	ANTIGÜEDAD	Coefficiente de correlación	-.079	1.000
		Sig. (bilateral)	.488	
		N	80	80

Fuente: Elaboración propia.

-Clima organizacional vs personas a cargo

El coeficiente de correlación entre clima organizacional y el número de personas que supervisan los encuestados dentro de la organización fue de .257, lo que indica que no existe correlación entre estas variables, por tanto no existe un resultado que muestre que el número de personas que supervisan los encuestados influya en el clima organizacional (Tabla 28).

Tabla 28. Correlación entre clima organizacional y personas a cargo de los encuestados.

Correlaciones				
			CLIMA ORGANIZACIONAL	PERSONA A CARGO
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	.257
		Sig. (bilateral)		.021
		N	80	80
	PERSONA A CARGO	Coefficiente de correlación	.257	1.000
		Sig. (bilateral)	.021	
		N	80	80

Fuente: Elaboración propia.

-Clima organizacional vs género

Como lo muestra la tabla 29, parece que los hombres perciben mejor el clima organizacional que las mujeres, lo que puede indicar que el género sí influye en el clima organizacional, donde el grado es mayor en hombres que en mujeres.

Tabla 29. Correlación entre clima organizacional y género.

PRUEBA T
Estadísticos de grupo

Género del trabajador		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
CLIMA ORGANIZACIONAL	FEMENINO	28	4.0939	.97222	.18373
	MASCULINO	52	4.7873	1.31612	.18429

Fuente: Elaboración propia.

Lo cual se reafirma con el nivel de significancia que se observar en la tabla 30, donde se obtuvieron resultados de .017 para las mujeres y .010 para los hombres.

Tabla 30. Prueba de muestras de clima organizacional y género.

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de	
									Inferior	Superior
CLIMA ORGANIZACIONAL	Se han asumido varianzas iguales	3.631	.060	-2.443	77	.017	-.69342	.28383	-1.25860	-.12823
	No se han asumido varianzas iguales			-2.665		70.257				

Fuente: Elaboración propia.

-Clima organizacional vs sindicalizado

La correlación entre clima organizacional y la categoría sindicalizado, muestra que es este tipo de personal el que peor percibe el clima organizacional; mientras que los no sindicalizado son los que perciben mejor el clima organizacional, tal como se muestra en la tabla 31.

Tabla 31. Correlación entre clima organizacional y sindicalizado.

Prueba T

Estadísticos de grupo

Miembro del sindicato		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
CLIMA ORGANIZACIONAL	SI	49	4.1968	1.13178	.16168
	NO	31	5.1339	1.22201	.21948

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 32 se muestra que el hecho de que pertenecer o no al sindicato, sí influye en el clima organizacional percibido, ya que se obtuvo un nivel de significancia de .001.

Tabla 32. Prueba de muestras de clima organizacional y sindicalizado.

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene para la		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de	
									Inferior	Superior
CLIMA ORGANIZACIONAL	Se han asumido varianzas iguales	.201	.655	-3.498	78	.001	-.93716	.26789	-1.47048	-.40383
	No se han asumido varianzas iguales			-3.438	60.297	.001	-.93716	.27260	-1.48239	-.39192

Fuente: Elaboración propia.

-Clima organizacional vs grado escolar concluido

Los resultados de la correlación entre clima organizacional y grado escolar concluido por parte de los informantes, nos indican que dicho grado escolar no influye en el clima organizacional (tabla 33).

Tabla 33. Correlación entre clima organizacional y grado escolar concluido.

