



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTAN:

**BÁRBARA ERANDY GUTIÉRREZ NÁJERA
SONIA ELOISA OLVERA MENDOZA**

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. JUANA PATLÁN PEREZ**

**REVISORA:
LIC. ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ**



MÉXICO D.F.

ABRIL 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

¿Cómo no te voy a querer? Si han sido 12 años en los que me has adoptado como alumna consentida entre tus paredes, gracias por mis dos licenciaturas, mis idiomas, viajes al extranjero, por los premios, becas, diplomados, por darme trabajo, por las prácticas, conferencias, cursos, arte, diversión y por las maravillosas personas que he conocido en tus instalaciones. Estoy eternamente agradecida y comprometida a poner en alto tu nombre y el de mi país.

A mi Papi:

Dicen que cuando un padre toca por primera vez la mano de su hijo, se forma un vínculo de por vida y así fue con nosotros. Gracias por tu entrega como padre, por haber compartido conmigo en tantas ocasiones tu sabiduría y experiencia, por darme tu amor incondicional y ser siempre un ejemplo digno de imitar. Sé cuánto esperabas este momento, por eso esta tesis y mis logros te pertenecen.

A mi Mami:

Por ser mi maestra en la vida, por moldearme, porque convertiste mis dudas en ganas de aprender algo más; gracias por regalarme los dones que me diste. Admiro tu fortaleza, tu empuje, gracias por enseñarme a atreverme a hacer las cosas y no arrepentirme. ¡Que Dios te bendiga siempre!

A mis hermanos:

Mario Armando, Norma y Victor Hugo por compartir conmigo su talento, no pasa un día sin que aprenda de ustedes, mejores compañeros de vida no pude tener. Aquí quiero incluir a mis primos Luisfer, Carlos y Keyla y a mis sobrinitos Luis, Aldo, Hugo, Yarazeth y Yael porque los adoro y me encantaría que éste fuera un ejemplo para que nunca desistan en la realización de sus sueños.

A Enrique Campos Sepúlveda y su hermosa familia

¿Casualidad o causalidad? Sólo sé, mi amor, que Dios te puso en mi camino y me siento tan afortunada, eres un gran hombre y una gran pareja, valoro cada uno de tus esfuerzos por hacerme feliz. Has sido fuente de aprendizaje y un gran motor para seguir luchando, tenemos aún muchas metas por alcanzar juntos y no me queda más que decir GRACIAS TOTALES por creer en mí y por hacerme el camino más fácil. Esta tesis no hubiera sido posible sin ti. Je t'aime. Gracias a tu familia por integrarme, por apoyarme y por regalarme sonrisas, ha sido genial conocerlos y convivir con ustedes.

A Ma. Virginia Asencio Romero:

Comenzó siendo mi maestra de Biología en la secundaria y con el paso de los años se ha convertido en mi ángel, guía y gurú. Gracias infinitas por apoyarme, por impulsarme y escucharme cada vez que lo he necesitado.

A mis abuelitas:

Por encomendarme siempre con Dios para que me fuera bien y saliera adelante, yo sé que sus oraciones fueron escuchadas, las quiero mucho.

A Sonia:

Porque mejor compañera de tesis no pude tener, gracias por compartir conmigo este sueño, por tu entrega, constancia, alegría e iniciativa. Eres una chica llena de cualidades y estoy segura que el camino académico nos unió al final de la licenciatura porque tenemos que lograr grandes metas juntas a nivel profesional, traspasar fronteras y gritarle al mundo lo grande que es la UNAM... por lo pronto ¡Vamos por el Doctorado!... te quiero mucho.

A mis profesores: A la Dra. Juana Patlán, Lic. Juan Varela, al Dr. Sánchez Sosa, Blanca Elena Mancilla, Mirna Ongay, Claudia Rojas, Adrian Medina y Pablo Valderrama por compartir sus conocimientos, por demostrarme su amistad, su cariño, por regalarme su tiempo, herramientas y materiales de trabajo, gracias por su compromiso y profesionalismo, son personas que recordaré por siempre.

A mis amigos

A Gloria y la Fam. Guillén Meléndez, por ser mi amiga de toda la vida, gracias por jugar, cantar, gritar, reír y llorar conmigo, eres un ser inolvidable. Gracias a tu familia, por verme crecer y apoyarme en mis metas, por su cariño (que es recíproco).

E.S.A.N.S: A Dianita por demostrarme que las verdaderas amigas son para siempre. A José Manuel, Sandra's, Mariana, Denisse, Judith, Jimena, Eréndira y todos mis hermanitos de la Anexa porque convirtieron mi etapa de secundaria en una de las mejores experiencias de vida.

Prepa 9: A Adriana y Celina, las quiero mucho y admiro, son un ejemplo de mujeres exitosas, gracias por su amistad incondicional y no podría olvidarme de Julieta, Rosali, Jazmín, Mónica, Vanessa, Erick, Oscar, Raúl Ortega y al Zoológico por tantas aventuras divertidas en la prepa. A Joel, Samuel, Amel, Juan Manuel, Wendy y Oscar porque mi historia de vida no podría escribirse sin ustedes.

FCPyS: A Yari porque fuiste un parteagüas en mi vida universitaria, gracias por compartir tantas cosas conmigo, disfruto mucho tu amistad. Gracias Mando, Alba, Armando Hernández, Janette, Celia, Carlos y a todos los comunicólogos que no menciono por falta de espacio pero que saben que dejaron una huella profunda en mi vida.

Fac. Psicología: A Marco por ser mi brazo derecho durante toda la carrera, gracias por tu tiempo, por escucharme, por tus consejos y tus sonrisas, perdón por el tiempo que te descuidé por alcanzar esta meta. A Gaby Sustayta por ser una gran mujer y fuente de optimismo, gracias por compartir la aventura europea. A Karina, Ceci, Susy Chucho, Deny, Gaby, a Chela, Leslie's, Lupita, Vianey, Laura, Maricela, Mary, Claudia, Kika's, Brenda y Mayela porque convirtieron mi paso por Psicología en algo extraordinario.

A los amigos que la vida me regalo: Victor Guerra, Alex e Israel Zenil, Jesús Guevara, Angélica (Shexit), Rocío, Fernando, Oscar Ramírez porque no sé cómo le hacen pero de una u otra forma están ahí cuando más los necesito.

A mis amigos extranjeros: Jacky, David, Joss, Marie Claire, Laetitia, Benjamin, Katherine, Micaela, Andrés, Ma. Beatriz, saben que mi vida se divide en antes y después de mi estancia en Francia y fue gracias a ustedes, los extraño mucho. De igual forma a mi Familia en San Antonio, Tx porque me enseñaron que "The sky is the limit" so I'll go for it.

A mis compañeros de la "Dependencia": Gracias por abrirnos las puertas, gracias por su disposición, su apoyo, por echarnos porras, esta tesis literalmente no sería nada sin ustedes, en especial al Lic. Miguel Ángel Suero, al Lic. Ignacio Moreno, Jorge Llampallas Leonardo Parga, Sonia, Lauris, Cesar, Eduardo García, Carlos Pérez, Francisco De Velasco, Roberto, Jorge Tovar y Elsa Carmona.

Erandy

AGRADECIMIENTOS

Universidad Nacional Autónoma de México te doy mí mas profundo agradecimiento por dejarme ser parte de tu casa de estudios, por permitirme cantar tu himno Universitario o entonar un Goya, por dejarme crecer y vivir tantas cosas como mi pasión y mi formación académica en tu casa. Pero sobre todo por permitirme gritar a los cuatro vientos con mucho orgullo que soy una Puma Hecha en CU. Gracias.

Papa quiero que sepas que te admiro por ser un ejemplo de lucha en todos los aspectos, por los sacrificios que haz tenido que hacer para darme la mejor educación y forma de vida. Sabes lo lograste me ayudaste a crecer y a ser la mujer que ahora soy, te amo papa.

Mama tu también lo lograste, lo hiciste bien, gracias por tu apoyo y por quererme como soy, tal vez no soy tu hija modelo, ni me comporto como tu quisieras, se que no te comprendo en todo lo que tu quisieras. Pero gracias por tu paciencia, educación, y por ser la mujer que eres, te quiero.

Susy aunque estés un poco lejos eso no implica que no me acuerde de ti, y quiero agradecerte por ser parte de mi vida, y por darme un sobrino tan guapo, y sobre todo por demostrarme que siempre hay una segunda oportunidad y que el amor siempre llega.

A mis profesores por podar MUCHAS hectáreas de mi bosque de la ignorancia, en especial al Dr. Jaime grados, a la Dra. Juana Patlán y a la Lic. Alejandra García.

A mis amig@s, gracias por todos los momentos de tristeza, desamores, malos momentos y no olvidemos las alegrías, fiestas, futbol, desveladas, ridículos pero sobre todo por los momentos de apoyo. Pondría poner sus nombre, pero mis verdaderos amigos saben a quienes van dirigidas estas palabras, (aprrr).

Erandy cette thèse c'est la fin d'une épreuve spéciale dans nos vies, Je te remercie pour partager cette dernière étape avec moi et pour avoir été la coïncidence plus précieux dans le cours de ma vie universitaire, je t'admire et te respecte pour l'être qui tu es et ce que t'as obtenue toute seule, tu es une grande personne. ¡Merci!

Y por ultimo a toda la gente que me ayudo en el camino de mi formación profesional y personal. Gracias.

¡GOYA! ¡GOYA! Cachun cachun ra ra, cachun cachun ra ra ¡GOYA! UNIVERSIDAD

---SONY---

A LA DRA. JUANA PATLÁN

No podemos dejar pasar la oportunidad para agradecer a nuestra Directora de Tesis, en primer lugar, por su gran calidad como investigadora y docente pero sobre todo por la altísima calidad humana que muestra día con día.

Por medio de su trabajo logró en nosotras un enamoramiento hacia la investigación e inculcó la ética profesional que marcará nuestro camino. Gracias por su profundo interés en este paso de nuestras vidas, gracias por su tiempo, paciencia, conocimientos, experiencias, anécdotas, disponibilidad, su motivación pero aún más por la amistad que nos ha ofrecido.

Es un orgullo para nosotras ser las primeras tesis bajo su dirección en esta Facultad de Psicología, estamos convencidas de que su labor en esta Institución dejará huellas trascendentales que elevarán el nivel académico de los estudiantes y, ello, al final de cuentas es una contribución al desempeño laboral de los alumnos de la UNAM en beneficio de nuestro país.

Nuestra gratitud y admiración será por siempre y para siempre, la queremos mucho.

SINODALES

Lic. Alejandra García, Lic. Juan Varela, Dr. Felipe Uribe, Lic. Ricardo Lozada no tenemos palabra para agradecerles su infinita amabilidad y el apoyo brindado para la realización de esta meta e ilusión compartida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	1
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	----------

CAPÍTULO 1 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

1.1 Introducción	-	-	-	-	-	-	-	-	5
1.2 El Compromiso Organizacional como actitud hacia el trabajo	-								6
1.2.1 Definición de Actitud	-	-	-	-	-	-	-	-	6
1.2.2 Componentes de las Actitudes	-								7
1.2.3 Tipos de Actitudes	-	-	-	-	-	-	-	-	9
1.3 Concepto de Compromiso Organizacional	-								10
1.4 Modelos de Compromiso Organizacional	-								15
1.5 Evaluación del Compromiso Organizacional	-								24
1.6 Importancia del Compromiso Organizacional	-								26

CAPÍTULO 2 CLIMA LABORAL

2.1 Introducción	-	-	-	-	-	-	-	-	29
2.2 Antecedentes del Clima Laboral	-								30
2.3 Definiciones del Clima Laboral	-								32
2.4 Tipos de Clima Laboral	-	-	-	-	-	-	-	-	35
2.5 Dimensiones del Clima Laboral	-								40
2.5.1 Medición del Clima Laboral (Instrumentos)	-								47
2.6 Importancia del Clima Laboral	-								49
2.7 El Clima Laboral y los Sistemas de Calidad C. ISO 9001:2008									50

CAPÍTULO 3 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL

3.1 Cultura Organizacional	-	-	-	-	-	-	-	-	56
3.1.1 Importancia de la Cultura Organizacional	-								57
3.1.2 Funciones de la Cultura Organizacional	-								58
3.1.3 Clima y Cultura Organizacional: diferencias y semejanzas									59
3.2 Clima Laboral y las variables con las que se le ha relacionado									61
3.3 Compromiso Organizacional y las variables con las que se le ha relacionado	-	-	-	-	-	-	-	-	66
3.4 Clima Laboral y el Compromiso Organizacional	-								74

CAPÍTULO 4 MÉTODO

4.1 Objetivo de la Investigación	-	-	-	-	-	-	-	83
4.2 Justificación	-	-	-	-	-	-	-	83
4.3 Pregunta de Investigación	-	-	-	-	-	-	-	84
4.4 Hipótesis	-	-	-	-	-	-	-	84
4.5 Variables	-	-	-	-	-	-	-	85
4.5.1 Definición conceptual de variables				-	-	-	-	86
4.5.2 Definición operacional de variables				-	-	-	-	88
4.6 Muestra	-	-	-	-	-	-	-	89
4.7 Tipo de diseño	-	-	-	-	-	-	-	89
4.8 Instrumentos	-	-	-	-	-	-	-	90
4.9 Procedimiento	-	-	-	-	-	-	-	92
4.10 Confiabilidad de los instrumentos utilizados					-	-	-	93

CAPÍTULO 5 RESULTADOS

5.1 Descripción de la muestra	-	-	-	-	-	-	95
5.1.1 Datos sociodemográficos	-	-	-	-	-	-	95
5.2 Relación del Compromiso Organizacional y Clima Laboral:							
resultados de la Correlación de Pearson	-	-	-	-	-	-	100.
5.2.1 Relación del Compromiso Organizacional y las variables							
Clasificadoras	-	-	-	-	-	-	101
5.2.2 Relación del Clima Labora y las variables clasificatorias							101
5.3 Relación del Compromiso Organizacional y las variables clasificatorias:							
resultados del Análisis de Varianza (One-Way ANOVA).						-	105
5.4 Relación del Clima Laboral y las variables clasificatorias: resultados							
del Análisis de Varianza (One-Way ANOVA).				-	-	-	110

CAPÍTULO 6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

• Limitaciones	-	-	-	-	-	-	-	139
• Sugerencias	-	-	-	-	-	-	-	141

[illegible][illegible]

RESUMEN

El propósito de este estudio es conocer la relación del Clima Laboral y el Compromiso Organizacional en trabajadores de una Dependencia Gubernamental. La muestra del presente trabajo está compuesta por 210 servidores públicos de las 7 Subdirecciones de la organización. Para evaluar el Clima Laboral se aplicó la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) y para el Compromiso Organizacional se utilizó el Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización de Meyer y Allen (1991). El análisis de correlación arrojó la asociación entre el Compromiso Normativo con los factores de Clima: Apoyo del Supervisor (SS) y Autonomía (A). Se concluyó que el Clima Laboral no se correlaciona directamente con el Compromiso Organizacional, solamente con algunas de sus dimensiones. Respecto a las variables clasificatorias, se encontró que tanto la edad como la escolaridad se relacionan negativamente con el Compromiso de Continuidad y que la antigüedad en el puesto y la antigüedad en la organización se asocian de forma negativa al Compromiso Normativo.

Palabras clave: Clima Laboral, Compromiso Organizacional, Dependencia Gubernamental, Comportamiento Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this study is to understand the relationship of the Organizational Climate and Organizational Commitment among employees at a government agency. The sample of this work is composed of 210 workers of the 7 branches of the organization. To assess the organizational climate was applied the Work Environment Scale (WES) and for the Organizational Commitment was used the Meyer and Allen's Organizational Commitment Questionnaire (1991). The correlation analysis showed the association between the normative commitment with climate factors: Support Supervisor (SS) and Autonomy (A). It was concluded that the Organizational climate does not correlate directly with Organizational Commitment, only some of its dimensions. With respect to classify variables, it was found that both the age and the educational level were negatively associated with the continuance commitment. Seniority and seniority in the organization is negatively associated with the Normative Commitment.

Key words: Organizational Climate, Organizational Commitment, Government Agency, Organizational Behavior.

INTRODUCCIÓN

La Psicología se encarga del estudio científico del comportamiento humano y los procesos mentales, así como del efecto que tienen en éstos el estado físico, mental y el ambiente externo, de tal forma, que sea posible la comprensión, interpretación, predicción y modificación de la conducta.

Tanto los conocimientos como la intervención psicológica resultan necesarios y útiles en múltiples contextos, entre ellos, en el ámbito de la empresa y el trabajo. Se sabe que las organizaciones conforman buena parte del mundo actual, por ello, es posible apreciar que la sociedad contemporánea está determinada por las organizaciones y éstas afectan tanto a la conducta colectiva como a la conducta individual.

Uno de los aportes del estudio del comportamiento organizacional ha sido el estudio del clima laboral y del Compromiso Organizacional, a fin de entender a las personas dentro de las organizaciones y crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse e integrarse a las metas de la organización, lo que constituye un activo importante en el marco de referencia de la competencia a nivel global.

El clima organizacional puede considerarse como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual, dado que se construye a través de las percepciones y creencias de los miembros de una organización.

Por su parte, el Compromiso Organizacional es un constructo que engloba el grado de vinculación de los trabajadores con la organización; el interés de investigarlo deriva del hecho de ser asociado con importantes beneficios como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación de personal y la permanencia.

El objetivo general de la presente investigación es determinar la posible relación entre el clima laboral y el Compromiso Organizacional tomando como escenario una Dependencia Gubernamental; dado que el tópico central de

este estudio es un tema delicado de publicar, se llegó a un acuerdo de confidencialidad para mantener en el anonimato la identidad de la organización.

Así, se tiene como objetivo conocer los efectos que pudieran tener los factores del Clima Laboral en el compromiso de los servidores públicos hacia la Dependencia. Es por ello que la principal hipótesis planteada es que a mayor percepción positiva del clima, habrá mayor compromiso de los empleados hacia la organización.

La investigación consta de siete capítulos, cuyo contenido se describe a continuación:

En el Primer Capítulo se expone el marco teórico referente a la variable dependiente de este estudio, se describe qué es el compromiso organizacional, cuáles son sus dimensiones, es decir, los distintos vínculos que pueden ligar a una persona con su empresa, los principales modelos teóricos, se señalan algunos de los instrumentos que existen para evaluar la variable de compromiso organizacional y, por último se mencionan las consecuencias y beneficios del mismo.

En el Segundo Capítulo se desarrolla el marco teórico relacionado al Clima Laboral: sus conceptos, antecedentes, tipos, modelos e instrumentos que son utilizados para su medición, así como aspectos relevantes para analizar los resultados de esta investigación.

El Tercer Capítulo es un compendio de la revisión hecha a la literatura científica donde se conjuntan los hallazgos de las principales investigaciones llevadas a cabo por diversos autores en relación a las variables objeto de estudio.

El Cuarto Capítulo muestra la metodología y los componentes fundamentales que caracterizan la parte empírica de la presente investigación.

El Quinto Capítulo presenta los resultados de los procesos estadísticos en relación a las variables Clima Laboral (con sus 10 dimensiones) y el Compromiso Organizacional (en sus tres factores: C. Afectivo, C. Normativo y C. de Continuidad).

En el contenido del Capítulo Sexto se evalúan e interpretan las implicaciones de los resultados. Asimismo, se exponen las semejanzas y diferencias de los datos obtenidos, contrastándolos con autores que se consideran en el marco teórico.

Por último, se ofrecen las explicaciones encontradas como resultado del proceso de investigación, además, se exponen las implicaciones teórico-prácticas que se pueden inferir de este estudio y se plantean los alcances y limitaciones del trabajo, sugiriendo nuevas líneas de acción.

CAPÍTULO 1

COMPROMISO ORGANIZACIONAL



1.1 Introducción

Las capacidades de una organización no dependen solamente de los recursos que dispone, hace falta también desarrollar la habilidad de integrar dichos recursos, entre ellos, el talento humano.

Quizá es posible obligar a las personas a cumplir con sus labores a través de un contrato, sin embargo, ello no implica que se logre desarrollar un conjunto de vínculos entre colaboradores y su empresa, a fin de sentirse identificados e implicados en la misma, que estén comprometidos con la organización o, en otras palabras, “que tengan bien puesta la camiseta”.

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tienen las Gerencias de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados, de hecho, el compromiso se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional, una de las razones es que las evidencias empíricas apuntan a que las empresas cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo; asimismo, varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser incluso un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad que la misma satisfacción laboral.

En los siguientes párrafos se describirá qué es el compromiso organizacional, cuáles son sus dimensiones, es decir, los distintos vínculos que pueden ligar a una persona con su empresa, los principales modelos teóricos se señalarán algunos de los instrumentos que existen para evaluar la variable de compromiso organizacional y las consecuencias y beneficios del mismo.

1.2 El compromiso organizacional como actitud hacia el trabajo.

Gran parte del tiempo de los seres humanos está destinado al trabajo en las organizaciones, por ello, el estudio de las actitudes sociales es uno de los principales temas de interés de la psicología social de las organizaciones, pues supone que es uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce (Guillén y Guil, 2000). El compromiso con la organización es una actitud que en la que se centra el presente estudio.

1.2.1 Definición de actitud

¿Qué es una actitud? En el Diccionario de Términos Psicológicos Fundamentales se define la palabra actitud como “una predisposición más o menos estable a reaccionar, sea de manera positiva o negativa, frente a determinadas categorías de personas o de objetos (Bruno, 1986).

Otros autores, mencionan que una actitud es “un sentimiento positivo o negativo, o un estado mental de disposición aprendido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos y situaciones” (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006).

Las actitudes forman parte de diferencias individuales que afectan el comportamiento, autores como (Hellriegel, Slocum, y Woodman, 1999) nos dicen que las actitudes “son tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos”.

Se debe comprender que las actitudes se convierten en un reflejo de las experiencias, los antecedentes y los grupos sociales que rodean a un individuo a lo largo de su vida, por tanto, para fines de esta investigación es posible precisar que:

1. Las actitudes son aprendidas.
2. Las actitudes definen nuestras predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo.
3. Las actitudes proporcionan la base emocional de nuestras relaciones interpersonales y la identificación con los demás.
4. Las actitudes son partes intrínsecas de la personalidad de un individuo.

1.2.2 Componentes de las actitudes

Al poner atención en los puntos anteriores, es posible identificar que el concepto “actitud” está compuesto de tres componentes (Gordon, 1997):

- **Componente Afectivo:** Este elemento se refiere a los sentimientos del individuo derivados de sus formas de pensar respecto a una persona, idea, objeto o situación. Dentro de esta categoría encontramos un proceso de discriminación o implicación del individuo que decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo. (Brown, 1996; De Cottis y Summers, 1987; Morrow, 1983; O Reilly y Chatman, 1986; Mowday, Steers y Porter, 1979).
- **Componente Cognoscitivo:** Este elemento incluye las creencias, opiniones, conocimientos o información respecto a cierta persona, objeto o situación que conducen a actitudes específicas. (Meyer y Allen, 1984; McGee y Ford, 1987).
- **Componente Conductual:** Se refiere al comportamiento o predisposición a actuar de acuerdo con una evaluación favorable o desfavorable de algo; toma como base la manifestación del compromiso y supone la confirmación de una acción por una de las partes, que puede reflejarse de distintos modos ya sea de manera verbal o escrita (Grönross, 1990; Anderson y Weitz, 1992).

Figura 1.1 Componentes de las actitudes.



Fuente: Elaboración Propia

Los tres elementos no funcionan por separado sino que existe una interacción entre los sentimientos, la cognición y las tendencias del comportamiento.

Partiendo de dicha interacción, se puede deducir que las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan mayoritariamente la forma en que los empleados perciben su ambiente laboral, su compromiso con las acciones que se plantean y aportan indicios acerca de las intenciones de comportamiento de un empleado o su inclinación a actuar de cierta manera.

Los administradores del comportamiento organizacional se interesan en la naturaleza de las actitudes de los empleados hacia su trabajo, su carrera y hacia la organización misma puesto que las actitudes positivas en el trabajo ayudan a predecir comportamientos constructivos y, las negativas, a prepararse para los indeseables (Davis y Newstrom, 2002).

1.2.3 Tipos de Actitudes

Entre más diversa sea la población de trabajadores en una organización, más probabilidades existen de que las personas presenten una amplia gama de actitudes en función de sus experiencias y antecedentes socioeconómicos, sin embargo, casi toda la investigación del Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes: Satisfacción laboral, participación o involucramiento en el trabajo y compromiso con la organización puesto que permiten la predicción de conductas como productividad, ausentismo y rotación de personal.

- **Satisfacción Laboral:** Designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. Davis y Newstrom (2003) mencionan que la satisfacción en el trabajo es “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo”. Así, la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre las recompensas que reciben las personas y lo que éstas piensan que merecen o que desean recibir (Chiavenato, 2004).
- **Participación en el trabajo:** Mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera su rendimiento como importante para su autoestima. Los investigadores del comportamiento organizacional suponen que los que expresan una gran participación en su trabajo tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción y es más difícil que renuncien que los que muestran menor participación (Robbins, 2004).

Dado que hemos llegado a la actitud hacia el trabajo que nos atañe en esta investigación, se profundizará con más detalle en el Compromiso Organizacional.

De acuerdo con Dunham (1994, citado en Belausteguigoitia, 2000), el compromiso organizacional puede ir más allá de una dimensión afectiva y ser catalogado como una actitud o perspectiva de comportamiento. Las actitudes se constituyen en afirmaciones evaluativas, en relación con objetivos, personas o hechos: reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de la familia, los padres, los maestros y el ambiente.

1.3 Concepto de Compromiso Organizacional

El Compromiso de las personas con la organización se considera una de las actitudes más importantes para lograr un beneficio común.

Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecen a partir de los 60's a raíz de los estudios de Becker (1960) y Lodhal y Kejner (1965) aunque es realmente en la década de los 70's cuando se popularizó su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

En algunos estudios precursores, se pueden apreciar maneras diferentes de conceptualizar al compromiso organizacional Lodahl y Kejner (1965, citado en Toro, 1998) definen el compromiso como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo; mientras que Insel y Moos (1974, citado en Toro, 1998) lo consideran como la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos.

En lo particular, es interesante la concepción de compromiso organizacional para Porter, Steers y Mowday (1974) pues lo definen como la relativa identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo sino también con la organización e incluyen tres factores:

- I) Creencia en los objetivos y valores de la organización.
- II) Voluntad para realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; y
- III) Deseo para continuar como miembro de la organización.

Se observa, entonces, que el compromiso no es simplemente lealtad a la organización, más bien es un proceso continuo mediante el cual los miembros manifiestan su interés hacia la institución, sintiéndose bien y teniendo éxito.

Se entiende también por compromiso organizacional “el grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella” (Robbins, 2004).

Para Hellriegel y Slocum (2004) el compromiso organizacional consiste “en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización”.

Como se ha podido observar hasta ahora, se han propuesto múltiples definiciones del compromiso, en general, coinciden en señalar que se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización (Ver cuadro 1).

