

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**RELACIÓN ENTRE CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
DOS GRUPOS DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES**

PRESENTA

ING. LEOPOLDO DANIEL GONZÁLEZ

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

ENERO, 2017

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**RELACIÓN ENTRE CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
DOS GRUPOS DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES**

**PRESENTA
ING. LEOPOLDO DANIEL GONZÁLEZ**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTORA
MTRA. MARIA EUGENIA GONZÁLEZ GARCÍA**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

ENERO, 2017



UANL

FaPsi



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
Subdirección de Posgrado

COMITÉ ACADÉMICO DE MAESTRIAS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
PSICOLOGIA DE U.A.N.L.
P R E S E N T E.-

Por la presente nos dirigimos a ustedes para comunicarles que, después de haber revisado las correcciones sugeridas al PRODUCTO INTEGRADOR titulado " Relación entre Clima y Compromiso Organizacional en Dos Grupos de Empleados de una Empresa de Telecomunicaciones "

Presentado por Leopoldo Daniel González
egresado en el período escolar Agosto - Diciembre 2016 de la Maestría en Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional,
lo consideramos **ACEPTADO** para su defensa.

Sin otro asunto de momento, quedamos a sus órdenes.

<u>Maria Eugenia Gonzalez Garcia</u>	<u>[Firma]</u>	<u>28-Nov-2016.</u>
NOMBRE DEL DIRECTOR DE TESIS	FIRMA	FECHA

<u>Mtra. Miriam C. Decanini C.</u>	<u>[Firma]</u>	<u>28/Nov/16</u>
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS	FIRMA	FECHA

<u>José Armando Peña H.</u>	<u>[Firma]</u>	<u>28/Nov/16</u>
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS	FIRMA	FECHA



Ave. Dr. Carlos Canseco #110 y Dr. Eduardo Aguirre Pequeño, Mitras, Centro, C. P. 64460, Monterrey, N. L.
Tels. (01-81) 8348.0286, 8333-7859, 8333-8222 Ext. 201, Directo y Fax 8348-3781, 8333-6744
www.psicologia.uanl.mx

DEDICATORIA

A mis padres Leopoldo Daniel Hernandez y Guadalupe González Barrón, por apoyarme desde siempre y haberme enseñado a ser una buena persona. A mis hermanas Soré Daniel González y Guadalupe del Roble Daniel González, de quienes he aprendido mucho.

A Karina Sugeyl Venegas Ayala, por darme siempre su amor, confianza y apoyo incondicional en los buenos y malos tiempo. Es además para mí una guía, un modelo ejemplar y de gran admiración.

A la familia Venegas Ayala, quienes me han aceptado incondicionalmente como un miembro más de su familia.

Al Dr. Cirilo Humberto García Cadena, por haberme brindado su confianza y apoyo para convertirme en su becario. Es una persona que tiene todo mi respeto y admiración.

Mi máxima gratitud a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí y darme la oportunidad de conocer a grandes personas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos los maestros que tuve a lo largo de mi formación en esta maestría, particularmente a la Mtra. María Eugenia González García, quien en primera instancia me dio su voto de confianza al aceptarme en este programa y posteriormente por brindarme su guía como directora de esta investigación.

De igual forma agradezco la ayuda de mis revisores el Dr. José Armando Peña Moreno y la Mtra. Miriam Cristina Decanini Cepeda, por todo lo que me enseñaron a lo largo de la maestría, por su interés y sugerencias para este trabajo.

A mis amigos de la prefectura de posgrado FaPsi, quienes me ayudaron totalmente al largo de estos dos años.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	2
1.1 Introducción al Trabajo	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.3 Justificación de la Investigación.	5
1.4 Objetivo General.	6
1.5 Objetivos Específicos.....	6
1.6 Delimitaciones.....	7
1.7 Perfil de la Organización.....	7
CAPITULO 2: MARCO TEORICO.....	8
2.1 Clima Organizacional.....	8
2.2 Compromiso Organizacional.....	14
2.3 Tipos de Compromiso Organizacional.....	18
2.4 Clima y Compromiso Organizacional.....	20
CAPÍTULO 3: MÉTODO.....	21
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	21
3.2 Variable Independiente y Dependiente.	22
3.3 Hipótesis.....	22
3.4 Escenario.	23
3.5 Participantes.	24
3.6 Instrumentos.....	24
3.7 Confiabilidad de los Instrumentos.....	25
3.8 Procedimiento.....	27
3.9 Análisis de Datos.....	28
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	28
4.1 Análisis Descriptivos.....	28
4.2 Análisis de Correlaciones.....	29
4.3 Resultados para Hipótesis 1.	29
4.4 Resultados para Hipótesis 2.	31

4.5 Resultados para Hipótesis 3.	32
4.6 Resultados de Clima Organizacional.	33
4.7 Resultados de Compromiso Organizacional.	35
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN	36
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
6.1 Conclusiones.	43
6.2 Recomendaciones.....	46
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS.	56
Anexo I. Instrumento de Clima Organizacional.....	56
Anexo II. Instrumento de Compromiso Organizacional.	62

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.

Tabla 1. Dimensiones del Clima Organizacional	24
Tabla 2. Dimensiones del Compromiso Organizacional	25
Tabla 3. Confiabilidad de los Instrumentos	26
Tabla 4. Criterios de Decisión para Confiabilidad de un Instrumento.....	26
Tabla 5. Grados de Correlación	29
Tabla 6. Correlación Dimensiones del Clima y Tipos de Compromiso Organizacional.....	31
Tabla 7. Correlación entre Dimensiones del Clima Organizacional y Sociodemográficas	32
Tabla 8. Correlación entre los Tipos de Compromiso Organizacional y Sociodemográficas	33
Tabla 9. Valores de Media para Clima Organizacional a Nivel General, Dimensión y Grupo.....	34
Tabla 10. Valores de Media para Compromiso Organizacional a Nivel General, Tipo y Grupo.	36
Figura 1. Porcentajes de Clima Organizacional.....	35
Figura 2. Porcentajes de Clima Organizacional por Dimensiones	35
Figura 3. Porcentajes de Compromiso Organizacional.....	36

RESUMEN

El propósito de esta investigación es conocer la relación entre Clima y Compromiso Organizacional, en una empresa de telecomunicaciones con administración centralizada en la Ciudad de México y con presencia en distintos estados del país. Se encontró que las dimensiones del Clima Organizacional relacionadas con el Compromiso Afectivo fueron: Comunicación Interna, Calidad en el Trabajo, Toma de Decisiones, Adaptación al Cambio y Retribución. El Compromiso Normativo se relacionó con la Comunicación Interna, Toma de Decisiones, Entorno Físico, Adaptación al Cambio y Retribución. El Compromiso de Continuidad se relacionó con la Comunicación Interna, Toma de Decisiones y Objetivos de la Organización. El Clima Organización solo se relacionó negativamente con la Edad en cuanto a Reconocimiento y Retribución. La Antigüedad no presentó ninguna relación con el Clima Organizacional. La edad y antigüedad solo se relacionaron con el Compromiso de Continuidad. En la comparación de grupos solo se encontraron diferencias en Entorno Físico y Retribución, pero en compromiso no se presentaron diferencias significativas. Por último, en cuanto a niveles de Clima Organizacional se encontró que el clima en provincia es mayor que en la Ciudad de México y el Compromiso Afectivo fue el más alto, seguido del Normativo y de Continuidad.

Palabras clave: Clima Organizacional, Compromiso Organizacional, Psicología Organizacional, Empresa de Telecomunicaciones.

ABSTRACT

The purpose of this research is to know the relationship between Climate and Organizational Commitment, in a telecommunications company with centralized administration in Mexico City and with presence in different states of the country. It was found that the dimensions of the Organizational Climate related to the Affective Commitment were: Internal Communication, Quality in Work, Decision Making, Adaptation to Change and Retribution. The Normative Commitment was related to Internal Communication, Decision Making, Physical Environment, Adaptation to Change and Retribution. The Continuance Commitment was related to the Internal Communication, Decision Making and Objectives of the Organization. The Organizational Climate was only negatively related to the age in terms of Recognition and Retribution. The Antiquity did not present any relation with the Organizational Climate. Age and seniority were only related to the Continuance Commitment. In the comparison of groups only differences were found in Physical Environment and Retribution, but in compromise there were no significant differences. Finally, in terms of Organizational Climate levels, it was found that the climate in the province is higher than in Mexico City and the Affective Commitment was the highest, followed by Normative and Continuance.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Commitment, Organizational Psychology, Telecommunications Company.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al Trabajo.

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa de telecomunicación mexicana. Los empleados están distribuidos en dos grupos, el primero de ellos está formado por aquellos que se encuentran en la Ciudad de México y el segundo está compuesto por aquellos empleados que están distribuidos en el resto del país.

Habiendo señalado lo anterior es natural iniciar la investigación mencionando que el clima laboral ha sido examinado por la psicología desde la década de los 60's (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003, citado por Dávila, Escobar, & Mulett, 2012), es por ello que se pueden encontrar en la literatura múltiples definiciones de este concepto. El clima laboral puede definirse como la concepción del medio ambiente laboral, el cual es formado por los comportamientos observados por los empleados (Schneider et al., 2000, citado en Dávila et al., 2012).

Por su parte Meyer y Allen (1991) en su estudio definieron el compromiso organizacional como un estado psicológico que se identifica como la relación entre un individuo y una organización, la cual muestra consecuencias respecto a la decisión de la persona de permanecer o dejar su institución.

El clima laboral tiene tres facetas como variable, puede ser del tipo independiente, dependiente e interviniente (Toro, 1998, citado en Dávila et al., 2011). El clima laboral como variable independiente se relaciona con factores como la satisfacción, motivación o productividad. Mientras que como variable dependiente refiere a condiciones personales y las propias del trabajo.

Como variable interviniente se relaciona con la realidad social y el comportamiento humano en un contexto organizacional (Dávila et al., 2011).

En la actualidad se ha acrecentado el interés por estudiar el clima laboral, ya que para las instituciones conocer el cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo es muy importante (Soberanes & de la Fuente, 2009). En este contexto evaluar el compromiso organizacional junto con el clima, proporcionaría como resultado una evaluación organizacional integral.

Dicha evaluación podría ayudar a determinar el grado de lealtad y vinculación de los empleados hacia la institución. Esta vinculación entre los empleados y la institución, se da cuando existe una empatía u congruencia entre los objetivos organizacionales y los individuales (Domínguez, Ramírez, & García, 2013).

Ampliando lo mencionado anteriormente es necesario señalar que el compromiso puede ser reconocido como un vínculo de lealtad del empleado hacia su deseo de permanecer en una organización (Chiang, Núñez, Marín, & Salazar, 2010).

Soberanes y de la Fuente (2009) mencionan que el compromiso puede tener su concepción en el deseo, la necesidad o el deber de estar en una organización. A su vez Chiang et al (2010) dice que el grado de compromiso de las personas hacia su institución y el clima organización son siempre factores que influyen en el comportamiento (Chiang et al., 2010).

Actualmente conocer solamente los niveles de clima resulta en algo insuficiente, por ello es necesario conocer la relación que este puede tener con el compromiso de las personas hacia su trabajo. Entender de una manera amplia como ambas variables se relacionan ayudara a comprender la repercusión del clima negativo o positivo sobre las percepciones y comportamientos que los empleados pueden desarrollar. Resulta necesario recalcar que el clima en este caso juega un papel esencial entre que un empleado permanezca por gusto o bien necesidad.

1.2 Planteamiento del Problema.

La investigación de clima y compromiso organizacional ha tomado mayor importancia, pues permite comprender de manera amplia los contextos necesarios para poder obtener beneficios óptimos para el empleado y la organización (Gómez, Recio, & López, 2010).

