



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DENTRO DE
INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA

CHRISTIAN DAVID CONTRERAS NARANJO

DIRECTORA DE TESIS

DRA. ALEJANDRA GARCÍA SAISO

ESTA INVESTIGACIÓN ES PARTE DEL PROYECTO:

PAPIIT: IN303018



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2018



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

Agradezco profundamente a mi familia, por su apoyo incondicional desde el inicio, especialmente a mi madre, Ausencia, por su infinito amor, enseñándome a través de su ejemplo que todos los sacrificios conllevan a una recompensa.

A mi padre Jorge por sus consejos y confianza en los momentos donde más lo necesitaba. A mi hermano Edwin, por brindarme su experiencia y motivarme a ser mejor en cada desafío que tome.

Mis tutores: Dr. Jesús Felipe Uribe Prado, Dra. Juana Patlán Pérez, Dra. Erika Villavicencio Ayud, Mtro. Gabriel Jarillo Enríquez, por su disposición, cordialidad, confianza y orientación; particularmente a la Dra. Alejandra García Saiso, por su invaluable guía, confianza y generosa calidez; personas indispensables en el desarrollo de este proyecto.

A las organizaciones y personal de éstas que me otorgaron de su tiempo para contestar los cuestionarios y así ayudar en la presente investigación.

Mis mejores amigos: Luis y Daniel, por su alegría, camaradería y aportaciones.

Finalmente, a la Universidad Nacional Autónoma de México, por las valiosas oportunidades que me ha brindado, la formación que me ha otorgado, la cultura y estilo de vida de la que formo parte con gran orgullo, junto con la responsabilidad social que implica egresar de la máxima casa de estudios.

Índice General

Resumen	1
Introducción.....	2
CAPÍTULO 1. Organización	4
1.1 Concepto	6
1.2 Clasificaciones	10
1.3 Organización Pública	22
1.4 Organización Privada	24
1.5 Sindicalismo	26
1.6 Subcontratación	28
CAPÍTULO 2. Compromiso Organizacional.....	30
2.1 Definición	30
2.2 Antecedentes	38
2.4 Análogos	46
2.4.1 Compromiso y satisfacción laboral	47
2.4.2 Compromiso y Motivación	48
2.5 Compromiso y Empoderamiento	49
2.6 Compromiso y subcontratación	51
2.7 Compromiso y orientación al mercado.....	51
2.8 Compromiso organizacional en organizaciones del sector público y privado	51
CAPÍTULO 3. Clima Organizacional.....	54
3.1 Concepto de Clima Organizacional	54
3.2 Cultura Organizacional	65
3.3 Ambiente Laboral y Factores Psicosociales en el Trabajo	68
3.4 Variables relacionadas con el Clima Organizacional	75
3.4.1 Clima Organizacional y Salud.....	75
3.4.2 Clima Organizacional y Satisfacción laboral	76
3.4.3 Clima Organizacional y Productividad.....	78
3.5 Clima organizacional en organizaciones del sector público y privado	79
Capítulo 4. Clima Laboral y Compromiso Organizacional	81
4.1 Las organizaciones como sistemas	81

4.2 Investigaciones sobre Clima y Compromiso Organizacional	85
4.3 Selección de instrumentos y evidencia	90
4.4 Clima y Compromiso Organizacional en empresas del sector Público y Privado	94
Capítulo 5 Método	96
5.1 Planteamiento del Problema	96
5.2 Justificación	96
5.3 Objetivo General	97
5.4 Objetivos específicos	97
5.5 Preguntas de investigación	97
5.6 Hipótesis	98
5.7 Definición conceptual de las Variables	98
5.7.1 Compromiso Organizacional	98
5.7.2 Clima Organizacional	99
5.8 Definición Operacional de las Variables	99
5.8.1 Clima organizacional	99
5.8.2 Compromiso Organizacional	100
5.9 Variables Clasificadoras:	100
5.10 Instrumentos	101
5.10.1 Escala de los Tres Compromisos	101
5.10.2 Escala de Clima Social Organizacional (WES)	101
5.11 Muestra	104
5.12 Muestreo	104
5.13 Procedimiento	104
5.14 Análisis de datos	105
Capítulo 6. Resultados	106
6.1 Análisis descriptivo	106
6.1.1 Género	106
6.1.2 Edad	107
6.1.3 Estado Civil	108
6.1.4 Estudios	109
6.1.5 Organización	109
6.1.6 Puesto	110

6.1.7 Antigüedad en la organización	111
6.1.8 Antigüedad en el puesto	111
6.1.9 Sueldo.....	112
6.1.10 Tipo de Contrato	113
6.1.11 Seguro Social.....	114
6.2 Confiabilidad de Instrumentos	114
6.3 Perfiles Descriptivos.....	115
6.3.1 Puntaje total de compromiso organizacional	115
6.3.2 Puntaje total de clima organizacional	116
6.4 Factores de Compromiso Organizacional	117
6.4.1 Porcentaje Compromiso Afectivo	119
6.4.2 Porcentaje Compromiso Normativo	119
6.4.3 Porcentaje Compromiso de Continuidad	120
6.5 Factores del Clima Organizacional	120
6.5.1 Porcentaje Clima Laboral	122
6.5.2 Porcentaje Aspectos Físicos.....	123
6.5.3 Porcentaje Normatividad Organizacional	123
6.5.4 Porcentaje Indicador cambio	124
6.6 Correlaciones de compromiso y clima organizacional	124
6.7 t de Student de factores y variables relacionados al Clima y Compromiso Organizacional.....	127
Capítulo 7. Conclusiones y Discusión	131
7.1 Limitaciones y Sugerencias	135
7.1.1 Limitaciones	135
7.1.2 Sugerencias.....	136
Referencias	137
Anexo 1: Escala de Compromiso Organizacional	150
Anexo 2: Escala de Clima Social Organizacional.....	152
Anexo 3: Cuestionario Sociodemográfico	154

Resumen

Esta investigación midió la relación entre el clima y el compromiso organizacional en organizaciones públicas y privadas; se utilizó la escala de los tres compromisos de Meyer y Allen, junto con una adaptación de la escala de clima social organizacional (WES) de Moos; los resultados muestran una relación positiva y significativa entre ambas variables; de manera específica, se encontró que el Compromiso Afectivo correlaciona con el Clima Organizacional. También se encontró que las organizaciones privadas tienen mejor clima, mientras que las públicas tienen mayor compromiso de continuidad.

Palabras clave: Clima Organizacional, Compromiso Organizacional, Organizaciones, Sector público y privado, Comportamiento organizacional.

Abstract

This searching has measured relation between Organizational Environment and Organizational Commitment in public and private workplaces, it's been used the three commitments scale of Meyer and Allen, with an adaptation of Moos' Work Environmental Scale; results show a positive relationship between both variables; specifically, it found that the Affective Commitment correlate with Organizational Environment. Also, it found that private organization has a better environment than the public ones, while public workplaces have more Continued Commitment.

Keywords: Organizational Environment, Organizational Commitment, Organizations, Public and Private Sector, Organizational Behavior.

Introducción

“Si veo tan bien, es porque estoy parado sobre hombros de gigantes”

Isaac Newton

Una de las particularidades del trabajo en México son las largas jornadas laborales, caracterizándonos por ser el país número uno en la lista de horas trabajadas al año de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, es decir, 65% más que Alemania y 27% por arriba de la media de los países pertenecientes a la organización (OCDE, 2016a). Los trabajadores de México laboran 8 horas diarias con un día de descanso a la semana más 7 u 8 días de descanso oficial al año según la Ley Federal del Trabajo; por esta razón nace estudiar los ambientes laborales y su impacto en las personas.