Cuadro 1.1 Cronología de las definiciones de Compromiso

AUTOR	DEFINICIONES
Becker (1960)	Relación establecida entre el individuo con su entidad, fruto de pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo.
Lodahl y Kejner (1965)	Grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo.
Porter, Steers y Mowday (1974)	Identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo sino también con la organización e incluyen tres factores: I) Creencia en los objetivos y valores de la organización. II) Voluntad para realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; y III) Deseo para continuar como miembro de la organización.
O'Reilly y Chatman (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Mathieu y Zajac (1990)	Enlace de un individuo hacia la organización que esta caracterizado por una fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la empresa, en deseo de realizar esfuerzos significativos a favor de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo parte de ésta.
Allen y Meyer (1991)	Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una empresa o dejarla.

Fuente: Elaboración propia

Investigadores como Meyer y Allen (1991) definen al compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una empresa o dejarla. De acuerdo con estos autores el compromiso organizacional puede ser dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta forma el compromiso puede tener origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una organización.

Componentes del compromiso organizacional de acuerdo con Allen y Meyer (1991):



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1.2 Componentes del compromiso organizacional de acuerdo con Allen y Meyer (1991).

De los tres componentes apreciados en el Cuadro 2, el compromiso afectivo es el más ampliamente estudiado en la literatura científica (Kanter, 1968, Buchanan, 1974, Mowday *et al.*, 1979, Cook y Wall, 1980, Toro, 1998, Meyer y Allen, 1984; 1991, citados en Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete, 2007), incluso se puede observar que en investigaciones no centradas particularmente el tema, se ha llegado a equiparar con el concepto de compromiso organizacional.

El compromiso de continuidad es el segundo componente más estudiado del compromiso organizacional y es construido a partir de la teoría del *side-bet* de Becker en los 60's. Los *side-bets* son las inversiones valoradas por el individuo que serían perdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990). Este tipo de compromiso es una formulación del compromiso calculativo que incorpora la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Así, el compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja.

En tercer lugar, el compromiso normativo, el cual ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer.

1.4 Modelos de Compromiso Organizacional

Se sabe que el Compromiso Organizacional es un constructo multidimensional que ha dado lugar a diferentes modelos explicativos, los cuales es posible clasificarlos en:

- a) Centrados en características personales. Estos modelos indican que aunque el compromiso tiende a fluctuar con los cambios de la situación, existe cierta estabilidad debida a factores personales que posiblemente se deba a que es una actitud estrechamente ligada con valores personales, los cuáles son más estables que las actitudes (Lee, Ashford, Walsh y Mowday, 1992).
- b) Los orientados a la situación, donde las actitudes se consideran poco estables ya que pueden ser modificadas por acontecimientos externos, lo que lleva a dar mayor énfasis a lo que ocurre en el ambiente laboral y, por tanto, que el empleado sea susceptible de modificar su conducta con base en las recompensas, intercambio social, aspectos de equidad o las características objetivas del puesto entre otras (Arciniega y González, 2006).
- c) La perspectiva interaccionista que intenta explicar como la relación empleado – organización determina la formación y el cambio de actitudes en donde individuo y organización se afectan entre sí. Las expectativas, la socialización la congruencia entre necesidades y percepción de atributos organizacionales son ejemplos de variables estudiadas en estos modelos (Arciniega y González, 2006).

Se iniciará con Steers, (1977) quien encontró que la mayor influencia para el compromiso personal hacia la organización estaba en el ambiente laboral o en el clima organizacional. Dicho autor, presenta un modelo en donde los antecedentes son agrupados en tres categorías: características personales,

características del trabajo y experiencia laboral, mientras que respecto a las consecuencias, el compromiso está fuertemente relacionado con el deseo de permanencia en la organización y de manera moderada con la rotación, la asistencia y el desempeño en el trabajo.

MODELO PROPUESTO POR STEERS (1977)



Figura 1.2 Modelo de Steers (1977)

Dentro de las características personales se contemplan aquellas que definen al individuo, por ejemplo, la edad, oportunidades de logro, la educación, ansiedad del rol y el interés central en la vida (Steers, 1977). Dentro de sus particularidades, el modelo sugiere la influencia de las características del trabajo en el compromiso con la organización, sin embargo, éstas influyen más en la satisfacción en el trabajo.

Asimismo, deja ver que el compromiso está influido por la naturaleza y calidad de la experiencia laboral de los empleados durante su permanencia en la organización, la cual se manifiesta en la actitud del grupo hacia la organización, solidez y credibilidad organizacional, las percepciones de una inversión personal y la importancia que la organización brinde al personal, incluyendo las recompensas y el cumplimiento de expectativas.

Entre las conclusiones, Steers (1977) menciona que el origen y la naturaleza de los antecedentes del compromiso son muy diversos; que el compromiso se relaciona más con la experiencia laboral que con las características personales y del trabajo, pero sobre todo que cuando el individuo llega a una organización, lo hace con ciertas necesidades, deseos, habilidades y busca un ambiente en donde pueda satisfacer lo básico, por lo que cuando la organización provee un vínculo para ello, se incrementa la probabilidad de aumentar el compromiso.

Por otro lado, Angle y Perry (1983, citado en Mercado, 2000) realizaron una investigación con una muestra de 1099 operadores de transporte público de 24 empresas en el oeste de Estados Unidos tomando en cuenta variables sociodemográficas como sexo, nivel educativo, estado civil, antigüedad en la organización, participación en el sustento familiar y edad; también consideraron la percepción que los sujetos tenían en relación a otras posibilidades de trabajo y a la posibilidad de ser transferidos. Este estudio tenía como propósito comparar los siguientes dos modelos de compromiso organizacional:

1. El modelo basado en la persona, el cual sostiene que el compromiso se origina en las acciones y atributos personales de los empleados; y,
2. El modelo basado en la organización que parte de la premisa de que el compromiso refleja una reciprocidad del sujeto por lo que la organización le ha proporcionado para satisfacer sus necesidades más importantes.

Los resultados mostraron que el modelo basado en la persona explica sólo el 11% de la varianza del compromiso organizacional, mientras que el

modelo basado en la organización, alcanzó un porcentaje de 58.8% siendo la variable que más dominaba el trato que recibe el individuo de la organización. Así, los investigadores concluyeron que el compromiso surge de un proceso recíproco entre la organización y los empleados (Angle y Perry, 1983, citados en Mercado, 2002).

Más adelante, Mathieu y Zajac (1990, citados en Mercado, 2000) consideran como antecedentes del compromiso: las características personales, naturaleza del rol, características del trabajo, relaciones líder-grupo y características de la organización. La relación más fuerte fue con las características del trabajo y el vínculo líder-grupo; en menor grado, están las características personales y estructurales, es decir, características de la organización y naturaleza del rol. Respecto a las variables consecuentes, el compromiso se relaciona más con la rotación aunque también considera el desempeño laboral, la percepción de otras alternativas de trabajo, la intención de búsqueda de trabajo, el abandono, la asistencia y los retardos.

MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

MATHIEU Y ZAJAC (1990)

Antecedentes	Correlativas	Consecuentes
• Edad, sexo, educación, estado civil, antigüedad en la organización, competencia personal, aptitud, salario, ética protestante del trabajo, nivel laboral, naturaleza del rol, ambigüedad, conflicto y sobrecarga.	• MOTIVACIÓN • Involucramiento en el trabajo, estrés y compromiso ocupacional. • SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO • General, intrínseca, extrínseca, supervisión, compañeros de trabajo, promoción, paga, trabajo en sí.	• DESEMPEÑO EN EL TRABAJO • Percepción de otras alternativas de trabajo. • Intención de búsqueda • Intención de marcharse • Asistencia • Retardos • Rotación

Cuadro 1.3 Modelo de Mathieu y Zajac (1990)

Mathieu y Zajac (1990) mencionan que el compromiso está constituido por dos componentes:

-Un componente Actitudinal, activo, moral y afectivo, referido a la implicación e identificación con valores y metas organizacionales. Factor que representa la unión afectiva y emocional con la empresa, y

-Un segundo componente, el conductual pasivo, cognitivo y calculativo, referido a la unión instrumental, al producto de las inversiones hechas por el empleado, sean éstas conscientes o no (Mathieu y Zajac, 1990).

Siguiendo con la línea cronológica, toca el turno de Meyer y Allen (1991) cuyo modelo de tres componentes del compromiso ha dado lugar a cientos de estudios que han sido publicados utilizando su paradigma multidimensional, lo que convierte a este modelo en la conceptualización predominante para los investigadores en este tópico.

De hecho, a pesar de que existen diversas escalas para medir los componentes del compromiso organizacional (Jaros *et al*, 1993, O'Reilly and Chatman, 1986, Mowday, Steers y Porter, 1979, Cook y Wall, 1980) Meyer y Allen han sido los únicos investigadores que han publicado un modelo teórico que contiene a los antecedentes y consecuencias del modelo de tres componentes del compromiso, en dichos componentes, se integran los factores abordados por otros autores.

Para Meyer y Allen (1991) el constructo compromiso incluye elementos de deseo, necesidad y obligación, los cuales están representados por los tres componentes de compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo.

MODELO DE COMPROMISO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE TRES COMPONENTES (Meyer y Allen, 1991, Citado en Mercado, 2002).

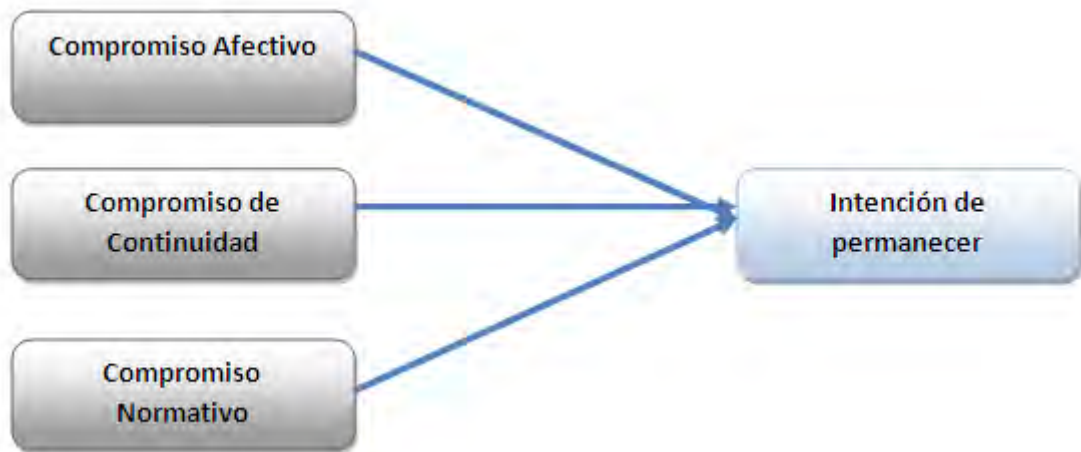


Figura 1.3 Modelo de Meyer y Allen (1991).

El compromiso afectivo, de acuerdo con Arias y Heredia (2006) el compromiso afectivo se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la persona por parte de la organización. Se concibe como un proceso actitudinal por el cual las personas llegan a pensar sobre sus relaciones con la organización en términos de valor y de congruencia de objetivos, es decir, se supone que el grado en que los objetivos y valores de un individuo se alinean con los de su organización influencia directamente en su deseo de permanecer en la organización. De esta forma, los miembros de una organización con un fuerte compromiso afectivo permanecen en ella porque ellos así lo quieren (Meyer y Allen, 1991).

El compromiso de continuidad se describe como una necesidad de permanecer en la organización basándose en los costos asociados con el hecho de abandonarla (Meyer y Allen, 1991). Dichos costos se ponen de manifiesto de dos formas distintas: 1) bajo la forma de pérdida de los derechos adquiridos por el individuo en una organización, donde poseen una especie de inversión acumulada en forma de planes de pensiones, antigüedad, habilidades laborales especializadas que no son transferibles a otras organizaciones,

ayudas familiares, necesidades de afiliación que están satisfechas y todo aquello que deberá sacrificar si cambia de trabajo a otra organización; y 2) los individuos pueden sentir la necesidad de permanecer en su trabajo actual si no tienen otras perspectivas u ofertas de trabajo para otras organizaciones. Así, Meyer y Allen (1991) proponen que debido a aquellas cosas que pueden perder y al hecho de no tener otras opciones o alternativas de trabajo, las personas con un fuerte compromiso de permanencia se quedan en la organización porque ellos “han de hacerlo así”.

El compromiso normativo hace referencia al deseo de una persona de quedarse en una organización basándose en un sentido del deber, de lealtad o por obligación moral (Meyer y Allen, 1991). Se hace evidente, entonces, que este tipo de compromiso puede derivar de la cultura del individuo (su escala de valores) o de su ética personal y laboral, las cuales le hacen sentirse obligado a permanecer en esa organización. El compromiso normativo se distingue del afectivo y del de permanencia en que aquél no refleja una necesidad del individuo de asociar sus objetivos o misión con los de la organización y en que no tiene lugar un intercambio explícito de recompensas extrínsecas en su relación con la organización. Así, el sentido de lealtad y del deber es la base del compromiso normativo de un individuo y la razón fundamental que le impulsa a permanecer en la organización es que siente que “debe hacerlo así” (Meyer y Allen, 1991).

Al examinar el modelo, Meyer, Allen y Gellatly (1990) encontraron inconsistencias en la dimensión de continuidad, debido a la ambigüedad en la interpretación de los reactivos correspondientes y a la naturaleza de los costos (financieros y no financieros) con los cuales la gente se sentía atada a la organización, por lo tanto, podía tener implicaciones en el compromiso afectivo. Entonces, las personas que tienen un mayor compromiso afectivo pueden percibirse a sí mismas estar más atadas a la organización porque tienen pocas alternativas de desarrollo fuera de ella (Hartmann y Bambacas, 2000).

Las modificaciones dan como resultado el modelo de cuatro dimensiones, que contempla el compromiso afectivo, el compromiso normativo, compromiso de continuidad con alto sacrificio y compromiso de continuidad por pocas opciones de trabajo; factores que traen consecuencias en la intención de permanencia.

MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE CUATRO COMPONENTES. (Meyer, Allen y Gellatly, 2000, citado en Mercado 2002).

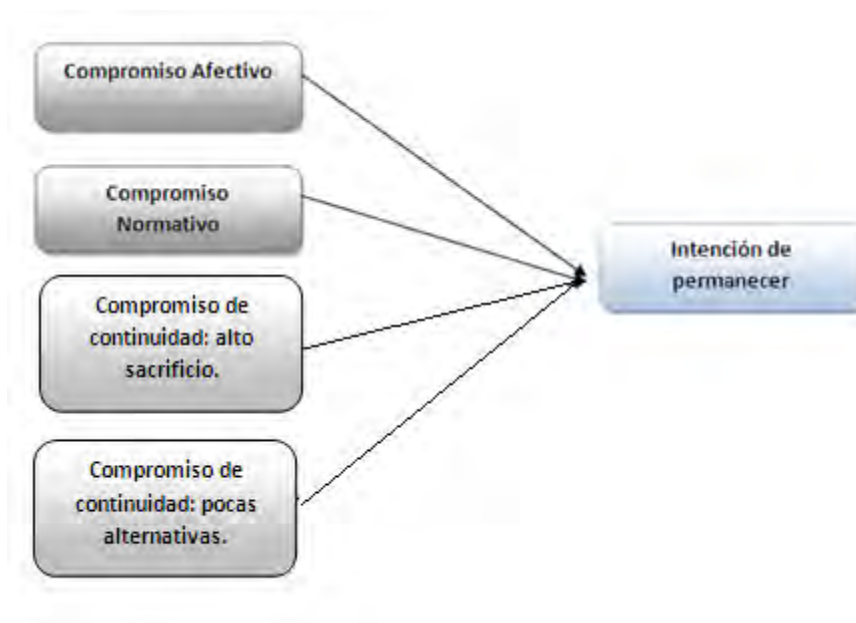


Figura 1.4 Modelo de Meyer, Allen y Gellatly (2000).

En el contexto colombiano, Toro Álvarez (1998, citado en Toro 2009) afirma la multidimensionalidad del concepto y propone la existencia de varios tipos de compromiso, tales como:

1.- Compromiso con la tarea: Equivale al concepto de implicación en el trabajo. Se refiere al entusiasmo y sentido de responsabilidad en relación con la tarea, con las actividades y operaciones asignadas a la persona.

2.- Compromiso con el Grupo de Trabajo: Se refiere a la disposición a trabajar en equipo, a la adhesión y cumplimiento de patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo.

3.- Compromiso con la Autoridad Organizacional: Se refiere a la disposición a respetar a las personas con autoridad y a condescender con las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de actuación emanados de las personas con autoridad.

4.- Compromiso con los Objetivos y Metas Institucionales: Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.

5.- Compromiso con la Organización: Este concepto equivale al de Compromiso Afectivo de Allen y Meyer. Lo define como una disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo y hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional, a dar cumplimiento cabal a sus responsabilidades.

Siguiendo a Toro (2009) se tiene que el compromiso de una persona puede ser más intenso en relación con el grupo, la tarea, la empresa, las metas o la autoridad. Ello determina que distintas personas puedan exhibir diferentes tipos e intensidades de compromiso. Por otra parte, el compromiso organizacional general puede estar más o menos determinado por la intensidad de cada una de las facetas o dimensiones del compromiso que lo componen.

1.5 Evaluación del Compromiso Organizacional

El origen del estudio del compromiso con tintes de tipo organizacional es posible ubicarlo, principalmente, en el trabajo de Porter y sus colegas quienes en su afán por medir el compromiso organizacional, desarrollaron un instrumento de medida que ha gozado de aceptación: el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974).

En su primera versión, el OCQ consistía en 15 reactivos que confluían en un único factor, el objetivo era diseñar una herramienta fácil de administrar y que se pudiera utilizar en varias organizaciones con una diversidad de empleados.

Sin duda, lo que ha permitido gozar al OCQ de un apoyo generalizado han sido sus buenas propiedades psicométricas (Mowday *et al.*, 1979, Morrow, 1993, Blau 1985, 1987, Commeiras y Fournier, 2001 citados en Gallardo, 2008). Ha sido criticado por falta de homogeneidad (Benkhoff, 1997, citado en Gallardo, 2008) pero, sobre todo por reflejar más las intenciones de posibles comportamientos –como rotación y desempeño- que las actitudes (Bozeman y Perrewe, 2001, O'Reilly y Chatman, 1986, Reichers, 1985, citados en Gallardo, 2008). Dichas críticas lograron que los investigadores fueran más precavidos con su uso, de modo que comenzaron a utilizar una versión abreviada del OCQ que omitía los 6 reactivos problemáticos –frases negativas- que se podían asociar a intenciones de rotación y desempeño (Beck y Wilson, 2000, Iverson, 1999, citados en Gallardo, 2008), en la actualidad, es un instrumento que continua siendo utilizado.

Con el paso de los años, el estudio del compromiso como constructo multidimensional empezó a tomar importancia hasta convertirse en el enfoque dominante, sin embargo, como se pudo ver en el apartado de Modelos del compromiso organizacional aún no existe un consenso sobre el número y las dimensiones.

Por ejemplo, en 1980 Cook and Wall desarrollaron una medida general de Compromiso Organizacional de los empleados, el instrumento está compuesto por 9 reactivos que pueden agruparse para formar tres subescalas de 3 reactivos cada una: identificación con la organización, participación en la organización (3 reactivos) y lealtad hacia la organización (Fields, 2002).

Posteriormente, O'Reilly y Chatman (1986) desarrollaron el Instrumento de Apego Psicológico, el cual utiliza 12 reactivos que describen tres dimensiones de compromiso organizacional: conformidad, identificación e interiorización. De acuerdo con los autores, la conformidad se presenta cuando se adoptan actitudes y conductas para permanecer como miembro de una organización dado que los costos de cambio son muy altos; la identificación ocurre cuando los empleados se sienten orgullosos de ser parte de un grupo, respetando sus valores y congeniando con ellos y la interiorización se da cuando el empleado adopta los valores y la misión de la organización como propios.

Por último, entre los enfoques tridimensionales, uno de los más importantes es el de Meyer y Allen (1991), dichos autores elaboraron el Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización, el cual fue construido con el propósito específico de medir los tres componentes del compromiso descritos antes y que consta de 18 afirmaciones o juicios, positivos o negativos, donde a cada dimensión de Compromiso Organizacional le corresponden 6 reactivos.

El instrumento ha sufrido diversas modificaciones a lo largo del tiempo pero, en general, tenemos que para medir la dimensión de compromiso crearon la Escala de Compromiso Afectivo (Affective Commitment Scale, ACS), la cual significó una mejora significativa sobre el OCQ (Blau, *et al.*, 1993, citado en Gallardo, 2008). Para la dimensión de compromiso de continuidad, se tiene la Escala de Compromiso de Continuidad (Continuance Commitment Scale, CCS), la herramienta recoge la percepción del costo personal de abandono debido a las inversiones realizadas y la percepción de escasez de alternativas.

Aunque en el estudio original estos autores no mencionan ambas dimensiones, sí esperaban que una persona se viera forzada a continuar su relación con la organización cuando el coste de abandono percibido sea alto y/o cuando entiende que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo (Salvador, 2005). Por último, a fin de medir la dimensión moral o normativa, definieron la Escala de Compromiso Normativo (Normative Commitment Scale, NCS).

1.6 Importancia del Compromiso Organizacional

Arias Galicia (1973), estableció una distinción entre el contrato de trabajo legal y el psicológico, de tal manera que una persona que está obligada formalmente a desempeñar una función dentro de una organización no necesariamente se liga afectivamente a ella. Por ejemplo, podría trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización, lo que ocasionaría un rendimiento menor así como algunas otras posibles consecuencias: estrés, conflictos, ausentismo, abandono de la organización, etc.

Dado lo anterior, en la actualidad, el compromiso de las personas con las organizaciones constituye un activo para éstas, aunque no se ve reflejado en los estados financieros. Sin embargo, el sentido común nos lleva a pensar que entre mayor sea el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, mayor será el beneficio obtenido. Por ello es importante para las organizaciones conocer el tipo y grado de compromiso que hay dentro de la organización; ya que una de las ventajas competitivas es intentar elevarlo.

Como menciona Mercado (2002, citado en Bello y Bibiano, 2009) el compromiso introyectado por el personal de una organización, facilita cualquier proceso de ajuste y cambio puesto que las personas en una organización no siempre desempeñan con el mismo entusiasmo sus funciones.

Ya que un trabajador que se encuentra comprometido puede realizar sus tareas con una mejoría, reflejándolo en la calidad de éste, ello se puede observar en la calidad del producto y se da sólo cuando existe calidad en el factor humano. Por lo cual, resulta relevante considerar el factor humano como la base más importante que conforman las organizaciones.

Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser reemplazables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan. La calidad, habilidades, competencias, percepciones de los trabajadores, su motivación, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y éxito de la organización. A continuación se revisarán aspectos teóricos relacionados con el Clima Laboral dado que es una realidad psicosocial que se convierte en un fenómeno contextual de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos individuales.

CAPÍTULO 2

CLIMA LABORAL



2.1 Introducción

En la actualidad, las organizaciones se han dado a la tarea de sumar esfuerzos, no sólo en los aspectos operativos, técnicos y materiales, sino también, en lo concerniente al capital humano, debido a que es considerado el activo que incide de manera directa en el desarrollo y logro de objetivos de las organizaciones.

Desde que el concepto de factor humano comenzó a cobrar relevancia, se empezó a poner mayor atención en las personas dentro de una organización, por un lado, satisfaciendo las necesidades del personal y tratando de empatarlas con las metas o los intereses de la organización.

Se sabe que una organización es un reflejo fiel de las personas que laboran en ella, el personal que la integra crea y transmite su imagen hacia el exterior. Por ello, es importante conocer la percepción que los integrantes de la organización tienen sobre el clima laboral, aunque éste no se pueda palpar como otros recursos.

El presente capítulo busca adentrarlos al tópico del Clima Laboral, sus conceptos, antecedentes, tipos, modelos e instrumentos que son utilizados para su medición, así como aspectos relevantes para analizar los resultados de la investigación.

2.2 Antecedentes del Clima Laboral

El concepto de Clima Laboral fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman (1960, citado en Brunet, 1987). De acuerdo con Brunet (1987) este constructo está conformado por dos grandes escuelas del pensamiento que son:

El Funcionalismo, el cual se centraliza en los procesos mentales, mismos que tienen la función de ayudar al organismo a su adaptación con su entorno. Otro aspecto importante de esta escuela es que se interesa en las diferencias de los organismos y no en lo común que tienen entre ellos. El funcionalismo es un precursor del clima laboral ya que les importa saber como la persona se puede adaptar a su medio de trabajo, tomando en cuenta todas sus diferencias individuales con respecto a los demás (Hergenhahn, 1997).

La Gestalt, la cual propone que la mente humana configura y organiza la realidad conforme a estructuras, por tanto, tiende a llevar patrones, como la organización y la percepción, que ayudan a captar el entorno y así formar una representación de la realidad del medio. Por ello, los individuos comprenden y buscan deducciones de lo que les rodea, de tal manera que esto influye en el comportamiento con los demás dentro de ambientes determinados (Corres, 2001).

Así, ambas escuelas del pensamiento nos muestran el porqué son las precursoras del Clima laboral, ya que integran en su área de estudio el equilibrio que los individuos buscan a su alrededor, para poderse desarrollar mejor con la implicación de las diferencias existentes en el ambiente.

A partir de dichas escuelas, dos investigadores, James y Jones (1976, citados en Brunet, 1987) identificaron tres formas de evaluar el Clima Laboral:

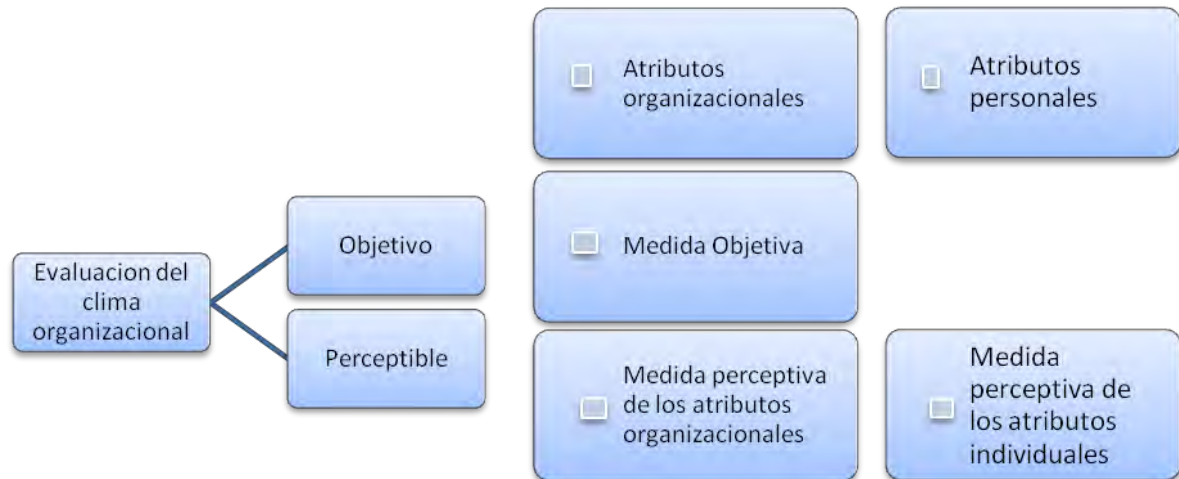


Figura 2.1 Forma de evaluación del Clima Organizacional de James y Jones (1976, tomado de Brunet, 1987).