Para obtener beneficios del clima, se requiere reconocer que las diferencias individuales tienen un rol transcendental en la adaptación de un individuo a su trabajo, ya que el empleado convive con su ambiente y participa en la creación del clima laboral (Hergenhahn, 2008, citado en Cárdenas, Arciniega, & Barrera, 2009).

Debido a lo anterior es necesario que se propongan en las organizaciones, modelos estratégicos para fortalecer el crecimiento del capital humano y promover el mejoramiento del ambiente de trabajo (Cárdenas et al., 2009).

La inquietud por la investigación en materia de clima organizacional tuvo su lugar a partir del descubrimiento de que cualquier individuo percibe de modo diferente el ambiente en el cual se desarrollan, esta percepción interviene de amplia manera en como las personas se comportan en las organizaciones, con todas las implicaciones que ello conlleva (Gómez et al., 2010).

Por otra parte, Betanzos y Paz (2007) mencionan que el compromiso organizacional tanto para investigadores y profesionales de recursos humanos tiene un significado muy importante, debido a que tiene una repercusión directa en el comportamiento de los empleados. El compromiso genera beneficios como la aceptación de valores y metas, así como bajo ausentismo y rotación de personal.

Lo anteriormente mencionado, deja clara la importancia de estudiar la relación entre clima y compromiso, ya que generar un clima de trabajo saludable desencadena reacciones en los

empleados para mantener altos niveles de esfuerzo a favor de la empresa, así como una creencia y aceptación de los valores y metas organizacionales. Encontrar aquellos aspectos del clima que tienen mayor influencia sobre el compromiso afectivo, normativo y de continuidad es una tarea que puede resultar compleja pero que se debe continuar investigando.

1.3 Justificación de la Investigación.

La justificación de esta investigación se centra en la principal fortaleza que tienen las organizaciones: el recurso humano (Soberanes & de la Fuente, 2009). Las personas que forman la fuerza de trabajo, aportando sus competencias, esfuerzo, valores y experiencia son las que enaltecen a una organización (Méndez, 2015).

Es necesario mencionar que existen diversos enfoques para el clima laboral, pero para esta investigación se justifica el uso del enfoque integrado, ya que este permite abarcar una mayor cantidad de información. Su uso también se explica al reflexionar que las organizaciones son la concepción de ideas, visiones, reglas y creencias, creadas o instauradas por personas (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006).

Por otra parte, las investigaciones del lazo psicológico existente entre las organizaciones y el recurso humano han sido típicamente justificados por el estudio del compromiso organizacional (Dávila & Jiménez, 2014). Muchos de los investigadores concuerdan que el compromiso organizacional es un comportamiento multidimensional (Meyer, Allen, & Topolnysky, 1998). En años recientes el modelo de Meyer y Allen (1991) es el que ha preponderado la investigación de este constructo. De igual manera para la presente investigación se seguirá este modelo para la revisión y medición del compromiso organizacional.

Como se mencionó anteriormente si las personas son la parte esencial en una organización resulta pues necesario el analizar los componentes del clima que podrían dar como resultado el que los empleados adquieran un compromiso verdadero con su lugar de trabajo. Esto por lógica arrojaría información que ayuda no solo al departamento de recursos humanos sino a la administración en general. Al poner especial énfasis en los factores que se relacionan con la adquisición del compromiso organizacional.

Por último, es importante mencionar las diferencias que se presentan al tener diversos ambientes laborales (para esta investigación Ciudad de México y provincia). Esto deriva, en la existencia de un grupo con mayor compromiso y discrepancias en algunos aspectos del clima organizacional. Es entonces necesario e importante que se analicen ambas variables en un contexto como el que se plantea en esta investigación, puesto que las diferencias geográficas, culturales, económicas, entre otras, afectan a los grupos de trabajo.

1.4 Objetivo General.

Determinar la relación entre clima y compromiso organizacional; así como establecer si existen diferencias en cuanto a clima y compromiso en los empleados de la Ciudad México y provincia.

1.5 Objetivos Específicos.

- a) Encontrar la relación entre las dimensiones de clima y los tipos de compromiso organizacional.
- b) Encontrar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y tipos de compromiso, con las variables sociodemográficas edad y antigüedad.
- c) Analizar si existen diferencias significativas entre los dos grupos estudiados respecto al clima y compromiso organizacional.

- d) Medir los niveles de clima y compromiso organizacional de manera general y por grupo, para de esta manera encontrar áreas de oportunidad para el cliente.

1.6 Delimitaciones.

Las delimitaciones que presentó la investigación fueron las siguientes:

- a) Se presentan datos a nivel general y por grupos, no de manera individualizada.
- b) Se aplicaron los instrumentos vía online, con estricta confidencialidad.
- c) La evaluación de clima y compromiso organizacional, se estableció por la percepción y autopercepción de cada empleado.
- d) Los resultados son válidos únicamente en la empresa donde se efectuó el estudio.
- e) No se tiene como objeto de la investigación resolver las problemáticas arrojadas por el mismo, sin embargo, se dieron recomendaciones a la administración.
- f) El tiempo del estudio compendia los meses de febrero a junio de 2016.

1.7 Perfil de la Organización.

La investigación se llevó a cabo en una empresa de Telecomunicaciones, la cual cuenta con varias líneas de negocios, en este caso la investigación se enfocará a una sola de ellas (infraestructura). La empresa tiene su origen en la Ciudad de México en el año 2002 y ha crecido desde entonces de manera exponencial, hasta convertirse en una de las empresas del ramo mejor posicionada en el mercado.

La empresa cuenta con presencia de personal a nivel nacional. El trabajo fundamental de los empleados es realizar implementación de nuevas tecnologías de telecomunicación. Los administradores indican tener problemas a la hora que los empleados ejecuten ciertas tareas o peticiones que no están directamente ligadas a las funciones operativas de los empleados, además

que algunos empleados han estado cometiendo errores lo cual ha repercutido con los clientes de la empresa.

Cabe destacar que los jefes de esta línea de negocios se encuentran en la Ciudad de México y desde allí se coordina a toda la fuerza laboral a nivel nacional. Los empleados que se encuentran en otro estado no tienen ningún jefe a nivel local. Es importante mencionar que la gerencia de recursos humanos también está en la Ciudad de México y que en el caso de otros estados si existe un jefe local de RH.

La organización cuenta con oficinas en Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Hermosillo, Chihuahua, Culiacán, Veracruz, Querétaro y Mérida. Cada región trabaja en los estados y ciudades vecinas; cuando la carga de trabajo es excesiva en alguna de las zonas, se envía personal desde la Ciudad de México a brindar apoyo.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 Clima Organizacional.

La palabra clima hace pensar de inmediato en fenómenos de tipo meteorológico, en el caso de las organizaciones hace su analógica al presentarse una serie de rasgos atmosféricos que determinan las condiciones climatológicas de cierto lugar, es decir condiciones particulares como prácticas y procedimientos que por lo general son constantes (Schneider, 1975).

Gellerman, (1960, citado en García M, 2009) introdujo por primera vez el concepto de clima laboral, en la psicología industrial-organizacional. El clima organizacional tiene su concepción en la idea de que el ser humano vive y se desarrolla en ambientes cambiantes y a la vez complejos, del mismo modo las organizaciones están conformadas por personas, grupos y comunidades que

forman distintos comportamientos y que afectan el ambiente de su lugar de trabajo (García M, 2009).

Otra definición sería el conjunto de percepciones y características individuales y grupales que son compartidas por las personas respecto a su organización (ambiente de trabajo), enfatizando la percepción de ciertas propiedades en tres niveles: individuales, interpersonales y organizacionales. Estas propiedades pueden intervenir de manera directa en el comportamiento y desempeño de los empleados (Patlán & Flores, 2013).

Continuando con lo anterior el clima organizacional tiene su concepto en la idea de que el ser humano vive y se desenvuelve en ambientes complicados y dinámicos, ya que las organizaciones están conformadas distintos grupos, personas y poblaciones que a su vez crean distintos comportamientos que afectan el ambiente de los empleados (García M, 2009).

A su vez Likert y Gibson (1986, citado en García M, 2009) proponen que el clima organizacional es una expresión para hacer alusión a la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es una sensación duradera del medio ambiente de una organización, la cual es experimentada por todos sus miembros, el clima puede describirse como una serie de valores y características particulares de cada organización.

Chiavenato (2007) mencionan que “el clima organizacional es una propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización” esta definición ayuda a comprender que el clima está formado por las percepciones de quienes conforman la organización, por tanto, la información se genera de cada persona que integra la institución.

Álvarez (1995, citado en García M, 2009) puntualiza el clima laboral como el ambiente de trabajo que es consecuencia de la expresión de diversos componentes de tipo interpersonal, físico y organizacional. El ambiente que se manifiesta en el lugar de trabajo, donde los empleados se desenvuelven repercute en gran manera en la satisfacción y el comportamiento, a su vez también repercute en la creatividad y productividad.

García, M (2009) nos dice que el clima organizacional simboliza todas las percepciones que la persona tiene de su empresa o institución, así como el concepto que se ha generado de ella en términos como la estructura, autonomía recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Tenemos entonces que los seres humanos están en un constante proceso de adaptación y sometidos a situaciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades y preservar un equilibrio emocional. A esto se le conoce como estado de adaptación. Dicha adaptación no solo se refiere a cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino a aquellas que se refieren a la necesidad de las personas de formar parte de un grupo social, de estima y autorrealización. La insatisfacción de estas necesidades conlleva a la inadaptación. El que estas necesidades se cumplan dentro de una organización, recae directamente en las personas con una posición de autoridad, resulta entonces importante para la administración entender el fenómeno de adaptación en las personas (Chiavenato, 2007).

El clima organizacional se produce gracias al ambiente interno entre los miembros que conforman la organización. El clima está íntimamente ligado a que tan motivados están las personas que lo conforman. Cuando la motivación es alta, se producen relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración, entre otras. Sin embargo, si el clima la laboral es bajo se producen

estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, llegando en casos extraordinarios a agresividad, disturbios, inconformidad, entre otros (Chiavenato, 2007).

El clima organizacional frecuentemente se conforma de percepciones individuales y en los comportamientos periódicos, actitudes y sentimientos que especifican la vida dentro de una organización, también se refieren a las situaciones actuales dentro de una organización y las relaciones que llegan a formar los grupos de trabajo, empleados y su desempeño laboral. Debido a esto para los administradores es más sencillo manejar el clima, esto con el propósito de afectar de manera directa el comportamiento de los trabajadores (Domínguez et al., 2013).

En la actualidad se debate sobre la existencia de dos tipos de climas: el psicológico y el organizacional. El clima psicológico se estudia de manera individualizada mientras que el organizacional como su nombre lo dice se encarga de ver el clima desde una perspectiva global (Chiang, Salazar, & Nuñez, 2007).

Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villarroel, (2009) consideran al clima organizacional como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura y recompensas”. Dicho de otra manera, los empleados necesitan sentir que pueden trabajar a su ritmo y de manera autónoma, que se perciba que la supervisión les brinda la confianza suficiente para tomar decisiones, que se trabaje en un ambiente con estructura bien definida y que además brinde las recompensas necesarias (no solo del tipo monetarias sino también morales) para mantener la motivación del empleado en niveles óptimos, que las relaciones interpersonales con jefes y compañeros se lleven en un marco de comunicación efectiva y respeto mutuo.

La creatividad, lealtad y el compromiso de las empleadas con su empresa y los clientes son características que corresponden al capital humano y no a las instituciones. Generar un ambiente de confianza en el cual las personas pueden dar lo mejor de sí mismas, de una forma consciente y que sea una constante con el pasar del tiempo, es necesario para la productividad y competitividad de las instituciones (Bordas, 2012).

Uno de los factores más importantes en la creación de un contexto adecuado de clima laboral es el líder, supervisor o jefe inmediato, el cual tiene en su poder la capacidad de influir de manera positiva o negativa en el clima laboral. Aplicar un liderazgo apropiado en términos de la dirección de clima laboral, se compone de determinadas competencias, las cuales son significativas y es necesario fomentarlas (cursos, talleres, entre otros) entre los líderes de las organizaciones (Bordas, 2012).