Son varios los autores que han estudiado los ambientes laborales y su interacción con el desarrollo y bienestar de las personas (Belausteguigoitia, 2000; Brunet, 1987; Dessler, 1979; Domínguez, Ramírez y García, 2013; Uribe, 2015), pero también hay que tomar en cuenta que estas jornadas son necesarias para la economía nacional, uno, entre varios los problemas que enfrenta la nación, es el del empleo y desempleo lo que favorece el desarrollo de jornadas laborales más largas (López y Villarespe, 2012).

Dentro de la relación de los trabajadores con las organizaciones se encuentra el compromiso organizacional como una variable que ha demostrado su importancia para la productividad, la satisfacción, el bienestar, y la innovación (Belausteguigoitia, 2000; Meyer y Allen, 1991; O'Reilly y Chatman, 1986; Ríos, Téllez y Ferrer, 2010; Uribe, 2015). Es por eso necesario conocer el grado de lealtad o compromiso que tienen los trabajadores en sus organizaciones, y su relación con el clima laboral, para poder colaborar en la obtención de resultados que aporten conocimientos se desarrolla el presente trabajo de la siguiente manera.

En el capítulo 1 se describe el concepto y características de una organización. En el capítulo 2 se analiza el concepto de compromiso

organizacional y su relación en las organizaciones. De la misma forma en el capítulo 3 se analiza el tema de clima organizacional, los factores que lo componen y su diferencia con el concepto de cultura organizacional. Por otra parte, el capítulo 4 muestra investigaciones que han estudiado el clima y compromiso organizacional como variables que intervienen en las empresas. Posteriormente, en el capítulo 5 se explica la metodología que se llevó a cabo durante la investigación y finalmente en el capítulo 6 se presentan los resultados encontrados.

CAPÍTULO 1. Organización

En México el 60% de la población económicamente activa, es decir, más de 50,000,000 de personas tienen una participación en las organizaciones (INEGI, 2016a), las cuales son consideradas para algunos autores como el motor de la Nación (García, 2000; Martínez, 2012). A pesar de ello, el 22.1% de la población no estudia ni trabaja, según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2016b). Resaltando que México encabeza la lista de horas laboradas, promediando cada trabajador 2255 horas al año, sin contar horas extra, esto es, 462 horas por arriba de la media de los países de la Organización (OCDE, 2016b); por estas y otras razones se dedica un capítulo a conocer qué son las organizaciones.

Las primeras organizaciones de la historia se originaron en Egipto, estas fueron monopolios de gran escala que realizaron proyectos de riego y construcción de pirámides; con una economía agraria encabezada por el Faraón, su función era prever y utilizar las crecientes periódicas del Rio Nilo.

Posteriormente, las organizaciones se fortalecieron con la filosofía griega, después fueron heredadas a los romanos donde se especializaron gracias a la autocracia militar y las técnicas empleadas por la iglesia católica. Más tarde, se diversificaron en la edad media, el capitalismo y la Revolución Industrial (Dessler, 1979).

En la Revolución Industrial, las organizaciones eran pequeñas oficinas, artesanos y profesionales independientes; la Revolución puede dividirse en dos etapas, la primera revolución es la del carbón y el hierro, donde se mecanizó la agricultura, se aplicó la fuerza motriz, se desarrolló el sistema fabril (división del trabajo) y se ampliaron las formas de transporte y comunicación. La segunda etapa, considerada del acero y la electricidad se desarrollaron máquinas automáticas, organizaciones capitalistas y se expandió la industria (Chiavenato, 2006).

La Revolución Industrial provocó diversos cambios para las sociedades del siglo XIX e inicios del siglo XX como la sustitución del artesano por el operario especializado, el surgimiento de fábricas y empresas industriales, el crecimiento de las ciudades, la creación de sindicatos, llevando gradualmente a crear el sector privado, sobre las bases del modelo estatal, surgiendo el concepto de “burocracia” (Chiavenato, 2006).

A inicios del siglo XX Taylor y Fayol fueron de los pioneros en administrar las organizaciones a través de la gestión científica. Posteriormente llegó la escuela de las relaciones humanas, donde Elton Mayo destaca la importancia del factor humano. En la última década del siglo XX se empezó a implementar el modelo de gestión de calidad total (GCT), subrayando la importancia de proporcionar servicios y productos de calidad a los clientes. Finalmente, junto con el modelo GCT se desarrolló el modelo de mejora continua, donde se considera que tanto las personas como los procesos siempre tienen áreas de mejora (Liviacic, 2009).

Por otro lado, para Dean (2006), la revolución industrial trajo como consecuencia el sistema fordismo-taylorismo que se refiere a una hegemonía del trabajo industrial sobre el trabajo campesino. Posteriormente a raíz de la crisis industrial de 1970, surge el Postfordismo, caracterizado por la especialización flexible, la tecnología de la información, las tecnologías de producción flexibles (automatización) y globalidad; donde el trabajador a consecuencia de las demandas del mercado, debe adaptarse a cambios repentinos de producción y aprender el uso de las nuevas tecnologías rápidamente.

En México la documentación acerca de la historia de las organizaciones es un área de estudio poco desarrollada, los primeros registros datan de 1970 con trabajos que por desgracia no tuvieron la debida continuidad, pero que manejaban la historia de las organizaciones como historias de los hacendarios. Posteriormente se cambió el paradigma y la historia de los hacendarios pasó a considerarse historia de los empresarios a quienes se les consideraba como sujetos que intervenían en el cambio político (Romero, 2003).

La importancia de las organizaciones radica en los beneficios para la sociedad y los beneficios para su particular; como diría Marx:

“Esta escisión del producto del trabajo en cosa útil y cosa-valor no se actúa prácticamente más que a partir del momento en que el intercambio consigue ya extensión e importancia bastantes como para que se produzcan cosas útiles para el intercambio, de modo que el carácter de valor de las cosas importe ya en su misma producción. A partir de ese momento, los trabajos privados de los productores cobran efectivamente un carácter social doble. Por una parte, en cuanto a trabajos útiles determinados, tienen que satisfacer una determinada necesidad social y confirmarse así como miembros del trabajo global...” (Marx, 2012, p. 31).

Regresando al tema central del capítulo, analicemos a continuación el concepto de organización.

1.1 Concepto

La Real Academia Española (RAE, 2016), define **organización** como la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines; mientras que define **empresa** como la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Para Chiavenato (1997) una organización es una unidad social intencionalmente construida con el fin de alcanzar objetivos específicos, lo que puede incluir corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias, entre otras. Por otro lado, una empresa es la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes o servicios para el mercado (De Pina, 1998).

Dessler (1979) menciona que las organizaciones son unidades sociales conformadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas

para contribuir a un fin común. Además, cada una tiene administradores con jerarquía para planear, organizar, dirigir y controlar los procesos y resultados.

Las organizaciones son conjuntos interrelacionados de individuos y grupos que buscan alcanzar metas comunes, a través de funciones diferenciadas y coordinadas de manera intencional (Hitt, Black y Porter, 2006).