- a) Medida múltiple de los atributos organizacionales: Considera el Clima como un conjunto de características que describen una organización y lo que la distinguen de otras, así como el tiempo que influye el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Lo anterior, representa la naturaleza física de la organización y, así, se pretende darle más un acercamiento a objetivos como el ausentismo, productividad y dejar de lado la interpretación que hace un individuo de una situación en el trabajo.
- b) Medida perceptiva de los atributos individuales: Representan más una definición deductiva del Clima Laboral que responde a la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Definen el clima como elementos individuales relacionados principalmente con valores y necesidades de los individuos más que con las características individuales. De esta forma, el clima organizacional no puede establecerse en el tiempo, ni es uniforme dentro de una organización, puede cambiar según el humor de los individuos.
- c) Medida perceptiva de los atributos organizacionales: Se define a partir de una serie de características que son percibidas en una organización,

que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus integrantes y con su alrededor. Desde esta perspectiva, el empleado además de utilizar sus aptitudes, habilidades y experiencias, desempeña su trabajo; también actúa como receptor de información para así cumplir con normas y políticas organizacionales.

Dicho lo anterior y tomando en cuenta las perspectivas, el clima refleja valores, actitudes, así como las creencias de sus integrantes y debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Sin embargo, actualmente existen varios enfoques sobre este constructo que dan lugar diversas definiciones que se presentan a continuación:

2.3 Definiciones del Clima Laboral

Existen diferentes autores que han investigado este tópico y han aportado diferentes conceptos. Rousseau (citado en Furnham, 2001) creó una cronología de las definiciones del Clima Organizacional. (Ver cuadro 4)

Cuadro 2.1. Cronología de las definiciones de Clima Laboral

AUTOR	DEFINICIONES
Forehand y Gilmer (1964)	Son características que: 1. Distinguen a una organización de otra; 2. Perduran en el tiempo, y 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Tagiuri y Litwin (2008)	El clima organizacional es una característica relativamente estable de la calidad del ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un particular conjunto de característica o atributos de la organización.
Findlate y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et all. (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados.
Schnider y Hall (1972)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación, percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Porter (1975)	Se refiere a las propiedades habituales típicas o características del ambiente de trabajo concreto, su naturaleza según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan o están familiarizadas con él.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son: 1. Perceptuales, 2. Psicológicos, 3. Abstractos, 4. Descriptivos, 5. No evaluativos y 6. Sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos...expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto...un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Katz (1981)	El clima laboral u organizacional es un reflejo de las normas, valores, historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.
Schneider y Reichers(1983), Glick (1985)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares. Clima laboral, un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Fuente: Adaptación de Brunet (1987).

Brunet (1987) aborda el tema de Clima Laboral como un conjunto de características de una organización, al igual que las particulares que constituyen a una persona, que pueden influir en su trabajo. En general, son todos los elementos que constituyen la personalidad que impacta, la imagen que se proyecta en la conducta de los empleados.

Por otro lado, Chiavenato (1988) lo define como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes; también menciona que el clima es una cualidad del ambiente organizacional ya que es percibido por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Así, existe una relación intrínseca con la motivación del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos del clima que llevan a provocar diferentes tipos de motivación, por tanto, un comportamiento diferente.

Mientras que para Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994) el clima es la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y las recompensas típicas de la organización. Estas percepciones se desarrollan día a día y se basan en el comportamiento de los ejecutivos y las acciones que recompensan.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (citados en Patlán, 2008) se enfocan en las propiedades del clima organizacional y lo definen considerando los factores que podrían contribuir al clima en una organización. Según estos autores: el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que pueden ser inducidos de la forma en que la organización está de acuerdo con los miembros y el ambiente. Para los miembros de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de características y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, de resultados del comportamiento y resultados de contingencias.

En general, todas las definiciones antes mencionadas, enfatizan el aspecto perceptual del Clima Laboral y ponen en relieve que el clima es creado y afectado por todos los integrantes de la organización.

2.4 Tipos de Clima Laboral

Rousseau (citado en Furnham, 2001) conceptualiza cuatro diferentes tipos de clima:

- ψ **Clima Psicológico:** Es la percepción individual del ambiente de las personas, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia en el ambiente. De esta manera, las diferencias individuales tienen una función en la perspectiva de cada uno y los diversos factores dan forma al clima psicológico como estilos de pensamiento, personalidad, cultura y las interacciones sociales; tales percepciones no necesariamente necesitan coincidir con las de otras personas del mismo ambiente, ya que dentro de cada organización existen diferentes ambientes.
- ψ **Clima Agregado:** Es el que implica las percepciones individuales promediadas dentro de un departamento, división, sector, etc., dentro de la misma organización. Los climas agregados se constituyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización.
- ψ **Clima colectivo:** Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. En este tipo de clima se toman en cuenta las percepciones individuales situacionales; éstos se han considerado elementos de pertenencia de un grupo, sin embargo, los factores personales como la administración, la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos.

- ψ **Clima Organizacional:** Clima que refleja la orientación de los miembros de la organización; puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Brown (1990) engloba los tipos de clima de cualquier empresa en cuatro categorías diferentes:

Clima orientado hacia el poder: Este tipo de organización tiene una estructura visible. La autonomía de un individuo y otras recompensas son determinadas por los deseos de los que tienen el poder. Aunque existen sus excepciones de algunas organizaciones que buscan el bienestar de sus subordinados aunque depende mucho de sus superiores.

Clima orientado hacia el papel: Estos recalcan el orden y la racionalidad, se desarrollan como reacción a una orientación de poder. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas, aún así este tipo de organizaciones valoran mucho la predictibilidad y la estabilidad, por ello es difícil hacer un cambio, un ejemplo que puede darse en el sector público.

Clima orientado hacia el trabajo: en una organización orientada hacia el trabajo existen objetivos específicos. Los objetivos pueden ser obtener una utilidad, proporcionar atención sanitaria de calidad, capturar un hueco del mercado o publicar un periódico ganador de un premio. La estructura de la organización, sus actividades y empleados se evalúan en última instancia en términos de su contribución al objetivo. La autoridad se considera legítima solo si ayuda a lograr el objetivo, y las reglas y reglamentaciones se descartan a no ser que también ayuden. Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarias reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados.

Clima orientado hacia las personas: Este tipo de clima es orientado hacia la gente y existe tiene como objetivo servir a las necesidades de los miembros. Los trabajos se desarrollan en base a preferencias o necesidades

personales de aprendizaje y desarrollo. Un ejemplo son grupos civiles, o de servicios.

Como es posible observar, se acaban de mencionar ocho tipos de clima laboral, según dos importantes autores, sin embargo, la teoría del clima organizacional de Likert es una de las teorías organizacionales más complejas. Esta teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causas y efecto de los climas.

Para Likert (citado en Brunet, 1987) el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones de las organizaciones que éstos perciben, por lo cual, la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que se tiene.

A partir de lo citado con anterioridad, la percepción individual del clima se puede organizar en cuatro factores principales:

1. Los parámetros ligados al contexto y a la estructura misma del sistema.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización
3. Los factores personales tales como la personalidad y las actitudes.
4. La percepción que tienen los subordinados, los compañeros y los superiores.

A su vez, para ser más específicos, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Se distinguen porque pueden ser modificadas o transformadas por los

miembros de la organización y son variables independientes, es decir, si se modifican hacen que las otras también cambien.

Variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la empresa como motivación y eficacia; de hecho son las que constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Éstas son las que reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad. Constituyen la eficacia de las organizaciones.

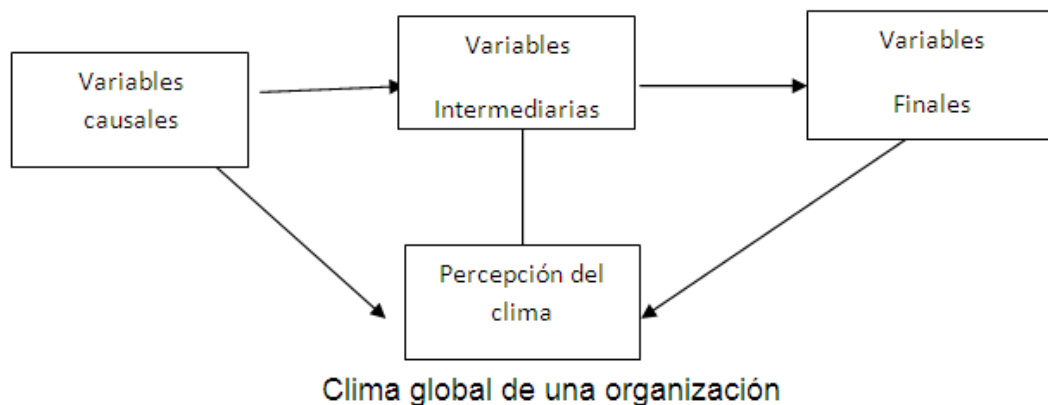


Figura 2.2 Clima global de una organización. Likert (1967, citado en Brunet, 1987)

La combinación de estas variables permite determinar dos tipos de clima organizacional.

a) Clima de tipo Autoritario

1. Sistema I. Autoritarismo explotador

Es en el que la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo, de amenazas,

ocasionalmente de recompensa y las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con miedo y desconfianza. Este tipo de clima se presenta en un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con los empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2. Sistema II. Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel que brinda una confianza condescendiente en sus empleados, como un amo a un siervo. La mayoría de las decisiones se toman en la cima y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los empleados. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados y la impresión del trabajo es de un ambiente estable y estructurado

b) Clima de tipo participativo

1. Sistema III. Consultivo

Este tipo de clima es el que se basa en la confianza en sus empleados. Las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es descendente. Las recompensas y los castigos ocasionalmente se utilizan para motivar, en otras palabras, una satisfacción de sus necesidades de prestigio y estima. Otro aspecto es que se puede desarrollar en una organización informal, pero puede resistirse a los fines de la organización.

2. Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene confianza en sus empleados. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente y descendente, si no de forma lateral y los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el mejoramiento de los métodos de trabajo. Además, existe una relación de

amistad y confianza entre los superiores y los subordinados, se forma un gran equipo que tienen como fin alcanzar los objetivos puesto que tienen una planificación estratégica.

En resumen, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una satisfacción de las necesidades de sus integrantes. En cuanto al clima cerrado, se presenta en organizaciones burocráticas y regias, en las cuales el empleado experimenta una insatisfacción muy grande frente a la labor y desconfianza respecto a las relaciones interpersonales.

2.5 Dimensiones del Clima Laboral

Para poder evaluar el Clima Laboral existen muchas formas, una de ellas es dimensionar e intentar calificarlas con base con las que se creen que captan o describen cabalmente este constructo. Varios factores pueden contribuir, sin embargo, un elemento crucial es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirige el comportamiento de un individuo al trabajo.

Existen varios autores que han tomado la medida del clima mediante instrumentos, cada uno maneja diversas dimensiones con el fin de lograr una aproximación cercana a lo que es clima. Aunque se debe tomar en cuenta que el Clima Laboral está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización.

A continuación se muestra el Cuadro 2.2 donde se pueden apreciar varias dimensiones propuestas por investigadores:

CUADRO 2.2 Dimensiones del Clima Organizacional

Halpin y Crofts (1963)	Forehand y Gilmer (1964)	Likert (1967)	Litwin yStringer (1968)
1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de relaciones con la dirección.	1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines	1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos o de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Normas 7. Conflicto
Meyer (1968)	Schneider y Bartlett (1968)	Friedlander y Margulies (1969)	Bowers y Taylor (1970)
1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo	1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los empleados 3. Conflicto 4. Independencias de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional.	1. Empeño 2. Obstáculo 3. Intimidación 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración	1. Toma de decisiones 2. Motivación 3. Interés por los empleados 4. Comunicación 5. Apertura vs. rigidez
Pritchard y Karasick (1973)	Lawler et al (1974)	Moos e Insel (1974, 2008)	Gavin (1975)
1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo	1. Competencia 2. Eficacia 3. Responsabilidad 4. Nivel práctico concreto 5. Riesgo 6. Impulsividad	1. Apoyo 2. Autonomía 3. Claridad organizacional 4. Cohesión 5. Confort 6. Control 7. Flexibilidad e innovación. 8. Implicación 9. Presión 10. Tarea	1. Estructura 2. Obstáculo o trabas 3. Recompensas 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración por parte de los administradores 6. Riesgo y desafíos
Steers (1975)	Crane (1981)	Brunet (1987)	Brown y Leigh (1996)
1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo	1. Cohesión 2. Autonomía 3. Consideración 4. Estructura Organizacional 5. Orientación a fines	1. Autonomía 2. Consideración 3. Estructura Organizacional 4. Recompensa	1. Apoyo del Superior inmediato 2. Claridad del rol 3. Contribución personal 4. Reconocimiento 5. Expresión de los propios sentimientos 6. Trabajo como reto.

Fuente: Adaptado de Brunet (1987) y Villagómez (2008)

A continuación se definen las dimensiones en las que se basan los instrumentos de los autores antes mencionados:

Lickert (1967):

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer (1968):

- La estructura: Refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus trabajadores respeten sus presupuestos y conozcan su material de trabajo.
- Responsabilidad individual: Sentimientos de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

- Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar las diferencias de opiniones.

Schneider y Barlett (1968):

- El apoyo patronal: Hasta que punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes.
- La estructura: Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos.
- La implicación con los nuevos empleados: La preocupación de las empresas en cuanto a la selección y formación de nuevos empleados.
- Los conflictos interagencias: Se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
- La autonomía de los empleados: Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
- El grado de satisfacción general: Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Pritchard y Karasick (1973):

- Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Estas dimensiones se refieren al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que la organización les proporciona.

- Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Cubre las directrices, las consignas y las políticas que pueden emitir una organización y que afectan directamente la forma que llevan a cabo sus tareas.
- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento: Aquí se trata la contingencia, rendimiento o en otras palabras la relación existente entre el trabajo bien hecho y el pago, conforme a las habilidades del trabajador.
- Motivación: Apoya los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en su empleado.
- Estatus: Las diferencias jerárquicas y la importancia que la organización le da a esas diferentes.
- Flexibilidad: Cubre la voluntad de un organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas
- Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Halpin y Crofts (1963):

- Desempeño: Mide la implicación personal del personal en su trabajo.
- Obstáculos: Esta dimensión se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias
- Intimidad: Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas, en cuanto a sus homónimos.
- Espíritu: Se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal.

- Actitud distante: Esta dimensión se refiere a los comportamientos formales del director que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva
- Importancia de la producción: Se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
- Confianza: Refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal.
- Consideración: Esta dimensión se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera mas humana posible.

Crane (1981):

- Autonomía: Se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.
- Estructura: Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
- Consideración: Se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.
- Cohesión: Apoya la fidelidad del grupo
- Misión: Es la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moos e Insel (1974):

- Implicación: Hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo
- Cohesión: Relaciones de amistad y apoyo que hay entre los trabajadores.
- Apoyo: Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

- Autonomía: Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
- Tarea: Hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo
- Presión: Ejercida de la dirección sobre los empleados para que lleven acabo su trabajo.
- Claridad: Hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican a los empleados.
- Control: Reglamentos y presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los trabajadores.
- Innovación: La importancia que la dirección puede dar a cambio a las nuevas formas de llevar acabo el trabajo.
- Confort: Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor (1970):

- Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos
- Recursos humanos: Es la atención presentada por parte de la dirección al bienestar de los empleados.
- Comunicación: Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización.
- Motivación: Las condiciones que llevan a los empleados a trabajar mas o menos intensamente dentro de la organización
- Toma de decisión: Evalúa la información disponible y las utiliza en las decisiones que se toman en el interior de la organización.

Los autores al crear sus instrumentos se basaron en las dimensiones antes mencionadas, en seguida veremos algunos instrumentos y sus características generales.

2.5.1 Medición del Clima Laboral (Instrumentos)

Existen varias pruebas que ayudan a medir el clima laboral, algunas de ellas son:

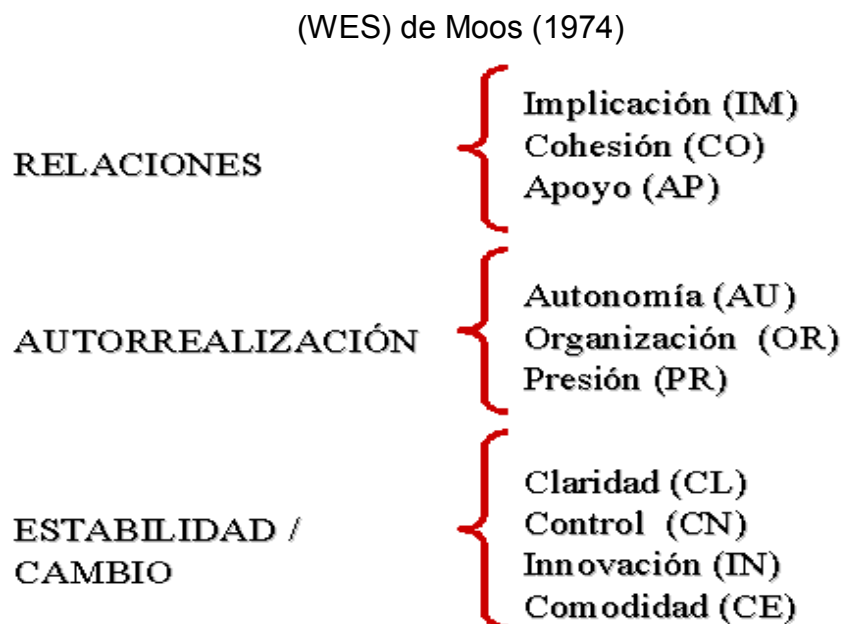
- Likert (1967), llamado “El perfil de las características organizacionales. Este cuestionario mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones y consta de 51 preguntas.
- Litwin y Stringer (1968), realizaron la adaptación de la prueba de Likert, en la cual se califica rápidamente la percepción de los trabajadores en función de 18 reactivos en función a 8 dimensiones.
- Schneidder y Bartlett (1968), formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones; consta de 80 preguntas.
- Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento para Clima Laboral a través de 11 dimensiones.
- Halpin y Crofts (1963), elaboraron un instrumento de Clima adaptado especialmente al dominio escolar. Este consta de 64 preguntas y está compuesto por 8 dimensiones.
- Crane (1981), elaboró un cuestionario del Clima Laboral adaptado a las empresas escolares, éste consta de 36 preguntas y analiza 5 dimensiones.
- Toro (1998) creó un instrumento diseñado para evaluar 8 variables del Clima Organizacional, cuenta con 49 reactivos.

- Baer y Frese (2003) a partir de la Escala de Iniciativa Autoinformada de Frese, Fay, Hilburguer, Leng y Tag (1997) crearon la escala del Clima para la iniciativa, que consta de 7 reactivos.
- Baer y Frese (2003) a partir de la de Edmondson (1999) crearon la Escala del Clima para la Seguridad Psicológica, el cual consta de 7 reactivos.

Se pondrá un énfasis especial a la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) de Moos (1974) dado que es el utilizado en esta investigación:

La prueba fue elaborada por Moos en 1974, con el objetivo de medir el Clima Social en el Trabajo; consta de 90 reactivos que miden tres dimensiones: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/ Cambio, que a su vez se dividen en diez factores:

Figura 2.3 Dimensiones y Factores de la Escala de Clima Social en el Trabajo



Fuente: Elaboración propia, con base en Moos (1974)

2.6 Importancia del Clima Laboral

Un estudio del Clima Laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización (Brunet, 1987; Guillén, 2000).

Una valoración del Clima Laboral nos permite:

- Acceder a la información con diversas variables que intervienen en una organización.
- Saber las condiciones laborales.
- Motivar a la participación de diversas actividades.
- Maximizar la comunicación y los mecanismos de relaciones.
- Prevenir los cambios y dificultades.
- Ayudar a la planificación y desarrollo de la organización.
- Determinar procesos de relación de problemas.
- Permitir una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Si se realiza el estudio del Clima Laboral de una manera adecuada y si se relaciona con otros constructos como satisfacción, productividad, justicia, etc., se pone en marcha una herramienta muy importante para el desarrollo de la organización.

Sin dejar de lado signos de evaluación del Clima Laboral como implicar y hacer partícipes a los miembros de la organización, estructurar mecanismos

para que una vez que se detecten las dificultades se implementen soluciones pertinentes, se analicen los datos obtenidos y se determine la mejor estrategia para el desarrollo.

En conclusión el diagnóstico pertinente del Clima Laboral, supone claras ventajas:

- La toma de conciencia de la organización con relación a los miembros.
- Un facilitador para estructurar y facilitar la participación de los integrantes.
- Una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

No obstante, no dejemos de lado que en toda actividad laboral, los factores que influyen en forma positiva o negativa en las condiciones de trabajo pueden ser materiales, ambientales (ruido, vibración, espacio físico, limpieza, etc.) o asociados a la organización del trabajo (funciones y actividades). Así como el horario y el ritmo de trabajo, la automatización de varias actividades, relaciones personales, la incapacidad de iniciativa y la estabilidad en el empleo con factores íntimamente relacionados a la organización de trabajo.

2.7 El Clima Laboral y los Sistemas de Calidad C. ISO 9001:2008

Una vez determinada la importancia del Clima Laboral en las organizaciones, es importante recordar que una gestión adecuada de los recursos humanos es un requisito imprescindible para aquellas organizaciones que desean caminar y avanzar por el camino de la calidad y la excelencia empresarial.

Bajo este marco, la familia de normas ISO 9000 es una herramienta para lograr la competitividad. En la actualidad se presenta como una de las principales opciones que se están utilizando a escala mundial, puesto que

garantizan la existencia de un sistema de calidad capaz de cumplir con los requisitos de los estándares exigidos por el mercado.

Así, la ISO 9000 es un punto de partida para entender las normas, ya que define los términos fundamentales usados en la familia ISO 9000, o en el grupo de normas relativas a la gestión de la calidad con el cual se pueda demostrar la capacidad de suministrar productos que cumplan con los requisitos de los clientes.

Existen diferentes definiciones de calidad, entre las que se encuentran:

- Definición de la norma ISO 9000: *“Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*
- Real Academia de la Lengua Española: *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”*
- Philip Crosby: *“Calidad es cumplimiento de requisitos”*
- Joseph Juran: *“Calidad es adecuación al uso del cliente”*.
- Armand V. Feigenbaum: *“Satisfacción de las expectativas del cliente”*.
- Genichi Taguchi: *“Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”*.
- William Edwards Deming: *“Calidad es satisfacción del cliente”*.

De acuerdo con el boletín del Centro de Comercio Internacional (2001), la ISO 9000 se basa en los ocho principios de gestión:

1. *Enfoque al cliente*, que da como resultado el cumplimiento de los requisitos de los clientes y el esforzarse por excederlos.
2. *Liderazgo*, que apunta a crear un ambiente interno en el cual las personas estén totalmente involucradas.
3. *Participación del Personal*, que es la esencia de una organización.
4. *Enfoque basado en procesos*, que da como resultado la mejora de la eficiencia para obtener los resultados deseados.

5. *Enfoque de sistema para la gestión*, que conduce a la mejora de la eficiencia y la eficacia por medio de la identificación, comprensión y gestión de procesos interrelacionados.
6. *Mejora continua*, que se convierte en un objetivo permanente de la organización.
7. *Enfoque basado en hechos*, para la toma de decisiones, basado en el análisis de datos e información, y
8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*, basado en la comprensión de su interdependencia.

El modelo de proceso usado en las normas es compatible con el conocido ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

En lo referente a la norma ISO 9004 brinda orientación sobre la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, de manera que se cumplan las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas: clientes, usuarios finales, directores y personal de la organización, propietarios e inversionistas, proveedores y socios y la sociedad en general.

La ISO 9001 y la ISO 9004 son un par de normas que relacionan la gestión de la calidad moderna con los procesos y actividades de una organización, enfatizando en la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente. En particular, la ISO 9001 se enfoca en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para cumplir los requisitos de los clientes; se usa para certificación o para acuerdos contractuales entre proveedores y compradores.

Con relación al Clima Laboral se tiene que la norma ISO 9001: 2008 establece en su apartado 6.2.2 titulado Competencia, formación y toma de conciencia que la organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.

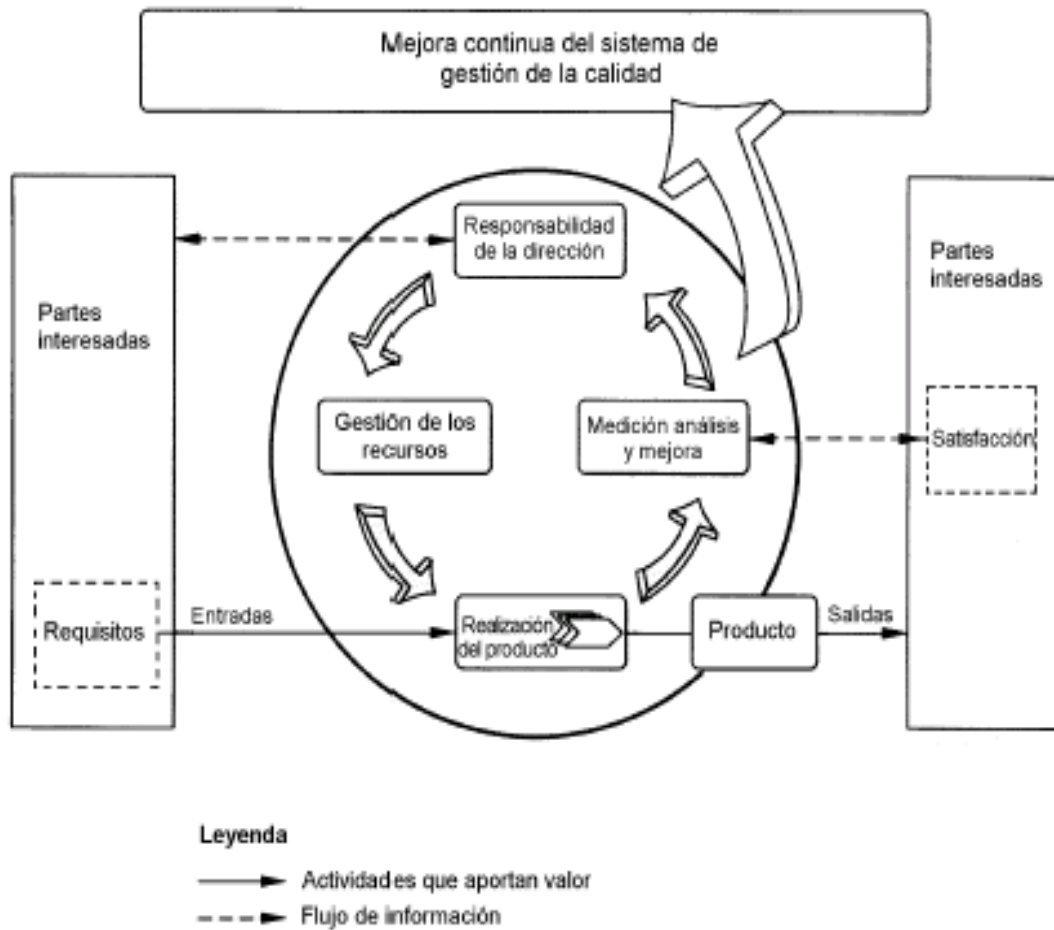
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y,
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Asimismo, en el apartado 6.4 Ambiente de trabajo, establece que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Se agrega una nota en donde se acota el término “ambiente de trabajo” relacionándolo con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

Los párrafos anteriores permiten comprender que el sistema de calidad se aplica especialmente a todas las actividades relativas a la calidad de un producto o servicio y existe una influencia entre todas ellas, de tal forma que para el logro de la misma es necesario visualizar a la organización como un sistema donde se interrelacionan todos los elementos para mejorar la calidad en una forma integral y poder así satisfacer los requerimientos del cliente (Arias y Heredia, 2006).