Olaz y Ortiz (2014) señalan que el clima organizacional se compone de un conjunto de rasgos relacionados, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Puede considerarse como una variable dependiente de varios elementos con los que convive, como lo son la motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros, estos elementos pueden variar su influencia de manera diferente a los individuos que confirman la organización.
- b) Puede convertirse en variable independiente de otros aspectos afines, por ejemplo, desempeño, productividad, desarrollo organizacional, entre otros. Esta perspectiva ligada con la anterior, convierte al clima en consecuencia y origen de cuantas relaciones puedan establecerse en un mapa de categorías.

- c) El clima es resultado de las interacciones en el transcurso del tiempo con la cultura, creencias, comportamientos valores, visión de la empresa, entre otras.
- d) Las personas que forman parte de una organización, perciben el clima de diferentes formas y modos.
- e) El clima se encuentra fuertemente vinculado con la satisfacción e insatisfacción del puesto de trabajo.

El clima organizacional guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el *ambiente*, la *atmósfera* o el *aire* que se respira en el núcleo de una organización (Olaz & Ortiz, 2014).

Para poder llegar a comprender el clima laboral es necesario primero tener una visión clara del comportamiento de las personas que conforman la organización, así como la estructura y los procesos organizacionales (García M, 2009).

Soberanes y de la Fuente, (2009) mencionan que el clima laboral cuenta con distintas dimensiones, a continuación se mencionan algunas: valores colectivos, posibilidades de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de dirección, sentimiento de pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefe-subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño del trabajo, fluctuación laboral y liderazgo (condición del jefe como líder).

Sin duda el concepto del clima organizacional, es un tema que definitivamente ha despertado gran interés, por la importancia y complejidad que implica el estudio del fenómeno en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto (Soberanes & de la Fuente, 2009).

También es necesario mencionar que la teoría y la investigación sobre el fenómeno del clima organización continúan desarrollando y ganando impulso en las ciencias de las organizaciones (West & Lyubovnikova, 2015).

Por último, es necesario generar más investigación en los campos organizaciones, particularmente lo referente al clima ya que esto ayuda a comprender los fenómenos sociales que se suscitan día con día al interior de las instituciones.

2.2 Compromiso Organizacional

Para iniciar debemos destacar lo mencionado por Maldonado-Radillo et al., (2014) “el compromiso supone un vínculo que conlleva a un comportamiento en un sentido específico de actuación o una actitud positiva hacia la organización”

El compromiso organizacional se define como un estado psicológico multidimensional, que caracteriza la relación de un empleado con la organización en la que se encuentra (Meyer & Allen, 1997). A su vez Klein y Park (2015) lo describen como “el vínculo psicológico que una persona se forma con un enfoque u objetivo determinado”

Para reforzar lo anterior Hellriegel y Slocum (2009) definen el compromiso organizacional como “la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma como se identifica con ella”. De esto se puede denotar como la manera de sentir del empleado hacia su trabajo y como este en base a las percepciones propias, a la manera en que apoya a su institución

y se siente apoyado por ella, va creando este sentimiento de *sentirse como en casa*, lo cual lleva a un círculo de lealtad, satisfacción y compromiso hacia su organización.

El compromiso se ha estudiado durante mucho tiempo y existen diversas definiciones y conceptualizaciones de compromiso. El compromiso ha sido a menudo referido como una actitud de trabajo, pero la naturaleza del constructo no se ajusta a las definiciones actuales de una actitud (Klein & Park, 2015).

Las organizaciones actualmente, le otorgan gran importancia al compromiso organizacional, ya que, en base a este, las personas que están comprometidos se consideran un talento productivo para la operación de la empresa a la que pertenecen, debido a esto logran sentirse identificados con su razón de ser, los valores, metas y objetivos de la organización (Harris, Paz, & Franco, 2014).

Los empleados que se encuentran comprometidos, son capaces de brindar sus ideas, creatividad, competencias al servicio de la excelencia en el trabajo que llevan a cabo, con esfuerzo y dedicación, mostrando todo el tiempo sus capacidades y considerando a la organización como propia (Harris et al., 2014).

A su vez los empleados que tienen muchos años laborando en una organización cuentan con un nivel de compromiso organizacional más alto, que aquellos que apenas trabajaron por unos cuantos meses o años. Para los empleados con una trayectoria larga en una empresa, el pensar en cambiar e iniciar nuevamente en un lugar nuevo supone un reto muy grande (Hellriegel & Slocum, 2009).

Hellriegel y Slocum, (2009) mencionan que para crear un fuerte lazo de compromiso con la organización se deben tener las siguientes características:

- a) Apoyo y aceptación de las metas y valores organizacionales.

- b) Contar con disposición de ejercer un esfuerzo considerable por bien de la organización.
- c) Un deseo por permanecer dentro de la organización.

Los empleados con mayor grado de compromiso (por lo regular empleados con mucho tiempo dentro de la organización) se referirán a su empresa como propia, como una familia. Mientras que los empleados con grado de compromiso bajo, se referirán a ella como algo pasajero, algo que durara mientras se pueda obtener algo mejor. Para evitar altos índices de rotación es necesario entonces enseñar y ejemplificar cada día los valores, la misión y visión de la empresa, contar con ambiente de trabajo saludable para poco a poco generar ese sentido de compromiso que tanto bien hace en el sentido individual como organizacional (Hellriegel & Slocum, 2009).

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad hacia una empresa, se debe incluir participaciones constantes para el logro de metas. El compromiso representa una condición ante el trabajo más haya que la satisfacción laboral, porque el compromiso se aplica a toda la organización y no simplemente al empleo o puesto. El compromiso tiene a tendencia a ser más invariable que la misma satisfacción ya que es poco probable que los acontecimientos que se muestran día a día lo transformen (Hellriegel & Slocum, 2009).

Aún quedan muchas incógnitas respecto a que variables son necesarias para construir y asegurar la constancia del compromiso en el empleado con el paso del tiempo (Betanzos, Andrade, & Paz, 2006).

Unos empleados comprometidos tienen todo el potencial de brindar todo lo que esté en su poder para ayudar a la organización, ya sea ofreciendo su creatividad, ideas, competencias, esfuerzo y dedicación, manifestando en cada oportunidad sus capacidades y a su vez considerando a la institución como propia (Harris et al., 2014).

Hellriegel y Slocum (2009) dicen que con el pasar del tiempo el compromiso organizacional en los empleados se vuelve más fuerte debido a tres situaciones:

- a) Los empleados crean vínculos emocionales más fuertes con la organización y sus compañeros de trabajo.
- b) La antigüedad laboral frecuentemente conlleva ventajas que suelen desarrollar actitudes más positivas hacia el trabajo.
- c) Las oportunidades en el mercado laboral suelen disminuir con la edad, lo que llega a provocar que los empleados se adhieran más a sus puestos actuales.

Los empleados altamente comprometidos con su organización, siempre querrán permanecer en ella, debido a esto existen menos probabilidades de que renuncien o busquen cambiar de empleo, con esto la organización se beneficia enormemente al no tener que costear por los altos índices de rotación, ausentismo o fuga de talentos. Un beneficio adicional es que estos empleados requieren muy poca supervisión en el desempeño de sus funciones (Harris et al., 2014).

Los directivos necesitan personas que se comprometan con la empresa, con su visión y misión, pero a la vez los empleados también demandan que la empresa se comprometa con ellos y su desarrollo de carrera profesional, esto es necesario que sea comprendido tanto por jefes inmediatos y supervisores, como por la alta gerencia. Lo más importante para generar el compromiso es la confianza (Bordas, 2012).

Meyer y Allen (1991), plantean tres perspectivas teóricas, las cuales son tomadas de manera simultánea por su enfoque conceptual multidimensional, de lo anterior se deriva su teoría sobre el compromiso. A continuación se mencionan las teorías:

- a) Teoría del intercambio, consiste en una compensación que indica que el compromiso organizacional es consecuencia de estímulos y contribuciones entre la empresa y los miembros que la conforman. Dicho de otra manera, el trabajador relaciona todos los beneficios positivos que recibe de la organización con su bienestar laboral, y por tanto esto lo lleva a estar comprometido con su trabajo en la empresa.
- b) Teoría basada en una perspectiva psicológica que considera que el compromiso se compone de tres elementos clave; el primero de ellos comprende el sentido de pertenencia a la organización, lo que significa contar con identificación de los objetivos y valores, el segundo consta en cooperar con la empresa para que ésta alcance los objetivos y metas planteadas, y por último es la internalización del sentido de pertenencia con la organización; estos tres componentes se agrupan cuando la persona consigue internalizar su identidad con la empresa.
- c) Teoría de Atribución, la cual supone un compromiso asumido por el individuo como resultado de efectuar ciertas acciones que son voluntarias, evidentes e irrevocables. Del mismo modo, esta condición se asocia al compromiso organizacional, que los individuos de grupos religiosos obtienen cuando hablan públicamente de sus votos religiosos o cuando empleados del sector público protestan cumplir con sus contratos en su toma de posesión.

2.3 Tipos de Compromiso Organizacional.

De acuerdo a Meyer y Allen (1991) se tienen el compromiso afectivo, normativo y de continuidad, los cuales son componentes evidentes del compromiso. A continuación, se describen cada uno de ellos.

Compromiso Afectivo.

Allen y Mayer (1996) lo definieron como “los lazos emocionales que unen a los individuos con la organización”, también encontraron que dichos lazos se construyen en función a el valor que empleado perciba de los apoyos, recompensas, beneficios, entre otros, recibidos por parte de empresa. Si el empleado realiza una valoración positiva de su empresa, es entonces que este comenzará a considerar como propios los objetivos, metas, visión, misión de la empresa y a su vez estará en la mejor disposición de quedarse en la organización al considerarla parte de su vida.

Compromiso de Continuidad.

Allen y Mayer (1996) lo consideran en los empleados como el darse cuenta del alto costo e impacto que sugiere dejar la organización. La formación de este tipo de compromiso se basa en la relación Costo-Beneficio. El empleado antes de dejar la organización realizara una evaluación minuciosa de todo lo que ha brindado a la empresa hasta ese momento (tiempo, sacrificios, entre otros), todo lo relacionado a la afectación de su vida privada o familiar y el contexto actual de las ofertas laborales. El empleado realizara una evaluación de las condiciones del mercado laboral de los pros y contras de irse o permanecer en su puesto, si después de realizar dicha evaluación el empleado concluye que el costo de irse es mayor entonces se quedara en la empresa más por necesidad que por deseo.

Compromiso Normativo.

Allen y Mayer (1996) lo definieron como el sentido de deber u obligación de permanecer en una organización. En este tipo de compromiso interfiere el proceso de socialización que el empleado ha forjado a través de los años y que lo han llevado a formar relaciones cordiales con diferentes grupos tanto sociales y de trabajo. Se hace presente también la lealtad al patrón y reconocer las inversiones que la empresa ha hecho en el individuo (capacitaciones, cursos,

prestaciones, bonos, entre otros). Esta presión normativa que el empleado siente se traduce entonces en un sentimiento de querer continuar retribuyendo a la empresa por todo lo que esta ha hecho por el individuo y de esta forma continuar en la organización como una manera de agradecimiento.

2.4 Clima y Compromiso Organizacional.

En este último punto de la revisión de literatura, se hará la mención respecto a cómo el clima puede influir sobre el compromiso y su impacto en las organizaciones. Cabe destacar que ambos conceptos son de gran importancia en el comportamiento humano y en el desarrollo estratégico de las instituciones (Cutipa, 2015).