Daft y Steers (1992) identifican en las organizaciones cuatro elementos básicos:

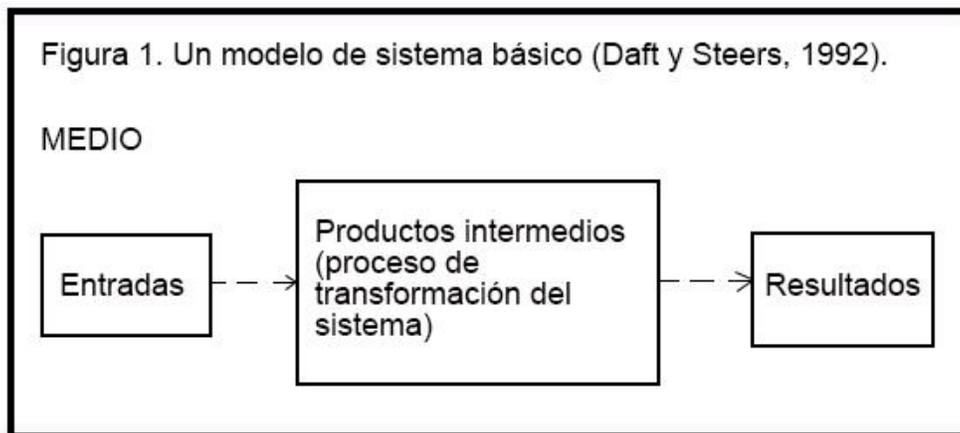
- a) Entidad social: porque requiere de la interacción de las personas para realizar sus funciones esenciales.
- b) Orientada a metas: porque existe para cumplir uno o más propósitos; entre más claro sean estos objetivos es más probable llevarlos a cabo, y entre más confusos sean, la organización empezará a declinar.
- c) Sistema de actividades deliberadamente estructurado: porque las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades independientes. Cuentan con una jerarquía de responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones, y en la realización de actividades que se fusionan entre ellas para alcanzar la meta general.
- d) Frontera o límite identificable: porque distingue quienes son los empleados y cuáles son los elementos que se encuentran dentro de ella, y cuales se ubican fuera de la organización.

Para Franklin (2014) una organización es una unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

Bello y Bibiano (2009) identifican los siguientes seis elementos conceptuales por los cuales se compone una organización:

- a) Un grupo humano definido.
- b) Con permanencia en el tiempo.
- c) Orientado a un fin común.
- d) Dotado de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- e) En el que sus miembros desarrollan actividades y tareas diferenciadas. Que requieren de una coordinación racional e intencionada.
- f) Que interactúa con el ambiente externo.

En la Figura 1 se visualiza a las organizaciones como sistemas abiertos que intercambian materiales con su ambiente (Miller y Rice, 1967, en Dessler, 1979) esta visión facilita comprender como un factor afecta las demás áreas de la organización; y al mismo tiempo como las acciones de la organización son moderadas por exigencias del ambiente.



Si siguiendo con la corriente de Miller y Rice (1967, en Dessler, 1979), Guerrero, Machado y Cañedo (2009) definen una organización laboral como un micro-ambiente, tanto del medio físico como del carácter cultural; el cual está constituido por tres dimensiones:

1. **General:** Compuesto por aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
2. **Operativo:** Comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.

3. **Interno:** Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

Desde el enfoque situacional, la estructura, el liderazgo, la dotación del personal, la planeación y el control, dependen de la naturaleza del ambiente y la meta de la organización. Con este enfoque, la convivencia del sistema de organización y administración dependen de la velocidad de cambio en el ambiente y la tecnología (Dessler, 1979).

Actualmente las organizaciones funcionan de diferente manera a comparación de las organizaciones revisadas hasta el momento, Gil y Alcover (2003) identifican las siguientes cinco características de una organización posmoderna:

- Estructuras descentralizadas.
- Diseñadas según un modelo distribuido en torno a una red interna de divisiones y unidades vinculadas por diferentes formas de comunicación electrónica.
- Organizaciones laterales basadas en la comunicación y caracterizadas por la apertura, la confianza, la participación y el compromiso. Se crean así círculos virtuosos de colaboración y procesos abiertos de toma de decisiones basadas en el conocimiento experto.
- División del trabajo informal y flexible.
- Su objeto se articula en torno a la prestación de servicios, la información y la producción automatizada.

Por otro lado, en la Ley Federal del Trabajo (2015) se considera una **persona moral** a cualquier organización a la cual le respondan los trabajadores. Siguiendo esta misma línea, la Ley del Impuesto Sobre la Renta (2015), señala que las organizaciones que realicen de manera activa y sin fin de lucro algunas de actividades como asistencia social, apoyo alimentario, asistencia jurídica, apoyo al

desarrollo de pueblos y comunidades, promoción de equidad, promoción del deporte, y semejantes; serán consideradas como personas morales con fines no lucrativos.

Finalmente, en el artículo 1° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2016), dice que “todas las personas gozaran de los derechos humanos reconocidos en esta constitución” incluyendo el derecho a la libre expresión, a la libre profesionalización lícita, a la protección de datos personales, entre otros; otorgando a las organizaciones derechos y obligaciones similares a los de los seres humanos debido a la ambigüedad que tiene el artículo 1°.

Como consecuencia de la variabilidad de las organizaciones, algunos autores facilitan su descripción agrupándolas con base en diversas características, a continuación, analizaremos la clasificación de las organizaciones:

1.2 Clasificaciones

Dessler (1979) clasifica a las organizaciones en dos: como un sistema **orgánico**, o como un sistema **mecánico**. El sistema orgánico busca la innovación, son flexibles y están abiertos a imprevistos; como las farmacias, que buscan diseñar nuevas fórmulas. Por otro lado, el mecánico, busca la eficiencia, tienen procesos rígidos que están diseñados para situaciones estables; ejemplo de éste serían las líneas de producción y ensamblaje de autopartes, los cuales buscan hacer la mayor cantidad de productos y con la mayor calidad posible.

Chiavenato (2006) diferencia a las organizaciones en **formales** e **informales**. Las primeras son la parte racional de las relaciones grupales, se caracterizan por tener reglas, estructura de órganos, cargos, relaciones funcionales y niveles jerárquicos; es regida por las prácticas de la empresa y por los estándares para conseguir objetivos. Mientras que las organizaciones informales son la parte natural de las relaciones grupales, se basan en la diferencia de opiniones, sentimiento de asociación, actitudes, espontaneidad y trascienden las relaciones formales.

Hitt, Black y Porter (2006) describen características similares para las organizaciones formales e informales, pero hacen énfasis en que, tanto la parte formal como la informal están presentes en todas las organizaciones, aunque en mayor o menor grado, y son parte del mismo contexto especialmente en los procesos de comunicación, dirección y toma de decisiones.

Por otro lado, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123-A en el apartado XXXI tiene una clasificación de veintidós diferentes ramas industriales y de servicio:

1. Textil.
2. Eléctrica.
3. Cinematográfica.
4. Hulera.
5. Azucarera.
6. Minera.
7. Metalúrgica y siderúrgica (explotación de minerales básicos, su obtención y fundición).
8. De Hidrocarburos.
9. Petroquímica.
10. Cementera.
11. Calera.
12. Automotriz (incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas).
13. Química (incluyendo farmacéutica y medicamentos).
14. De Celulosa y Papel.
15. De Aceites y Grasas vegetales.
16. Productora de Alimentos (empacado, envasado y/o enlatado).
17. Elaboradora de bebidas (envasado y/o enlatado).
18. Ferrocarrilera.
19. Madera básica (aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera).
20. Vidriera (vidrio plano, liso o labrado, o envases de vidrio).
21. Tabacalera.
22. Servicios de Banca y Crédito