Entonces, el Clima Laboral existente en la organización se puede convertir en uno de los factores del ambiente de trabajo necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto, puesto que la norma pretende que la organización trabaje para favorecer ambientes de trabajo óptimos para proporcionar Calidad.

Figura 2.4 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos (ISO 9001:2008).



CAPÍTULO 3

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL



3.1 Cultura Organizacional

La cultura social (nacional) es el contexto amplio en el que funcionan las organizaciones. Constituye un sistema social complejo de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población.

El comportamiento de los empleados (C), según el psicólogo social Kurt Lewin es una función de la interacción de las características personales (P) con el ambiente (A) que rodea a la persona, es decir, $C=f(P, A)$. Una parte del ambiente es la cultura social. Una parte del ambiente es la cultura social en la que vive y trabaja el individuo, la cual proporciona indicios generales en cuanto a la forma en que se comporta una persona con determinados antecedentes. (Davis y Newstrom, 2003).

Las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, procesos de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, toma de decisiones y filosofía; la unión de estos elementos es lo que constituye la cultura.

Se puede definir la cultura de una organización como el pegamento social y normativo que permite a sus miembros tener una identidad y además poder comunicarse y cooperar en torno a un proyecto común. (Tichy, 1982).

Kast y Rosenzweig (1988, citado en Patlán, 2008) definen la cultura organizacional como un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con los miembros de la organización, las estructuras de organización y los sistemas de control de una empresa para producir normas de comportamiento.

Por su parte, Jaques (1972, citado en Patlán, 2008) define a la cultura organizacional como las costumbres o tradiciones de pensar y hacer las cosas, las cuales son compartidas en un mayor o menor grado por todos los miembros de la organización y los nuevos miembros deben de aprender y al menos

parcialmente aceptar, para así ellos ser aceptados en la organización. De esta última definición se identifican básicamente tres características importantes: la cultura organizacional es aprendida, es compartida y es transmitida.

La cultura es intangible, no está especificada en normas concretas ni la podemos encontrar en el Manual de la organización; sin embargo, tiene una influencia decisiva sobre el comportamiento de sus miembros; es decir, es observable, tal como se refleja en los valores, creencias, actitudes, normas, ideologías, símbolos, ritos y mitos, cuyos elementos esenciales son compartidos por la mayoría de los miembros, a quienes les son vitales para desarrollar sus actividades y realizarse como personas (Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco, 2004).

La cultura tiende a atraer y conservar a los individuos que aceptan sus valores y creencias, por tanto, con el tiempo la cultura organizacional llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura, entonces, puede caracterizarse como fuerte o débil según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización; una cultura débil es la que se debería cambiar.

3.1.1 Importancia de la Cultura Organizacional

La importancia de la Cultura Organizacional radica en que sienta las bases para determinar la forma en que funcionará la empresa, dentro de ella se encuentran:

- Visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones.
- Liderazgo como transmisor de la cultura en las organizaciones.
- Comportamiento entendido como el conjunto de prácticas gerenciales que forman parte de la dinámica organizacional, la cual pretende que todos los integrantes de la empresa se identifiquen con los propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

3.1.2 Funciones de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional cumple varias funciones en el seno de una organización.

- I. Define los límites y el comportamiento de los miembros.
- II. Transmite un sentido de identidad.
- III. Facilita la creación de un compromiso colectivo y decremento de los intereses personales del individual.
- IV. Incrementa la estabilidad del sistema social.
- V. Crea cohesión social
- VI. Determina la forma en que funcionará una empresa a partir de:
 - Gestión gerencial
 - Utilización de tecnologías comunicacionales
 - Administración de recursos humanos
 - Competitividad e innovación
 - Capacitación permanente
 - Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo y honestidad
 - Formación de líderes , agentes de cambio y personal de relevo
 - Comunicación
 - Creación de premisas para la toma de decisiones

3.1.3 Clima y Cultura Organizacional: diferencias y semejanzas

Denison (1996) realiza un análisis comparativo para contrastar algunos aspectos característicos de Clima y Cultura Organizacional. El estudio del Clima Organizacional se ha realizado principalmente a través de encuestas de corte cuantitativo, por el contrario, las investigaciones respecto a cultura y cultura organizacional requiere el empleo de métodos cualitativos y cuantitativos. Otro aspecto de importancia es que el Clima Organizacional suele medirse de manera transversal sin profundizar en su evolución, contrariamente el estudio de la Cultura Organizacional toma en cuenta su evolución social e histórica, inclusive aborda aspectos del contexto en que se inscriben las organizaciones para lograr obtener mayor comprensión de lo complejo del fenómeno. Esta característica, aunada al empleo de métodos cualitativos permiten realizar estudios de mayor profundidad.

Los investigadores de Cultura Organizacional enfatizan la importancia de supuestos, significados individuales, valores compartidos, mientras los investigadores de clima organizacional ponen mayor énfasis en la percepción observable que en determinado momento tienen los trabajadores respecto a su ambiente laboral, prácticas laborales, procedimientos, traduciendo dichas percepciones en respuestas de acuerdo a los reactivos de escalas construidas por los investigadores. De acuerdo con Denison (1996), las investigaciones realizadas en torno a Cultura Organizacional se sustentan en enfoques inscritos en la teoría crítica, basados en la construcción social favorecida a través de la investigación de corte cualitativo. Contrariamente, las investigaciones de Clima Organizacional se han inscrito en gran medida en el enfoque de Kurt Lewin bajo el cual el Clima Organizacional está considerado como una perspectiva de los atributos organizacionales (Brunet, 2004).

El estudio del Clima Organizacional se basa principalmente en la Psicología y el estudio de la cultura organizacional está ampliamente referido en la Antropología y la Sociología.

Verbeke, Volgering y Hessels (1988) analizan las diferencias conceptuales del Clima y la Cultura Organizacional. De acuerdo con estos autores, el clima organizacional tiene cuatro variaciones conceptuales basadas en cuatro perspectivas: estructural, perceptual, interactiva y cultural. Por su parte, la Cultura Organizacional es analizada partir de una perspectiva holística, variable y cognitiva; además, la diferencia entre los dos conceptos radica en que el Clima organizacional es una reflexión de la forma en que las personas perciben y describen las características de su ambiente organizacional, y la Cultura Organizacional refleja la forma en que las cosas se hacen en una organización.

CUADRO 3.1 Diferencias conceptuales de Clima y Cultura Organizacional

Clima Organizacional	
Perspectiva	Descripción
Estructural	El clima es considerado como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. El clima se forma porque los miembros de una organización son expuestos a características estructurales comunes de una organización.
Perceptual	La base de la formación del clima organizacional está dentro del individuo. El clima es una descripción procesada psicológicamente de las condiciones organizacionales
Interactiva	La interacción de los individuos en respuesta a la misma situación organizacional brinda un acuerdo compartido que es el clima organizacional.
Cultural	El clima organizacional es creado por un grupo de individuos que interactúan, quienes comparten una estructura común de referencia. La cultura organizacional se desarrolla en términos de contingencias situacionales.
Cultura organizacional	
Perspectiva	Descripción
Holística	La cultura organizacional tiene un aspecto central basado en tradiciones históricamente derivadas de ideas y valores. La perspectiva es holística porque integra patrones cognitivos y del comportamiento de la cultura.
Variable	En esta perspectiva la cultura organizacional es considerada una variable que puede ser controlada. Se enfoca en expresiones que toman la forma de comportamientos y prácticas. La cultura es definida como una forma de hacer las cosas. Esta perspectiva principalmente se encuentra en la antropología simbólica y en las ciencias del comportamiento.
Cognitiva	Esta perspectiva concibe a la organización como un sistema de conocimiento o de estándares aprendidos los cuales son utilizados para percibir y evaluar el ambiente organizacional. Las percepciones y evaluaciones habilitan al individuo para comportarse de una manera aceptable con respecto a otros miembros del grupo. La cultura se refiere a lo que las personas tienen en su mente. Esta perspectiva se enfoca en ideas, creencias, valores y normas.

Fuente: Integración de diferencias conceptuales entre clima y cultura organizacional de acuerdo con el análisis presentado por Verbeke, Volgering y Hessels (1998).

3.2 Clima Laboral y las variables con las que se le ha relacionado.

Ahora que se tiene un contexto más amplio entre las diferencias de Clima y Cultura Organizacional, es momento de revisar la literatura científica en donde existen investigaciones que han explorado la naturaleza de clima y su relación con diversas variables dentro de una organización. A continuación se mostrarán algunos resultados encontrados:

a) Características de personalidad y Clima Laboral

Schneider (1975, citado en Guillén 2000), plantea dos opciones para intentar explicar la influencia de las características personales sobre el clima; por un lado, se encuentra la importancia que las cogniciones y la conducta tienen en la adaptación al entorno, y por otro, el papel que juegan las diferencias individuales en el proceso de adaptación. Diversas investigaciones realizadas establecen que existe una relación entre el clima y la personalidad; ya que es probable que las características de personalidad influyan en la forma de percibir el Clima.

b) Satisfacción y Clima Laboral

Guillén (2000) establece una serie de especificaciones a la hora de determinar la relación entre clima y satisfacción:

- El Clima refiere a la organización como un sistema y, por tanto, como un todo mientras que la satisfacción se centra en algo particular.
- La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.

- La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el Clima es la Organización.
- La diferenciación vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.

c) Conducta y Clima Laboral

De acuerdo con Forehand y Gilmer (1964, citados en Guillén, 2000), el Clima Laboral afecta a la conducta de las personas de una organización de tres formas

- Definiendo los estímulos del ambiente, confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos.
- A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.
- Indicando el tipo de refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores.

En general, la mayoría de los investigadores establecen la importancia de la influencia del Clima, sobre una serie de variables tanto psicológicas como organizacionales; como la comunicación, la toma de decisión, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la innovación.

Mercado (2002) Menciona que la variable de Clima es realmente estable y cuya característica principal es que al mismo tiempo que es experimentada por los integrantes de un organización, son ellos quienes contribuyen a su creación.

d) Organización y Clima Laboral

Los componentes de la estructura que más se señalan son: el tamaño, la centralización, la formación, el ambiente físico, la rotación del personal, la especialización de la tarea y la densidad del personal (Peiró, 1986):

- **El tamaño organizacional:** Se encuentra muy relacionado con lo que se refiere a las relaciones entre ambiente físico y el Clima. Varios trabajos indican correlaciones moderadas con una consistencia significativa entre tamaño y algunas dimensiones del clima como la innovación, la sinceridad y la comunicación. Los sistemas de mayor tamaño, son más burocráticos y con normas fuertes, por lo cual, definen un Clima con características específicas de bajo compromiso.
- **La estandarización y la formación:** Pugh (1968, citado en Guillén, 2000) plantea que la estandarización y el Clima ponen de manifiesto que el tamaño de la organización está relacionado con la estructura y dimensiones como calidez, apoyo, toma de riesgos, dirección de las normas y planteamiento de refuerzos.

e) Liderazgo y Clima Laboral

Diversos estudios ponen de manifiesto la relación del Clima y la percepción de la conducta del líder:

Peiró (1986) toma como unidad de análisis el equipo y se han encontrado relaciones significativas entre el Clima de equipo y la conducta del líder.

Dentro de la organización, un elemento importante es el superior; ya que éste es el que representa la dirección ante los subordinados y, por otra parte, se encuentra la conducta del líder, que se convierte en un mediador de la percepción de los miembros sobre los procesos organizacionales.

f) Tipo de contrato y Clima Laboral

García (2005, citada en Toro, 2009) realizó una investigación respecto al Clima Organizacional tomando en cuenta variables como el Apoyo del jefe y Tipo de contrato. En sus resultados nos presenta que el Clima Laboral, en general, está influenciado por la imagen gerencial, es decir, por la forma del líder encargado. Respecto al tipo de contrato, observó que la mayoría de las empresas demostraron, que el personal vinculado directamente con la empresa (contrato de base), tiende a obtener mejores resultados de clima en el trabajo, en comparación del personal con un contrato de confianza, ya que tienen una mejor estabilidad en cuanto a prestaciones.

Macías (2005) llevó a cabo un estudio con 150 trabajadores de FOVISSSTE en el buscaba examinar la relación entre Clima Laboral y motivación, encontrando que los trabajadores con un nombramiento de base, les es importante el tipo de contrato ya que la protección que se obtiene de la figura sindical otorga estabilidad al puesto que se desempeña.

g) Puesto y Clima Laboral

Rodríguez (2005) realizó un estudio a 1719 trabajadores de la Delegación Iztapalapa, en la cual observó que los integrantes de la organización con el cargo de mandos medios tienden a una necesidad de aceptación, integración social y poder mayor que los trabajadores operativos; lo que conlleva a una mayor presión en el trabajo ya que buscan cubrir sus necesidades y al mismo tiempo cumplir con sus labores.

Por su parte, Macías (2005) reporta que los mandos medios o directivos siempre tienen una alta rotación, dichos empleados tienen la percepción de que trabajan bajo presión constante en su ambiente laboral, sin tener una buena eficacia y planificación en las tareas asignadas. Además, ellos perciben que el ambiente físico no contribuye a crear un ambiente laboral agradable y que los mandos medios y altos se interesan poco por ayudar y animar al personal para crear un buen Clima Social.

h) Motivación y Clima Laboral

En un estudio hecho a 950 empleados de la Abastecedora Lumen S.A. de C.V. se encontró que los trabajadores que se encuentran motivados, proponen e innovan nuevas formas de trabajo que faciliten sus labores, sin embargo si han sido reforzados de manera negativa contribuyen a que los empleados sientan que no son parte importante de la empresa y que generalicen la incomodidad, al grado de sentir que el ambiente físico o espacio de trabajo es poco confortable para realizar sus actividades. (Martínez y Mendizabal, 2001).

i) Escolaridad y Clima Laboral

Macías (2005) mostró en su estudio que el contar con un nivel medio básico limita a los empleados a desarrollar sus habilidades laborales y a aumentar su jerarquía en la organización. Asimismo, afirma que la población con un nivel de educación superior, busca y orienta más su esfuerzo al desarrollo de las capacidades personales, incentivos, relaciones afectivas con otras personas así como prestigio y éxito profesional.

Sanín, A. (citado por Toro, 2009) reporta que el personal femenino con un nivel educativo medio básico perciben mayor la calidad de apoyo del supervisor. Y que en general las personas de una organización con un nivel básico de estudios perciben más el apoyo del líder.

j) Apoyo del Jefe y Clima Laboral

Se realizó una investigación de tipo exploratorio con empleados colombianos, en la cual se buscaba encontrar la perspectiva del personal respecto al apoyo y estímulo del jefe. Los resultados reportados mencionan que, en general, el jefe proporcionaba un mayor apoyo al personal femenino, sin embargo, el autor pone énfasis en no dejar de lado que estos resultados se encuentran mediados por el contexto cultural. (Toro, 2009).

3.3 Compromiso organizacional y las variables con las que se le ha relacionado.

Al igual que en el Clima Laboral, la revisión bibliográfica hecha en la presente investigación, pone de manifiesto que el Compromiso Organizacional ha sido un constructo investigado extensamente y cuyo interés puede estar relacionado con el hecho de estar asociado a algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal, la moral o la eficacia organizativa (Steers, 1977; De Cotiis y Summers, 1987; Mowday, Porter y Steers, 1982; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991).

Brown (1996, citado en Muchinsky, 2002) llevó a cabo un metaanálisis y encontró que las correlaciones promedio entre el compromiso con la organización y otros conceptos relacionados con el trabajo eran de 0.53 con la satisfacción laboral general; 0.11 con el desempeño; 0.28 con la rotación y 0.67 con un concepto de personalidad similar a la rectitud. El patrón general de resultados revela que la satisfacción laboral, la identificación con el trabajo y el compromiso con la organización están correlacionados de manera sustancial entre sí, pero están modestamente correlacionados con el desempeño y la rotación.

Como se podrá observar en este capítulo, existen investigaciones que han dirigido sus esfuerzos en determinar cuáles son las variables causantes o antecedentes, las variables asociadas y las consecuencias del compromiso y aunque no se pretende ser exhaustivos, en este apartado se expondrán brevemente algunos resultados obtenidos en diversos estudios; uno de los principales inconvenientes es la utilización de distintas escalas de medición del compromiso organizacional por lo que no siempre los resultados son comparables.

El sexo, el estado civil, la edad, escolaridad, entre otras, son características demográficas que son entendidas por los investigadores como determinantes de la decisión de entrar a formar parte de una organización, así

como de las expectativas que se tienen acerca de ésta; por tanto, se convierten en antecedentes significativos a pesar de ser atributos personales no generados de la interacción individuo-organización porque ejercen un impacto directo e indirecto en el compromiso; es tiempo de analizar los resultados que muestra la literatura científica en relación con el compromiso hacia la organización.

a) Edad y Compromiso Organizacional

Esta variable demográfica ha sido objeto de controversias está relacionada con el componente afectivo y el de continuidad por las siguientes razones: en primer lugar, en la medida en que los individuos tienen más años, tienden a ver reducidas sus posibilidades de empleo y se incrementa para ellos el costo de dejar la organización (March y Simon, 1958, citado en Mathieu y Zajac, 1990). Además, los trabajadores de más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa en la medida que reciben mejores posiciones y desarrollan a través del tiempo una mayor compenetración con lo que hacen (Allen y Meyer, 1984, citado en Mathieu y Zajac, 1990).

Angle y Perry (1983) realizaron una investigación en Estados Unidos para determinar el compromiso de 1099 operadores de transporte público donde se consideraba características personales como: sexo, nivel educativo, estado civil, antigüedad en la organización, participación en el sostenimiento familiar y edad. Los resultados mostraron que el sexo no se relacionaba con el compromiso mientras que la edad tiene sentido al ubicarla en la etapa de la carrera profesional del individuo.

La edad y el puesto son variables que se consideran importantes con relación al compromiso organizacional. Cohen (1993) realizó un metaanálisis entre dichas relaciones en diferentes etapas de desarrollo de la carrera profesional y encontró que la relación entre edad y compromiso organizacional fue más fuerte entre empleados más jóvenes -alrededor de 30 años- que para otros grupos de edades.

Han surgido diversas explicaciones a raíz de los resultados contradictorios, por ejemplo, los teóricos que consideran la edad como elemento de apuesta (teoría de la apuesta) creen que la asociación positiva entre la edad y el compromiso responde a que con los años el trabajador acumula inversiones en la empresa que le comprometen con ella mientras que para Meyer y Allen (1984) la edad no afecta al compromiso de esa forma, por lo tanto, esta variable no puede ser abordada como un factor de apuesta y, de acuerdo con sus análisis, dicen que la asociación positiva se debe a que los trabajadores de mayor edad han sido mejor recompensados, o sea, han tenido experiencias más positivas y que han racionalizado y madurado su permanencia. Respecto a la asociación negativa dicen que obedece a que los jóvenes, al ser conscientes de su escasa experiencia laboral, perciben pocas oportunidades de otros empleos y se comprometen más.

Meyer y Allen defienden la tesis de que la experiencia laboral del empleado y la percepción que posee de otros trabajos alternativos, aumenta con los años, en cambio, los costes que asocia a la conducta de abandono disminuyen, lo cual hace que se reduzca el grado de compromiso que posee” (Vega y Garrido, 1998).

b) Sexo y Compromiso Organizacional

Existen estudios que han analizado la relación del sexo con el compromiso, igualmente, los resultados son ambivalentes; algunos trabajos aportan pruebas de la carencia de asociación directa (Hepburn y Vega, 1991; Vega, 1996, citados en Vega y Garrido, 1998). Otros estudios indican que sí hay una asociación significativa, en el sentido de que las mujeres experimentan mayor compromiso con la empresa que los hombres (Loscocco, 1990, Mathieu y Zajac, 1990; citados en Vega y Garrido, 1998). Grusky (1966, citado por Mathieu y Zajac, 1990) explica que las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres porque ellas usualmente tienen que superar o vencer más limitantes o barreras para obtener un lugar en una organización.

En general tenemos que, se cree que no hay diferencia entre el compromiso hacia la organización de mujeres y hombres o que si existe tal desigualdad, es mínima. Mercado (2002) opina que, en todo caso, las mujeres que deciden trabajar tienen mayor disposición al compromiso.

c) Escolaridad y Compromiso Organizacional

En referencia, una vez más, a la investigación realizada por Mathieu y Zajac (1990), el nivel educativo reveló una ligera correlación negativa con el compromiso, es especial, fue más negativa para el compromiso actitudinal (continuidad) en comparación con el compromiso intencional. Dicha relación inversa pudiera explicarse puesto que los individuos que poseen un mayor nivel educativo tienen expectativas más altas de lo que la organización puede ofrecerles, o bien, tienen o perciben más oportunidades laborales y probablemente lleguen a arraigarse menos en cualquier posición o empresa (Mathieu y Zajac, 1990, Mowday *et al*, 1982).

Otros autores como Mottaz (1986) piensan que el nivel de estudios afecta al compromiso por medio de la influencia que ejerce sobre los valores y las recompensas laborales. Así, demostró que cuando se mantenían constantes las recompensas intrínsecas, la asociación educación-compromiso era negativa, por el contrario, cuando fueron controlados los efectos de las recompensas de la empresa (políticas de promoción, seguridad, etc.) la relación fue positiva y, en el caso de las recompensas de tipo social, no se produjo asociación relevante. Entonces, es posible deducir que el nivel de estudios ejerce distinta influencia sobre el compromiso en función del tipo de recompensa laboral que valore el sujeto.

Con una muestra de 44 empleados de una empresa privada, (Nieto, 2004) correlacionó las variables de compromiso organizacional y satisfacción laboral, encontrando que a mayor escolaridad de los sujetos, era menor su compromiso organizacional y su satisfacción laboral.

Además de lo anteriormente mencionado, puede suceder que los empleados de mayor formación estén más comprometidos con su profesión que con la empresa (Mowday *et al*, 1982).

d) Estado Civil y Compromiso Organizacional

De acuerdo con los resultados de Mathieu y Zajac (1990) tenemos que la correlación entre estado civil y compromiso es pequeña por lo que no se toma en cuenta como una variable explicativa, sin embargo, los resultados mostraron que los valores más altos de compromiso están en los individuos casados, probablemente porque son éstos los que tienen una mayor responsabilidad económica, o bien, a las presiones sociales que implica el estar casado (Mathieu y Hamel, 1989; citado en Vega, 1998).

e) Antigüedad en el Puesto y Compromiso Organizacional

Meyer y Allen (1984) han sugerido que los trabajadores más viejos llegan a estar más comprometidos actitudinalmente hacia una organización por varias razones, incluyendo mayor satisfacción con su trabajo, teniendo cognoscitivamente justificada su permanencia en la organización.

En el metaanálisis realizado por Cohen (1993) en el que involucraba las variables de edad y puesto en relación con el compromiso, los resultados apuntan a que la correlación entre puesto y compromiso fue mayor entre los empleados de más antigüedad –más de 9 años de experiencia-.

El modelo de características del empleo plantea que las recompensas experimentadas directamente por el empleado producen en él un sentimiento de responsabilidad y de contribución significativa que da lugar al compromiso (Mowday *et al*, 1982).

f) Socialización en la organización y Compromiso Organizacional

La socialización es el proceso de adaptación mutua entre el equipo y sus miembros, en especial, los miembros nuevos (Muchinsky, 2007). De hecho, un empleado que es exitosamente socializado estará comprometido para permanecer en la institución, redundando en la disminución de la rotación (Roberts y Hunt, 1991, citados en Mercado, 2002).

Louis y Wanous (1980, citados en Meyer, 1997) mencionan que el primer año dentro de la organización es importante para el desarrollo del compromiso.

Dentro de las evidencias empíricas, se ha hallado a Taormina (1999) quien trabajó con una muestra de 193 empleados chinos de Hong Kong y sus resultados confirman los de Steers (1977), es decir, que la socialización organizacional influye tanto en la satisfacción como en el compromiso de los empleados.

g) Características de la tarea y Compromiso Organizacional

Aspectos intrínsecos de la tarea como autonomía, creatividad y *feedback* producen percepción de control y repercuten en la valoración que el empleado tenga de su actuación laboral, por tanto, tener una tarea dentro de la organización que permita aprender nuevas habilidades, confirmar conocimientos, mejorar las aptitudes percibidas, establecer metas y tomar decisiones contribuye al compromiso de los empleados con la organización.

En la medida en que las tareas permitan probar las capacidades propias, favorezcan el desafío personal y aumenten la participación en la fijación de las metas a lograr, más se comprometerá la persona con el logro de las metas de la organización (Vega y Garrido, 1998).

Autores como Mathieu y Zajac (1990), Mowday *et al* (1982) plantean que los aspectos intrínsecos como la autonomía en la tarea, la autonomía en el

trabajo e identidad de tarea, determinan positivamente el compromiso actitudinal.

h) Autoridad en el puesto y Compromiso Organizacional

Welsch y LaVan (1981, citado en Vega y Garrido 1998) mostró, en distintos profesionales, que la percepción de autoridad iba acompañada de un alto nivel de compromiso con la empresa.

i) Claridad de rol y Compromiso Organizacional

Percepciones inadecuadas del rol (conflicto y ambigüedad) son factores que reducen la responsabilidad personal y, por consiguiente, afectan negativamente al compromiso. Gregersen y Black (1992) comprobaron que el conflicto y la ambigüedad, al hacer disminuir la percepción de autoeficacia, aumenta la orientación instrumental (desempeño-recompensa) y reducen el compromiso.

Se ha encontrado que el conflicto y la ambigüedad presentan una sostenida relación negativa con el compromiso y también con la satisfacción laboral y la implicación en el empleo (Fisher y Gitelson, 1983; Mathieu y Zajac, 1990, citados en Vega y Garrido, 1998). Asimismo, tanto el conflicto como la ambigüedad, mantienen una asociación positiva con la intención de abandonar la empresa (Hochwarter, Perrewé y Kent, 1993, citados en Vega y Garrido, 1998).

Por otro lado, Blau (1988) demostró que la relación superior-subordinado clarificaba el rol y aumentaba el compromiso.

j) Apoyo socio-laboral percibido y Compromiso Organizacional

El apoyo socio-laboral representa un conjunto de acciones que llevan a un individuo a percibir que es estimado, aceptado, considerado y valorado por

los miembros de la organización para la que trabaja. En este rubro, se considera tanto el grupo de iguales como las relaciones con el supervisor.

Una idea respaldada por Blau (1988) es que cuando se muestra reciprocidad y consideración de la empresa para con el empleado, se induce directamente al compromiso psicológico. Es decir, si el empleado recibe el apoyo necesario para realizar su trabajo, se verá en la obligación moral de responder en la misma medida, por lo que dicha norma interna hace que el trabajador se esfuerce más en beneficio de la organización.

Hutchison (1997, citado en Vega y Garrido, 1998) probó la asociación directa entre apoyo y compromiso con una población de empleados de universidad, de colegios y de una empresa de transportes, al encontrar que los empleados que percibían que la empresa estaba comprometida con ellos y que valoraba lo que estaban haciendo por ella, desarrollaban mayor grado de compromiso. Este estudio revela que la creencia de apoyo del empleado es necesaria para que de ella se deriven sentimientos de orgullo, aprecio y valoración.