Esta investigación toma lo dicho por autores como Toro (2002, citado en Chaparro, 2006) que señalan que el clima organizacional como variable independiente tiene correlación con el compromiso y la motivación; por un lado, el compromiso como una expresión de la motivación y a su vez el clima como un regulador de la motivación, así como del compromiso.

De igual forma se toma en cuenta que en el presente tiempo el clima y compromiso han tomado un gran revuelo en las organizaciones, esta idea se fundamenta en la inquietud de conocer el clima en el cual los colaboradores se desenvuelven y como este beneficia al compromiso (Recio, Gómez, López, & Martínez, 2012).

Añadiendo más información, cuando se utilizan las variables clima y compromiso es posible examinar ciertas situaciones que pueden favorecer la creación de comportamientos a favor de la organización, los cuales contribuirían sin lugar a duda a su mejora continua (Recio et al., 2012).

Debido a la relación que existe entre clima y compromiso es necesario que en las organizaciones se viva un ambiente de trabajo que facilite a las personas la percepción de estar satisfechos por su

trabajo dentro de la institución; en esta forma los empleados pueden llegar a crear lazos sólidos con la institución a la que pertenecen (Gómez et al., 2010).

Complementando lo mencionado por el autor anterior es imperativo que las organizaciones cuiden las condiciones de su clima, ya que es desde dicho punto es posible la creación de lazos afectivos en los empleados y de esta manera es posible conseguir en un alto porcentaje el éxito organizacional (Mejía, 2014).

Para concluir con esta sección se vuelve necesario recalcar que el clima organizacional próspero sin duda ayuda a que las personas asuman el compromiso organizacional, el cual es un componente significativo y valioso para toda organización, ya que este ayuda a al empleado a tener eficacia, productividad y por tanto la empresa podrá tener éxito (Cutipa, 2015).

CAPÍTULO 3: MÉTODO

3.1 Tipo y Diseño de Investigación.

La investigación es de tipo cuantitativa, la cual usa la recolección de datos para de esta manera poder probar la hipótesis, en base al cálculo numérico y análisis estadístico, para de este modo establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La exploración para esta investigación es de tipo correlacional. Este tipo de estudio tiene el propósito de conocer la relación que existe entre dos o más variables (Hernández et al., 2010). De acuerdo a lo anterior la finalidad de la presente investigación es medir la relación entre el clima y los tipos de compromiso organizacional.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, descriptiva, correlacional y de corte transversal que según Hernandez et al., (2010) son estudios que no realizan manipulación de las

variables y que no pretende conocer la relación de causalidad y efecto entre las variables que son estudiadas, debido a que solo se observa el fenómeno en su ambiente natural para después ser analizado. El corte transversal se refiere a que los datos se recolectan en un solo momento y tiempo específico.

3.2 Variable Independiente y Dependiente.

De acuerdo a García C (2009) los aspectos que interesa saber si están relacionados o influyen en algún grado sobre un fenómeno, son conocidos como variables independientes. En el caso de las dependientes son aquellas que responden ante el estímulo generado por la independiente.

Para el presente estudio se definieron como *variables independientes* el clima organizacional, edad y antigüedad.

La *variable dependiente* considerada para esta investigación fue el compromiso organizacional en sus tres tipos afectivo, normativo y continuidad.

3.3 Hipótesis.

La hipótesis es una forma de respuesta tentativa a un problema planteado en una investigación, la cual se expresa en forma de una relación plenamente expresada por las variables independientes y dependientes (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1996 citado en García C, 2009).

Hipótesis 1

H₀: No existe relación entre las dimensiones del clima organizacional y los tipos de compromiso en los empleados de la empresa estudiada.

H₁: Existe relación entre las dimensiones del clima organizacional y los tipos de compromiso en los empleados de la empresa estudiada.

Hipótesis 2

H₀: Las dimensiones del clima organizacional no están relacionadas con las variables sociodemográficas y no existen diferencias significativas en cuanto a clima en los dos grupos estudiados.

H₁: Las dimensiones del clima organizacional están relacionadas con las variables sociodemográficas y existen diferencias significativas en cuanto a clima en los dos grupos estudiados.

Hipótesis 3.

H₀: los tipos de compromiso organizacional no están relacionadas con las variables sociodemográficas y no existen diferencias significativas en cuanto a compromiso en los dos grupos estudiados.

H₁: los tipos de compromiso organizacional están relacionadas con las variables sociodemográficas y existen diferencias significativas en cuanto a compromiso en los dos grupos estudiados.

3.4 Escenario.

La aplicación de los instrumentos de medición de Clima y Compromiso Organizacional se llevó a cabo con modalidad en línea, utilizando la plataforma Formularios Google. Esto debido a que los empleados del proyecto se encuentran distribuidos en distintas zonas de la República Mexicana.

3.5 Participantes.

En el estudio participo personal administrativo y operativo de la empresa donde se llevó a cabo la investigación. Todos los participantes cumplieron con el único criterio para ser evaluado: pertenecer a la fuerza laboral de la línea de negocio infraestructura. La edad promedio de los participantes fue de 34.64 años. El total de participantes fue de 50, lo cual corresponde al total de empleados de la organización.

3.6 Instrumentos.

Escala de Clima Organizacional tomada del estudio de Chiang et al., (2007), consta de 12 dimensiones de las cuales solo se consideraron ocho, debido a que estas son las que se ajustaron de manera adecuada al diagnóstico realizado en la empresa. Adicionalmente se agregó la dimensión de Retribución del instrumento de Acero et al., (1988), ya que la primera escala no cuenta con esta dimensión y es necesaria contar con ella para el desarrollo de la investigación. En la Tabla 1 se muestran las dimensiones de la escala de clima organizacional. La prueba consta de cinco reactivos tipo Likert que van desde (1) Totalmente en desacuerdo a (5) Muy de acuerdo. La puntuación mínima para este test es 65 y la máxima de 325.

Tabla 1. Dimensiones del Clima Organizacional

Dimensión	Numero de ítems
Comunicación Interna	14
Reconocimiento	10
Relaciones interpersonales en el trabajo	8
Calidad en el trabajo	8
Toma de decisiones	6
Entorno físico	6
Objetivos de la institución	3
Adaptación al cambio	5
Retribución	5
Total de ítems	65

Escala de compromiso de Meyer et al., (1993), adaptada al español por Arias (1998) y probada en una muestra de trabajadores mexicanos por Betanzos et al., (2006) consta de 18 ítems, la cual evalúa el modelo de tres componentes del compromiso organizacional (compromiso afectivo, de continuidad y normativo) cada dimensión cuenta con 6 ítems (Ver Tabla 2). La prueba consta de 5 reactivos tipo Likert que van desde (1) totalmente en desacuerdo a (5) totalmente de acuerdo. Por cada dimensión del compromiso, la puntuación mínima es seis y la máxima de 18.

Tabla 2. Dimensiones del Compromiso Organizacional

Dimensión	Numero de ítems
Compromiso Afectivo	6
Compromiso de Continuidad	6
Compromiso Normativo	6
Total de ítems	18

3.7 Confiabilidad de los Instrumentos.

La confiabilidad en un instrumento hace referencia a la consistencia de los puntajes o calificaciones obtenidas en las pruebas, por las mismas personas en ocasiones distintas o bien con diferentes conjuntos de reactivos semejantes (Anastasi, 1966 citado en Reidl-Martínez, 2013).

En este estudio se determinó el grado de confiabilidad de los instrumentos, utilizando el paquete de software IBM SPSS en su versión 24. El cual para el instrumento de Clima Organizacional arrojó un valor de Alfa de Cronbach de .949 (.969 en estudio original) y para el caso del Compromiso Organizacional se obtuvo un valor de .831 (.87 estudio original). En la Tabla 3 se desglosan los valores de Alfa de Cronbach del presente estudio y los valores que los autores obtuvieron para cada dimensión de los instrumentos utilizados en la investigación.

Tabla 3. Confiabilidad de los Instrumentos

Escala	Dimensión	α (2016)	α Chiang et al., (2007) Acero et al., (1988)	α (Meyer et al., 1993)
Clima Organizacional Alfa= .949	Comunicación Interna	.865	.943	
	Reconocimiento	.824	.907	
	Relaciones interpersonales en el trabajo	.797	.893	
	Calidad en el trabajo	.906	.88	
	Toma de decisiones	.815	.881	
	Entorno físico	.724	.83	
	Objetivos de la institución	.913	.933	
	Adaptación al cambio	.708	.79	
	Retribución	.650	.88	
Compromiso Organizacional Alfa= .831	Afectivo	.696		.82
	Continuidad	.557		.74
	Normativo	.757		.83

En la tabla 4 se presentan los criterios para la toma de decisión respecto a la confiabilidad de un instrumento.

Tabla 4. Criterios de Decisión para Confiabilidad de un Instrumento

Rango α	Confiabilidad
.81 – 1	Muy alta
.61 - .80	Alta
.41 - .60	Media
.21 - .40	Baja
0 - .20	Muy Baja

Tomada de Paella y Martins (2012)

Al comparar los resultados obtenidos en las pruebas utilizadas de clima y compromiso, se puede observar que se obtuvieron resultados a nivel general de muy alta confiabilidad. Mientras que para las dimensiones de clima y tipos de compromiso se presentaron valores de muy altos a altos. Solamente en el compromiso de continuidad se presentó un nivel de confiabilidad medio. En conclusión, por los niveles de confiabilidad obtenidos en los instrumentos utilizados, se puede afirmar que son aptos para su aplicación.

3.8 Procedimiento.

Fase 1: se procedió a realizar un oficio para solicitar apoyo para la realización de la presente investigación. En el oficio se mencionó que la información obtenida será manejada de manera confidencial y que los datos obtenidos solo serán utilizados con fines académicos. Luego de un par de semanas se obtuvo respuesta positiva para realizar la investigación.

Se decidió primeramente elaborar el diagnóstico realizando entrevistas a personal administrativo y de operación. Se entrevistó al superintendente y al coordinador del proyecto, así como a 11 empleados de distintas regiones del país que pertenecen a puestos de operación.

Las entrevistas se realizaron mayormente vía telefónica a excepción de las entrevistas del personal que labora en la Ciudad de Monterrey, las cuales si fueron en persona.

Luego de finalizar las entrevistas y en base a la información obtenida se encontraron las siguientes áreas de oportunidad, las cuales se presentan a continuación:

- a) Capacitación y desarrollo de personal.
- b) Comunicación.
- c) Retribución.
- d) Falta de compromiso.
- e) Reconocimiento a los empleados y su trabajo.
- f) Crecimiento profesional.

En base al diagnóstico realizado se decidió optar por analizar el clima y el compromiso organizacional.

Fase 2: los participantes fueron invitados por correo electrónico para responder los cuestionarios de Clima y Compromiso Organizacional. En el cuerpo del correo se les indicó la finalidad que tiene la encuesta, también se dejó en claro que los datos obtenidos serían tratados de manera profesional, en total confidencialidad y que solo serán utilizados con fines académicos.

3.9 Análisis de Datos.

Para realizar el análisis de datos de la presente investigación se utilizó el paquete de Software IBM SPSS en su versión 24 para Microsoft Windows. Este programa permitió analizar los datos recolectados de manera rápida y confiable.

Las pruebas estadísticas utilizadas para esta investigación fueron: correlaciones bivariadas (r de Pearson) y prueba para comparación de medias t de student para muestras independientes.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1 Análisis Descriptivos.

Del total de participantes 49 son hombres y solamente una mujer. La edad promedio de los empleados es de 34.64 años. La distribución de los puestos fue de 14% administradores (7 personas) y 86% (43 personas) personal de operaciones. El 78% (39 personas) de los encuestados tienen estudios a nivel superior, mientras que el 22% (11 personas) cuentan con nivel de preparatoria o grado técnico. En cuanto a la antigüedad de los participantes en la empresa estudiada se obtuvo que el 44% tienen de 0 a 5 años (22 personas), el 24% de 6 a 10 años (12 personas), 22% de 10 a 15 años (11 personas) y finalmente un 10% (5 personas) tienen una antigüedad de 16 a 20 años. En cuanto a la zona de trabajo a la que pertenecen los empleados, tenemos que el 52% (26 personas) están en la Ciudad de México y el 48% (24 personas) son de provincia. El instrumento

estuvo habilitado en la plataforma Formularios Google para ser contestado desde el 11 de junio y hasta el 16 de julio de 2016.