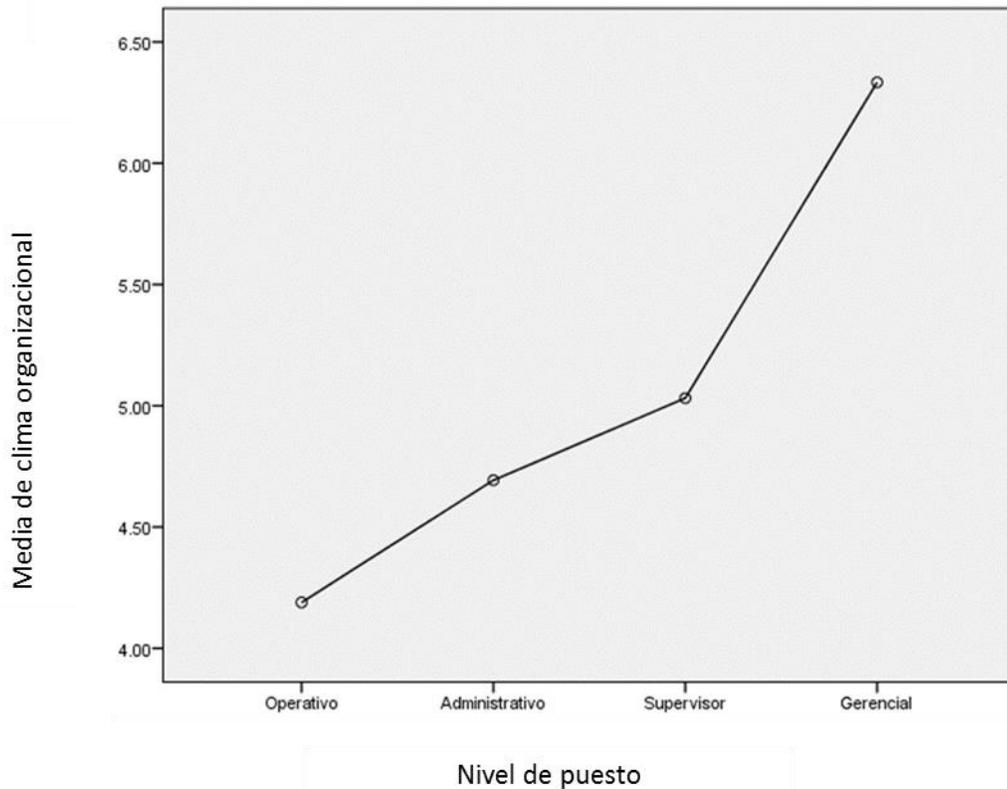
Correlaciones				
			CLIMA ORGANIZACIONAL	GRADO ESCOLAR
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	.260
		Sig. (bilateral)		.020
		N	80	80
	GRADO ESCOLAR	Coefficiente de correlación	.260	1.000
		Sig. (bilateral)	.020	
		N	80	80

Fuente: Elaboración propia.

-Clima organizacional vs nivel de puesto

Tal como se puede observar en el gráfico 65, de los encuestados, son de nivel gerencial los que perciben mejor clima organizacional, seguidos por los supervisores; por tanto pareciera que el nivel de puesto que ocupa el encuestado sí influye en el clima organizacional. En este caso, sí existe correlación entre estas variables.

Gráfico 65. Correlación de clima organizacional y nivel de puesto.



Fuente: Elaboración propia.

-Clima organizacional vs turno

Por lo que respecta a la correlación entre clima organizacional y turno, pareciera evidenciarse que los encuestados con turno fijo califican mejor el clima organizacional, dado que se observó un nivel de significancia de .006; por lo que se puede decir que el turno sí influye en el clima organizacional (tablas 34 y 35).

Tabla 34. Correlación entre clima organizacional y turno.

Prueba T

Estadísticas de grupo

Rola turnos		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
CLIMA	FIJO	39	4.9451	1.23534	.19781
ORGANIZACIONAL	ROLAN	41	4.1935	1.15844	.18092

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Prueba de muestras de clima organizacional y turno.

Prueba de muestras independientes

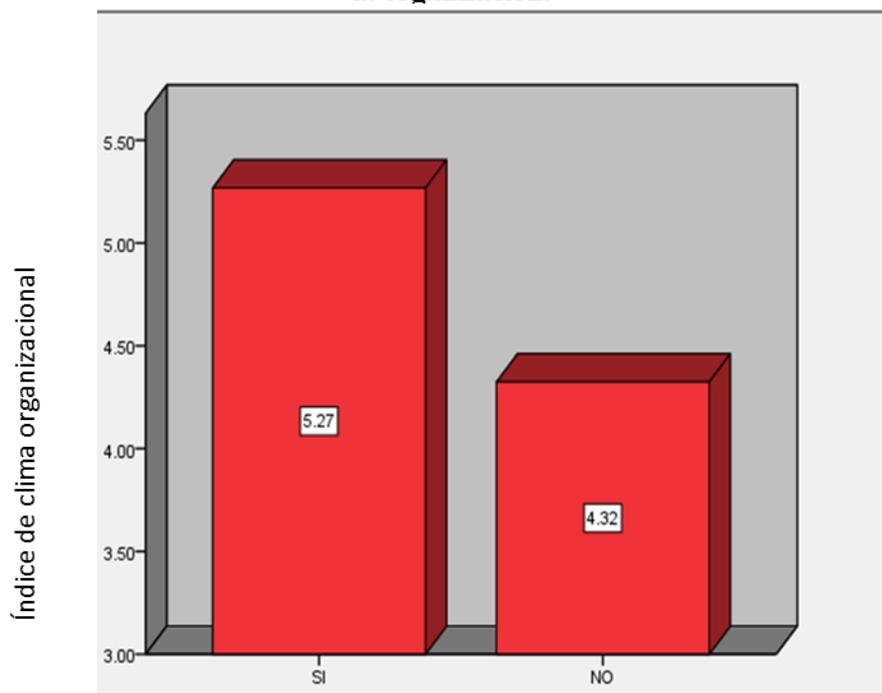
	Prueba de Levene de igualdad de varianzas	prueba t para la igualdad de medias								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
CLIMA ORGANIZACIONAL	Se asumen varianzas iguales	.349	.556	2.808	78	.006	.75155	.26763	.21873	1.28437
	No se asumen varianzas iguales			2.804	76.987	.006	.75155	.26807	.21775	1.28535