Dentro de la literatura científica, algunos autores han puesto el acento en el apoyo del supervisor aludiendo a que es un aspecto básico para lograr que los empleados se comprometan en beneficio de la empresa. Mowday *et al* (1982) afirman que un superior comprometido con la organización transmite a los empleados expectativas, experiencias y actitudes positivas sobre la misma, fomentando el compromiso de los subordinados.

k) Empoderamiento y Compromiso Organizacional

Investigaciones como la de Arciniega y González (2000, citada por Bello y Bibiano, 2009) estudiaron la asociación entre el compromiso organizacional y el empoderamiento con una muestra de 982 empleados mexicanos de diferentes empresas de un mismo corporativo los resultados mostraron una correlación alta entre ambos constructos.

Asimismo, Mayra Ruiz llevó a cabo un estudio publicado en Uribe (2008) en una firma mexicana empleando métodos cualitativos los resultados indicaron que el ser “empoderado” o el tomar ventaja de las estrategias de empoderamiento, desde el punto de vista del *management*, depende en gran medida del nivel de compromiso que la persona esté dispuesta a otorgar. Es decir, en la medida en que la persona pueda cumplir con la demanda de horas extensas de trabajo, podrá gozar de los beneficios principales del empoderamiento: reconocimiento y oportunidades de crecimiento.

3.4 Clima Laboral y el Compromiso Organizacional

Hasta el momento, se ha identificado y revisado la naturaleza del Compromiso Organizacional, así como las variables con las cuales está relacionado. Asimismo, hemos abordado al Clima Laboral, sus antecedentes, factores y las variables con las que se le involucra pero ahora es tiempo de llegar al tema eje que compete a este estudio de investigación, pues se busca proporcionar un marco teórico que nos ayude a comprender la interacción entre las variables Clima Laboral y Compromiso Organizacional.

Uno de los objetivos que dirigen la presente investigación es saber si existe una relación entre el clima laboral de una dependencia gubernamental y el compromiso de sus empleados hacia dicha organización, incluyendo las variables clasificatorias.

La revisión a la literatura científica arroja pocos estudios, sin embargo, gran parte de estas publicaciones apuestan a que el clima organizacional se convierte en una variable que está relacionada con el compromiso hacia la organización, de tal forma que puede favorecerlo o disminuirlo.

Es importante tener en consideración que las interpretaciones y conclusiones derivadas de los resultados de las investigaciones que se presentarán en este capítulo deben ser entendidas con cautela debido a que nos hemos percatado de:

- a) La falta de consenso en lo que respecta a los conceptos de clima y compromiso organizacional.
- b) El uso de instrumentos no equivalentes para operacionalizar las variables, siendo algunos de ellos de cuestionable validez.
- c) Heterogeneidad de la muestra y del contexto de estudio, con predominio de la investigación en el sector privado.
- d) Los resultados de las relaciones de ciertos constructos con el compromiso son contradictorios y dependen del tipo de predictores utilizados.
- e) Se obtuvieron resultados de investigaciones que, mayoritariamente, utilizan el compromiso como variable dependiente, pero también como mediadora.
- f) Gran parte de los datos han sido obtenidos con una metodología transversal correlacional, resultando difícil establecer patrones de relación claros entre variables interdependientes, incluso Mowday *et al* (1982) afirman que la falta de estudios longitudinales rigurosos limita la discusión a una naturaleza más especulativa.

En la literatura existen investigaciones que relacionan el clima laboral y el compromiso organizacional. Por ejemplo, Tao, Takagi e Ishida (1998) identificaron que los factores de clima organizacional (comportamiento del supervisor, puesto, claridad del rol) son predictores de cuatro componentes de compromiso organizacional (compromiso afectivo, internalización, compromiso normativo y de continuidad).

Flink (1992, citado en McMurray, Scott y Wayne Pace, 2004) descubrió en su estudio acerca del compromiso en dos empresas manufactureras en Estados Unidos que el clima organizacional tiende a estar positivamente

relacionado al compromiso de los empleados con la organización; es decir, el clima organizacional fue positivo cuando el compromiso organizacional era alto.

Hutchison y Sowa (1986, citado en Belausteguigoitia, 2000) llevaron a cabo una investigación con una muestra de 361 empleados y 71 profesores, los resultados encontrados apuntan a que el compromiso organizacional de los empleados está fuertemente influido por sus percepciones acerca del compromiso que tiene la organización hacia ellos. Así, el apoyo y clima de la organización que perciben los empleados, incrementa el compromiso afectivo de ellos y sus expectativas respecto a que un mayor esfuerzo en el trabajo se verá recompensado (Belausteguigoitia, 2000).

McMurray, Scoott y Wayne Pace (2004) exploraron la relación entre compromiso y clima organizacional en 1,413 empleados de compañías manufactureras en Australia. Estos autores identificaron una correlación significativa y positiva de 0.66 entre ambas variables.

Además, en un estudio con 839 sujetos realizado por Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete (2006) identificaron relaciones significativas entre los factores de compromiso organizacional (compromiso afectivo, normativo y de continuidad) y clima laboral (contribución personal, trabajo como reto, reconocimiento, claridad del rol, apoyo del superior inmediato y expresión de los propios sentimientos).

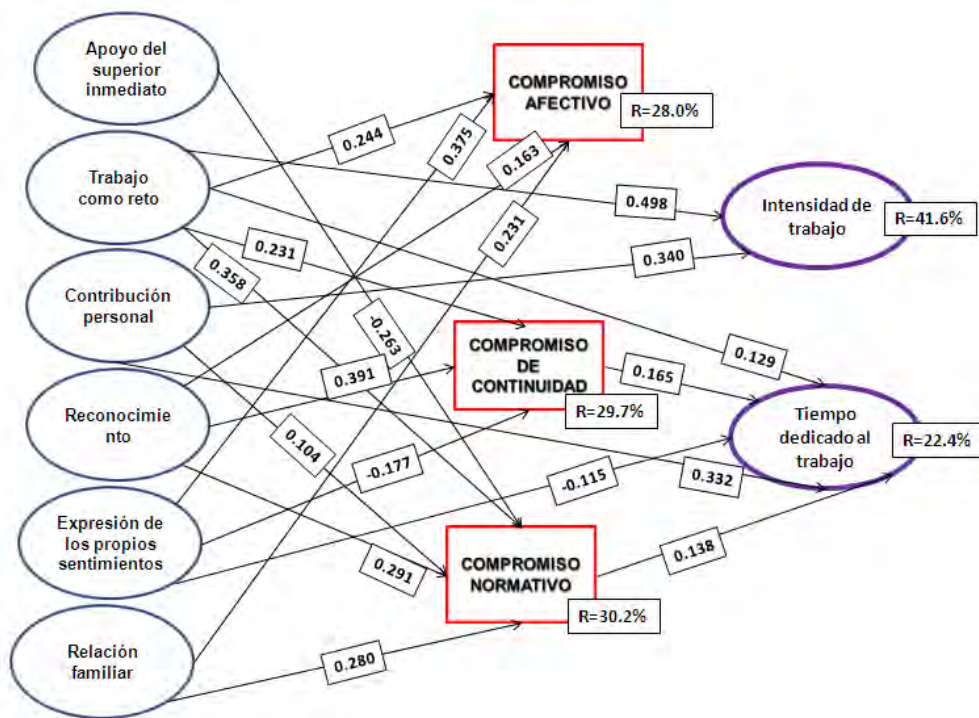
Mercado (2002) estudió el compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta con una muestra de 1616 en la que concluye que la importancia del apoyo del supervisor, se refleja en la relación moderadamente débil con el compromiso afectivo, lo que hace suponer que mientras el jefe fomente la participación del personal, también se incrementará el lazo emotivo hacia la organización.

La investigación de Belausteguigoitia (2000) muestra que las variables del clima laboral que no se correlacionan directamente con intensidad del trabajo fueron: apoyo del superior inmediato, reconocimiento y expresión de los propios sentimientos, así también compromiso afectivo y compromiso de

continuidad. Esto indica que cuando mayor energía invierte una persona en la realización de su trabajo es cuando percibe que dentro de la organización le exigen el uso de sus capacidades y habilidades, mismas que aplica para resolver problemas (trabajo como reto) y, de esta forma, se siente obligado moralmente a permanecer en su organización compromiso normativo. De sus resultados se obtuvo el siguiente diagrama (Ver figura 3.1).

Toro (1998) realizó una investigación con 2426 empleados pertenecientes a 11 empresas de diferentes sectores económicos y distintas regiones de Colombia, identificando que los factores de clima organizacional que más contribuyeron a explicar el compromiso fueron: el valor colectivo Responsabilidad y Relaciones Interpersonales, seguidas por Estabilidad y Retribución.

Asimismo, este autor refiere que los resultados obtenidos en su investigación mostraron que sí existe una relación de dependencia entre una medida global del compromiso organizacional y las variables de clima, mencionando que el compromiso de las personas con el trabajo y con la empresa depende en un 53% del clima organizacional. Lo que coloca al clima como un mediador que facilita o inhibe el compromiso.

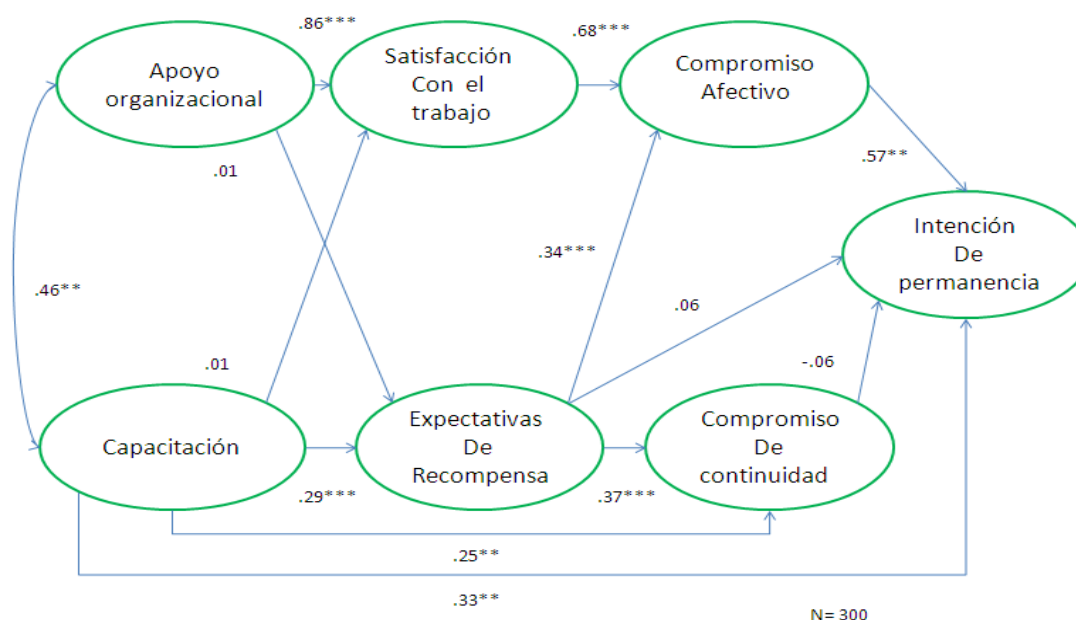
Figura 3.1 Diagrama de trayectorias; Belausteguigoitia (2000)

En la investigación realizada por Arias sobre el Clima Organizacional, el Compromiso Personal hacia la Organización y la Intención de Permanencia en México y Perú (citada en Uribe, 2008), se sometió a prueba un modelo, en el cual se toma como variables independientes el apoyo percibido de la organización y la capacitación; como variables mediadoras: la satisfacción general en el trabajo, el compromiso afectivo y el de continuidad y la expectativa de recompensas (también componente de clima organizacional). Estas variables han mostrado en investigaciones efectuadas en el ámbito internacional relaciones positivas con la variable dependiente: intención de permanencia.

Los resultados indican que, en ambos países, la influencia más notoria sobre la intención de permanencia fue la correspondiente al compromiso afectivo, mientras que el de continuidad prácticamente no mostró importancia. En general esta investigación encuentra una importancia en los aspectos afectivos sobre los materiales para propiciar la intención de permanencia. A su

vez, dichos aspectos están favorecidos por el apoyo percibido de la organización. Se concluye que los aspectos afectivos constituyen una relación de dos vías: si los empleados sienten preocupación de la organización hacia ellos, entonces corresponden. Así, se eleva la calidad de vida en el trabajo, es decir, la salud ocupacional y organizacional pues una institución con elevados índices de rotación no puede considerarse totalmente sana. A continuación se muestra el modelo estandarizado para Guadalajara (Ver figura 3.2):

Figura 3.2 Modelo de Arias Galicia estandarizado para Guadalajara.
(Citado en Uribe, 2008)



Algunos investigadores han sugerido que la autonomía (Wallace, Hunt y Richards, 1996, citados en McMurray, Scott y Wayne Pace, 2004), el apoyo del supervisor (Benson, 1996 citado en McMurray, Scott y Wayne Pace, 2004) y cohesión (Buchanan, 1974) –variables de clima organizacional– se relacionan positivamente con el compromiso organizacional.

Por último, también se encontraron otros componentes del Clima Organizacional que están asociados con el Compromiso hacia la Organización.

Contribución personal: Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido para favorecer los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida (Kahn, 1990, citado en Mercado, 2002).

Claridad del rol: Si las situaciones de trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados son poco precisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen (Arias Galicia, 1989, Kahn, 1990; citados en Mercado Mercado, 2002).

Apoyo del superior inmediato: Existen dos estilos opuestos, el estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha y el estilo flexible en cuanto a métodos, aprovechamiento de los errores, uso de la creatividad para la solución de problemas, de tal forma, que se ha encontrado relación entre este último estilo, la motivación y el compromiso (Kahn, 1990, citado en Mercado, 2002). Además, otros autores como Kast y Rosenzweig (1998, citados en Mercado, 2002) afirman que el superior inmediato puede desalentar el y apagar el compromiso con actitudes negativas y comportamiento orientado hacia el control.

Expresión de sentimientos: Esta dimensión se refiere a la libertad que perciben los empleados para ser sinceros en cuanto a lo que sienten hacia al trabajo y la organización sin temor a represalias. Respecto a ello, Kahn (1990, citado en Mercado) menciona que si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos y no como máquinas al manifestar sus sentimientos, hay una mayor probabilidad de que se sientan más comprometidos.

Reconocimiento: La percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos, trae como consecuencia mayor compromiso (Kahn, 1990, citado en Mercado, 2002). El reconocimiento puede darse de diversas maneras: a través del dinero, los elogios, la libertad para

decidir, oportunidad de verse a sí mismo como una persona que está mejorando, de hecho, los programas de reconocimiento a los empleados consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. (Robbins, 2004).

CAPÍTULO 4

MÉTODO



4.1 Objetivo de la Investigación

Objetivo General:

- Determinar la posible relación entre el Clima Laboral y el Compromiso Organizacional que tienen los empleados de la Dependencia Gubernamental.

Objetivos Específicos:

- Conocer los factores de Clima Organizacional en donde existe un mayor y menor puntaje.
- Identificar la relación existente entre el Compromiso Organizacional y las variables clasificatorias
- Identificar la relación existente entre el Clima Laboral y las variables clasificatorias.

4.2 Justificación

Nuestra investigación cobra relevancia en tres rubros:

Desde el punto de vista teórico, la investigación que desarrollaremos ampliará el conocimiento científico existente sobre la relación entre el Clima Laboral y el Compromiso Organizacional ya que hasta el momento no se ha profundizado en población mexicana.

Por otro lado, en el ámbito práctico, este estudio aportará elementos para que las subdirecciones de recursos humanos de la dependencia gubernamental conozcan las fortalezas y debilidades del clima laboral y del compromiso organizacional existente; por consiguiente aportará las bases para resolver un problema de la organización ya que cualquier cambio significativo implica cambios en el comportamiento de las personas que la integran a fin de

que el factor humano comprendan su importancia y se comprometan con la empresa.

Asimismo, en el plano social, la investigación contribuirá al beneficio de los trabajadores, ya que al comprender el fenómeno se podrán recomendar estrategias de mejora tanto en el entorno laboral como en su sentido de pertenencia a la empresa, con el fin de elevar la calidad del servicio a los usuarios.

4.3 Pregunta de Investigación

Las siguientes preguntas motivaron el desarrollo de la presente investigación: ¿Cuáles son los factores de Clima Organizacional en donde existe un mayor y menor puntaje? ¿Existe relación entre el Clima Laboral de la Dependencia Gubernamental y el Compromiso de los empleados hacia la organización?, ¿Qué relación existe entre Compromiso Organizacional, y las variables clasificatorias?, ¿Qué relación existe entre el Clima Laboral y las variables clasificatorias?

4.4 Hipótesis

Ho: No existen asociaciones positivas entre el Compromiso Organizacional, en sus tres factores (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad), con los 10 factores de Clima Laboral.

Ha: Existen asociaciones positivas entre el Compromiso Organizacional, en sus tres factores (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad), con los 10 factores de Clima Laboral.

Ho: No existen asociaciones significativas entre Compromiso Organizacional y las variables clasificatorias.

Ha: Existen asociaciones significativas entre Compromiso Organizacional y las variables clasificatorias.

Ho: No existen asociaciones significativas entre Clima Laboral y las variables clasificatorias.

Ha: Existen asociaciones significativas entre Clima Laboral y las variables clasificatorias.

4.5 Variables

Clima Laboral en sus tres dimensiones:

1) Relaciones

1.1 Implicación

1.2 Cohesión

1.3 Apoyo

2) Autorrealización

2.1 Autonomía

2.2 Organización

2.3 Presión

3) Estabilidad/ Cambio

3.1 Claridad

3.2 Control

3.3 Innovación

3.4 Claridad

Compromiso organizacional en sus tres dimensiones:

1) Afectivo

2) Normativo y

3) De Continuidad (Meyer y Allen 1991).

Variables clasificatorias (Kerlinger 1988):

Edad

Sexo

Estado civil

Tipo de Contrato

Puesto

Escolaridad

Antigüedad en el Puesto

Antigüedad en la Organización

4.5.1 Definición conceptual de variables**Compromiso Organizacional:**

Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla (Meyer y Allen 1991). Con sus tres dimensiones:

Compromiso Afectivo: Lazos emocionales intensos que las personas forjan con su organización, pues perciben que se satisfacen sus necesidades y expectativas. Disfrutan de su permanencia e la organización.

Compromiso Normativo: Sentido moral por pertenecer a la organización, a la lealtad hacia ella, quizás por recibir ciertas prestaciones que pueden generar en las personas un sentido de deber, un sentido de correspondencia.

Compromiso de Continuidad: Las personas sienten que han invertido mucho tiempo y esfuerzo, y que salir de la organización se traduciría en una pérdida personal. Es una faceta calculadora, prevalece más el interés hacia un plan de pensión y primas de antigüedad, por ejemplo, que contribuir con un esfuerzo mayor para que la organización cumpla sus objetivos.

Clima Laboral:

Es definido como la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización (Schneider, Gunnarson y Nilesolly, 1994). En la presente investigación se utilizaron las dimensiones de la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) de Moos la cual está conformada por 3 dimensiones y 10 factores que se mencionan a continuación.

- *Relaciones*

Implicación: Hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo

Cohesión: Relaciones de amistad y apoyo que hay entre los trabajadores.

Apoyo: Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

- *Autorrealización*

Autonomía: Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.

Orientación hacia la tarea: Hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo

Presión: El grado en que las demandas de trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente del trabajo.

- *Estabilidad / cambio*

Claridad: El grado con que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas.

Control: Grado en que los jefes utilizan las reglas para tener controlados a los empleados.

Innovación: El énfasis en la variedad, el cambio, y los nuevos enfoques.

Confort: En la medida en que el entorno físico contribuye al entorno de trabajo agradable (Moos, 1989).

4.5.2 Definición Operacional de variables

Clima Laboral: los puntajes obtenidos en cada una de las subescalas o factores de la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) de Moos (1974), contestado por cada empleado.

Compromiso Organizacional: Los puntajes obtenidos en el Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organizacional de Meyer y Allen (1991).

Edad: El número de años cumplidos que el trabajador reporta al momento de la aplicación del cuestionario sociodemográfico.

Sexo: Género indicado, reportado en el cuestionario sociodemográfico.

Estado civil: Condición civil que el empleado indicó en el cuestionario sociodemográfico.

Escolaridad: El grado de estudios hasta el momento reportado en el cuestionario sociodemográfico.

Puesto: El cargo actual que ocupa el integrante de la organización, reportado en la aplicación del cuestionario sociodemográfico.

Tipo de contrato: Forma en la que el servidor público reporta haber sido contratado durante la aplicación del cuestionario sociodemográfico.

Antigüedad en el puesto: El tiempo que llevan desempeñando sus labores en un mismo cargo dentro de la Dependencia Gubernamental, reportado en el cuestionario sociodemográfico.

Antigüedad en la organización: El tiempo que llevan dentro de la organización hasta el momento, reportado en el cuestionario sociodemográfico.

4.6 Muestra

La población de la Dependencia Gubernamental es de 2000 empleados; de las cuales se tomó una muestra no probabilística intencional de 210 personas.

El criterio de exclusión a tomar en cuenta fue: la antigüedad en la empresa, dado que eliminamos de la población de estudio a los sujetos que no cumplían con el requerimiento de haber laborado en la organización al menos un año.

El criterio de inclusión que se determinó fue que fueran empleados mandos medios u operativos de la Dependencia Gubernamental.

4.7 Tipo de Diseño

El estudio realizado es un diseño no experimental ex-post-facto dado que no se hizo variar en la forma intencional de las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables y así se observó una situación ya existente, no provocada intencionalmente. Asimismo, fue transversal de tipo correlacional porque se recolectaron datos en un momento único y a partir de ello se analizó la relación entre variables Hernández, (2006).

4.8 Instrumentos

Los instrumentos a utilizar para la presente investigación fueron:

- ψ Cuestionario Sociodemográfico mismo que nos proporcionó las variables clasificatorias a las que pertenecen los empleados. (ver Anexo 1).
- ψ La Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) de Moos. La prueba fue elaborada por Moos en 1974, con el objetivo de medir el clima social en el trabajo. Este cuestionario fue aplicado a una muestra de empleados y mando de diferentes centros de trabajo, para garantizar que se pudiera aplicar a una gran variedad de ambientes laborales, en la muestra se incluyeron sujetos pertenecientes a grupos de trabajo muy diversos.

Para la adaptación en español se trabajó con 61 empresas y 534 empleados. Se obtuvo la confiabilidad por medio de tres procedimientos: Test-Retest (Rtt), la fórmula- Richardson (Rxx) y por el índice de homogeneidad (Rxe).

Tabla 4.1 Confiabilidad de la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES)

Subescalas	Rtt N=75	Rxx N= 1045	Rxe N=1045
1	83	84	52
2	71	69	36
3	82	77	44
4	77	73	39
5	73	76	42
6	76	80	47
7	69	79	45
8	79	76	41
9	75	86	53
10	78	81	49

Esta prueba consta de 90 reactivos que miden tres dimensiones, (Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/ Cambio) que, a su vez, se dividen en diez factores:

- I. Implicación
- II. Cohesión
- III. Apoyo
- IV. Autonomía
- V. Orientación a la Tarea
- VI. Presión
- VII. Claridad
- VIII. Control
- IX. Innovación
- X. Confort

La prueba se clasifica como una prueba de lápiz y papel. Es de aplicación individual y colectiva.

ψ Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización de Meyer y Allen (1991), dicho instrumento consiste en 18 reactivos que miden tres factores:

- I. Compromiso Afectivo
- II. Compromiso Normativo
- III. Compromiso de Continuidad

Esta prueba se clasifica como una prueba de lápiz y papel, es de aplicación individual y colectiva. De acuerdo con Betanzos (2007), es el instrumento más utilizado en la literatura internacional para medir este constructo.

4.9 Procedimiento

Una vez que se tuvo el registro del Proyecto de Tesis, se procedió a entregar una copia a la Dependencia Gubernamental ya que era necesaria la autorización para poder aplicar la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES), el Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización de Meyer y Allen (1991) así como el cuestionario sociodemográfico.

Una vez otorgada la autorización se aplicaron los cuestionarios a 210 trabajadores de las 7 Subdirecciones que componen la organización. Las aplicaciones llevaron un tiempo de 3 semanas.

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo de forma individual puesto que fue la única manera de tener acceso a la población con la justificación de no interrumpir la productividad.

Una vez aplicados, se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS 15.0) para conocer la distribución de la población en las variables sociodemográficas, adicionalmente, se realizaron Análisis de Varianza (One-way ANOVA) del Compromiso Organizacional y las variables clasificatorias, del Clima Laboral y sus variables clasificatorias a fin de determinar las diferencias significativas entre las medias de las mismas. Asimismo, se llevó a cabo una correlación de Pearson entre el Clima Laboral, el Compromiso Organizacional y las variables clasificatorias con el objetivo de examinar la relación entre las mismas. Por último, se utilizó el Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad de los instrumentos utilizados, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

4.10 Confiabilidad de los instrumentos utilizados

Para comprobar la consistencia interna de los reactivos de los instrumentos de medición, se utilizó el alfa de Cronbach, coeficiente que requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

Se obtuvieron las confiabilidades de los instrumentos, es decir, qué tanto se coloca la respuesta del individuo consistentemente en el mismo lugar, debido a que dicha consistencia da una utilidad científica a los resultados que se obtienen. Cuando la confiabilidad de una medida es de cero, la puntuación de varianza está compuesta de error, por tanto, entre más se acerque la puntuación a 1, hay menos error en la varianza y el instrumento se considera más confiable.

Confiabilidad del instrumento de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991)

El Instrumento de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991). Se obtuvo una confiabilidad Alpha=

.785

Confiabilidad de la Escala de Clima Social (WES).

La Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) se obtuvo una confiabilidad de Alpha=

.717

CAPÍTULO 5

RESULTADOS



Una vez recopilados los datos del cuestionario sociodemográfico, el Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización Meyer y Allen (1991) y la Escala de Clima Social en el Trabajo “WES” de Moos (1974), se procedió hacer el análisis de datos a través del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS 15.0) para Windows. Se realizó lo siguiente:

- Descripción de la muestra
- Relación del Compromiso Organizacional y el Clima Laboral. (Correlación de Pearson).
- Relación del Compromiso Organizacional y variables clasificatorias: resultados del análisis de varianza (One-Way ANOVA).
- Relación del Clima Laboral y variables clasificatorias: resultados del análisis de varianza (One-Way ANOVA).

5.1 Descripción de la muestra

El total de la muestra empleada para el análisis estadístico estuvo conformada por 210 trabajadores de una Dependencia Gubernamental. La recopilación de los datos se obtuvo a partir de las 7 Subdirecciones de la organización. Tomando en cuenta una muestra representativa de cada área.