4.2 Análisis de Correlaciones.

Para encontrar la correlación entre las variables estudiadas se utilizó el coeficiente r de Pearson, el cual indica la medida numérica de la correlación entre dos variables cuantitativas.

El coeficiente r de Pearson se mide en una escala de -1 a 1, tanto en orientación positiva como negativa. En la tabla 5 se muestran los indicadores del grado de correlación según Salkind (1999).

Valores de r	Grado de correlación
$1 \geq r \geq 0.8$	Muy fuerte
$0.8 > r \geq 0.6$	Fuerte
$0.6 > r \geq 0.4$	Moderada
$0.4 > r \geq 0.2$	Débil
$0.1 < r < 0.2$	Muy débiles

La prueba t de student para muestras independientes se utiliza para comparar medias en dos grupos independientes, es decir los individuos de una de las muestras son distintos a los individuos de la segunda muestra. Esta prueba es la que se empleó para comparar los dos grupos estudiados.

4.3 Resultados para Hipótesis 1.

Para el análisis de esta hipótesis se utilizó el coeficiente r de Pearson. Esta prueba estadística indica el grado de relación entre las dimensiones de clima organizacional y los tipos de compromiso organizacional.

Al revisar los valores de correlaciones mencionados en la Tabla 6, se puede observar que existe correlación positiva significativa entre los compromisos afectivo y normativo con cinco de las nueve dimensiones presentadas del clima organizacional. Mientras que el compromiso de continuidad presentó correlación significativa con tres de las nueve dimensiones del clima.

El Compromiso Afectivo presento correlaciones débiles con la Comunicación Interna ($r= .351$ y Sig.= .17), Calidad en el Trabajo ($r= .319$ y Sig.= .031), Adaptación al Cambio ($r= .336$ y Sig.= .022) y Retribución ($r= .256$ y Sig.= .036). Correlación de grado moderada se presentó en Toma de Decisiones ($r= .413$ y Sig.= 0.004). Las correlaciones no significativas se presentaron en Reconocimiento, Relaciones Interpersonales, Entorno Físico y Objetivos de la Organización.

En cuando al Compromiso Normativo presento correlaciones débiles con la Toma de Decisiones ($r= .354$ y Sig.= .016), Entorno Físico ($r= .339$ y Sig.= .021) y Adaptación al Cambio ($r= .308$ y Sig.= .038). Se presentaron correlaciones moderadas en Comunicación Interna ($r= .410$ y Sig.= .005) así como en Retribución ($r= .423$ y Sig.= .003). En cuanto a Reconocimiento, Relaciones Interpersonales, Calidad en el Trabajo y Objetivos de la Organización se presentaron correlaciones no significativas.

Por ultimo en el Compromiso de Continuidad se obtuvieron correlaciones débiles en Comunicación Interna ($r= .258$ y Sig.= .35), Toma de Decisiones ($r= .297$ y Sig.= .018) y en Objetivos de la Organización ($r= .295$ y Sig.= .046). Se presentaron correlaciones no significativas en las dimensiones de Reconocimiento, Relaciones Interpersonales, Calidad en el Trabajo, Entorno físico, Adaptación al Cambio y Retribución.

Con los resultados obtenidos se puede decir que efectivamente existe relación entre los compromisos afectivo y normativo con el 55% de las variables del clima organizacional, el compromiso de continuidad obtuvo un 33% de relación con las dimensiones del clima. Se puede concluir que la hipótesis planteada es válida, dejando en claro que los tipos de compromiso no se correlacionaron con el total de las dimensiones planteadas del clima organizacional.

Tabla 6. Correlación Dimensiones del Clima y Tipos de Compromiso Organizacional

	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad
Comunicación interna	.351*	.410**	.258*
	.017	.005	.035
Reconocimiento	.205	.045	-.166
	.172	.769	.270
Relaciones interpersonales	.129	.135	.172
	.392	.369	.254
Calidad en el trabajo	.319*	.158	.163
	.031	.295	.278
Toma de decisiones	.413**	.354*	.297*
	.004	.016	.018
Entorno físico	.267	.339*	.156
	.072	.021	.301
Objetivos de la organización	.183	.260	.295*
	.223	.081	.046
Adaptación al cambio	.336*	.308*	-.109
	.022	.038	.472
Retribución	.256*	.423**	.133
	.036	.003	.378

*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

4.4 Resultados para Hipótesis 2.

Para la comprobación de esta hipótesis se utilizaron los estadísticos r de Pearson para la relación del clima organizacional con las variables sociodemográficas Edad y Antigüedad.

En cuanto a la variable Zona, se utilizó la t de student para muestras independientes para obtener las posibles diferencias en cuanto a clima organizacional en los grupos estudiados (Ciudad de México y Provincia). En la Tabla 7 se muestran los resultados.

La edad mostro una correlación negativa débil con la dimensión Reconocimiento ($r = -.302$ y Sig. = .042) y una moderada negativa con la Retribución ($r = -.396$ y Sig. = .006). El resto de las dimensiones del clima organizacional no mostro alguna correlación significativa.

En el caso de la variable Antigüedad no se obtuvieron correlaciones significativas con las dimensiones del Clima Organizacional.

Para finalizar el estudio de comparación de medias realizado para la variable Zona dio como resultado solamente diferencias significativas en cuanto al Entorno Físico (Sig.= .012) y la Retribución (Sig.= .011). En todos los demás casos no se presentó diferencia alguna.

Con los resultados antes planteados se probó la hipótesis nula, que señala que no existe relación entre las variables Edad y Antigüedad. Del mismo modo se comprobó que no existen diferencias significativas en cuanto a clima en los grupos encuestados.

Tabla 7. Correlación entre Dimensiones del Clima Organizacional y Sociodemográficas

	Edad	Antigüedad	Zona
Comunicación interna	-.003 .984	-.057 .705	.701
Reconocimiento	-.302* .042	-.219 .143	.417
Relaciones interpersonales	-.232 .120	.048 .750	.822
Calidad en el trabajo	-.161 .286	-.139 .358	.658
Toma de decisiones	0.17 .912	-.002 .992	.805
Entorno físico	-.177 .238	-.126 .403	.012 ^a
Objetivos de la organización	-.074 .623	-.241 .107	.370
Adaptación al cambio	-.042 .779	.051 .736	.859
Retribución	-.396** .006	-.218 .145	.011 ^a

*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral). ^a La diferencia entre los grupos es significativa.

4.5 Resultados para Hipótesis 3.

En este apartado se utilizó la r de Pearson para comprobar la correlación entre los tipos de compromiso organizacional y las variables sociodemográficas edad y antigüedad. Se empleó la prueba t de student para muestras independientes y de esta manera encontrar las posibles diferencias en cuanto al compromiso de los grupos estudiados. En la tabla 8 se muestran los resultados obtenidos a partir de las pruebas efectuadas.

Utilizando las pruebas anteriormente mencionadas se validó la hipótesis nula de la investigación, la cual refiere que no existe relación entre los tipos de compromiso con las variables sociodemográficas (edad y antigüedad) y además que no se encuentran diferencias importantes de los grupos encuestados en cuanto a compromiso.

En este caso solo el Compromiso de Continuidad mostro correlaciones débiles con la Edad ($r = .319$ y $\text{Sig.} = .031$) y Antigüedad ($r = .326$ y $\text{Sig.} = .027$). En este compromiso no hubo diferencias significativas con los grupos encuestados (variable zona).

El Compromiso Afectivo y Normativo no presentó correlaciones significativas en cuanto a Edad y Antigüedad, tampoco se obtuvieron diferencias significativas debido a la zona a la que pertenecen los empleados.

Tabla 8. Correlación entre los Tipos de Compromiso Organizacional y Sociodemográficas

	Edad	Antigüedad	Zona
Compromiso Afectivo	.147	.105	.843
Compromiso Normativo	.328	.487	
Compromiso Normativo	.114	.237	.754
Compromiso Normativo	.452	.113	
Compromiso de Continuidad	.319*	.326*	.512
	.031	.027	

*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

4.6 Resultados de Clima Organizacional.

Los resultados estadísticos para la variable Clima Organizacional se muestran en la tabla 8. A nivel general obtuvo un valor de media igual a 217.44, lo cual indica un nivel medio de clima. En cuanto a la Ciudad de México se presentó una media de 212.53, esto refiere a un nivel medio en cuanto al clima percibido. Por último, en provincia se alcanzó una media de 222.75, lo cual también es un nivel medio de clima organizacional.

De igual forma en la tabla 9 se presentan los resultados (medias) a nivel general (GRAL), Ciudad de México (CDMX) y provincia (PCIA) de cada dimensión estudiada del clima. Se

obtuvieron valores medios en: Reconocimiento GRAL: 27.24, CDMX: 26.5 y PCIA: 28.04, Entorno Físico GRAL: 17.64, CDMX: 26.5 y PCIA: 28.04, Toma de Decisiones GRAL: 18.76, CDMX: 18.58 y PCIA: 18.96, Retribución GRAL: 15.7, CDMX: 14.69 PCIA: 16.79, Adaptación al Cambio GRAL: 16.42, CDMX: 16.27 y PCIA: 16.58, Comunicación Interna GRAL: 50.3, CDMX: 49.92 y PCIA: 50.79 y Objetivos de la Institución CDMX: 10.92. Se presentaron niveles altos en las dimensiones Calidad en el Trabajo GRAL: 29.96, CDMX: 29.54 y PCIA: 30.42, Objetivos de la Institución GRAL: 11.26 y PCIA: 11.63 y por ultimo Relaciones Interpersonales GRAL: 30.12, CDMX: 29.85 y PCIA: 30.42 respectivamente.

Tabla 9. Valores de Media para Clima Organizacional a Nivel General, Dimensión y Grupo

	General	Ciudad de México	Provincia
Clima Organizacional	217.44	212.53	222.75
Reconocimiento	27.24	26.5	28.04
Entorno Físico	17.64	16.27	19.13
Toma de Decisiones	18.76	18.58	18.96
Retribución	15.7	14.69	16.79
Adaptación al Cambio	16.42	16.27	16.58
Comunicación Interna	50.3	49.92	50.79
Objetivos de la Institución	11.26	10.92	11.63
Calidad en el Trabajo	29.96	29.54	30.42
Relaciones Interpersonales	30.12	29.85	30.42

Se hace notar que las dimensiones más altas, se refieren a la existencia de relaciones de cordialidad, respeto y cooperación entre los empleados. Mientras que las que puntuaron a nivel medio se refieren a situaciones propias de la administración. En la Figura 1 se muestran los porcentajes de Clima Organizacional a nivel general, Ciudad de México y provincia. Los resultados porcentuales de cada dimensión pueden verse en la Figura 2.