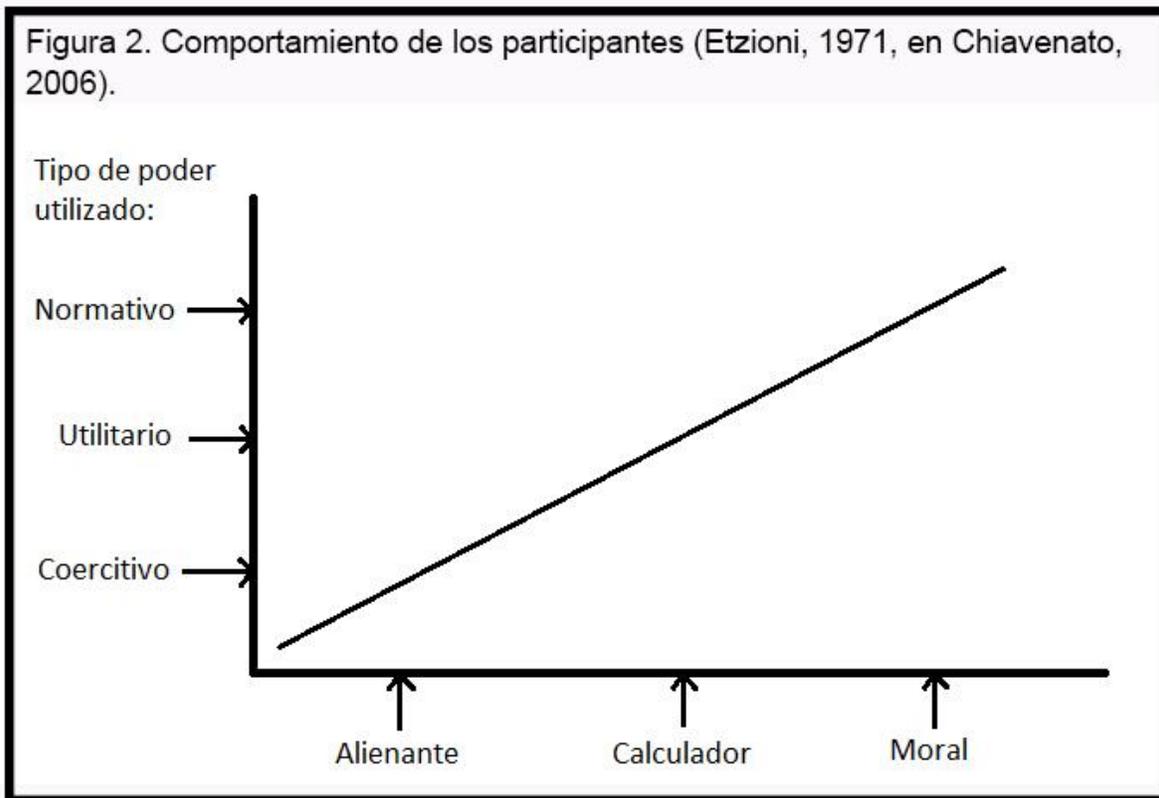
Para algunos autores (Chiavenato, 2006; Hitt, Black, Porter, 2006) en cualquier clase de servicios, las organizaciones se pueden clasificar de acuerdo a sus interrelaciones estructurales:

- Organización lineal: se rige bajo el principio de autoridad lineal o escalar, que se refiere a líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados.
- Organización funcional: se rige bajo el principio de especialización de las actividades, los mandos superiores supervisan a varios subordinados y cada uno se especializa en la tarea que le corresponde, facilitando la comunicación, pero perdiendo la autoridad.
- Organización línea-staff: es la combinación de la organización lineal y funcional; en ella coexisten órganos de ejecución-autoridad, y de asesoría o apoyo. Para proporcionar un tipo de organización más completo y complejo.
- Comité: juntas o grupos de trabajo, pueden desempeñar funciones técnicas, administrativas, solución de problemas o asesoría. Dependiendo de su finalidad puede tener autoridad sobre los subordinados o no. La esencia del comité es un grupo de personas que estudian un tema particular, lo que permite la llamada administración múltiple.

Otra clasificación se enfoca tanto en la concentración de las responsabilidades como en el poder de acción:

- Centralización: Enfatiza las relaciones jerárquicas, su principal premisa es que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad, y la autoridad de los demás va escalonada hacia abajo en el organigrama.
- Descentralización: La autoridad se delega a los niveles más cercanos al escenario de acción, permitiendo mayor autonomía en la toma de decisiones y menos pérdida de tiempo en procesos.

Etzioni (1971, en Chiavenato, 2006) clasifica a las organizaciones en las siguientes tres clasificaciones, de acuerdo al control del patrón e involucramiento de los participantes. En la Figura 2 se representa dicha clasificación.



- **Coercitiva:** El poder se impone por la fuerza física o controles basados en premio y castigos. El involucramiento de los participantes suele ser alienador o poco integrativo. Algunos ejemplos incluyen cárceles, campos de concentración, instituciones penales, entre otras.
- **Utilitaria:** El poder se basa en el control de incentivos económicos, utilizan la remuneración como base principal de control. Mientras que su involucramiento es calculado, es decir, el individuo se siente interesado en la medida en que sus esfuerzos tengan una ventaja o compensación inmediata. Las empresas y el comercio son ejemplos claros de esta organización.

- **Normativa / Voluntarios:** ejercen poder basado en el consenso sobre objetivos y métodos, utilizan un control moral como la principal influencia sobre los participantes, es decir, que el individuo cumple de la mejor manera la misión y el trabajo porque le atribuye valor psicológico y/o emocional. Algunos ejemplos son las iglesias, universidades, hospitales y organizaciones sociales.

Blau y Scott (1970, en Chiavenato, 2006) proponen una tipología basada en el beneficiario principal, tomando en consideración que todas las organizaciones existen para proporcionar resultados para la comunidad, existiendo cuatro categorías de participantes que se benefician de una organización formal:

- Asociaciones de beneficios mutuos: donde el beneficiario principal son los *propios miembros* de la organización, como asociaciones profesionales, las cooperativas, sindicatos, fondos mutuos, entre otras.
- Organizaciones de intereses comerciales: donde los *propietarios o accionistas* son los principales beneficiarios, como ocurre en la mayoría de las empresas privadas, sean sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada.
- Organizaciones de servicios: donde un *grupo de clientes* es el beneficiario principal. Ejemplos de esta tipología son hospitales, universidades, escuelas, organizaciones religiosas y agencias sociales.
- Organizaciones de Estado: donde el principal beneficiario es el *público en general*; las organizaciones militares, correos, instituciones jurídicas y penales, la seguridad pública, drenaje, entre otros, son ejemplos de estas organizaciones.

Otro tipo de clasificación es con base en la distribución de sus departamentos la describen Chiavenato (2006) y Hitt, Black, y Porter (2006):