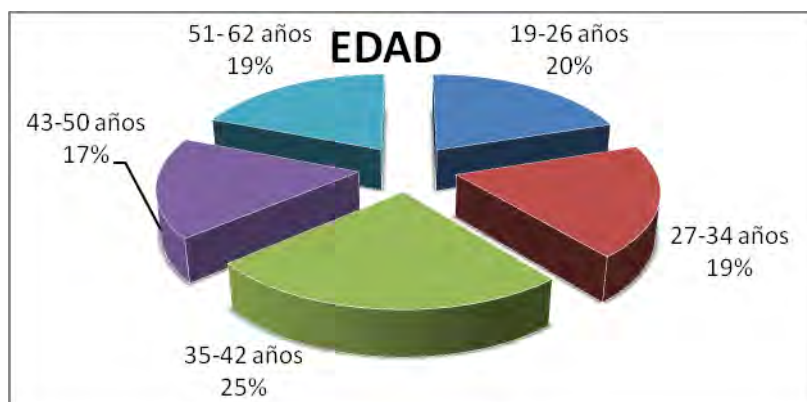
5.1.1 Datos sociodemográficos

Los datos obtenidos del cuestionario sociodemográfico de la Dependencias Gubernamental son los siguientes:



Gráfica 5.1 Distribución de la muestra poblacional por Subdirección en la Dependencia Gubernamental.

El personal que integró la muestra fue de: 41 de la SGT, 17 de la SGP, 15 de la SGJ, 20 de la SGAPDS, 24 de la SGIH, 21 de la SGAA, 72 SGA.



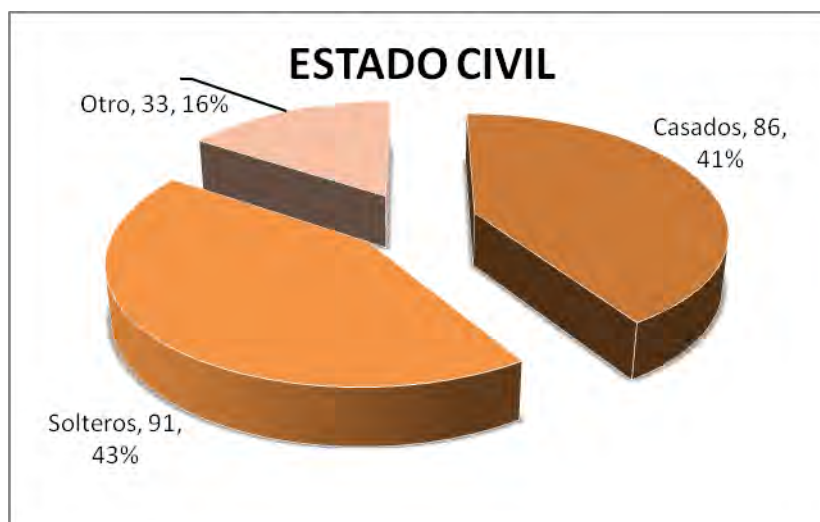
Gráfica 5. 2 Distribución de la muestra por edad reportada en la Dependencia Gubernamental

Como se puede apreciar, el 20% de trabajadores tienen entre 19 y 26 años de edad, 19% entre 27 y 34 años, 25% entre 35 y 42 años, 17% entre 43 y 50 años y el 19% restante entre 51 y 62 años.



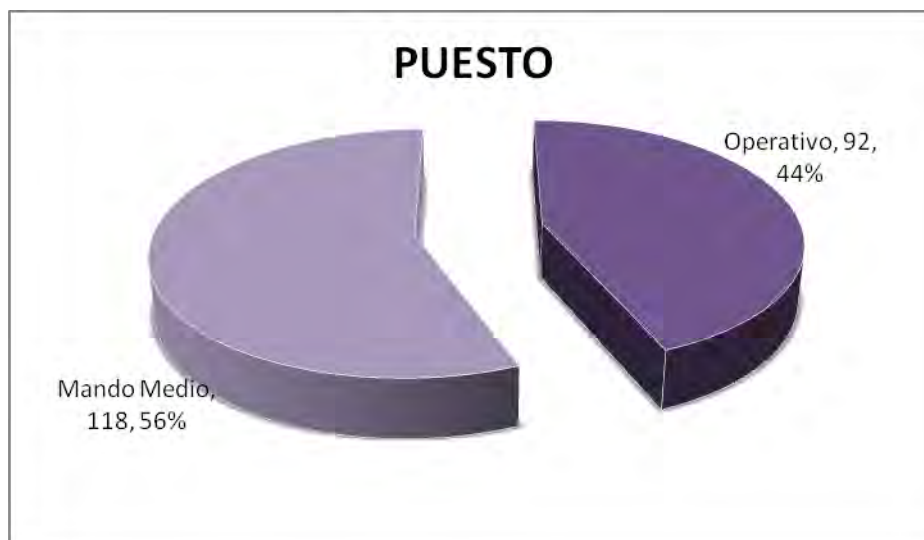
Gráfica 5.3 Distribución de la muestra por Género en la Dependencia Gubernamental

En la gráfica 5.3 se aprecia que la muestra se integró por 94 mujeres y 116 hombres.



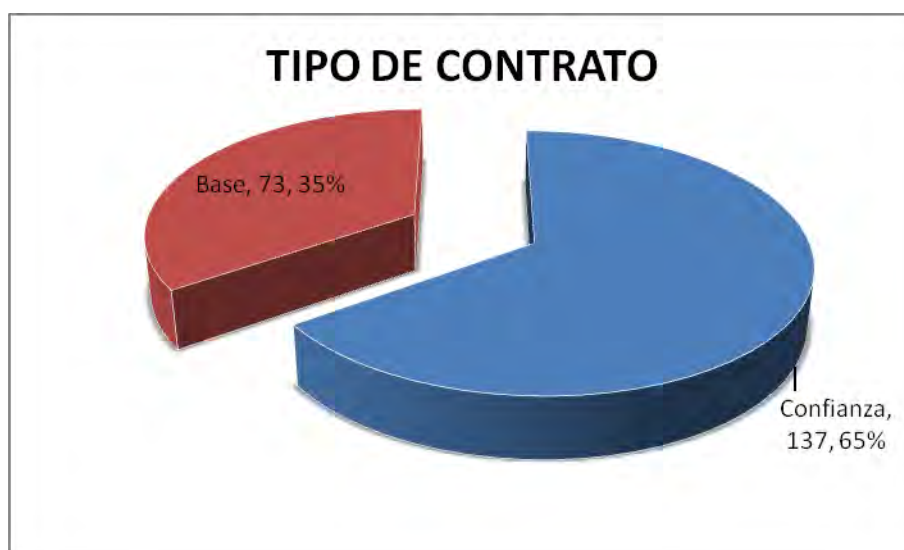
Gráfica 5.4 Distribución de la muestra por Estado Civil en la Dependencia Gubernamental.

Entre las cuales 91 personas eran solteras, 86 casadas y 33 se encontraban en otra situación.



Gráfica 5.5 Distribución de la muestra por Puesto en la Dependencia Gubernamental.

Se puede observar que el 56% de los integrantes de la muestra poseían un mando medio y 92 eran operativos.



Gráfica 5.6 Distribución de la muestra por Tipo de Contrato en la Dependencia Gubernamental.

La muestra consto del 35% de los participantes eran sindicalizados (base) y 65% tenían un contrato de confianza.



Gráfica 5.7 Distribución de la muestra por Escolaridad en la Dependencia Gubernamental.

Se aprecia que el 29% de las personas tienen un nivel escolar hasta bachillerato o carrera técnica, 58% licenciatura y 13% de posgrado.



Gráfica 5.8 Distribución de la muestra por Antigüedad en el Puesto en la Dependencia Gubernamental.

Se puede ver que 47% de los empleados participantes llevan en su cargo actual de 1 a 5 años, el 20% de esta muestra lleva de 6 a 10 años, 17% de 11 a 15 años y 16% más de 16 años en la organización.



Gráfica 5.9. Distribución de la muestra por Antigüedad en la Organización en la Dependencia Gubernamental.

Se muestra que el 38% de los empleados llevan de 1 a 5 años en la organización, 13% de las personas de 6 a 10 años, 23% de 11 a 15 años y 26% han estado más de 16 años.

5.2 Relación del Compromiso Organizacional y Clima Laboral: resultados de la Correlación de Pearson.

Se correlacionaron las diez dimensiones de la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) con los tres factores del Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización de Meyer y Allen (1991) y los resultados obtenidos fueron la correlación entre:

La dimensión **apoyo del supervisor** (SS) que está relacionado positivamente con el **Compromiso Normativo** $r = .144$ ($p = .037$).

Con el factor **Autonomía (A)** se relacionó de forma positiva con el **Compromiso Normativo** $r = .185(p = .007)$.

5.2.1 Relación del Compromiso Organizacional y las variables clasificatorias.

Se correlacionaron los tres factores del Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización de Meyer y Allen (1991) y las variables clasificatorias, los resultados obtenidos de esta correlación fueron:

Que existe una relación negativa entre la **edad** y el factor **Compromiso de Continuidad** $r = -.177(p = .010)$.

Es posible ver que hay una correlación entre el **compromiso de continuidad** con la variable de **escolaridad** $r = -.189(p = .006)$. El análisis de varianza confirmó la relación entre compromiso de continuidad y escolaridad. (Ver tabla 5.2).

5.2.2 Relación del Clima Laboral y las variables clasificatorias.

Se correlacionaron las diez dimensiones de la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) y las variables clasificatorias, los resultados obtenidos de esta correlación fueron:

Que la variable **edad** está correlacionada de forma positiva con la dimensión **control** $r = .136(p = .049)$. Asimismo, se encontró relación con la variable de **antigüedad en el puesto** $r = .515(p = .000)$ y con la variable de **antigüedad en la organización** $r = .705(p = .000)$.

También es posible ver que el **involucramiento (I)** y/o participación está relacionado con la variable de **antigüedad en el puesto** $r = -.153(p = .026)$.

Por otro lado, que el factor **cohesión** (PC) está relacionado de forma negativa con la variable de **antigüedad en el puesto** $r = -232(.001)$, así como con la variable **antigüedad en la organización** $r = -168(p=.015)$. Respecto al análisis de varianza se confirmó la relación entre la cohesión y la Antigüedad en el puesto y cohesión y antigüedad en la organización. (Ver tabla 5.7 y 5.8).

La dimensión de **apoyo del supervisor (SS)** está relacionada de forma negativa con las variables **antigüedad en el puesto** $r = -292(p=.000)$ y **antigüedad en la organización** $r = -198(p=.004)$. El análisis de varianza confirmó la relación entre el apoyo del supervisor con la antigüedad en el puesto y apoyo del supervisor con antigüedad en la organización. (Ver tabla 5.7 y 5.8).

Con el factor de **autonomía** (A) se relaciona de forma negativa con la variable **antigüedad en el puesto** $r = -229(p=.001)$. El análisis de varianza confirmó la relación entre autonomía y la antigüedad en el puesto. (Ver tabla 5.7)

La **presión en el trabajo** (WP) también arrojó correlaciones positivas con la variable de **escolaridad** $r = 197(p = .004)$ así como con la variable **antigüedad en el puesto** $r = 147(p = .033)$. El análisis de varianza confirmó la relación entre presión en el trabajo y escolaridad. (Ver tabla 5.6).

La **claridad** (C) se relaciona de forma negativa con las variables: **antigüedad en el puesto** $r = -204(p = .003)$ y, de igual manera, con la **antigüedad en la organización** $r = -163(p = .018)$. El análisis de varianza confirmó la relación entre claridad y antigüedad en el puesto y claridad y antigüedad en la organización. (Ver tabla 5.7 Y 5.8).

Por otro lado, el factor de **control** (CTL) se correlacionó con la variable **escolaridad** $r = 141(p = .041)$. El análisis de varianza confirmó la relación entre el factor control y la escolaridad. (Ver tabla 5.6).

En la tabla 1, también se observa que el factor del clima **innovación** (INN) está relacionado de forma negativa con la **escolaridad** $r = -.245(p = .000)$. El análisis de varianza confirmó la relación entre innovación y la escolaridad. (Ver tabla 5.6).

Por último, el factor **confort** (COM) se correlacionó negativamente con la **antigüedad en el puesto** $r = -.140(p = .043)$ al igual que con la **antigüedad en la organización** $r = -.136(p = .049)$.

TABLA 5.1 Matriz de Correlación entre el Clima, Compromiso Organizacional y variables clasificatorias.

			CLIMA LABORAL													COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
		Edad	I	PC	SS	A	TO	WP	C	Ctl	Inn	Com	Escola ridad	Antigü edad puesto	Antigüe Org.	Comp. Norm	Comp. Afect	Comp. Contin uidad
	Edad	1																
CLIMA LABORAL	I	-,021	1															
	PC	-,071	,646 (**)	1														
	SS	-,101	,648 (**)	,580 (**)	1													
	A	-,100	,628 (**)	,518 (**)	,759 (**)	1												
	TO	-,005	,637 (**)	,445 (**)	,417 (**)	,446 (**)	1											
	WP	,026	-,338 (**)	-,306 (**)	-,481 (**)	-,406 (**)	-,092	1										
	C	-,084	,634 (**)	,487 (**)	,680 (**)	,590 (**)	,478 (**)	-,422 (**)	1									
	Ctl	,136 (*)	-,087	-,127	-,321 (**)	-,241 (**)	,091	,453 (**)	-,201 (**)	1								
	Inn	-,059	,608 (**)	,406 (**)	,627 (**)	,622 (**)	,427 (**)	-,291 (**)	,539 (**)	-,110	1							
	Com	-,004	,361 (**)	,294 (**)	,319 (**)	,227 (**)	,180 (**)	-,258 (**)	,312 (**)	-,116	,147 (*)	1						
	Escolar.	,090	,004	,107	-,016	-,093	,010	,197 (**)	,032	,141 (*)	-,245 (**)	,118	1					
	Antigüedad en el Puesto	,515 (**)	-,153 (*)	-,232 (**)	-,292 (**)	-,229 (**)	-,087	,147 (*)	-,204 (**)	,107	-,097	-,140 (*)	-,129	1				
	Antigüedad en la Org.	,705 (**)	-,094	-,168 (*)	-,198 (**)	-,135	,014	,126	-,163 (*)	,056	-,054	-,136 (*)	-,103	,751 (**)	1			
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Comp. Normativo	-,132	,110	,054	,144 (*)	,185 (**)	,106	-,098	,126	-,003	,124	,021	-,117	-,152 (*)	-,180 (**)	1		
	Comp. Afectivo	-,035	,070	-,022	,042	-,001	,061	,003	,059	-,015	,123	-,053	-,050	-,023	,014	,174 (*)	1	
	Comp. de Continuidad	-,177 (*)	,021	,052	,073	,116	,080	,008	,017	-,134	-,046	-,071	-,189 (**)	-,133	-,112	,408 (**)	,248 (**)	1

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

5.3 Relación del Compromiso Organizacional y las variables clasificatorias: resultados del Análisis de Varianza (One-Way ANOVA).

Tabla 5.2 Compromiso Organizacional y Escolaridad

Variable	Media de compromiso organizacional			N
	Afectivo	De Continuidad	Normativo	
Escolaridad:				
• Hasta bachillerato o carrera técnica	2.89	3.22	2.96	61
• Licenciatura	2.83	3.04	2.92	122
• Posgrado	2.80	2.75	2.64	27
F	0.563	4.01	2.17	
P	0.571	0.02*	0.12	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

Los resultados del ANOVA entre Compromiso Organizacional en sus tres dimensiones y la escolaridad presentados en la Tabla 5.2, indican diferencias estadísticamente significativas entre el Compromiso de Continuidad y la escolaridad. La puntuación media más alta se identificó en empleados con un nivel de estudios hasta Bachillerato o carrera técnica mientras que los empleados con estudios de Posgrado presentan una media más baja en el Compromiso de Continuidad lo que puede obedecer a que mientras más preparada está una persona tiende a buscar otros espacios profesionales en busca de un desarrollo profesional y poner en práctica las habilidades adquiridas en el Posgrado. No se identificaron diferencias significativas entre el Compromiso Afectivo y el Normativo con la variable de Escolaridad.

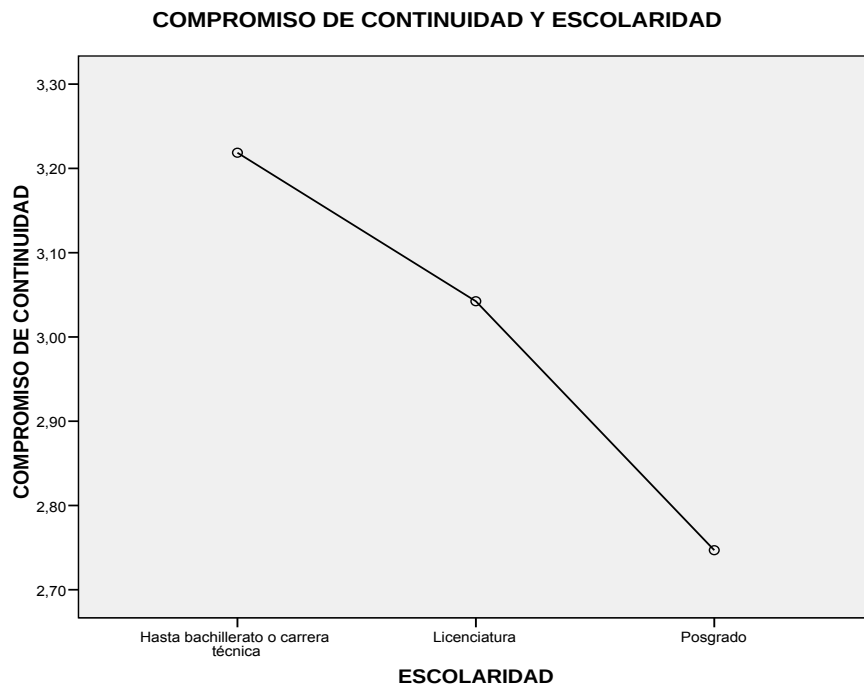


Figura 5.1 Tendencia Compromiso de Continuidad y Escolaridad

En la Figura 5.1 se representan gráficamente los resultados obtenidos de la relación estadísticamente significativa entre el Compromiso de Continuidad y Escolaridad. Se puede observar una asociación negativa, es decir, conforme el nivel de escolaridad va aumentando, el Compromiso de Continuidad va teniendo un decremento paulatino.

TABLA 5.3. Compromiso Organizacional y Antigüedad en el Puesto

Variable	Media de compromiso organizacional			N
	Afectivo	De Continuidad	Normativo	
Antigüedad en el puesto:				
• De 1 a 5 años	2.86	3.13	3.03	98
• De 6 a 10 años	2.75	2.99	2.80	42
• De 11 a 15 años	2.88	3.28	2.75	37
• De 16 o más años	2.80	3.69	2.80	33
F	0.60	4.59	2.22	
P	0.61	0.00**	.09	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

Los resultados del ANOVA presentados en la Tabla 5.3, indican una alta diferencia significativa entre el Compromiso de Continuidad y la Antigüedad en el Puesto. La puntuación media más baja fue entre empleados que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad; por otro lado, la puntuación más alta se identificó en empleados que tienen en el mismo puesto 16 años o más. Lo anterior puede indicar que las personas que ocupan un puesto por un mayor tiempo tienden a establecer una disposición a continuar en la empresa por algunas de las siguientes razones: tiempo invertido para obtener el puesto, nivel de sueldo y prestaciones, estabilidad en el puesto, entre otros.

TABLA 5.4 Compromiso Organizacional y Antigüedad en la Organización.

Variable	Media de compromiso organizacional			N
	Afectivo	De Continuidad	Normativo	
Antigüedad en la organización:				
• De 1 a 5 años	2.85	3.13	3.06	80
• De 6 a 10 años	2.64	2.97	2.88	28
• De 11 a 15 años	2.97	3.25	2.80	48
• De 16 o más años	2.80	2.83	2.76	54
F	2.55	3.32	2.43	
P	0.06	0.02*	0.07	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

En la Tabla 5.4 se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre el Compromiso de Continuidad y la Antigüedad en la Organización. El puntaje más alto se encontró en empleados que llevan de 11 a 15 años de antigüedad en la organización. Por otro lado, la puntuación media más baja se identificó en empleados de 16 o más años; en estos resultados, no se identifica una tendencia entre ambas variables.

TABLA 5.5. Compromiso Organizacional y Tipo de Contrato

Variable	Media de compromiso organizacional			N
	Afectivo	De Continuidad	Normativo	
Tipo de Contrato:				
• De Base	2.94	3.06	2.84	73
• De Confianza	2.77	3.05	2.93	137
F	4.718	.000	.848	
P	0.03*	0.98	0.35	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

La ANOVA entre la variable sociodemográfica tipo de contrato presentado en la Tabla 5.5, muestra la diferencia estadísticamente significativa entre el Compromiso afectivo y tipo de contrato. El puntaje más alto se encontró en empleados con un contrato de base y la puntuación media más baja se identificó en empleados con un contrato de confianza; estos resultados muestran que los empleados sindicalizados se encuentran emocionalmente

más adheridos con su organización en relación con los empleados de confianza.

Como parte de los resultados encontrados en esta investigación tenemos que no hubo diferencias estadísticamente significativas entre:

VARIABLES		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
		Las 7 Subdirecciones	
		Sexo	Femenino
			Masculino
		Puesto	Mandos medios
			Operativos

Cuadro 5.1. Compromiso Organizacional y las Variables Categóricas con las que no hubo diferencias estadísticamente significativas.

5.4 Relación del Clima Laboral y las variables clasificatorias: resultados del Análisis de Varianza (One-Way ANOVA).

TABLA 5.6. Clima Laboral y Escolaridad

Variable	Media de Clima Laboral										n
	I	PC	SS	A	TO	WP	C	CTL	INN	COM	
Escolaridad:											
• Hasta bachillerato o carrera técnica	39.13	32.48	33.36	38.38	41.43	39.44	35.97	41.15	50.98	59.16	61
• Licenciatura	42.34	39.46	39.95	40.25	39.66	42.69	43.57	41.75	44.53	68.61	122
• Posgrado	37.44	38.15	27.48	25.11	43.48	52.67	34.41	52.93	30.30	63.63	27
F	.831	1.988	3.272	2.667	.353	4.988	3.041	3.713	7.315	4.311	
P	0.43	0.14	0.04*	0.07	.703	.00**	0.05*	0.02*	.00**	0.01**	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

Los resultados del Análisis de Varianza (One-Way ANOVA) entre el Clima Laboral en sus diez factores y la escolaridad presentados en la Tabla 6, indican diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones: apoyo del supervisor (SS), presión en el trabajo (WP), claridad (C), innovación (INN), control (Ctl) y confort (COM).

En el factor de apoyo del supervisor (SS) la puntuación media más alta la obtuvieron los empleados con escolaridad de licenciatura, mientras que los empleados con un nivel de estudios de posgrado presentaron una media más baja, esto puede obedecer a que mientras más preparación tiene una persona, tiende a pedir menos el apoyo del jefe o supervisor.

Respecto a la presión en el trabajo (WP) la puntuación media más alta la obtuvieron los trabajadores con estudios de posgrado y la media más baja los integrantes de la organización con estudios de bachillerato, ello nos indica que entre más aumente el nivel de escolaridad, las personas tienden a percibir una mayor presión en el ambiente de trabajo.

El factor de claridad (C), la puntuación media más alta fue para los integrantes con escolaridad de licenciatura mientras que la puntuación media más baja fue para los trabajadores con el nivel de escolaridad de posgrado. Esto puede corresponder a que los empleados que tienen posgrado, por su mayor preparación, son más sensibles a percibir la ambigüedad de los límites, políticas y normas en la Dependencia.

La innovación (INN), la media más alta fue para los integrantes que cuentan con un nivel escolar de hasta bachillerato o carrera técnica, mientras la puntuación media más baja fue para los integrantes con un nivel escolar de posgrado, de acuerdo a los resultados, se puede deducir que entre más especializados se van haciendo los conocimientos y el nivel de escolaridad avanza, se da menos importancia a la forma de crear nuevas formas de llevar a cabo el trabajo. Por otro lado, las personas con menos estudios buscan sobresalir entre sus compañeros a través del trabajo para ser considerados para un cargo mayor.

En el factor control (Ctl), la puntuación media más alta la obtuvieron los empleados con posgrado, mientras que los empleados con un nivel de estudios hasta bachillerato presentaron una media más baja, esto puede obedecer a que mientras más preparación y especialización tiene una persona, menor es la percepción del control que los jefes inmediatos ejercen sobre ellos.

El factor de comodidad física (COM), los trabajadores con licenciatura obtuvieron la puntuación media más alta, mientras que los que tienen la escolaridad de bachillerato o carrera técnica, obtuvieron la media más baja, esto podría corresponder a que los empleados con un menor grado escolar tienden a adaptarse rápidamente a las condiciones físicas de su ambiente laboral, mientras que los miembros de la organización con un mayor nivel escolar centran más su atención en buscar que las condiciones físicas de trabajo sean adecuadas y agradables para el desarrollo de sus habilidades y responsabilidades.

Con la variable categórica escolaridad, los factores en donde no se identificaron diferencias significativas son: la participación (I), la cohesión entre compañeros (PC), autonomía (A), orientación a la tarea (TO).

TABLA 5.7. Clima Laboral y Antigüedad en el Puesto

Variable	Media de Clima Laboral										n
	I	PC	SS	A	TO	WP	C	CTL	INN	COM	
Antigüedad en el puesto:											
• De 1 a 5 años	45.26	43.37	45.12	45.89	42.11	40.29	44.87	40.87	47.99	68.34	98
• De 6 a 10 años	36.24	31.57	29.52	32.38	42.02	43.71	38.62	45.40	41.76	63.67	42
• De 11 a 15 años	36.41	35.11	31.11	30.97	38.73	45.81	37.49	40.51	38.73	62.84	37
• De 16 o más años	38.15	28.79	25.39	28.09	36.79	47.18	31.27	49.12	44.58	60.64	33
F	2.81	5.24	8.00	4.49	.578	1.57	3.11	1.71	1.58	1.48	
P	0.04	0.02*	0.00**	0.04*	.630	.197	0.02*	0.16	0.19	0.22	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

El Análisis de la Varianza (One-Way ANOVA) entre el Clima Laboral en sus diez factores y la antigüedad en el puesto presentado en la Tabla 5.7, indican diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones cohesión (PC), apoyo del supervisor (SS), autonomía(A) y claridad (C).

El factor cohesión (PC), la puntuación media más alta la obtuvieron los empleados con una antigüedad en el puesto de 1 a 5 años; mientras que los empleados con más de 16 años en su puesto actual obtuvieron la puntuación más baja. Ello puede indicar que los trabajadores con menos tiempo en su puesto actual perciben que existe un mayor apoyo entre compañeros que aquellos empleados que ya llevan 16 años o más en la Dependencia Gubernamental.

En el factor de apoyo del supervisor (SS), la puntuación media más alta la obtuvieron los empleados con una antigüedad en el puesto de 1 a 5 años; mientras que los empleados con más de 16 años en su puesto actual

obtuvieron la puntuación menor. Se puede interpretar que los trabajadores con menos tiempo en su puesto actual perciben que requieren más apoyo de sus superiores respecto al trabajo, por tanto, perciben un mayor seguimiento y retroalimentación por parte de ellos que aquellos integrantes que llevan 16 años o más en la Dependencia Gubernamental.

En relación con la autonomía (A), la puntuación media mayor se encontró en los trabajadores con menor tiempo dentro de su puesto actual (1 a 5 años), que corresponde al 47% del total de la muestra; mientras que la media más baja se ubicó con los empleados que llevan un mayor tiempo dentro de la organización, es decir, el 16% de los participantes. Existe una tendencia en la que conforme más años pasa un empleado en un puesto, más se adhiere a las políticas y normatividad de la organización, dando como resultado una pérdida de autonomía en relación a su trabajo.