Figura 1. Porcentajes de Clima Organizacional

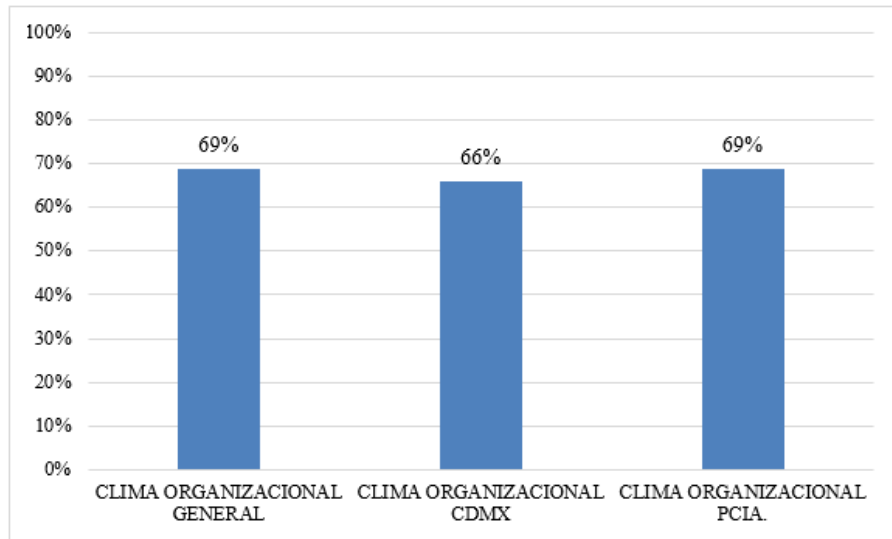
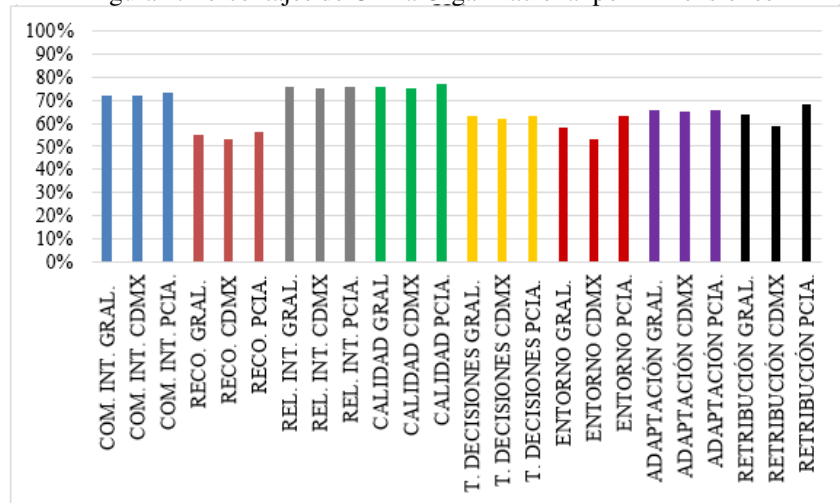


Figura 2. Porcentajes de Clima Organizacional por Dimensiones



4.7 Resultados de Compromiso Organizacional.

Para la variable Compromiso Organizacional en las tres modalidades presentadas, se muestran los resultados en la Tabla 10 (valores de media). Los tres tipos de compromiso obtuvieron niveles medios. En el caso de Compromiso Afectivo se presentan resultados a nivel GRAL: 18.96, CDMX: 18.88 y PCIA: 19.04. El Compromiso Normativo obtuvo valores de GRAL: 18.7, CDMX: 18.46

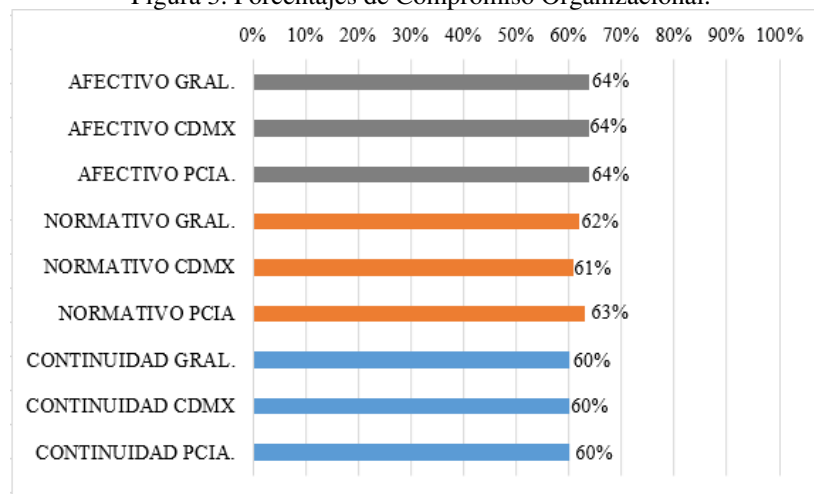
y PCIA: 17.83. Para finalizar el Compromiso de Continuidad mostró valores de GRAL: 18, CMDX: 18.15 y PCIA: 17.83.

Tabla 10. Valores de Media para Compromiso Organizacional a Nivel General, Tipo y Grupo

	General	Ciudad de México	Provincia
Afectivo	18.96	18.88	19.04
Normativo	18.7	18.46	18.96
Continuidad	18	18.15	17.83

El compromiso que obtuvo mayor puntaje fue el Afectivo, lo que significaría que tanto empleados como administradores cuentan con lazos emocionales hacia la organización; sin embargo, esto no es del todo concluyente debido a que la diferencia con el compromiso Normativo y de Continuidad es mínima tanto a nivel general como por grupo. La Figura 3 ilustra los resultados del Compromiso Organizacional de manera porcentual.

Figura 3. Porcentajes de Compromiso Organizacional.



CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN

La presente investigación analizó la relación entre el Clima Organizacional y los tipos de Compromiso Organizacional planteados por Meyer et al., (1993). A su vez se estudió la relación de las variables sociodemográficas Edad, Antigüedad y Zona a la que pertenece el empleado, con las dimensiones del Clima Organizacional y los tipos de Compromiso. Por último, se calcularon

las medias de las escalas utilizadas, para obtener las áreas de oportunidad y de esta manera poder realizar recomendaciones al cliente.

Se realizaron los cálculos estadísticos de la relación entre clima y compromiso organización, así como la relación con variables sociodemográficas, tomando como punto de referencia los estudios realizados por Florez (2014), Méndez (2015), Gómez et al., (2010), Domínguez et al., (2013) y Chiang et al., (2010). Al igual que las investigaciones antes mencionadas, también se encontró que tanto el clima organización y el compromiso están relacionados, otra constante fue que las variables sociodemográficas (edad y antigüedad) tienen poca relación con en el clima y el compromiso organizacional.

Los autores también utilizaron para la medición del Compromiso la prueba diseñada por Meyer et al., (1993); sin embargo, para medir el Clima Organizacional las escalas utilizadas fueron diferentes, excepto en Chiang et al., (2007).

Es importante señalar que tanto en el presente estudio como en los anteriormente mencionados, el Compromiso de Continuidad guarda poca relación con las variables del Clima Organizacional, independientemente del instrumento que se utilice.

La investigación obtuvo correlaciones significativas en cuanto a Compromiso Afectivo con las dimensiones de Clima: comunicación interna, calidad en el trabajo, toma de decisiones, adaptación al cambio y retribución. El Compromiso Normativo tuvo correlación con la comunicación interna, toma de decisiones, entorno físico, adaptación al cambio y retribución. El Compromiso de Continuidad obtuvo correlación con la Comunicación Interna, Toma de decisiones y Objetivos de la Organización.

También se hace notorio en la investigación que las variables edad y antigüedad no guardan correlaciones significativas con el clima organizacional; sin embargo, en el caso de la zona a la que pertenecen los participantes si se encontraron diferencias importantes de percepción en cuanto al Entorno Físico y la Retribución, lo cual parece lógico ya que el entorno para los empleados de la Ciudad de México es el mismo, mientras que para el empleados de provincia es distinto dependiendo de la ciudad donde se encuentre. La diferencia encontrada en cuanto a la Retribución, puede deberse al costo de vida relacionado a cada estado de la república.

El Compromiso tampoco está correlacionado con las variables sociodemográficas como se presentó anteriormente. Para este estudio solo el Compromiso de Continuidad guardo relación con la edad y la antigüedad, lo anterior describe que el empleado empieza a preguntarse si continuar o no en su trabajo, por razones de incremento de edad y antigüedad. Para las instituciones es necesario disminuir esta situación, ya que el empleado al contrario de sentirse inseguro por cuestiones de edad y antigüedad debería con el paso del tiempo consolidar el compromiso afectivo.

Complementando lo anterior, los empleados comprometidos constituyen una ventaja de competitividad, es entonces cuando resulta importante para las organizaciones conocer los factores que influyen para la creación del compromiso en las personas, en definitiva, el clima debe ser siempre considerado como un factor que favorece al compromiso (Chiang et al., 2010).

En cuanto al nivel de clima percibido por los empleados se puede notar que está en general a un nivel medio. Entre el clima percibido por los empleados de la Ciudad de México y Provincia se puede notar que la percepción es ligeramente mayor en los empleados que no se encuentran en la capital del país. Como se ha dicho antes esto parece ser influido directamente a que los empleados de provincia tienen diferentes condiciones, como lo son oficinas, poco contacto directo con los

jefes, lo cual origina una sensación de mayor libertad; sin embargo, al estar fuera de la capital, tienen menos acceso a capacitación, no son invitados a juntas, para expresar sus ideas o inconformidades debe hacerlo por medios alternos como correo electrónico o teléfono. En términos general el clima percibido en provincia es mayor que en los empleados capitalinos (10.22 puntos arriba) lo cual si representa una diferencia importante que debe ser considerada por la administración.

Las dimensiones de clima con índices medios de calificación fueron Reconocimiento, Entorno físico, Toma de Decisiones, Retribución, Adaptación al cambio, Comunicación Interna y Objetivos de la Institución (solo en CDMX). Esta información coincide con el diagnostico hecho. El reconocimiento es un factor de motivación extrínseca importante y una vía para satisfacer las necesidades sociales, también se debe tomar en cuenta la importancia de dar al empleado poder para tomar decisiones, aportar ideas o soluciones propias (Navarro et al., 2010). En cuanto al proceso de cambio en la organización, es importante que se realicen esfuerzos en conjunto para poder promover o alcanzar las mejoras necesarias (Pérez et al., 2006). La gran mayoría de los empleados encuestados no están de acuerdo con su asignación salarial. Para este caso podría considerarse que el aumento al salario podría generar mejoras en la productividad y satisfacción en el empleado (Borra & Gómez, 2012). Para esto último lo más adecuado sería realizar una investigación más profunda respecto a la retribución.

Las áreas mejor calificadas fueron Objetivos de la Institución (en GRAL y PCIA), Calidad en el Trabajo y Relaciones Interpersonales. Esto habla que el grupo de trabajo se siente tranquilo de hablar con sus jefes, se vive un ambiente de trabajo equipo, las metas son claras, se cuenta con una cultura de calidad. La relación entre los miembros es de cordialidad, amistad, confianza y respeto.

Para fortalecer lo mencionado en el párrafo anterior la comunicación interna, se debe utilizar como un acelerador de aprendizaje organizacional persistente, a su vez es necesario generar entornos de participación que nutran una cultura institucional de mayor innovación (Recalde & Glaría, 2015). Es necesario que en la organización se sigan manteniendo las buenas relaciones interpersonales ya que con esto también es posible alcanzar los objetivos de la institución; optimizar recursos y una buena administración del tiempo solo es posible conseguirse cuando existe una cohesión entre los empleados para crear y conservar una interacción sana, próspera y duradera (Del Ángel et al., 2012). Es importante fortalecer la cultura de calidad que ya se tiene en la organización, resulta importante recordar que la calidad es definida por el cliente, por el juicio que este emite (aprobación o rechazo) sobre un servicio o producto; la calidad significa la satisfacción del cliente, la cual está ligada estrechamente con las expectativas que éste tiene sobre el servicio o producto (Gutiérrez, 2010).

Una parte que se destaca en los resultados porcentuales es que los tres Compromisos obtuvieron niveles prácticamente similares tanto a nivel general, Ciudad de México y provincia. Sin embargo, aunque las diferencias son mínimas, el Compromiso Afectivo es el que obtuvo la puntuación más alta, seguido del Normativo y por último el de Continuidad. Objetivamente hablando pareciera que los empleados en efecto tienen lazos emocionales con la organización.