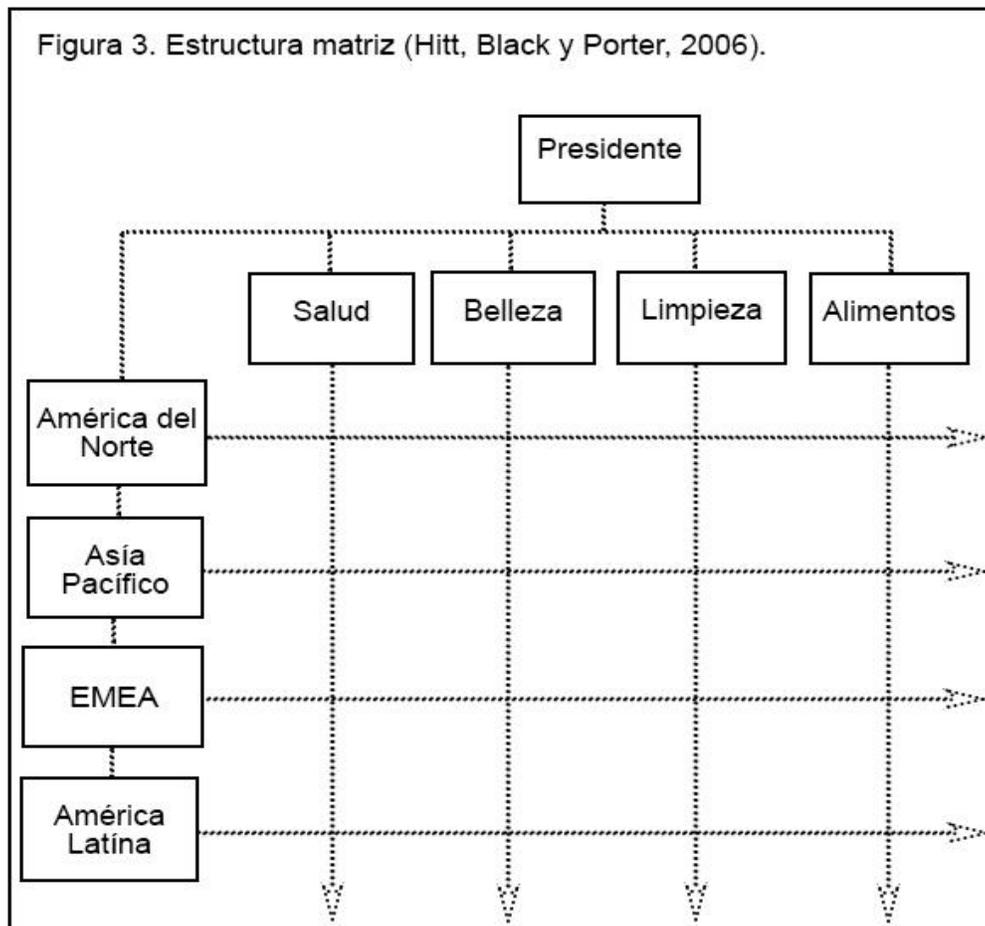
- **Por funciones:** Consiste en la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales de la empresa. La división del trabajo

hace que la organización se departamentalice de acuerdo con el criterio de similitud. Este tipo de estructura es tradicional en las organizaciones.

- **Por productos o servicios:** Involucra la diferenciación y agrupación de trabajadores de acuerdo a los productos o servicios finales; divide las actividades, aunque se repitan, con base a los productos o servicios diversos. Los hospitales son un ejemplo de esta organización.
- **Por ubicación geográfica:** Requiere agrupación y diferenciación de acuerdo a la ubicación de donde se desempeñará el trabajo. Esta organización se basa en la premisa de que, en donde los mercados están dispersos, se podrá mejorar la eficiencia si todas las actividades relacionadas con un producto se agrupan en un área geográfica específica.
- **Cientela:** Involucra la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo y satisfacer las necesidades de cada cliente. Características como edad, sexo, nivel socioeconómico, entre otras, son consideradas para este tipo de organización.
- **Etapas del proceso:** Involucra la diferenciación y agrupación por medio de la secuencia del proceso productivo u operacional; vale decir que el proceso es una variable dependiente de la tecnología empleada para producir dicho producto o servicio, pero se caracteriza por tener un tiempo, un espacio, un comienzo, un fin, una entrada y una salida definida.
- **Por proyecto:** Es una estrategia empleada por empresas de gran tamaño para agrupar y organizar recursos, tecnología y personal especializado de acuerdo a las salidas y resultados relativos de cada proyecto; las obras de construcción civil (edificios) e industrial (fabricas e hidroeléctricas) suelen emplear este tipo de organización.

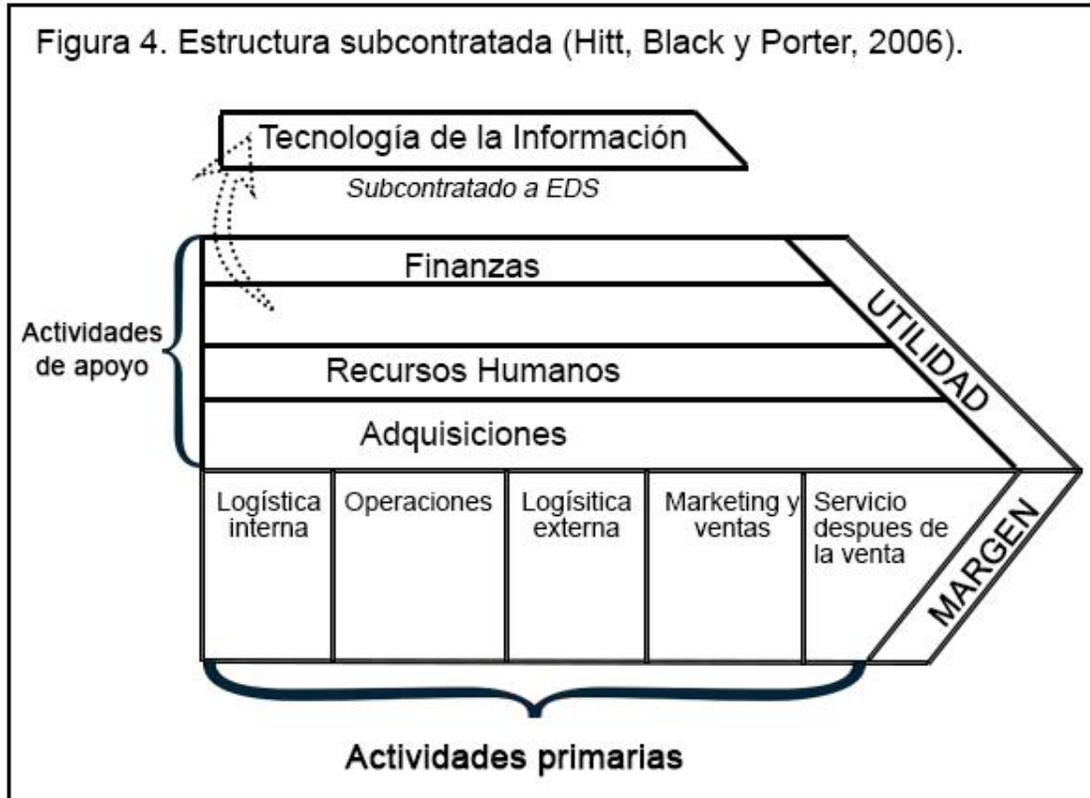
Una forma más de clasificar a las organizaciones es con base en la combinación o mezcla de su estructura con otra estructura externa o paralela como las antes mencionadas son las siguientes (Hitt, Black y Porter, 2006):

- Estructura Matricial:** Es la superposición de dos estructuras organizacionales, provocando duplicación de reportes, es decir, que las actividades se reportan a dos jefes, facilitando el flujo de información y la calidad de las decisiones, pero entorpeciendo la evaluación del desempeño; las organizaciones multinacionales suelen ocupar este tipo de organización. La Figura 3 muestra un ejemplo de este tipo de organización.



- Estructura de Red:** Son estructuras que se unen y comparten funciones específicas con otras organizaciones y van desde redes sencillas hasta redes complejas. Redes sencillas son los outsourcing, tomando una actividad relativa de una organización y asignarla a una organización externa e independiente. Por otro lado, las redes complejas pueden tener infinidad de combinaciones, puesto que en la actualidad hay firmas

especializadas en procesos de administración del personal, tecnologías de la información, manufactura, venta, apoyo al cliente, entre otras. En la Figura 4 se aprecia un ejemplo de redes sencillas.