Fuente: Elaboración propia.

-Clima organizacional vs característica promovido

En el grafico 66 se muestra que los encuestados que recibieron promociones dentro de la organización, califican mejor al clima organizacional.

Gráfico 66. Correlación entre clima organizacional y promovido dentro de la organización.



Promovido dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la tabla 36, parece ser que hecho de que los informantes hayan sido promovidos dentro de la organización, esta situación sí influye sobre el clima organizacional, ya que se obtuvo un nivel de significancia de 0.005.

Tabla 36. Prueba de muestras de clima organizacional y promovido.

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
CLIMA ORGANIZACIONAL	Se asumen varianzas iguales	.017	.896	-3.082	78	.003	-.94333	.30608	-1.55269	-.33397
	No se asumen varianzas iguales			-3.017	31.484	.005	-.94333	.31263	-1.58054	-.30612

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3 Correlación entre compromiso organizacional y las características personales

-Compromiso organizacional vs Edad

Los resultados de la variable compromiso organizacional y edad se muestran en la tabla 37. En este caso, se hace evidente que no existe influencia entre la edad y el compromiso organizacional, con .417 puntos no existe correlación o al menos es muy débil.

Tabla 37. Correlación de compromiso organizacional y edad.

Correlaciones				
			COMPROMISO ORGANIZACIONAL	EDAD
Rho de Spearman	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	.092
		Sig. (bilateral)		.417
		N	80	80
	EDAD1	Coefficiente de correlación	.092	1.000
		Sig. (bilateral)	.417	
		N	80	80

Fuente: Elaboración propia.

-Compromiso organizacional vs antigüedad

Los resultados de la tabla 38 muestran que no existe correlación entre el compromiso organizacional y la antigüedad, ya que se obtuvo una puntuación de .046, con una significancia de .685.

Tabla 38. Correlación entre compromiso organizacional y antigüedad.

Correlaciones				
			COMPROMISO ORGANIZACIONAL	ANTIGÜEDAD
Rho de Spearman	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	.046
		Sig. (bilateral)		.685
		N	80	80
	ANTIGÜEDAD	Coefficiente de correlación	.046	1.000
		Sig. (bilateral)	.685	
		N	80	80

Fuente: Elaboración propia.

-Compromiso organizacional vs personas a cargo

El coeficiente de correlación entre compromiso organizacional y el número de personas que supervisan los encuestados dentro de la organización fue de .117, lo que indica que no existe correlación entre estas variables, por tanto no existe un resultado concluyente que muestre que el número de personas que supervisan los encuestados influya en el compromiso organizacional (Tabla 39).

Tabla 39. Correlación entre compromiso organizacional y personas a cargo de los encuestados.

Correlaciones				
			COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PERSONA A CARGO
Rho de Spearman	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	.117
		Sig. (bilateral)		.300
		N	80	80
	PERSONA A CARGO	Coefficiente de correlación	.117	1.000
		Sig. (bilateral)	.300	
		N	80	80

Fuente: Elaboración propia.

-Compromiso organizacional vs género

Los resultados de la correlación de compromiso organizacional y género parecen indicar que los hombres se sienten más comprometidos con la organización que las mujeres, por tanto sí existen resultados concluyentes que indique que el género influye en el compromiso organizacional (Tabla 40).

Tabla 40. Correlación entre compromiso organizacional y género.