En el factor de claridad (C), la puntuación media más alta fue para los integrantes de la organización que llevan menor tiempo en su puesto actual y la puntuación media más baja fue para los trabajadores con más tiempo en su puesto. Lo anterior, tiene relación con la cercanía del supervisor, quienes durante los primeros años, buscan clarificarles los reglamentos y las políticas que deben seguirse en la Dependencia, mientras que la baja puntuación de los trabajadores con 16 o más años en su puesto puede obedecer a que con el paso del tiempo ellos perciben los cambios e incrementos en las normas a seguir, pudiendo causar ambigüedad o confusión respecto a la claridad de los reglamentos y políticas que se aplican en su centro de trabajo.

Los factores en los que no se identificaron diferencias significativas en relación al clima laboral y la antigüedad en el puesto son: participación (I), cohesión entre compañeros (PC), orientación a la tarea (TO), presión en el trabajo (WP), control (CTL), innovación (INN) y comodidad física (COM).

Tabla 5.8. Clima Laboral y Antigüedad en la Organización

Variable	Media de Clima Laboral										n
	I	PC	SS	A	TO	WP	C	CTL	INN	COM	
Antigüedad en la organización:											
• De 1 a 5 años	43.78	41.53	43.89	43.83	39.78	40.13	44.61	40.74	47.45	67.81	80
• De 6 a 10 años	36.50	34.82	28.07	30.11	39.68	46.07	37.00	47.82	38.79	66.68	28
• De 11 a 15 años	41.58	39.17	36.29	38.96	44.54	41.44	42.50	42.63	43.90	65.92	48
• De 16 o más años	37.83	30.52	29.85	31.69	39.04	47.17	33.20	44.22	43.93	60.02	54
F	1.266	2.854	4.621	2.323	.602	1.944	2.863	.903	.943	1.578	
P	0.28	0.03*	0.00**	0.07	0.61	0.12	0.03*	0.44	0.42	0.19	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

El Análisis de Varianza (One-Way ANOVA) entre el Clima Laboral en sus diez factores y la Antigüedad en la Organización presentados en la Tabla 5.8, indican diferencias estadísticamente significativas en las siguientes dimensiones: cohesión (PC), apoyo del supervisor (SS) y claridad (C).

El factor cohesión (PC), evidenció la puntuación media más alta en el personal con menor tiempo en la organización (1 a 5 años), mientras que la puntuación de la media más baja fue para los que tienen una mayor antigüedad en ésta. Por tanto, se puede deducir que las personas con menos tiempo dentro de la Dependencia parecen percibir, en mayor medida, la existencia de lazos de amistad y apoyo entre los compañeros de trabajo que aquellos que llevan 16 años o más dentro de la organización.

En el factor apoyo del supervisor (SS) la puntuación media más alta fue obtenida por los empleados con una antigüedad en la organización de 1 a 5 años, mientras que los empleados con más de 6 años dentro de la organización obtuvieron la puntuación media más baja. Ello parece indicar que los trabajadores que ya están habituados al movimiento dentro de la

organización ya no prestan atención al apoyo que sus jefes les dan dentro de su trabajo.

Respecto a la claridad(C), la puntuación media más alta la obtuvieron los trabajadores con menor tiempo dentro de la organización y la media más baja la obtuvieron los integrantes con mayor antigüedad, ello muestra que las personas con menos tiempo dentro de la organización perciben una mayor claridad respecto a qué atenerse en su rutina diaria y a la forma explícita de las reglas y políticas, es probable que este efecto tenga que ver con el mayor apoyo por parte del supervisor.

Con las dimensiones con las que no se identificaron diferencias significativas en relación al clima laboral y la antigüedad en el puesto son: participación (I), autonomía (A), orientación a la tarea (TO), presión en el trabajo (WP), control (CTL), innovación (INN) y comodidad física (COM).

TABLA 5.9. Clima Laboral y Subdirecciones

Variable	Media de Clima Laboral										n
	I	PC	SS	A	TO	WP	C	CTL	INN	COM	
Gerencia:											
• SGA	43.85	41.39	43.03	48.03	42.65	40.13	46.51	37.17	48.96	65.01	72
• SGAA	35.33	31.67	25.48	24.57	47.81	56.14	37.19	52.71	38.76	57.24	21
• SGIH	44.79	41.63	35.71	38.79	41.88	41.63	38.71	46.17	47.54	61.67	24
• SGAPDS	34.45	32.05	32.90	31.05	36.60	41.25	32.75	46.50	43.05	59.30	20
• SGJ	50.27	43.73	44.33	41.13	41.47	37.20	46.07	39.67	51.53	76.27	15
• SGP	33.47	29.00	19.82	18.24	37.18	48.53	23.76	42.29	29.76	60.94	17
• SGT	38.46	33.93	36.61	36.02	35.93	41.95	39.73	46.27	42.46	72.39	41
F	1.85	1.71	3.07	3.48	0.90	2.72	2.89	2.89	2.06	2.59	
P	0.09	0.12	0.00**	0.00**	0.49	0.01**	0.01**	0.01**	0.05*	0.01**	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

El ANOVA entre el Clima Laboral en sus diez factores y las 7 Subdirecciones de la Dependencia Gubernamental presentado en la Tabla 5.9, indica diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de apoyo del supervisor (SS), autonomía (A), presión en el trabajo (WP), claridad (C),

control (CTL), innovación (INN) y comodidad física (COM), lo que muestra la existencia de diferentes microclimas dentro de la misma organización.

Respecto a la percepción que se tiene del apoyo del supervisor (SS), en la “SGJ” se obtuvo la puntuación media más alta, mientras que en la “SGP” se observó la media más baja.

Por otro lado, con relación al factor de autonomía (A) se tiene que “SGA” obtuvo la puntuación media más alta, mientras que en la “SGP” la media más baja.

En el factor presión en el trabajo (WP), la “SGAA” obtuvo la puntuación media más baja, mientras que en la “SGJ” consiguió la media mas baja.

En el factor de claridad (C) se observó que la “SGA” obtuvo la puntuación media más alta, mientras que la “SGP” logró la media más baja.

Mientras que con el factor control la “SGA” alcanzó la puntuación media más baja, mientras que en la “SGAA” se observó la media más alta.

En Innovación la “SGJ” obtuvo la puntuación media más alta, mientras que la “SGP” obtuvo la media más baja.

Por último, respecto al factor confort (Com) la “SGT” obtuvo la puntuación media más alta y la “SGAA” consiguió la media más baja.

Los factores con los que no se identificaron diferencias significativas entre el Clima Laboral y las 7 Subdirecciones fueron: involucramiento (I), apoyo entre compañeros (PC) y orientación hacia la tarea (TO).

TABLA 5.10. Clima Laboral y el Sexo

Variable	Media de Clima Laboral										n
	I	PC	SS	A	TO	WP	C	CTL	INN	COM	
SEXO:											
• Femenino	38.98	37.70	36.29	36.46	41.87	43.88	39.13	40.64	43.32	60.59	94
• Masculino	42.23	36.91	36.55	38.82	39.68	42.34	41.03	44.93	45.59	68.98	116
F	1.20	0.06	0.00	0.29	0.47	0.36	0.33	2.27	0.46	8.56	
P	0.27	0.08	0.94	0.58	0.49	0.54	0.56	0.13	0.49	0.00**	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

El ANOVA entre el Clima Laboral en sus diez factores y la variable Sexo mostrados en la Tabla 5.10 arroja diferencias estadísticamente significativas en la dimensión de confort (COM).

Así, el factor de comodidad física o confort (COM) mostró que la puntuación media más alta corresponde al personal masculino, mientras que la puntuación media más baja fue para las mujeres de la Dependencia, lo que pone en evidencia que los hombres perciben una mayor comodidad respecto al ambiente físico de esta organización que las mujeres.

Los factores en los que no se identificaron diferencias significativas entre ambos géneros fueron: la participación o involucramiento en el trabajo (I), cohesión (PC), apoyo del supervisor (SS), autonomía (A), orientación a la tarea (TO), presión en el trabajo (WP), claridad (C), control (CTL) e innovación (INN).

TABLA 5.11. Clima Laboral y Puesto

Variable	Media de Clima Laboral										n
	I	PC	SS	A	TO	WP	C	CTL	INN	COM	
PUESTO:											
• Operativo	38.97	36.99	37.23	37.13	38.90	39.29	40.66	39.38	47.18	63.70	92
• M. Medio	42.19	37.47	35.81	38.25	42.03	45.94	39.81	45.84	42.54	66.42	118
F	1.17	0.02	0.15	0.06	0.96	6.82	0.06	5.20	1.92	0.86	
P	0.28	0.87	0.69	0.79	0.32	0.01**	0.79	0.02*	0.16	0.35	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

El ANOVA entre el Clima Laboral en sus diez factores con la variable tipo de puesto presentados en la Tabla 5.11, indican diferencias estadísticamente significativas entre la presión en el trabajo (WP) y control (CTL).

La presión en el trabajo (WP), como factor, mostró que la puntuación media más alta se sitúa en los trabajadores con un mando medio dentro de la organización, mientras que la puntuación media más baja fue para los que tienen un puesto operativo. Esto nos indica que los trabajadores con cargos como mandos medios tienden a percibir que tienen mayor tensión dentro de sus actividades ya que poseen un mayor cargo jerárquico.

En el factor de control (CTL), la puntuación media más alta fue obtenida por los empleados con un nombramiento de mando medio, mientras que los puestos operativos obtuvieron la puntuación media más baja. Esto parece indicar que los trabajadores con un puesto de mayor jerarquía tienden a percibir que existe un mayor control, por parte de la dirección sobre ellos, probablemente porque el tipo de responsabilidad que recae sobre los mandos medios es mayor a las responsabilidades a nivel operativo.

Con los factores que no se identificaron diferencias significativas en ambos géneros fueron: participación (I), cohesión (PC), apoyo del supervisor (SS), autonomía (A), orientación a la tarea (TO), claridad (C), innovación (INN) y confort (COM).

TABLA 5.12. Clima Laboral y Tipo de Contrato

Variable	Media de Clima Laboral										n
	I	PC	SS	A	TO	WP	C	CTL	INN	COM	
CONTRATO:											
• De base	36.77	33.30	33.64	34.15	37.48	41.84	36.58	41.25	44.27	62.75	73
• De confianza	42.91	39.37	37.92	39.69	42.36	43.66	42.10	43.95	44.74	66.54	137
F	3.98	3.48	1.31	1.50	2.16	0.46	2.58	0.82	0.01	1.54	
P	0.04*	0.06	0.25	0.22	0.14	0.49	0.10	0.36	0.89	0.21	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

El ANOVA entre el Clima Laboral en sus diez factores con el Tipo de Contrato, mostrados en la Tabla 5.12, indican diferencias estadísticamente significativas con la participación en el trabajo (I).

El factor de participación o involucramiento (I) arrojó la puntuación media más alta con el personal que tiene un contrato de confianza, por otro lado, la puntuación de la media más baja fue para los que cuentan con un contrato de base o también conocidos como sindicalizados. Lo anterior pone en evidencia que las personas que no sienten la seguridad de su empleo tienden a involucrarse más que aquellos que se sienten respaldados por una plaza de base.

Los factores de Clima Laboral en los que no se identificaron diferencias significativas en relación con el Tipo de Contrato fueron: cohesión (PC), apoyo del supervisor (SS), autonomía (A), orientación a la tarea (TO), presión en el trabajo (WP), claridad (C), control (CTL), innovación (INN) y confort (COM).

Tabla 5.13. Clima Laboral y el Estado Civil

Variable	Media de Clima Laboral										n
	I	PC	SS	A	TO	WP	C	CTL	INN	COM	
E. Civil:											
• Casado	39.22	35.19	33.98	36.44	38.59	43.71	38.69	42.97	43.85	66.53	86
• Soltero	43.56	42.79	39.33	41.60	41.59	42.96	42.21	42.48	46.43	63.97	91
• Otro	37.15	27.42	34.85	30.61	43.48	41.45	38.48	44.58	41.36	65.27	33
F	1.47	6.55	1.02	1.64	0.67	0.17	0.58	0.12	0.59	0.32	
S	0.23	0.00**	0.35	0.19	0.51	0.83	0.56	0.88	0.55	0.72	

* Se muestran los datos significativos al $p < .05$.

** Se muestran los datos significativos al $p < .01$.

El análisis de Varianza (ANOVA) entre el Clima Laboral en sus diez factores y la variable de estado civil mostrados en la Tabla 5.13, indica diferencias estadísticamente significativas con la cohesión (PC).

Respecto a la cohesión (PC), es posible decir que la puntuación media más alta se encontró entre el personal que conserva su soltería, mientras que la puntuación de la media más baja fue para los integrantes que tienen un estado civil de casados. Esto nos hace suponer que las personas solteras, que trabajan dentro de esta Dependencia, perciben un mayor apoyo y cohesión entre compañeros dentro de la organización que los que están casados, ello puede corresponder a que las personas casadas, debido a sus responsabilidades, centran su atención en sus labores más que en la convivencia con los compañeros de trabajo.

Con los factores que no se identificaron diferencias significativas respecto al estado civil fueron: participación (I), apoyo del supervisor (SS), autonomía (A), orientación a la tarea (TO), presión en el trabajo (WP), claridad (C), control (CTL), innovación (INN) y confort (COM).

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES



El presente estudio, tuvo como objetivo contribuir al conocimiento de la relación entre el Compromiso Organizacional y los factores de Clima Laboral. Se correlacionaron las tres dimensiones del Compromiso Organizacional (C. Afectivo, C. Normativo y C. de Continuidad) con los diez factores del Clima, encontrándose sólo relación entre el Compromiso Normativo con Apoyo del Supervisor (SS) y Autonomía (A), lo que significa que para la muestra tomada en la Dependencia Gubernamental, no existe un mayor vínculo entre el Compromiso Organizacional y el Clima Laboral.

La revisión a la literatura científica sobre el tema central de esta investigación arroja pocos estudios, sin embargo, gran parte de estas publicaciones apuestan a que el Clima Organizacional se convierte en una variable que está relacionada con el Compromiso hacia la organización, de tal forma que puede favorecerlo o disminuirlo. Entre los autores que han confirmado empíricamente dicha asociación, se encuentran: Flink (1992), Hutchison y Sowa (1986), McMurray, Scoott y Wayne Pace (2004), Toro (1998), Belausteguigoitia (2000) y Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete (2006) por mencionar algunos.

Nos percatamos de que dichos investigadores miden ambos constructos de manera global, mientras que en la presente investigación el proceso estadístico se realizó por factores y no como puntaje total de cada una de las escalas, con el propósito de conocer de forma específica los factores de mayor y menor puntaje, así como saber cuáles inciden de forma directa e indirecta en el Compromiso Organizacional.

Creemos importante enfatizar que el uso de instrumentos no equivalentes para operacionalizar las variables, la heterogeneidad de la muestra y del escenario no permite llevar a cabo una comparación directa de los resultados que obtuvimos con otras investigaciones.

Mediante la aplicación de dos instrumentos: la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) y el Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización de Meyer y Allen (1991), así como del cuestionario sociodemográfico. Se encontró que sí existen diferencias estadísticamente significativas con los factores de Clima Organizacional en sus diferentes puntajes y las variables clasificatorias, también, del Compromiso Organizacional con las variables clasificatorias. A continuación presentamos la discusión a los hallazgos más relevantes de nuestra investigación con los constructos antes mencionados:

- **Compromiso Organizacional y Clima Laboral.**

La hipótesis de trabajo de este estudio plantea que existen asociaciones positivas entre el Compromiso Organizacional, en sus tres factores (Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuidad), con los 10 factores de Clima Laboral. Nuestros resultados indicaron que el Clima Laboral no se correlaciona directamente con el Compromiso Organizacional, solamente con algunas de sus dimensiones, es decir, se probó la hipótesis alterna en los siguientes casos: Compromiso Normativo con el Apoyo del Supervisor y Autonomía.

Como se mencionó en los referentes teóricos de este documento, el Compromiso Normativo de acuerdo con Meyer y Allen (1991), es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a permanecer en su organización por gratitud, lealtad o valor moral, la relación existente entre Compromiso Normativo y Apoyo del Supervisor, coincide con lo mencionado por Blau (1988) y Hutchison (1997) respecto a que si existe reciprocidad y consideración de la empresa hacia el empleado, esto inducirá directamente el compromiso psicológico. Por consiguiente, si el empleado recibe el apoyo necesario para realizar su trabajo, se verá en la obligación moral de responder en la misma medida, por lo que dicha norma interna hace que el trabajador se esfuerce más en beneficio de la organización.

Otros autores como Mowday y sus colaboradores (1982) afirman que un superior comprometido con la organización transmite a los empleados: expectativas, experiencias y actitudes positivas, fomentando el compromiso de sus subordinados.

En la investigación de Arias Galicia (2005, citado en Arias y Heredia, 2006) efectuada en Perú y México se encontró una relación positiva entre el compromiso afectivo y el normativo y el apoyo del líder o superior inmediato.

En particular, este hallazgo revela que para que los servidores públicos aumenten su compromiso hacia la organización, el apoyo del supervisor inmediato debe ser constante y de una manera positiva en la que se valore lo que el empleado hace por la organización y, a su vez, el trabajador debe percibir y creer en dicho apoyo por parte del supervisor para que se empiecen a desarrollar sentimientos de orgullo, aprecio y valoración.

La relación positiva entre Compromiso Normativo y Autonomía deja ver la importancia que tiene para los empleados de la Dependencia Gubernamental el percibir que toman sus propias decisiones. De nuevo, se puede retomar la importancia del superior, ya que éste es el que representa la dirección para los subordinados, de tal forma que se convierte en un mediador de la percepción de los miembros sobre los procesos organizacionales.

De hecho, Vega y Garrido (1998) a través de sus investigaciones han concluido que en la medida en que las tareas permitan probar las capacidades propias, favorezcan el desafío personal y aumenten la participación en la fijación de las metas a lograr, más se comprometerá la persona con el logro de las metas de la organización. Por su parte, autores como Mathieu y Zajac (1990) y Mowday *et al* (1982) plantean que los aspectos intrínsecos como la autonomía en la tarea, la autonomía en el trabajo e identidad de tarea, determinan positivamente el compromiso actitudinal.

- **Compromiso organizacional y variables clasificatorias.**

Dando respuesta a nuestra segunda hipótesis, se encontró que el Compromiso Organizacional y las variables clasificatorias están relacionadas, por lo que se prueba la hipótesis alterna en los casos de: Compromiso de Continuidad con Edad, Escolaridad, Antigüedad en el Puesto.

- **Compromiso de Continuidad y Escolaridad:**

Existe una correlación entre Compromiso de Continuidad y la Escolaridad, además, este resultado se confirmó con los datos obtenidos en el Análisis de Varianza (One-Way ANOVA)

Los resultados señalan que los empleados que poseen una mayor preparación tienden a buscar otros espacios para su desarrollo profesional, a fin de poner en práctica las habilidades adquiridas, es decir, conforme el nivel de escolaridad va aumentando, el Compromiso de Continuidad va teniendo un decremento paulatino. De acuerdo a Mathieu y Zajac (1990) se corroboran los resultados, ya que en su investigación plantea que los individuos que poseen un mayor nivel educativo tienen expectativas más altas de lo que la organización puede ofrecerles, o bien, perciben más oportunidades laborales y probablemente lleguen a arraigarse menos en cualquier posición o empresa (Mathieu y Zajac, 1990, Mowday *et al*, 1982, Nieto, 2004).

Al analizar lo anterior, nos dimos cuenta que los servidores públicos hacen una valoración de su situación, en la cual estiman qué tan costoso sería para ellos salir de su organización en función de su escolaridad, de tal manera que los empleados que tienen un mayor nivel académico perciben que pueden alcanzar otras oportunidades de trabajo fuera de la Dependencia.

- **Compromiso de Continuidad y Edad**

Existe una correlación negativa entre la edad y el factor compromiso de continuidad, es decir que entre más edad menor será el compromiso. Esto se debe a que el individuo deja de percibir la necesidad de seguir en la organización ya que los beneficios obtenidos no son los esperados por ellos. Han surgido diversas explicaciones a raíz de los resultados contradictorios en este rubro, los teóricos que consideran la edad como elemento de apuesta (teoría de la apuesta) creen que la asociación positiva entre la edad y el compromiso responde a que con los años el trabajador acumula inversiones en la empresa que le comprometen con ella mientras que para Meyer y Allen (1984) la edad no afecta al compromiso de esa forma, por lo tanto, esta variable no puede ser abordada como un factor de apuesta y, de acuerdo con sus análisis, dicen que la asociación positiva se debe a que los trabajadores de mayor edad han sido mejor recompensados, o sea, han tenido experiencias más positivas y que han racionalizado y madurado su permanencia. Respecto a la asociación negativa dicen que obedece a que los jóvenes, al ser conscientes de su escasa experiencia laboral, perciben pocas oportunidades de otros empleos y se comprometen más.

- **Compromiso de Continuidad y Antigüedad en el Puesto:**

Los resultados entre el Compromiso de Continuidad y la Antigüedad en el Puesto indicaron que las personas que ocupan un puesto por mayor tiempo tienden a establecer una disposición a continuar en la empresa por algunas de las siguientes razones: tiempo invertido para obtener el puesto, nivel de sueldo y prestaciones, estabilidad en el puesto. En efecto, Meyer y Allen (1984) mencionan que los trabajadores más viejos (se debe entender, de mayor antigüedad) llegan a estar más comprometidos actitudinalmente hacia una organización por varias razones, incluyendo mayor satisfacción con su trabajo, teniendo cognoscitivamente justificada su permanencia en la organización. El análisis de varianza (ANOVA) arrojó diferencias significativas $p = .002$ para la

Antigüedad en la Organización, debemos decir, que en la literatura científica revisada no separan la Antigüedad entre el Puesto y la Organización, por lo que en la discusión lo presentamos como una variable genérica.

- **Compromiso Afectivo y Tipo de contrato:**

Entre el tipo de contrato y el Compromiso Afectivo, los resultados permiten ver que los empleados sindicalizados se encuentran emocionalmente más adheridos con su organización en relación con los empleados de confianza. Esto tiene relación con lo encontrado por Macías (2005) respecto a que los trabajadores con un nombramiento de base, sienten la protección que se obtiene de la figura sindical y esto, en consecuencia otorga estabilidad en el puesto que se desempeña. Asimismo, García (2005, citada por Toro, 2009), reafirma la idea de que el personal vinculado directamente con la empresa (contrato de base), tiende a obtener mejores resultados, en comparación del personal con un contrato de confianza, ya que tienen una mejor estabilidad en cuanto a prestaciones. A través de estos autores y nuestros resultados podemos deducir que los empleados con un contrato de base crean un vínculo emocional mayor porque además de tener un empleo seguro, el sindicato de esta Dependencia promueve constantemente actividades, festejos y convivencias para sus miembros, lo que genera un mayor sentido de pertenencia y compañerismo.

- **Clima Laboral y variables clasificatorias.**

A fin de dar respuesta a nuestra tercera hipótesis, se encontró que existen factores de Clima Laboral que están relacionados con las variables clasificatorias, por lo que se prueba la hipótesis alterna para el caso de: Involucramiento y Antigüedad en el Puesto, Cohesión con Antigüedad en el Puesto y Antigüedad en la Organización, Apoyo del Supervisor con Antigüedad en el Puesto y Antigüedad en la Organización, Autonomía con Antigüedad en el Puesto, Presión con Antigüedad en el Puesto, Claridad con Antigüedad en el Puesto y Antigüedad en la Organización, Control con Edad y Escolaridad, Innovación y Escolaridad, por último, Confort con Antigüedad en el Puesto y Antigüedad en la Organización.

- **Escolaridad y Clima Laboral (Factor Presión en el trabajo, WP)**

Respecto a estas variables, se encontró que los trabajadores con un mayor grado escolar tienden a percibir una mayor presión en el ambiente de trabajo; por otro lado, se encontró una correlación entre la presión y los trabajadores con un puesto de mando medio, ello se debe a que de forma inherente a su cargo, existe un mayor poder y responsabilidad, además, autores como Rodríguez (2005) mencionan que los integrantes de la organización con un cargo superior tienen una necesidad de aceptación, integración social y poder mayor que los trabajadores operativos; lo que conlleva a una mayor presión en el trabajo ya que buscan cubrir sus necesidades y, al mismo tiempo, cumplir con sus labores de forma cotidiana.

Por tanto, se deduce que los servidores públicos que tienen un mayor grado escolar tienden a percibir que el ambiente de trabajo ejerce más presión sobre ellos, es posible que esto se deba a que adquirieron mayores conocimientos y habilidades, por lo tanto, se les exige más en el trabajo.

- **Antigüedad en el puesto y Clima Laboral (Factor Presión en el trabajo, WP)**

Aunado a lo anterior, los resultados indican que la antigüedad está relacionada positivamente con el factor de Clima Laboral (Presión, WP) respecto a dichos datos no se encontró una investigación que corrobore directamente dichos hallazgos, sin embargo, partimos de la suposición que aquellas personas que poseen una mayor antigüedad en su puesto, tienen un mayor nivel jerárquico dentro de la organización, por tanto, Macías (2005) reportó que los mandos medios o directivos siempre tienden a tener la percepción de que trabajan bajo presión.

- **Escolaridad y Clima Laboral (Factor Innovación, Inn)**

Se encontró que existe una relación negativa entre la Escolaridad y el factor de Innovación, dicho resultado se corrobora con los arrojados por el Análisis de Varianza, considerando que las puntuaciones de innovación fueron más bajas a nivel Posgrado en comparación con los de Bachillerato o Carrera Técnica; se deduce que para la población estudiada, entre más preparación académica se tenga, más van siendo los estándares a seguir dentro de la Dependencia y las labores indicadas en las descripciones de puesto, por lo tanto, hay poco lugar para la creación, la variedad y el darle un nuevo enfoque a sus actividades. Por otro lado, creemos que las personas con menos estudios buscan sobresalir entre sus compañeros a través del trabajo para ser considerados para un cargo mayor.

- **Puesto y Clima Laboral (Factor Control, Ctl)**

Un hallazgo más fue que existen diferencias estadísticamente significativas entre el factor Control y el Puesto, de tal forma que los mandos medios obtuvieron las puntuaciones medias más altas, mientras que los puestos operativos las puntuaciones medias más bajas. Lo que indica que los mandos medios perciben la existencia de un mayor grado de control sobre ellos

que sobre los operativos, esto puede responder a que es en los mandos medios donde recaen mayores responsabilidades y obligaciones.

- **Escolaridad y Clima Laboral (Factor Confort, Com)**

Otro dato relevante es que los empleados con un menor grado escolar tienden a adaptarse rápidamente a las condiciones físicas de su ambiente laboral, mientras que los miembros de la organización con un mayor nivel escolar centran mayoritariamente su atención en buscar que las condiciones físicas de trabajo sean adecuadas y agradables para el desarrollo de sus habilidades y responsabilidades.