Finalmente, hay clasificaciones de acuerdo al grado de competitividad en el mercado global; Bateman y Snell (2009) proponen cuatro modelos competitivos para tipificar a las organizaciones con mercados foráneos:

- **Modelo Internacional:** cuando existen pocas presiones por parte del país al que se exporta o mercado local; no se compite por los costos, ni los productos están hechos a la medida del mercado. Utilizan subsidiarias en cada país y las funciones esenciales se centralizan en la matriz, para después coordinarlas con las subsidiarias, como ejemplo esta Pfizer.
- **Modelo Multinacional:** Cuando no se requiere de eficiencia global y la adaptación a condiciones locales les ofrece ventajas, utiliza subsidiarias, pero les ofrece un margen de libertad para la toma de decisiones y

responden con productos o servicios a la medida del mercado anfitrión. Un buen ejemplo es Heineken con sus diferentes marcas que adapta en los diferentes países.

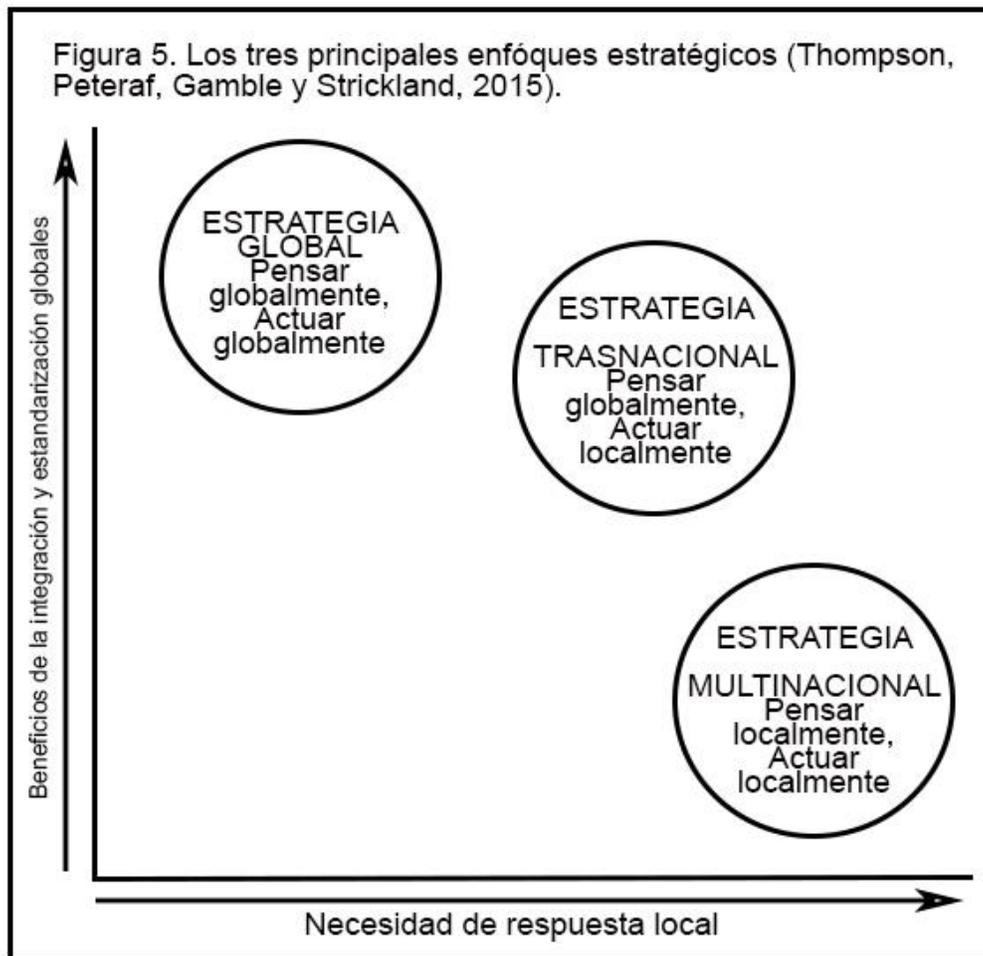
- **Modelo Global:** permite comercializar un producto estandarizado en el mercado global y producirlo en los sitios con menor costo. Tienden a construir instalaciones de escala global en sitios seleccionados y es dirigida por personas que ven al mundo como un mercado único, ejemplo de este modelo son P&G y Unilever.
- **Modelo Transnacional:** Las funciones están centralizadas donde tiene sentido hacerlo, pero muchas decisiones son tomadas a nivel local, además promueve la comunicación entre subsidiarias para permitir la transferencia de experiencia tecnología, habilidades y lograr costear las economías, como ejemplo del modelo se encuentra McDonald's o KFC.

Aunque por otro parte, para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2015) una estrategia internacional es cuando una organización compite en uno o unos cuantos mercados extranjeros seleccionados. Para su estudio, los autores proponen tres enfoques basados en los beneficios de la integración y estandarización global, y la respuesta local:

- **Multinacional:** Al basarse en la diferenciación de productos y servicios por país, requiere una descentralización y aborda las condiciones del mercado local, lo que eleva los costos de producción, distribución, y compartir conocimientos, debido a que cada administración está diseñada para actuar en el país anfitrión.
- **Global:** Su enfoque estandarizado resulta beneficioso cuando los volúmenes elevados reducen significativamente los costos; pero requiere mucho control de la matriz hacia sus subsidiarias, para compartir recursos y capacidades de un lugar a otro. Aunque sacrifica la rápida adaptación y la innovación al solo elaborar productos globalmente necesarios.
- **Transnacional:** Incorpora el enfoque globalizado y localizado, una estrategia tan global como lo permitan las necesidades de los clientes y las

condiciones del mercado, puede posicionar exitosamente a la organización en el mercado, pero requiere de un esfuerzo costoso y tardado, debido a la necesidad de cumplir con objetivos que entran en conflicto al mismo tiempo.

En la Figura 5 podemos observar el modelo de los tres enfoques que Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2015) proponen:



En nuestro país, desde 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el acuerdo por el cual se clasifican a las organizaciones de acuerdo a su **tamaño**, quedando en los siguientes términos (DOF, 1998a):

- **Microindustria:** Empresas que ocupen hasta **15** personas.
- **Industria Pequeña:** Empresas que ocupen hasta **100** personas.
- **Industria Mediana:** Empresas que ocupen hasta **250** personas.
- **Empresas Grandes:** Empresas que ocupan **más de 250** personas (Belausteguigoitia, 2000).

Así como existen organizaciones “formales” o legales internacionales, existen las organizaciones ilegales o mejor conocidas como **organizaciones criminales** internacionales, con diversos servicios y productos, que van desde el tráfico de personas o lavado de dinero, hasta la adquisición de armas fantasmas, drogas e incluso órganos humanos (National Geographic Channel, 2013).

El narcotráfico es un fenómeno multicausal perfectamente organizado como se puede apreciar en la Figura 6. Estas organizaciones atraen a su mercado usando las cuatro P’s (producto, precio, promoción y punto de venta) de la mercadotecnia, dentro de un sistema que alteran la convivencia pacífica de los habitantes individual y colectivamente (Cortés y Parra, 2011).

Figura 6. Enfoque sistémico del narcotráfico conformado por cuatro subsistemas (Cortés y Parra, 2011).



En este sistema, los políticos tienen dos opciones: legalizar las drogas y cobrar impuestos o declara la “guerra” contra el narcotráfico. Con la primera opción es más difícil saber si algún producto se obtuvo sin pagar los impuestos correspondientes. Con la segunda opción los precios dependerán de la represión gubernamental; es decir, mayor represión eleva los costos, lo que lleva a un menor consumo, pero este mercado mantiene sus ingresos debido a la teoría de la represión, donde al ser un producto ilegal, la oferta y la demanda son tan elásticas que realizan un gasto total en su consumo (Becker, Murphy y Grossman, 2006).