PRUEBA T

Estadísticos de grupo

Género del trabajador	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
COMPROMISO ORGANIZACIONAL FEMENINO	28	4.6964	.73308	.13854
MASCULINO	52	4.9011	.95568	.13382

Fuente: Elaboración propia.

-Compromiso organizacional vs sindicalizado

La correlación entre compromiso organizacional y la categoría sindicalizado, muestra que este tipo de personal es el menos comprometido con la organización; mientras que el personal no sindicalizado, es el que se sienten más comprometidos con la organización, tal como se muestra en la tabla 41.

Tabla 41. Correlación entre compromiso organizacional

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de	
									Inferior	Superior
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Se han asumido varianzas iguales	.010	.921	-2.808	78	.006	-.54435	.19384	-.93026	-.15845
	No se han asumido varianzas iguales			-2.803	63.557	.007	-.54435	.19422	-.93240	-.15631

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 42 se muestra el nivel de significancia que se obtuvo y que este .007, el cual indica que el pertenecer o no al sindicato sí influye en el compromiso organizacional.

Tabla 42. Prueba de muestras de compromiso organizacional y sindicalizado.

PRUEBA T

Estadísticos de grupo

Miembro del sindicato		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	SI	49	4.6250	.84188	.12027
	NO	31	5.1694	.84908	.15250

Fuente: Elaboración propia.

-Compromiso organizacional vs grado escolar concluido

De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla 43, existen indicios de que el grado escolar no influye sobre el compromiso organizacional, ya que se obtuvo un resultado de .112 puntos.

Tabla 43. Correlación entre compromiso organizacional y grado escolar concluido.

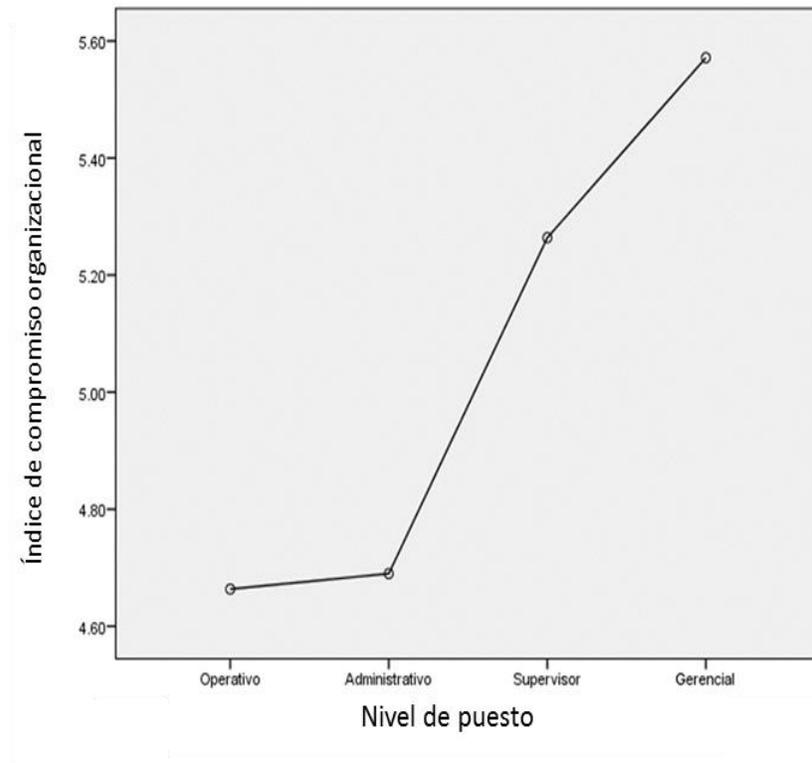
Correlaciones				
			COMPROMISO ORGANIZACIONAL	GRADO ESCOLAR
Rho de Spearman	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	.112
		Sig. (bilateral)		.320
		N	80	80
	GRADO ESCOLAR	Coefficiente de correlación	.112	1.000
		Sig. (bilateral)	.320	
		N	80	80

Fuente: Elaboración propia.

-Compromiso organizacional vs nivel de puesto

Como se puede observar en el grafico 67, existen indicios de que los trabajadores con un nivel gerencial y los supervisores son los que están más comprometidos con la organización. En este caso dichos los resultados muestran que el nivel de puesto que ocupan los informantes dentro de la empresa sí influye en el compromiso organizacional.