Aunado a lo anterior, Meyer y Allen (1991) mencionan que el compromiso organizacional generalmente se presenta en el orden de afectivo, de continuidad y normativo. Los resultados de esta investigación mostraron una diferencia en el orden de aparición siendo afectivo, normativo y de continuidad respectivamente. Para este caso se puede mencionar que los empleados han desarrollado lazos afectivos de manera mesurada, asumen un grado medio de lealtad y no parecen tener problema de cambiar su trabajo a pesar de la inversión de tiempo que han realizado.

Frutos et al., (1998) señalan en su investigación, que los empleados pueden llegar a sentir paralelamente los diferentes tipos de compromiso; cada uno de ellos se forma como resultado de las experiencias personales y llegan a poseer una relación distinta con aspectos muy puntuales de la organización y otros constructos teóricos.

Se puede deducir a partir de los resultados que el sistema ciertamente esta en equilibrio en cuanto a compromiso organizacional, pero es necesario que se tomen las medidas necesarias para empezar a marcar una diferencia más notoria entre la percepción del compromiso. Generar un ambiente de compromiso afectivo ayudara a crear lazos emocionales, los cuales se forman cuando las personas perciben la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por consiguiente, gozan de su permanencia en la organización (Chiang et al., 2010).

Por otra parte, es muy importante recalcar el papel la investigación del clima organizacional y el compromiso ya que ambos conceptos han adquirido gran importancia en nuestros tiempos, ya que esto permite examinar distintos contextos para lograr el máximo beneficio para la empresa y el trabajador (Gómez et al., 2010).

Teniendo en cuenta que el clima organizacional favorable, tendrá como consecuencia que el personal asuma el compromiso organizacional, este factor resulta esencial y primordial en cada organización, es importante considerar que el compromiso es una variable de tipo actitudinal en donde puede notarse la unión afectiva entre los empleados y su institución, en esta relación se presenta el triple componente: cognitivo, afectivo y de comportamiento (Soberanes & de la Fuente, 2009).

En este mismo sentido el compromiso organizacional es una herramienta poderosa para poder tener ventajas más competitivas en las instituciones, pero es necesario que el clima favorable este

presente para que el capital humano pueda asumir el compromiso (Soberanes & de la Fuente, 2009).

Psicológicamente hablando el clima y el compromiso organizacional refleja un estado que se relaciona con valores y objetivos de una organización. Se tiene a su vez un conjunto de posibles causas que provocan que una persona o grupo de personas asuma el compromiso en las organizaciones, de manera teórica se tiene que la percepción positiva del clima de trabajo incrementa el compromiso en las personas (Domínguez et al., 2013).

De esta manera tenemos que el compromiso y el clima positivo son propiedades que pueden representar a una institución, con empleados que tienen cierto grado de lealtad hacia la organización donde trabajan (Domínguez et al., 2013).

De acuerdo a lo planteado por los autores en párrafos anteriores se destaca la importancia de poseer un clima positivo porque este será generador de compromiso en las personas y por tanto la organización contará con empleados dispuestos a ir de la mano con su institución para cooperar en alcanzar los objetivos y metas.

Como pudo verse en los resultados correlacionales, el compromiso de los empleados es afectado por varios factores, incluyendo elementos relacionados con el clima organizacional (Bahrami et al., 2015). Es en este caso que los mandos de las organizaciones necesitan buscar los medios para establecer el clima más favorecedor, para la instauración del compromiso en las personas.

Aunque lograr un clima favorable no es tarea sencilla y requiere en muchos casos una inversión importante de recursos y tiempo, es preferible realizar dicho gasto que enfrentar las consecuencias que menciona Domínguez et al., (2013) si el clima organización es rígido y desequilibrado desata

en las personas actitudes de conformidad, autoprotección o conductas negativas como el ausentismo, apatía, intrigas, robos, conspiraciones y por consiguiente bajo compromiso hacia la organización.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones.

Para el presente estudio se plantearon tres hipótesis, así como resultados de puntuación (medias), con el fin de poder observar las áreas de oportunidad de clima y el tipo de compromiso que tiene mayor presencia en los empleados.

En el caso de la primer Hipótesis, se aceptó como válida ya que las dimensiones del Clima si tienen relación con los tipos de Compromiso, aunque se debe tener en cuenta que no todas las dimensiones de clima correlacionaron con los tipos de compromiso; sin embargo, con la información obtenida se puede decir que existe la relación.

Para complementar lo mencionado antes se debe tener en cuenta que las instituciones deben poseer un clima en el que el ambiente de trabajo permita a los trabajadores sentirse orgullosos por su trabajo; de esta manera las personas pueden establecer un compromiso más sólido hacia la organización (Gómez et al., 2010).

Fortaleciendo lo dicho en el párrafo anterior debemos siempre tener presentes que el compromiso en los empleados es siempre afectado por diversos factores, incluyendo aquellos relacionados directamente con el clima organizacional (Bahrami et al., 2015).

Para la Hipótesis 2 se tuvo que aceptar la H_0 , ya que la variable edad solo mostro correlación con dos dimensiones del clima, llama la atención que se refleja en el estudio que a menor edad la necesidad de reconocimiento y retribución es menor. La antigüedad no tuvo ninguna relación y

para el caso de la zona a la que pertenecen los empleados se tuvieron diferencias significativas solo en Entorno Físico y Retribución. Para el caso del entorno, esto pudo deberse a que el ambiente del empleado de la Ciudad de México es el mismo, pero para aquellos que están en distintas zonas del país su ambiente es distinto. En cuanto a la retribución parece lógica la diferencia ya que los empleados están distribuidos en distintas ciudades de México, en las cuales el costo de vida puede ser mayor.

Para finalizar la Hipótesis 3 también se tuvo que aceptar la H_0 . La edad y antigüedad no mostraron ninguna correlación con el compromiso afectivo y normativo. Pero si con el de continuidad, esto parece indicar que a mayor edad los empleados pueden tender a sentirse inseguros o con la sensación de estar solo por necesidad en la organización, en este sentido la antigüedad juega el mismo papel. Es necesario entonces ofrecer un clima favorable para eliminar ese pensamiento de los empleados y estos creen los lazos emocionales con la organización. No se mostraron diferencias significativas en cuanto a compromiso en los grupos estudiados, lo que quiere decir que a pesar de ser grupos separados geográficamente sienten el mismo nivel de compromiso.

Para complementar debemos tener en cuenta lo que nos dice Soberanes y de la Fuente (2009) “las organizaciones deben cuidar que prevalezca el clima organizacional, para de esta forma estimular el apego de los empleados hacia el éxito organizacional”

Se debe siempre tomar en cuenta que el compromiso organizacional genera estabilidad laboral, por su impacto en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización, estatus) beneficiando así a las familias y economía del país (Soberanes & de la Fuente, 2009).

Continuando con los resultados obtenidos de manera individual para el Clima, tenemos que la percepción de los empleados es que el clima tiene un nivel moderado, existen muchas cosas que mejorar en cuanto al reconocimiento al buen trabajo y mejora de instalaciones. Los empleados están conscientes que deben hacer un trabajo de calidad, que los compañeros son personas de confianza, que la comunicación es buena a pesar de que una gran parte del personal está fuera de la Ciudad de México. Un porcentaje alto refiere a que es necesario aumento al salario, ya que varios de los trabajadores viven en zonas que son más caras.

En cuanto a los niveles de Compromiso vemos que no existen grandes diferencias entre los tres tipos, incluso si se ven los resultados a nivel de grupo; sin embargo, a pesar de ello el compromiso afectivo es el que está un poco más presente, seguido del normativo y por último el de continuidad. Se requieren entonces trabajar con la pequeña ventaja que tiene el compromiso afectivo, para conseguir entonces que este sea el que mayor presencia tenga en los empleados. Como se vio anteriormente es necesario trabajar en la empresa para primeramente mejorar el clima y de esta manera dar el primer paso para lograr que el empleado se comprometa de manera afectiva.

Para reforzar la antes dicho, se debe mencionar que tanto clima y compromiso ejercen un poder esencial en el bienestar de las organizaciones, pues tanto las empresas como las personas tienen necesidades y objetivos que necesitan cumplir de manera personal como organizacional y de esta manera enfrentar los cambios constantes en el entorno laboral (Méndez, 2015).

Es importante mencionar la importancia del compromiso organizacional para recursos humanos, ya que este tiene impacto directo en actitudes y comportamientos de las personas, por ejemplo, la aceptación de metas, valores, cultura de la organización, disminución de ausentismo, baja rotación de personal entre otros (Soberanes & de la Fuente, 2009).

Para terminar cabe destacar lo que menciona Permarupan et al., (2013) “el clima organizacional es considerado de gran importancia, ya que el empleado que lo percibe de manera positiva dará lugar a mayor productividad, pasión por el negocio y un mayor compromiso con los clientes”

6.2 Recomendaciones.

En base a los resultados que se obtuvieron en esta investigación y apoyados en la revisión de literatura utilizada para el análisis de clima y compromiso, se dan las siguientes recomendaciones.

Recomendaciones a la administración de la empresa de Telecomunicaciones.

Estas recomendaciones se emitieron en base a los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados y las tablas de resultados mostradas en los puntos 4.6 y 4.7 de esta investigación.

- a) Reconocer la confianza que el jefe directo da a los empleados para hablar libremente de temas de trabajo. Esta actitud debe continuar por parte del jefe, que el empleado pueda acercarse para hablar libremente de los asuntos laborales es importante y a la vez brinda información importante a la administración.
- b) Reconocer que los empleados cuentan con cultura de calidad en su trabajo. Esta cultura ha sido fomentada por el mismo gusto de los empleados por realizar bien su trabajo a pesar de cualquier condición desfavorable. Teniendo esta disposición en los empleados se debe considerar realzar entrega de incentivos por buena actuación y a su vez capacitar al personal para incrementar sus habilidades no solo en plano laboral sino personal.
- c) Reconocer que los empleados sienten que han sido participes de los buenos resultados. El empleado siente que lo bueno que ha ocurrido en la compañía en parte es gracias a ellos y su trabajo. En las juntas a realizar, es importante dar a conocer el estado de la organización, los desaciertos, áreas de mejora, triunfos y cumplimiento de metas. Esto para motivar a los empleados a seguir trabajando con orgullo y visión.

- d) Valorar que los empleados sientan ganas de ir a trabajar cada día y se sienten seguros en su trabajo. Parte de ese gusto por ir a trabajar cada día es por el gran ambiente de amistad y compañerismo que se percibe entre los empleados. Fomentar actividades recreativas (equipos deportivos, reuniones de convivencia familiar, etc.) entre los empleados ayudara a crear un lazo aún más fuerte no solo en los grupos de trabajo sino con la administración.
- e) Mejorar los métodos y canales de comunicación para evitar que se produzcan errores en la operación por este motivo. Hacer uso de la tecnología disponible de videoconferencia, así como aprovechar el servicio de intranet corporativa disponible, con la finalidad de poner a disposición toda la información necesaria para la ejecución del trabajo, no es conveniente solo el envío de documentos de trabajo solo por correo electrónico, ya que estos se pueden perder o borrar por accidente, es necesario que se tenga una alternativa de consulta para los empleados. De ser necesario crear un curso de inducción para el uso de la intranet.
- f) Realizar reuniones efectivas en las que se involucre no solo al personal de la Ciudad de México sino también al personal de provincia. Para este punto se recomienda hacer una junta cada dos meses con todo el personal operativo, en el caso de los empleados que se encuentran en provincia, se les incluirá en la junta utilizando tecnología de videoconferencia y de ser posible invitar al menos a dos personas de provincia para que estén físicamente en la junta e ir rotando entre cada junta a los demás. Todo esto con el fin de crear mejor comunicación y crear un clima de mayor inclusión.
- g) Dar reconocimiento a la actuación de calidad. Es importante crear evaluaciones de desempeño para conocer realmente como se encuentra cada empleado y a su vez tener conocimiento de las necesidades que tienen en cuanto al trabajo. Dar algún incentivo (no

necesariamente monetario) por buen desempeño, esto ayuda a que el empleado sienta que lo que hace es tomado en cuenta y recompensado, lo que a su vez fomenta su compromiso.