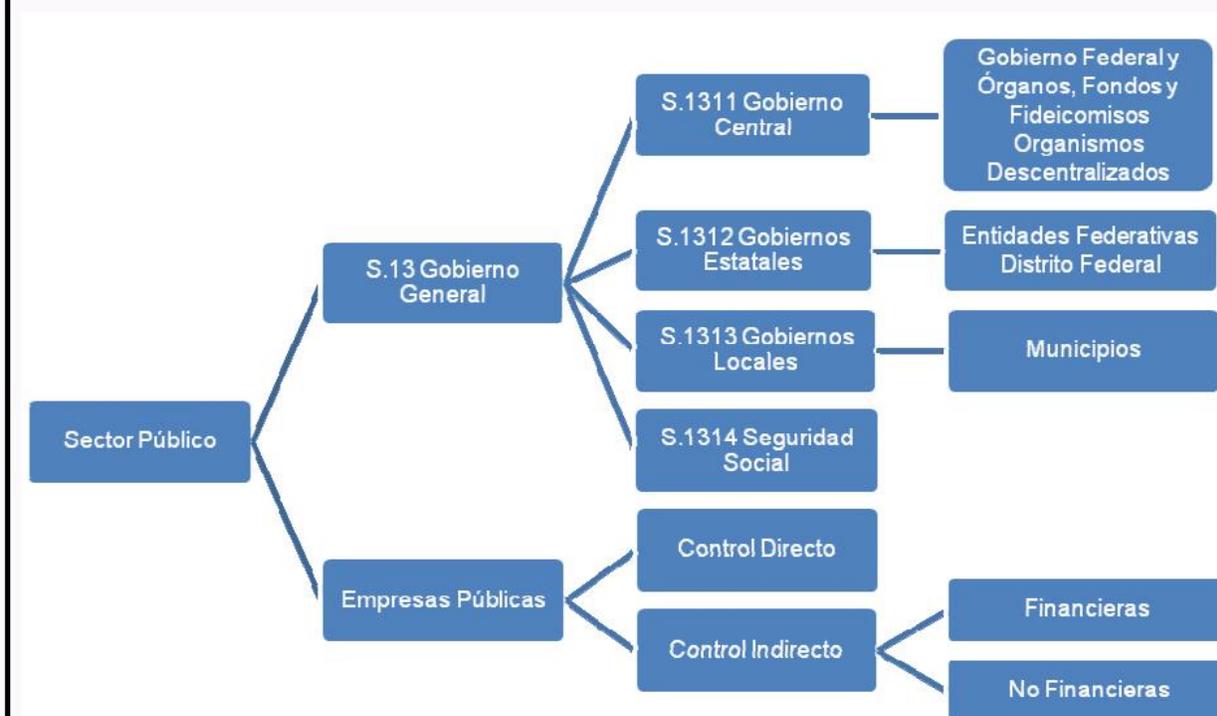
El lavado de dinero es un proceso más de esta organización. Se define lavado de dinero al acto de ocultar el origen de recursos obtenidos por medios ilegales, de modo que circulen sin problema en el sistema financiero. Debido a su modus operandi el Grupo de Acción Financiera Internacional sobre el Blanqueo de Capitales (GAFI) estudia y diseña medidas destinadas a combatir estas prácticas ilegales en 29 países que la constituyen, incluido México (Vera, 2006).

En nuestro país, el lavado de dinero encuentra su sendero al sistema a través del secreto bancario, el cual garantiza la confidencialidad cliente-banco. A pesar de las medidas para combatir estas prácticas, como el Sistema de Reporte de Operaciones (SRO), el lavado de dinero tiene una participación aproximada del 20% al 37% del Producto Interno Bruto (PIB) según Anaya, Trejo y Fernández (2008).

Finalmente cabe mencionar que hasta las organizaciones “formales” o legales multinacionales hacen transacciones que caen en lo inmoral, pero son legales en sus actos, evadiendo impuestos en países intermediarios que no los exigen (Ferrer, 2009); como las empresas que cotizan en los llamados **paraísos fiscales**, es decir, un país que ofrece especiales atractivos fiscales por contemplar en su legislación una tributación atenuada o nula; cuyas leyes hacen posible que el inversionista pueda reducir su gravamen impositivo, respecto de su país de origen o de otros países (Sánchez, 2002).

Analizadas las diversas maneras de clasificación, nos centraremos ahora en dos tipologías mencionadas con anterioridad por Blau y Scott (1970, en Chiavenato, 2006) las organizaciones del Estado, y las organizaciones con intereses comerciales; o mejor conocidas como organizaciones públicas y privadas.

Figura 7. Delimitación del Sector Público (INEGI, 2012).



1.3 Organización Pública

Las organizaciones públicas son responsabilidad del estado con el propósito de satisfacer las necesidades sociales e impulsar su desarrollo económico. Cabe mencionar que todos los trabajadores pertenecientes a estas organizaciones son llamados servidores públicos según la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2016).

El Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM) divide al sector público en dos grandes conjuntos: Gobierno General y Empresas Públicas; basados en un análisis de las características económicas de cada dependencia y

su situación jurídico-administrativa. La Figura 7 tiene un esbozo general de su composición.

A grandes rasgos, el “Gobierno General” se caracteriza por proporcionar una variada y amplia gama de servicios de carácter social y comunitario, que entrega a la sociedad gratuitamente o mediante un pago simbólico. Por ejemplo: servicios administrativos de justicia, de seguridad pública, de distribución de la información, educación, salud y asistencia social. La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el INEGI, la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI) son solo algunos ejemplos pertenecientes a esta sección.

Por otra parte, el conjunto “Empresas Públicas” está compuesto por organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria, fondos y fideicomisos, que se dedican a producir bienes y/o servicios cuyo destino final es vender en el mercado. Petróleos Mexicanos (PEMEX), la Comisión Federal de Electricidad (CFE), EDUCAL S.A., entre otras, son ejemplos de esta sección (INEGI, 2012).

Por otro lado, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), clasifica a las instituciones de acuerdo al Sistema de Contabilidad Nacional (SCN), estas instituciones financiadas por el gobierno se clasifican en: Administradas por el gobierno, Con autonomía de gestión orgánica y administrativa, e Instituciones no administradas por el gobierno (INEGI, 2014b). La Figura 8 detalla ejemplos de éstas.

Con base en esta clasificación, nuestra definición de “Institución Pública”, se concentra en el primer apartado: “Instituciones financiadas por el gobierno- Administradas por el gobierno”. Veamos ahora la composición de las organizaciones privadas.

Figura 8. Clasificación de Instituciones del Sistema de Contabilidad Nacional (INEGI, 2014b).

Instituciones financiadas por el gobierno	
Administradas por el gobierno	Con autonomía de gestión orgánica y administrativa
<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno federal, estatal y municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones autónomas y públicas de estudios de nivel medio superior y superior • Organismos autónomos • Partidos políticos
<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas y hospitales públicos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de producción y servicios 	
<ul style="list-style-type: none"> • Organismos financieros 	
Instituciones no administradas por el gobierno	
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones educativas particulares 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hospitales particulares 	
<ul style="list-style-type: none"> • Iglesias, asociaciones, cámaras empresariales, sindicatos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Organismos internacionales 	
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones sin fin de lucro 	
<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones Civiles 	

1.4 Organización Privada

A diferencia del sector público, las empresas privadas no buscan forzosamente la maximización del bienestar social; sino la eficiencia por medio de la maximización del beneficio. La Figura 9 detalla algunas de las diferencias más relevantes entre estos dos tipos de empresas (Chaparro, 2006).