Gráfico 67. Correlación de compromiso organizacional y nivel de puesto



Fuente: Elaboración propia.

-Compromiso organizacional vs turno

La tabla 44 muestra los resultados de la correlación entre compromiso organizacional y turno, donde pareciera que las personas que tienen turno fijo son los más comprometidos; lo que se reafirma en la tabla 45, que muestra la obtención de un nivel de significancia de .002.

Tabla 44. Correlación entre compromiso organizacional y turno.

Prueba T
Estadísticas de grupo

Rola turnos		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
COMPROMISO	FIJO	39	5.1400	.87581	.14024
ORGANIZACIONAL	ROLAN	41	4.5467	.79206	.12370

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. Prueba de muestras compromiso organizacional y turno.

Prueba de muestras independientes

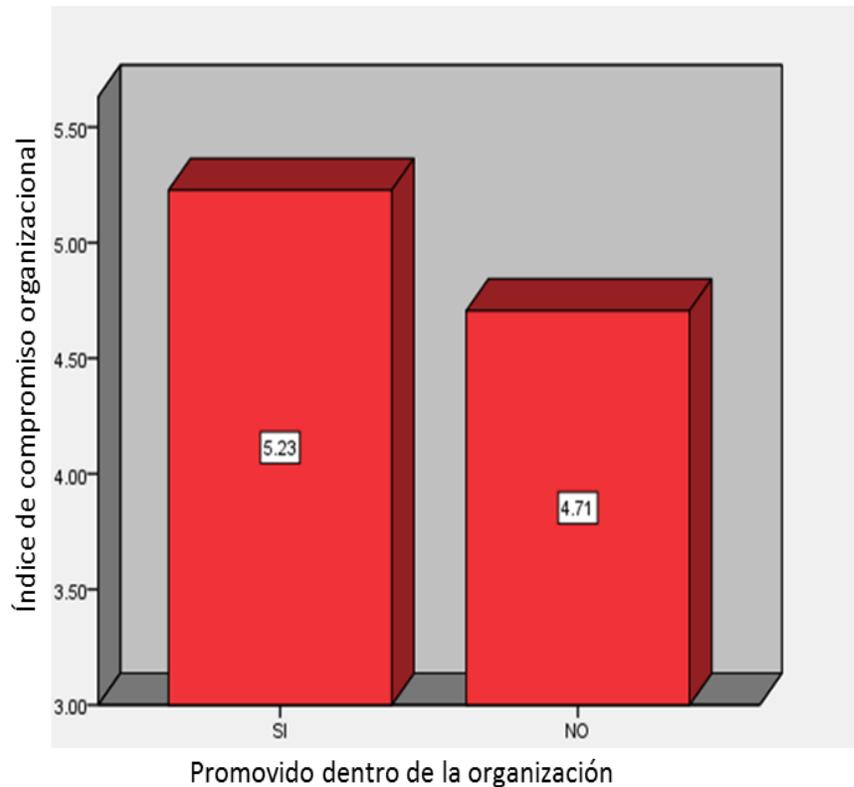
	Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias							
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
								Inferior	Superior	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Se asumen varianzas iguales	.662	.418	3.180	78	.002	.59321	.18653	.22186	.96456
	No se asumen varianzas iguales			3.172	76.271	.002	.59321	.18700	.22079	.96563

Fuente: Elaboración propia.

-Compromiso organizacional vs característica promovido

Existen indicios de que los trabajadores que recibieron alguna promoción dentro de la organización, se sienten más comprometidos con la empresa que los que no recibieron promoción alguna, tal como muestran los resultados obtenidos (Grafico 68).

Gráfico 68. Correlación entre compromiso organizacional y promovido dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al nivel de significancia .018 si influye el ser promovido dentro de la organización con el compromiso (Tabla 46).

Tabla 46. Prueba de muestras de compromiso organizacional y promovido.