- **Antigüedad en la Organización con Clima Laboral (Factor Apoyo del Supervisor, SS)**

Mediante la correlación de Pearson se encontró que tanto la Antigüedad en el Puesto como la Antigüedad en la Organización están relacionadas de forma negativa con el factor de Apoyo del Supervisor. Respecto a los resultados arrojados por el Análisis de Varianza tenemos que los empleados con una Antigüedad en el Puesto de 1 a 5 años, es decir, los de menor tiempo en su puesto actual y dentro de la organización muestran que perciben un mayor seguimiento y retroalimentación por parte de su Jefe Inmediato, a diferencia de aquellos integrantes que llevan 16 años o más en la Dependencia Gubernamental. Como menciona Peiró (1983), esto se debe a que dentro de la organización, un elemento importante es el superior; ya que este es el que representa la dirección ante los subordinados, que se convierte en un mediador de la percepción de los miembros sobre los procesos organizacionales. Desde el punto de vista del trabajador este percibe que el jefe le ofrece más apoyo, a diferencia de los que tienen mayor antigüedad, ya que ellos están habituados al movimiento dentro de la organización y ya no prestan atención al apoyo que sus jefes les dan dentro de su trabajo.

- **Antigüedad en el Puesto y Clima Laboral, (Factor Autonomía, A)**

Los datos obtenidos a través de esta investigación indican que existe una relación negativa entre ambas variables. Lo anterior se corroboró a través del Análisis de Varianza, lo que permite apreciar que hay una tendencia en la que conforme más años pasa un servidor público en un puesto, más se adhiere a las políticas y normatividad de la Dependencia, dando como resultado una pérdida de autonomía en relación a su trabajo. Los datos obtenidos parecieran contradecir el sentido común respecto a que la antigüedad le otorga autonomía a la persona como por derecho y nivel jerárquico, sin embargo, no debemos perder de vista que el escenario en el que se realizó esta investigación es el Sector Público en donde muchas de las decisiones se toman con base en la normatividad, políticas y procedimientos vigentes, de tal forma que la autonomía y la autosuficiencia se ven reducidas.

- **Antigüedad en el Puesto y Claridad (C)**

Otra relación que se observa es que entre menor antigüedad hay en el puesto más claridad existe; esto tiene relación con la cercanía del supervisor, quienes durante los primeros años, buscan clarificarles los reglamentos y las políticas que deben seguirse en la Dependencia. Como ya se había mencionado antes con Peiró (1986) menciona que la dirección del líder es vital para el desarrollo de los miembros, y su incorporación a los procesos organizacionales y al no ser constantes con este tipo de información se puede perder objetividad y confundir al trabajador.

Mientras que los trabajadores con mayor antigüedad en el puesto y organización, tienden, con el paso del tiempo, a percatarse de los continuos cambios de políticas y normas en cada sexenio, por consecuente, tienen menor claridad de las reglas a sujetarse en su cargo.

- **Escolaridad y Clima Laboral (Factor Claridad, C)**

Asimismo, los resultados obtenidos entre el factor Claridad (C) y el Nivel de Escolaridad indican diferencias significativas entre los empleados con un nivel escolar hasta bachillerato y Posgrado y aquellos con Licenciatura, estos últimos tienen una mejor percepción de las reglas y políticas de la Dependencia, por tanto, saben a qué atenerse en su rutina diaria. Posiblemente los hallazgos identificados tengan que ver con el apoyo proporcionado por el supervisor inmediato.

- **Subdirecciones y Clima Laboral**

En cuanto a las Subdirecciones, Brunet (1987) menciona que dentro de una empresa pueden existir varios climas laborales y esto se comprobó ya que en las 7 subdirecciones se mostraron diferencias estadísticamente significativas, es decir, en cada una hay un microclima, estos resultados se obtuvieron para las dimensiones de apoyo del supervisor (SS), autonomía (A), presión en el trabajo (WP), claridad (C), control (CTL), innovación (INN) y comodidad física (COM). Sin embargo, para esta investigación no es prioridad saber las características de cada uno de estos microclimas.

- **Sexo y Clima Laboral (Factor Confort, COM)**

Respecto al género se observó que las mujeres de la Dependencia perciben una menor comodidad del ambiente físico en esta organización. Esto, posiblemente, se debe a que las mujeres son más perceptivas de su medio. Díaz Guerrero (2007) menciona que el trabajador mexicano no le importa que haya mejoras en el medio ambiente físico de las fábricas, aunque si se percata del mismo, no le da mucha importancia, es decir, el mexicano sólo le da importancia, no tanto en términos de salud, sino como una especie de reconocimiento hacia él.

- **Puesto y Clima Laboral (Presión, WP)**

Los trabajadores con un puesto de mayor jerarquía perciben que existe una mayor presión, por parte de la dirección, sobre ellos, seguramente porque el tipo de responsabilidad que recae sobre los mandos medios es mayor a las responsabilidades a nivel operativo.

- **Estado Civil y Clima Laboral (Cohesión, PC)**

Respecto a la cohesión (PC), las personas solteras que trabajan en la Dependencia, perciben en mayor medida el lazo de amistad y apoyo entre los compañeros dentro de la organización que los que están casados, debido seguramente a las responsabilidades familiares y a las presiones sociales que comporta el estar casado a diferencia de las personas solteras.

- **Antigüedad en la Organización y Clima Laboral (Cohesión, PC)**

Asimismo, los empleados que llevan más de 16 años en la organización, tienden a percibir una menor cohesión grupal, ello puede corresponder a que las personas con mayor antigüedad, debido a sus responsabilidades, centran su atención en sus labores más que en la convivencia con los compañeros de trabajo. De tal forma que los compañeros con menor tiempo en la Dependencia, perciben un mayor compañerismo. De hecho, Muchinsky, (2007) reafirma lo antes mencionado al decir que la socialización es el proceso de adaptación mutua entre el equipo y sus miembros, en especial, los miembros nuevos.

- **Edad y Clima Laboral (Control, CTL)**

Tomando en cuenta dichas variables, resultó que los integrantes de la organización con mayor edad perciben que se ejerce un menor control sobre ellos como trabajadores, por parte de los jefes. Lo anterior puede ser atribuible a las aptitudes que confiere la experiencia.

- **Escolaridad y Clima Laboral (Control, CTL)**

Como es de suponer, la escolaridad es algo muy importante debido a la idea de que al tener una mejor preparación, mayores serán las oportunidades de trabajo a obtener, Macías (2005) afirma que la población con un nivel de educación superior busca y orienta más su esfuerzo al desarrollo de las capacidades personales, incentivos, relaciones afectivas con otras personas así como prestigio y éxito profesional. Así, los resultados obtenidos en la presente investigación, mostraron que entre un mayor nivel académico se alcanza, los empleados perciben que los jefes ejecutan menos control sobre ellos, esto posiblemente está relacionado con una mayor especialización laboral que incrementa la eficacia en el desempeño de las tareas y ofrece mayores oportunidades de empleo.

- **Tipo de contrato y Clima Laboral (Involucramiento, I)**

Los resultados en este rubro indican que los empleados que no tienen un contrato de base, es decir el personal de confianza, tienden a percibir una mayor implicación en sus actividades laborales, a diferencia de los empleados sindicalizados que se resguardan en la protección que se obtiene de la figura sindical ya que ésta otorga estabilidad en el puesto, por consiguiente, pueden estarlo interpretando como que no es necesario involucrarse más de lo necesario en sus tareas establecidas. De acuerdo con Vega (1998), la actitud de implicación en el empleo está influida por la creencia del empleado de que puede llegar a satisfacer necesidades. Los empleados altamente implicados en el empleo, en comparación con los de menor implicación, están altamente afectados por las características extrínsecas del trabajo, pero sobre todo por las intrínsecas.

- **Antigüedad en el puesto y Clima Laboral (Cohesión, PC)**

Lo que se obtuvo en esta relación fue que los trabajadores que llevan poco tiempo dentro de la organización y de su puesto tienden a tener la percepción de un mejor apoyo entre compañeros esto se justifica con lo que dice Muchinsky (2007) que la socialización es el proceso de adaptación mutua entre el equipo y sus miembros, en especial, los miembros nuevos. De hecho, un empleado que es exitosamente socializado estará comprometido para permanecer en la institución, redundando en la disminución de la rotación (Roberts y Hunt, 1991, citados en Mercado, 2002).

A partir de los resultados obtenidos de la investigación se describen a continuación las conclusiones, las cuales pretenden facilitar la comprensión del objeto de estudio.

En resumidas cuentas y de acuerdo con el objeto de estudio planteado sobre conocer la relación que existe entre las dimensiones del Clima Laboral y los factores del Compromiso Organizacional en una Dependencia Gubernamental, se concluye que el Clima Laboral no se correlaciona directamente con el Compromiso Organizacional, solamente con algunas de sus dimensiones. Así, el Compromiso Normativo está asociado positivamente con dos dimensiones de Clima Laboral: Apoyo del Supervisor y Autonomía, por consiguiente se prueba la hipótesis alterna para dichos factores.

El Compromiso Normativo se refiere al sentido moral por pertenecer a la organización, a la lealtad hacia ella, que puede generar en las personas un sentido de deber, es decir, un sentido de correspondencia.

Así, la relación encontrada entre el Compromiso Normativo y el Apoyo del Supervisor cobra sentido al interior de una organización puesto que las relaciones socio-laborales afectan la experiencia de trabajo. El que a mayor apoyo del supervisor, se logre un mayor compromiso Normativo por parte de los empleados habla del papel central que tienen los Jefes Inmediatos en la

Dependencia Gubernamental, dado que si el empleado recibe el apoyo necesario para realizar su trabajo, se verá en la postura de responder en la misma medida, por lo cual, esta norma interna hace que el servidor público se esfuerce más en beneficio de la organización.

Pero ¿por qué el apoyo del supervisor es básico para lograr que los empleados se comprometan? Por un lado, porque un superior comprometido con la organización transmite a los empleados expectativas, experiencias y actitudes positivas sobre la misma y ello fomenta el compromiso de los subordinados; por otro lado, el supervisor es un líder que informa a los empleados sobre sus fallos, competencias y rendimientos laborales, lo cual contribuye a mejorar los conocimientos y a identificar y superar las limitaciones personales.

Al mismo tiempo, este resultado pone de relieve que la creencia de que el supervisor apoya al empleado es necesaria para que de ella se deriven sentimientos de lealtad y valoración por su centro de trabajo.

También es importante poner atención en el tipo de apoyo que el empleado recibe por parte del jefe, es decir, si un empleado necesita apoyo técnico y, por el contrario, el jefe le proporciona apoyo afectivo, el empleado puede no percibir la disponibilidad de apoyo.

Respecto a la relación que existe entre el Compromiso Normativo y la Autonomía se encontró en el presente estudio que características intrínsecas de la tarea como la autonomía, repercuten en la apreciación que el servidor público tiene de su actuación laboral, por tanto, tener una tarea dentro de la organización que permita aprender nuevas habilidades, confirmar conocimientos, mejorar las aptitudes percibidas, establecer metas y tomar decisiones contribuye al compromiso de los empleados con la Dependencia.

La autonomía se convierte en una necesidad del individuo que afecta al grupo de trabajo, los empleados requieren que se les otorgue cierto grado de libertad en el trabajo y que se les tome en cuenta en las decisiones organizativas.

A raíz de los resultados obtenidos, podemos sugerir la promoción al interior de la Dependencia de actividades laborales que favorezcan el desafío personal y aumenten la implicación de los servidores públicos en las metas a lograr a fin de alcanzar un mayor compromiso.

Aunado a lo anterior, los hallazgos mencionados en el capítulo de Resultados ponen en evidencia que algunas variables clasificatorias sirven como mediadoras entre ambos constructos, mismos que fueron descritos y analizados a lo largo del documento.

En la realización de este estudio pudimos percatarnos de que el Clima Laboral, al tener como base, la percepción que se tiene acerca de la organización, integra una variedad de opiniones y creencias en los que no siempre es sencillo el consenso. Durante la aplicación de los instrumentos pudimos observar y escuchar los comentarios de los servidores públicos mismos que engloban una serie de reclamos sobre ciertas condiciones laborales proporcionadas por la Dependencia Gubernamental en relación con el sueldo o aspectos administrativos que los hacían perder la confianza en la institución.

Asimismo, consideramos importante enfatizar algunos de los resultados puesto que, contrariamente a lo que marcaría el razonamiento lógico, pareciera ser que los servidores públicos que mayor preparación académica y antigüedad en la organización tienen, son justamente los que presentan un menor nivel de compromiso hacia la Dependencia, así como un menor grado de innovación dentro de ésta y cohesión hacia sus compañeros de trabajo, lo que puede estar indicando que la Dependencia Gubernamental estudiada, a pesar de los cursos sobre capacidades gerenciales y valores que promueve la Secretaría de la Función Pública para el desarrollo de los trabajadores, dichos valores y actitudes van perdiendo fuerza en la práctica laboral diaria. Sin caer en posiciones deterministas, podemos mencionar que la organización funciona como lo que nosotras llamaríamos “una incubadora de burócratas”, es decir, pesan más las influencias y experiencias diarias en la organización que reflejan

una actitud de consumir el tiempo en el sitio de trabajo, aún cuando se logre poco, lo que limita las posibilidades del desarrollo organizacional.

Es interesante preguntarse ¿por qué es importante para una organización conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros? La principal razón es tomar en cuenta que una organización no puede ser competitiva si carece de la entrega de sus miembros hacia los fines de la misma, de hecho, consideramos que el Compromiso Organizacional es tan valioso como los conocimientos o las habilidades de los empleados.

Como resultado de la falta de Compromiso hacia la organización se puede derivar un rendimiento menor, así como otros conflictos obrero-patronales, ausentismo y abandono de la organización, como psicólogas enfocadas al estudio laboral, sabemos que la rotación de personal acarrea fuertes pérdidas económicas.

Por último se vuelve imperante, que el psicólogo aproveche el campo del comportamiento organizacional y lleve a cabo diagnósticos que permitan comprender los hechos, las conductas y las actitudes que se presentan en el entorno empresarial dado que normalmente tienen más de una causa y, es importante tratar de entender las causas tanto como sea posible, a fin de diseñar estrategias y líneas de acción para encaminar y facilitar el proceso de crecimiento organizacional así como contribuir a que la fuerza laboral sea saludable y productiva.

Limitaciones

Al realizar la investigación nos encontramos con algunas limitaciones:

En primer lugar, debe tenerse en cuenta que los resultados han sido de un sector específico, el público, por tanto, la generalización de sus resultados se puede realizar sólo a esta Dependencia pero no al resto de las organizaciones públicas ni privadas.

Destacamos el hecho de que nuestra investigación no hemos utilizado todo el universo de las variables posibles, por lo que otras distintas variables pueden concluir resultados diferentes de los que nosotras exponemos. La muestra utilizada, se refiere a un sector muy concreto de las organizaciones empresariales y, es presumible que en otros sectores se encontrarían otros resultados diferentes.

En tercer lugar, creemos que los instrumentos de medida utilizados son ciertamente los más completos disponibles. No obstante, como consecuencia de conversaciones informales con los encuestados, se planteó el hecho de que los reactivos empleados, así como el léxico utilizado, deberían ajustarse más al entorno específico de las organizaciones mexicanas, así como el momento actual.

Por ejemplo, el lenguaje utilizado en el instrumento de Compromiso Organizacional, les pareció, en ocasiones, confuso a los empleados, de hecho, comentaban que habían preguntas que eran repetitivas ya que el reactivo era el mismo sólo que en negativo.

Como cuarto punto, podemos decir que aunque la aplicación de los instrumentos se llevó a cabo de manera confidencial, existieron algunos empleados que no se sentían libres para responder por temor a represalias por parte de sus jefes, en especial en una Subdirección se presentó resistencia a contestar por el estricto control que había por parte de los superiores.

Otra limitación encontrada, fue el no poder tener acceso a ejecutivos, dentro de la Dependencia tuvimos que trabajar con la población a la cual se nos dio acceso por lo cual no hubo posibilidad de estudiar y comparar con el grupo de mandos superiores.

Por otro lado, una de las limitantes más significativas en nuestro estudio fue la falta de investigaciones enfocadas a la relación entre el Clima Laboral y el Compromiso Organizacional en México, ello dificultó el encontrar modelos y referentes teóricos para guiar nuestra investigación.

Sugerencias

Para futuras investigaciones se sugiere:

- Elaborar instrumentos estandarizados a población Mexicana para la medición del Clima Laboral así como del Compromiso Organizacional.
- Hacer correlaciones del Compromiso Organizacional con otras variables sociodemográficas no incluidas en esta investigación.
- Llevar a cabo un estudio sobre la incidencia que tiene la figura sindical en el Compromiso hacia la organización.
- De igual forma, se sugiere llevar a cabo estudios correlacionales entre el Clima Laboral y las variables sociodemográficas.
- Debe tomarse en cuenta la posibilidad de investigaciones futuras utilizando metodología cualitativa a través de entrevista, triangulando con grupos de discusión y panel de expertos, con el fin de averiguar los elementos que influyen en el Compromiso Organización y el Clima Laboral. Con los elementos aportados de esta forma, se podrían complementar las variables encontradas en la literatura y presumiblemente los resultados serían más clarificadores.
- Por último, recomendamos hacer un análisis de ecuaciones estructurales, para poder observar el fenómeno multivariado del Compromiso Organizacional.

REFERENCIAS



Referencias

- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research* , 29 (1), 18-34.
- Arciniega, L. y González, L. (2006). Cuál es la influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social* , 21 (1), 35-50.
- Arias, L. F. y Heredia, V. (2006). *Recursos Humanos para el alto desempeño* (6a. ed.). México: Trillas.
- Baer, M; Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative an psychological safety, process innovations an firm performance. *Journal of Organizational Behavior* , 24, 45-68.
- Belausteguigoitia, I. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo, en miembros de empresas familiares mexicanas*. México: UNAM. Tesis doctoral en Administración Organizacional. Facultad de Contaduría y Administración.
- Belausteguigoitia, I., Patlán, J. y Navarrete, M. (2007). Organizational Climate as Antecedent of Commitment, Effort and Entrepreneurial Orientation in Mexican Family and Non-Family Firms. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle (Publicación Electrónica)* , 7 (27), 5-24.
- Bello, A. y Bibiano, L. (2009). *Compromiso Organizacional en Enfermeras: diferencias entre el Sector Público y el Sector Privado*. México: UNAM: Facultad de Psicología. Tesis de Licenciatura.
- Betanzos, N. (2007). *Factores Antecedentes y Consecuentes del Compromiso Organizacional*. México: UNAM: Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología.
- Brown, S. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* , 120, 235-255.
- Brown, W. (1990). *Teoría de la organización y la administración*. México: Noriega Editores.
- Brunet, L. (1987). *El clima laboral de trabajo en las organizaciones* (1ª ed.). México: Trillas.
- Bruno, F. (1986). *Diccionario de Términos Psicológicos Fundamentales*. Buenos Aires: Paidós.

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* , 19, 533-546.
- Centro de Comercio Internacional, (2001). "Una introducción a ISO 9000:2000" en *Export Quality*, 70. Consultado el 26 de marzo, 2010. En: http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Integracion%20profesional/10-%20Serie%20ISO9000_2000/iso9000.pdf
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson Editores.
- Cohen, A., Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the Side-Bet theory as applied to Organizational Commitment: a meta-analysis. *Human Relations* , 43 (10), 1.015-1.050.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology* , 14 (2), 143-159.
- Cook, J. y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need for non-fulfillment. *Journal of Organizational and Occupational Psychology* , 53, 39-52.
- Corres, P. (2001). *Alteridad y tiempo en el sujeto y la historia* (2ª ed.). México: Fontamara.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11a. ed.). México: McGraw-Hill.
- De Cotiis, T. y Summers, T. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* , 40 (7), 445-470.
- Diaz-Gerrero, R. (2007). *Psicología del Mexicano* (6ª ed.). México: Trillas.
- Fields, D. (2002). *Taking the Measure of Work. A guide to validated scales for Organizational Research and Diagnosis*. Recuperado el 26 de febrero de 2010, de http://books.google.com.mx/books?id=Kg8ywp20wdUC&pg=PA159&dq=Jaros+1993&source=gbs_selected_pages&cad=5#v=onepage&q=Jaros%201993&f=false
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Galicia, A. F. (1973). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Trillas.

- Gallardo, E. (2008). *Evolución en el Estudio y Medida del Compromiso Organizativo: Problemáticas y Soluciones*. Recuperado el 26 de febrero de 2010, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734826>
- García, M. (1998). *Confiabilidad de la prueba de clima social en el trabajo (WES)*. México: UNAM. Tesis licenciatura. Facultad de Psicología.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research* , 20 (1), 3-11.
- Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hartmann, L. y Bambacas, M. (2000). Organizational Commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis* . , 8, 89-108.
- Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8a. ed.). México: International Thomson Editores.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a. ed.). México: Thomson Editores.
- Hergenhahn, B. (1997). *Introducción a la Historia de la Psicología* (Vol. 1ª). España: Thomson.
- Hernández, M. y Serrano, J. (1999). *Clima Organizacional en la Delegación Azcapotzalco*. México: UNAM. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación* (3a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Jaros, S., Jermier, J. Koehler, J. y Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process". *Academy of Management Journal* , 36 (5), 951-995.
- Lee, T., Ashford, S., Walsh, J. y Mowday, R. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management* , 18, 15-32.

- Lodhal, T.M., Kejner, M.M. (1965). "The definition and measurement of job involvement". *Journal of Applied Psychology* , 49, 24-33.
- Macías, A. (2005). *Relación entre motivación laboral y la percepción del clima organizacional en una empresa de gobierno dedicada al ramo de la construcción y el arrendamiento*. México: UNAM. Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología.
- Martinez, P. y Mendizabal, E. (2001). *Influencia del clima Laboral sobre la rotación de personal en un empresa de la iniciativa privada*. México: UNAM. Tesis Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología.
- Mathieu, J. y Zajac D. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *The American Psychological Association, Inc.* , 108, 171-194.
- McGee, G. y Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology* , 72 (4), 638-642.
- McMurray, A., Scott, D. y Wayne Pace, R. (2004). The relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing. *Human Resource Development Quarterly* , 15 (4), 473-488.
- Mercado, S. (2002). *El Compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta*. México: UNAM. Tesis doctoral en Administración Organizacional. Facultad de Contaduría y Administración.
- Meyer, J. y Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* , 69, 372-378.
- Meyer, J. y Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* , 1, 61-89.
- Meyer, J., Allen, N. y Gellatly. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations. *Journal of Applied Psychology* , 75, 710-720.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review* , 8, 486-500.
- Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior* , 16, 224-247.
- Nieto, A. (2004). *Relación de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional*. . México: UNAM: Tesis de Licenciatura.

- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Patlán, J. (2008). *Exposición escrita del tema: Clima y cultura organizacional*. México: Manuscrito no publicado. UNAM.
- Peiró, J. (1986). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED.
- Porter, L., Steers, R. y Mowday, R. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 5, 75-88.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a.ed. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F. Martin, M., Montalbán, M., Sánchez, E., y Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, J. (2005). *La cultura organizacional y el clima laboral como factores determinantes en la motivación*. México: UNAM. Tesis Licenciatura. Facultad de estudios Superiores Zaragoza Psicología.
- Salvador, M. (2005). Validez predictiva de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción. *Anales de Psicología*, 21 (2), 316-322.
- Sheneider, B., Gunnarson, S., Niles-Jolly, K. (1994). *Creating the Climate and Culture of Success*. Obtenido el 23 de Febrero de 2010 de la base de datos EBSCO Industries.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quaterly* (22), 46-56.
- Tichy, N. (1982). Managing change strategically: the technical, political and culture keys. *Organizational Dinamics*, 4, 58-80.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (3), 333-344.
- Toro, F. (2009). *Clima laboral, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Colombia: Cincel.
- Uribe, F. (2008). *Psicología de la salud ocupacional en México*. Mexico: UNAM PAPIIT (DGAPA).
- Vega, M.T. y Garrido, E. (1998). *Psicología de las Organizaciones. Proceso de socialización y compromiso con la empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones.

Villagómez, J. (2008). *Evaluación diagnóstica del clima organizacional percibida por los empleados de una empresa de servicio en ocho países latinoamericanos*. México: UAQ. Tesis de Maestría en Psicología.

ANEXOS





ANEXO 1

CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO

EDAD: _____ **SEXO:** (F) (M)

ESTADO CIVIL: (CASADO/A) (SOLTERO/A) (OTRO)

PUESTO: (OPERATIVO) (MANDO MEDIO)

TIPO DE CONTRATO: (DE BASE) (DE CONFIANZA)

ESCOLARIDAD: (BACHILLERATO) (CARRERA TÉCNICA) (LICENCIATURA) (POSGRADO)

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: (1-5) (6-10) (11-15) (16-20) (21-25) (26-30) (MAS DE 31) AÑOS.

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN: (1-5) (6-10) (11-15) (16-20) (21-25) (26-30) (MAS DE 31) AÑOS.

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas y malas, todas son valiosas pues se refieren a su opinión.

Responda tan rápidamente como sea posible; después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar, colocando una X sobre los números de la columna derecha (1, 2, 3, 4 o 5)

1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo

Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5
Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	1	2	3	4	5
No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1	2	3	4	5
No me siento ligado emocionalmente a mi organización.	1	2	3	4	5
No me siento integrado plenamente en mi organización.	1	2	3	4	5
Esta organización significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5
Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5
Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	1	2	3	4	5
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.	1	2	3	4	5
Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.	1	2	3	4	5
Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.	1	2	3	4	5
Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	1	2	3	4	5
No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.	1	2	3	4	5
Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	1	2	3	4	5
Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	1	2	3	4	5
Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	1	2	3	4	5
Estoy en deuda con la organización.	1	2	3	4	5

WES

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
21. Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse.
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.

- 46.No se meten prisas para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
- 48.Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
- 49.Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
- 50.Seria necesario una decoración nueva en el lugar de trabajo.
- 51.Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
- 52.A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
- 53.Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo
- 54.Generalmente los empleados no intentan ser espaciales o independientes.
- 55.Se toma en serio la frase el trabajo antes que el juego.
- 56.Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
- Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
- 57.Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
- 58.En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
59. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
- 60.En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
61. Los empleados con tareas distintas en esta organización no se llevan bien entre si
- 62.Los jefes esperan demasiado de los empleados.
63. Se animan a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
- 64.Los empleados trabajan muy intensamente.
65. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
- 66.Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
- 67.Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
- 68.Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
- 69.A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
- 70.Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
71. Frecuentemente los empleados hablan entre si de sus problemas personales.
- 72.Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
- 73.Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
- 74.El personal parece ser muy poco eficiente.
- 75.Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
- 76.Las normas y los criterios cambian constantemente.
77. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres
- 78.El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios
- 79.El mobiliario está, normalmente bien colocado.
- 80.De ordinario, el trabajo es muy interesante.
- 81.A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
- 82.Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
83. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
- 84.Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
- 85.Frecuentemente, hay trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
- 86.Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordinarios
- 87.Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde
- 88.Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
- 89.Los locales están siempre bien ventilados.

HOJA DE RESPUESTA

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde usted trabaja, trate de acomodarlas a su propio caso, decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

Anote las contestaciones en esta hoja de respuestas si cree que la frase se aplica a su lugar de trabajo. Si es verdadero o casi siempre verdadero, anote una **X** en el espacio correspondiente a la V (verdadero); si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una **X** en el espacio correspondiente a la F (falso): Ejemplo

V	X	1	2
F			X

V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Verdadero
F											Falso
V	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Verdadero
F											Falso
V	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Verdadero
F											Falso
V	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Verdadero
F											Falso
V	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Verdadero
F											Falso
V	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Verdadero
F											Falso
V	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	Verdadero
F											Falso
V	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	Verdadero
F											Falso
V	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	Verdadero
F											Falso

NO ANOTE NADA EN ESTA SECCIÓN

	I	PC	SS	A	TO	WP	C	Ctl	Inn	Com
R/S										
S/S										