- h) Impartir capacitación a todos los empleados no importando su lugar de residencia. Realizar DNC, encontrar lo que hace falta capacitar en los empleados, no solo en conocimientos afines a su trabajo, sino también en otras áreas como: liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones; ya que estas habilidades también requieren ser formadas, puesto que el personal es líder de una cuadrillada, trabaja en equipo cada día, debe tomar distintas decisiones respecto al trabajo. La capacitación debe ser para todos los empleados, si fuera difícil traer al personal de provincia a la Ciudad de México para recibir la capacitación, entonces buscar que esta puede ser impartida de manera local e incluso a distancia.
- i) Desarrollar planes de vida y carrera. Es necesario primeramente crear perfiles, descripciones de puesto y evaluaciones al desempeño, para dentro de un plazo medio, iniciar poder iniciar la gestión para el desarrollo de los planes.
- j) Mejorar los espacios físicos de trabajo (oficinas). Buscar presupuesto para mejorar los espacios en cuanto a lo primordial: iluminación, ventilación, accesos a internet, escritorios y sillas en cuanto a la Ciudad de México. En cuanto a provincia es preciso que se haga una vista a cada oficina, constatar y realizar inventario de necesidades para cada oficina foránea.
- k) Escuchar a los empleados sobre los cambios que ellos creen necesitar. Abrir un buzón de sugerencias y mensualmente revisar las opiniones que allí se hayan depositado, tratar de tomarlas en cuenta en la medida de lo posible. Esto generará un ambiente de mayor confianza, donde se reflejará que la opinión de los empleados es importante y a su vez considerada valiosa para la administración.

- l) Involucrar más a los empleados en la toma de decisiones. Tomar en cuenta estas opiniones, ayuda a tener un punto de vista que es más amplio, a la vez que se fomenta la confianza de los jefes hacia los empleados, al ser involucrarlos en las decisiones.
- m) Realizar una valuación de puestos de manera integral para conocer si la compensación dada es proporcional a las actividades que los empleados realizan. Para realizar este punto primero es necesario como se dijo antes crear los perfiles, descripciones de puesto y evaluaciones al desempeño.
- n) Realizar evaluación de clima organizacional al menos una vez al año. Esto para ver el crecimiento de las distintas áreas y a su vez conocer aquellas que necesiten atención.

Respecto al compromiso se puede decir que este existe en los empleados, pero no a nivel óptimo. La construcción de un clima saludable fomentara el incremento del compromiso.

Recomendaciones para la realización de futuras investigaciones en este campo.

- a) Incrementar el número de participantes. Se podrían encontrar resultados más concluyentes.
- b) Realizar estudio a nivel correlacional y predictivo.
- c) Incluir más variables relacionadas al clima organizacional y sociodemográficas que no fueron consideradas en esta investigación.

REFERENCIAS.

- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49, 252-276. DOI: 10.1006/jvbe.1996.0043
- Arias, G.F. (1998). Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional. *Ponencia presentada en el IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financieras Administrativas*. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Acero, Y., Echeverri, M., Lizarazo, S., Quevedo, A., & Sanabria, B. (1988). Escala de clima organizacional (EDCO). *Santa Fe de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz*.
- Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-Alfaraj, R., & Ranjbar-Ezzatabadi, M. (2016). Role of organizational climate on organizational commitment: the case of teaching hospitals. *Osong public health and research perspectives*, 7(2), 96-100. DOI: 10.1016/j.phrp.2015.11.009
- 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.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23(2), 207-215.
- Borra, C., & Gómez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de economía aplicada*, 60(20), 25-51.

- Bordas, M. (2012). Hacia un cuadro de mando integral del clima laboral en la empresa. *Sistema*, 228, 49-64.
- Cárdenas, L., Arciniega, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International journal of psychological research*, 2(2), 121-127.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas). *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Chiang, M., Salazar, M., & Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, 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. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cutipa, A. (2015). Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, durante el periodo 2014-II. *Revista valor agregado*, 2(1), 67-80.
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: Predicción del bienestar. *Revista de psicología*, 32(2), 272-302.
- Dávila, D., Escobar, A., & Mulett, L. (2012). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Informes psicológicos*, 12(2), 105-115.
- Del Ángel, L., Aparicio, A., & Martínez, F. (2012). El impacto de las relaciones interpersonales para el logro de los objetivos organizacionales. *Retos y alcances de la investigación*

- conductual. Memorias del primer congreso nacional de ciencias del comportamiento.*
UAT-UACJS. México.
- Domínguez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista nacional de administración*, 4(1), 59-70.
- Florez, Y. (2014). Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios. (Tesis de licenciatura). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.
- Frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatoria de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicología*, 18, 345-366.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 42, 43-61.
- García, C. (2009). *Como investigar en psicología*. México: Trillas.
- Gómez, D., Recio, R., & López, H. (2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández. *Administración y desarrollo*, 38(52), 97-104.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Harris, J., Franco, F., & Paz, A. (2014). Compromiso organizacional: Estímulo de éxito del personal docente en las universidades privadas de Venezuela. *Económicas CUC*, 35(1), 91-106.

- Klein, H., & Heeman, P. (2015). Organizational commitment. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2(17), 334-340. DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.22032-1
- Maldona-Radillo, S., Ramírez, M., García, B., & Chairez, A. (2014). Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública. *Conciencia tecnológica*, 47, 12-18.
- Méndez, A. (2015). *Clima y compromiso organizacional percibido por los empleados del parque ECO Arqueológico en México*. (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.
- Mejía, M. (2014). *Principales factores del clima laboral y su relación con el compromiso en el trabajo, en una institución educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component model conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-551. DOI: 10.1037//0021-9010.78.4.538
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Canada: Sage Publications.
- Meyer, J., Allen, N., & Topolnysky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83-93. DOI: 10.1037/h0086797

- Navarro, E., Llinares, C., & Montañada, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad Valenciana (España). *Revista de la construcción*, 9(1), 4-16.
- Olaz, A., & Ortiz, P. (2014). El clima laboral en la empresa familiar: Un estudio empírico. *Lan Harremanak*, 30(1), 94-119.
- Palella, S., & Martins. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Patlán, J., & Flores, R. (2013). Desarrollo y validación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO): Un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia y trabajo*, 15(48), 131-139.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.
- Permarupan, P., Ahmad, R., & Raja, R. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia – social and behavioral sciences*, 107, 88-95. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.403
- Recalde, M., & Glaría, A. (2015). Comunicación interna y empresa. Una puerta abierta hacia la creatividad e innovación. *Creatividad y sociedad*, 23, 161-181.
- Recio, R., Gómez, D., López., & Martínez, E. (2012). Compromiso y clima organizacional: Caso de estudio del Hospital General de Rio Verde, S.L.P. *Revista de psicología y ciencias del comportamiento*, 3(2), 70-92.
- Reidl-Martínez, L. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en educación médica*, 2(6), 107-111.

- Sánchez, I., Airola, G., Cayazzo, T., Pedrals, N., Rodriguez, M., & Villarroel, L. (2009). Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento. *Revista médica de Chile*, 137, 1427-1436.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
DOI: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x
- 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.
- West, M., & Lyubovnikova, J. (2015). Organizational climate. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 2(17), 322-326. DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.73073-X

ANEXOS.

Anexo I. Instrumento de Clima Organizacional.

DATOS GENERALES.

1. Edad: _____
2. Género: Masculino () Femenino ()
3. Puesto: Administrativo () Operativo ()
4. Escolaridad: Preparatoria () Profesional () Posgrado () Otro ()
5. Antigüedad en la empresa: _____
6. Zona a la que pertenece: Ciudad de México () Provincia ()

INSTRUCCIONES. Las siguientes afirmaciones y preguntas corresponden a situaciones que pueden presentarse en el ambiente de trabajo. Responda cada pregunta o frase marcando la respuesta que usted considere más adecuada. Marque una sola respuesta, por favor.

	Nunca	Muy Pocas Veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1. ¿Se siente usted libre para conversar con su jefe acerca de materias relacionadas con su trabajo?					
2. ¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?					
3. ¿Siente que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco?					
4. ¿Cree usted que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?					
5. ¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?					

6. ¿Considera usted que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?					
7. ¿Ante un problema en su trabajo puede usted hablar con su jefe en forma franca y sincera?					
8. ¿Trabajamos en equipo?					
9. ¿Avanzamos en la misma dirección?					
10. ¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?					
11. ¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados?					
12. ¿Realizamos reuniones efectivas?					
13. ¿Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados?					
14. ¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?					
15. ¿Se estimula la capacitación de los empleados?					
16. ¿Se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los empleados?					
17. ¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados?					
18. ¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?					

19. ¿Los empleados de su Departamento son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?					
20. ¿Hemos sido partícipes de los buenos resultados?					
21. ¿La actuación de calidad es gratificada?					
22. ¿La jefatura se fija más en las habilidades de los empleados que en sus puntos débiles?					
23. ¿Hay grupos de empleados que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?					
24. ¿El empleado que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?					
25. ¿Lo pasamos bien trabajando juntos?					
26. ¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?					
27. ¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?					
28. ¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?					
29. ¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?					
30. ¿Confiamos los unos en los otros?					
31. ¿Hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros?					

32. ¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?					
33. ¿Nos tomamos en serio la calidad?					
34. ¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades?					
35. ¿Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades?					
36. ¿Hacemos uso óptimo de nuestros recursos?					
37. ¿Exigimos calidad entre nosotros?					
38. ¿Hacemos realmente todo lo que podemos hacer?					
39. ¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro Departamento?					
40. ¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo?					
41. ¿Las decisiones de su Departamento se toman en su mismo nivel?					
42. ¿Las decisiones se toman oportunamente?					
43. Piensa usted que las decisiones en su departamento se hacen pensando en los empleados.					
44. Usted puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.					

45. Siente usted que en esta organización se anima a los empleados a que tomen sus propias decisiones.					
46. ¿Las decisiones se basan en información confiable?					
47. ¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Departamento?					
48. La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Departamento?					
49. ¿El espacio físico es suficiente?					
50. ¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?					
51. ¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?					
52. ¿Cuenta su Departamento con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?					
53. ¿Están claramente definidos los objetivos?					
54. ¿Los conoce usted?					
55. ¿Está de acuerdo con ellos?					
56. ¿Sabemos cuáles son los progresos de nuestro Departamento?					
57. ¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?					

58. ¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios?					
59. ¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?					
60. ¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?					
61. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.					
62. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.					
63. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
64. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.					
65. Los beneficios de salud que recibo en la empresa son deficientes.					

Anexo II. Instrumento de Compromiso Organizacional.

INSTRUCCIONES. A continuación, se enumeran una serie de declaraciones que representan posibles sentimientos que las personas pueden percibir de sí mismos, al ser miembros de una organización. Indique el grado de su acuerdo o desacuerdo con cada declaración. Responda todas las declaraciones de manera sincera.

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1. Si no hubiera puesto tanto de mí en la organización podría haber considerado trabajar en otra parte.					
2. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización.					
3. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización.					
4. Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.					
5. Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo.					
6. Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.					
7. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.					
8. Esta organización merece mi lealtad.					
9. Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.					

10. No siento obligación alguna de permanecer con mi empleador.					
11. No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de compromiso con su gente.					
12. Esta organización significa personalmente mucho para mí.					
13. Estoy en deuda con mi organización.					
14. No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización.					
15. No me siento integrado plenamente a mi organización.					
16. Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a mi organización sería los escasos de alternativas.					
17. Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.					
18. No me siento ligado emocionalmente a mi organización.					