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Se asumen varianzas iguales	.235	.629	-2.359	78	.021	-.52153	.22110	-.96170	-.08135
	No se asumen varianzas iguales			-2.470	35.420	.018	-.52153	.21114	-.94997	-.09308

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Prueba de las hipótesis planteadas

En cuanto a la correlación entre el clima organizacional y las características personales, no se obtuvo información suficiente para aceptar o rechazar las hipótesis nula y alterna, en razón de que el clima organizacional tiene relación con el género, si pertenece al sindicato, nivel de puesto, el turno y si el informante ha sido promovido dentro de la organización; mientras que no tiene relación con edad, antigüedad, personas a cargo y grado escolar:

Ho1 No existe relación entre el clima organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ha1 Si existe relación entre el clima organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

En lo que respecta a la correlación entre el compromiso organizacional y las características personales, tampoco se obtuvo suficiente información que permita aceptar o rechazar las hipótesis nula y alterna, en razón de que el compromiso organizacional tiene relación con el género, si el informante pertenece al sindicato, nivel de puesto, el turno y si dicho informante ha sido promovido dentro de la organización; mientras que no tiene relación con edad, antigüedad, personas a cargo y grado escolar:

Ho2 No existe relación entre el compromiso organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

Ha2 Si existe relación entre el compromiso organizacional y las características personales de los empleados en la empresa.

En lo que corresponde a correlación entre el compromiso y el clima organizacional: Se rechaza la hipótesis nula de no relación estadística: H_0 No existe relación entre el clima y el compromiso organizacional en la empresa. Se acepta la hipótesis alterna: H_a Si existe relación entre el clima y el compromiso organizacional en la empresa.

CAPÍTULO 5

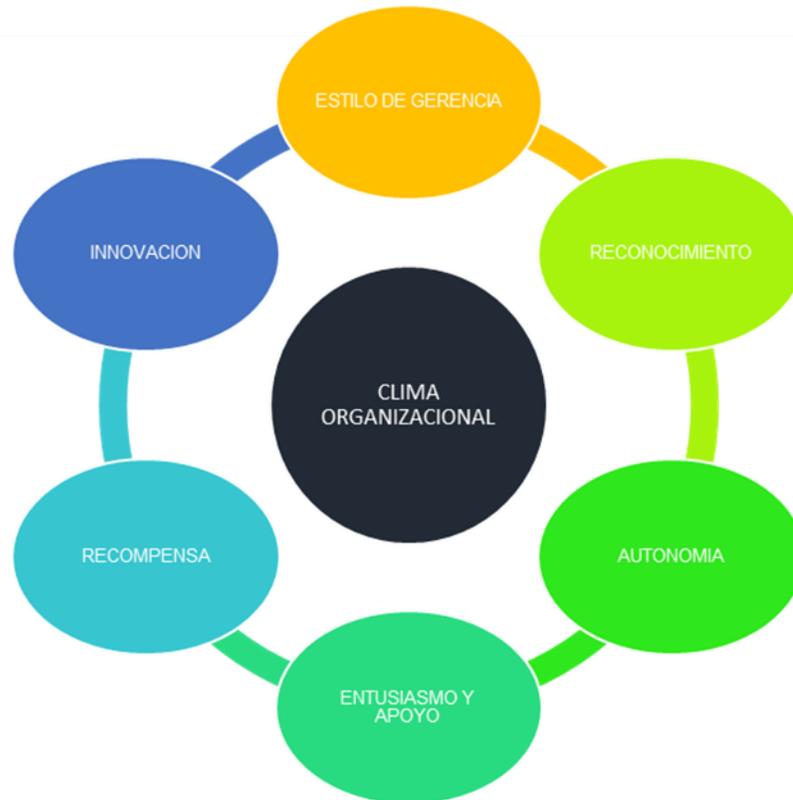
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La presente investigación estuvo orientada a determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional; y de éstos con las características personales en una mediana empresa manufacturera ubicada en la ciudad de San Luis Potosí. Para dicho propósito, se realizó una recolección de datos teóricos y empíricos, que permitieron llegar a conclusiones interesantes, las cuales se presentan en los siguientes renglones.

Por un lado, se concluye que el *clima organizacional* es una percepción del trabajador, pues en el caso de esta investigación –al menos para la empresa revisada-, se encontraron respuestas muy diversas, tomando en cuenta las variables consideradas en este trabajo (figura 5). La variable estilo de gerencia fue la que mejor explicó el clima organizacional de la investigación, lo cual confirma lo encontrado por Araujo et al. (2011), quienes señalan que otros autores como Santos (1999), Springer (2002) y Bedani (2003) llegaron a resultados similares.

Figura 5. Variables estudiadas de clima organizacional.



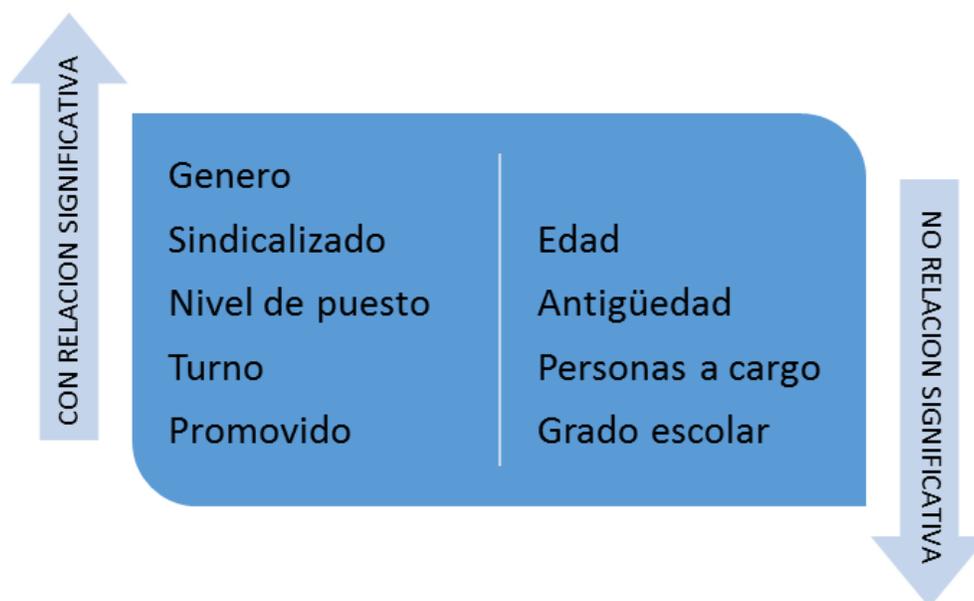
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte con respecto a las preguntas e hipótesis de la investigación sobre al clima organizacional que prevalece en la empresa analizada, se encontró que existe una percepción más favorable de las variables estilo de gerencia, entusiasmo y apoyo, innovación, y autonomía; mientras que se encontró que las menos favorables son reconocimiento y recompensa.

Por lo que se refiere a la relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y las características personales de los informantes, no se encontró evidencia suficiente que permita aceptar o rechazar las hipótesis nula y alternativa no se pudo aceptar o rechazar la

hipótesis nula y alternativa, en razón de que existe relación significativa entre algunas características personales y el clima organizacional, tal como se puede observar en la figura 6.

Figura 6. Relación entre clima organizacional y características personales.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido se concluye que sí existe relación entre algunas características personales, por ejemplo en género, los resultados muestran que los hombres perciben que existe un mejor clima organizacional; mientras que las mujeres no lo perciben así, lo que difiere con lo señalado por Chiang et al. (2010), quienes indican que los resultados muestran que en los diferentes factores de compromiso y clima organizacional no hay diferencias significativas entre ambos géneros.

Por lo que se refiere a la relación entre clima y el personal sindicalizado, se encontró que dicho personal califica mal el clima que prevalece en la organización; mientras que los no sindicalizados son los que califican mejor el clima.

En lo que respecta al turno, los informantes que mejor lo califican son los de turno fijo y los de más altos niveles jerárquicos también lo perciben mejor. En este caso, se puede concluir que son los no sindicalizados y no el personal sindicalizado, los que perciben un mejor clima organizacional, pues son estos los que tienen un turno fijo y mayor nivel jerárquico.

Para el caso de esta investigación se planteó como objetivo determinar de qué manera las características personales influyen en el *compromiso organizacional*. En este sentido, los resultados indican que algunas características sí están relacionadas con el compromiso organizacional, tales como: género, categoría sindicalizado, nivel de puesto, turno y si el informante obtuvo promoción alguna. Aquí se concluye nuevamente que los hombres son los que se sienten más comprometidos con la organización, y que son los empleados con turno fijo y mayor nivel jerárquico los que presentan más compromiso. Esta situación difiere de los resultados encontrados por Loli (2007), quien indica que no existe relación entre compromiso organizacional y las variables demográficas: sexo, estado civil y grado de estudios alcanzados; es decir estas variables sociodemográficas no son variables diferenciadoras.

En general, el tipo de compromiso que se presenta con mayor fuerza es el afectivo, mientras que el de menor intensidad es el normativo.

Por lo que se refiere a la relación de clima organizacional y el compromiso organizacional se concluye que existe una fuerte relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Lo que refuerza los estudios previos realizados y que se incluyen en este trabajo. En este caso se compruebo que sí existe esta relación entre el clima y compromiso organizacional al menos en la empresa revisada.

En cuanto a las aportaciones realizadas por este trabajo se puede señalar que el mismo provee datos o evidencias que demuestran que si existe relación entre el clima y compromiso organizacional, por lo cual las organizaciones interesadas en mejorar su clima y el compromiso de sus empleados deben buscar estrategias o acciones que les permitan mejorar este vínculo de variables.

La trascendencia de esta investigación radica en el establecimiento de la percepción del clima organizacional y la relación con el compromiso organizacional, lo cual quedo probado mediante la aplicación del modelo estadístico que aquí se utilizó.

5.2 Recomendaciones

- En base a los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda a los directivos de las organizaciones, que realicen modificaciones en aquellos aspectos, que se perciban como negativos. Sin duda, se obtendrían mejores resultados al replantear nuevos sistemas de compensación y de reconocimiento al buen desempeño de los trabajadores.

- Sería muy positivo implementar acciones tendientes a consolidar en las organizaciones los valores y objetivos, para acrecentar el sentimiento de pertenencia del capital humano de las empresas de que se trate.
- Por último, se recomienda que las empresas enfoquen de manera real sus esfuerzos por mejorar el clima organizacional y fortalecer la permanencia de sus empleados. Esto traería como consecuencia la disminución de problemas relacionados con el ausentismo y la rotación de personal, mejorando los procesos de selección de nuevos trabajadores, acelerando los procesos adaptación y la retención de las nuevas contrataciones de personal.

REFERENCIAS

- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Araújo, F. (2009). Tesis doctoral "El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balance scorecard. Granada, España.
- Araújo, F., De la Torre, J., López, A. & Bastos, S. (2011). El clima organizacional en el diseño del balanced scorecard: evaluación psicométrica de un instrumento de medida contabilidad. *Vista & Revista*, 22(1), 107-141.
- Arias, F. & Heredia, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Barraza, A. & Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35.
- Betanzos, N., Andrade, P. & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F.: Trillas.

Cardona, R. & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional.

Estudios gerenciales.

Castillo, L., Lengua, C. & Pérez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.

Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de humanidades y ciencias sociales*, 2(23), 66-85.

Chiang, M., Nuñez, A., Martin, M. & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 92-103.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*, segunda edición. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, octava edición. México: McGraw-Hill.

Davis, K. & Newstrom, W. (1988). *El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*, séptima edición. México, D.F.:McGraw-Hill.

Davis, K. & Newstrom, W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo, décima edición*. México: McGraw-Hill.

Domínguez, L., Ramírez, A. & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso

- organizacional. *Revista nacional de administración*, 4(1), 59-70.
- Edel, R., García, A. & Casiano, R. (2007). Clima y compromiso organizacional. I.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65.
- Gómez, C. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de psicología*.
- González, J. & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25), 40-57.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*. México: Mc Graw-Hill.
- Lisbona, A., Palaci, F. & Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 24(2), 153-167.
- Llapa, E., Trevizan, M., Shinyashiki, T. & Mendes, I. (2009). Compromiso organizacional y profesional del equipo de salud. *Enferm. glob.*, Murcia, 17.
- Loli, A., (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 30-37.

- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A. & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rasgos de Spearman caracterización. *Revista habanera de ciencias médicas*, 8(2).
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment, *Human resource management review*, 1(1), 61-98.
- Navarro, J. (2013). Construcción teórica del sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas. *Investigación y Postgrado*, 28(1), 147-164.
- Noriega, V. & Pria, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 37(2).
- Omar, A. & Urteaga, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional, enseñanza e investigación en psicología, 13(2), 353-372.
- Peña, C, Chávez, G. & Agüero, C. (2013). Factores del clima organizacional de una pequeña empresa. *Global conference on business and finance proceedings*, 8[2].
- Robbins, P. & Coulter, M. (2002). *Administración sexta edición*, México: Pearson educación.
- Robbins, P. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional, decimotercera edición*, México: Pearson educación.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educ. Med. Super*, 164-177.
- Sherman, A. & Bohlander, G. (1992). *Administración de los recursos humanos, novena edición*. México: grupo editorial Iberoamérica.
- Soberanes, L. & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 120-127.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a través del análisis del clima organizacional, *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 14(3), 333-344.
- Torres, L. & Díaz, J. (2012). Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista arbitrada de formación gerencial*, 2(1).
- Varona, F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Dia-logos de la comunicación*, 35, 68-77.