Figura 9. Diferencias entre empresas públicas y privadas (Toro, 1993, en Chaparro, 2006).

Pública	Privada
Administración total del Estado	Administración por particulares
Capital total del Estado (o mixto)	Capital exclusivamente privado
Creada para satisfacer necesidades sociales	Creada para producir rentabilidad y lucro
Creada por mandato legal	Creada por acuerdo entre particulares

Marx habla sobre el proceso de intercambio de mercancías diciendo que:

“Para vincular esas cosas entre sí como mercancías, los custodios de las mismas deben relacionarse mutuamente como personas cuya voluntad reside en dichos objetos, de tal suerte que el uno, sólo con acuerdo de la voluntad del otro, o sea mediante un acto voluntario común a ambos, va a apropiarse de la mercancía ajena al enajenar la propia. Los dos, por consiguiente, deben reconocer una al otro como propietarios privados. Esta relación jurídica, cuya forma es el contrato - legalmente formulado o no-, es una relación económica. El contenido de tal relación jurídica o entre voluntades queda dado por la relación jurídica o entre voluntades queda dado por la relación económica misma.” (Marx, 1975, p. 103).

Sin embargo, este enfoque se queda muy corto para describir todo lo que una organización privada significa.

El sector privado como se puede deducir de las definiciones anteriores, es el conjunto de actividades económicas con fines lucrativos y que no es controlada por el gobierno. Esta definición incluye tanto aquellas organizaciones de carácter formal y apegadas al marco jurídico, como las organizaciones de carácter informal.

El sector privado mexicano está constituido principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), el cual representa el 84% de la actividad laboral total (Foncerrada, 2009).

La Ley del Impuesto Sobre la Renta (2015), en el artículo primero, deja en claro que tanto personas físicas como personas morales, residentes en México están obligadas al pago de impuesto sobre la renta, respecto de todos sus ingresos. Sin embargo, el INEGI (2014a), reporta que tan solo el 76.3% de la participación en el Producto Interno Bruto (PIB), pertenece a la economía formal; por lo que el 23.7% de nuestro PIB es representado por la economía informal.

Varela, Castillo y Oseguera (2013) consideran el empleo informal como inestable y que no goza de un esquema de prestaciones sociales, así como tampoco de una modalidad de contratación que formalice las relaciones laborales

y contractuales. El INEGI (2016b) añade a esta definición a los trabajadores subordinados que, aunque trabajan para unidades económicas formales, lo hacen bajo modalidades en las que eluden el registro ante la seguridad social.

Esta situación favorece la vulnerabilidad frente diversos riesgos y contingencias. Aunque algunas actividades ofrecen ingresos razonables, la mayoría de las personas que trabajan en la economía informal: están expuestas a condiciones de trabajo inadecuadas e inseguras, y tienen altos niveles de analfabetismo, poca calificación y escasas oportunidades de formación (Oficina Internacional del Trabajo-OIT/ILO, 2014).

En el estudio realizado por Gutiérrez y Gutiérrez (2013) compararon la estructura formal de una empresa del sector público y una privada, analizando redes sociales, mediante la aplicación de una encuesta de pregunta única, para medir la cohesión del grupo y el porcentaje de supervisores con mayor influencia en el grupo. Encontrando que la empresa privada tiene ligeramente mayor cohesión y sus supervisores poseen un mayor poder sobre su grupo a comparación de la empresa pública.

1.5 Sindicalismo

La historia de las organizaciones en México no podría estar completa sin hacer mención de las organizaciones de los trabajadores en movimientos colectivos. Los sindicatos, como se verá brevemente en el presenta apartado, representan una parte fundamental del desarrollo de organizaciones y sus estrategias.

A partir del desarrollo industrial tardío en las organizaciones mexicanas a comienzos del siglo XX, en el país nacen las primeras confederaciones para defender los derechos de los obreros (Tello, 2007). Sin embargo, Lastra (2002) menciona que desde la década de 1870 existían asociaciones con tendencias anarquistas, de sabotaje, y boicot, que reflejan el fenómeno colectivo de los trabajadores por su derecho a manifestarse a pesar de la ausencia de una reglamentación.

Según Aguilar (2010), en el 2010 la suma de sindicalizados del sector público y privado era de 4.6 millones de trabajadores; lo que equivalía para ese año al 10.3% de la Población Económicamente Activa (PEA). A la vez, el sector privado tiene menos afiliados (2.1 millones) que el sector público (2.5 millones); siendo la Confederación de Trabajadores de México (CTM) la principal institución organizativa del sector privado; mientras que la Federación Democrática de Sindicatos de Servidores Públicos (FEDESSP) es la principal responsable de la organización de sindicatos del sector público.

En el 2008 la Dirección General de Registro y Asociaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social registraba un total de 2629 organizaciones sindicales del sector privado; mientras que el sector público registraba 21 organizaciones. Cabe mencionar que la mayor concentración de sindicalizados está en la Ciudad de México; con el 49% de trabajadores sindicalizados (Zepeda, 2009). La Figura 10 muestra la cantidad de sindicalizados y sindicatos tanto en el sector público como privado hasta lo estimado en el 2008.

Figura 10. Sindicalismo en el Sector Público y Privado de México (Elaboración propia, 2017).

Tipo de sindicato	Sindicalizados a nivel nacional	Sindicatos en México	Principal institución organizadora	Principal Estado o Ciudad	% de la PEA a nivel Ciudad
Público	2,515,703	21	FEDESSP	Ciudad de México	16.47%
Privado	2,176,773	2,629	CTM	Ciudad de México	32.67%

En las últimas décadas, el sindicalismo mexicano va en declive como consecuencia de la globalización neoliberal, malas prácticas enfocadas a favorecimientos políticos e individualistas y la falta de un liderazgo que responda a las exigencias de la clase trabajadora (Zepeda, 2009; Cruz, 2013, Moreno, 2015; Lastra, 2002).

1.6 Subcontratación

Finalmente, una de las estrategias para contrarrestar el basto poder que los sindicatos habían ganado a mediados y finales de siglo XX fue el fortalecimiento de la subcontratación, por medio de la cual los contratos colectivos dejaban de sumar personas a sus filas; además que permitía la adaptabilidad al mercado global, ya que la organización y forma de trabajar evolucionaba. En el presente apartado se reúne una breve investigación sobre la organización del trabajo por medio de la subcontratación y su impacto directo en los trabajadores.

Como Gil y Alcover (2003) y Hitt, Black y Porter (2006) identifican, las organizaciones postmodernas hacen uso de la subcontratación, también conocido como tercerización o como outsourcing. Etimológicamente, el outsourcing significa “suministro externo de bienes y/o servicios que provienen de fuera de la propia empresa” (Brito, Contreras y Vargas, 2004, en García, 2006). El uso de esta técnica se remonta desde 1970 en nuestro país y actualmente es utilizada tanto por el sector privado como el público (Dean, 2006).

En nuestro país la Ley Federal del Trabajo establece que varias prestaciones dependen de la antigüedad en la organización, como lo es el periodo de vacaciones, la prima de antigüedad, preferencia para ascenso, entre otras. Pero el outsourcing interrumpe generar antigüedad con cualquier organización debido a que la empresa-madre suele contratar trabajadores del proveedor para realizar actividades no específicas o importantes para la organización, al mismo tiempo el proveedor genera contratos temporales para sus trabajadores debido a las relaciones laborales existentes con este fenómeno (Dean, 2006):

- **Empresa-madre y proveedor:** Es un contrato celebrado entre dos personas, donde el proveedor estipula hacerse cargo de responsabilidades y obligaciones de tipo laboral que pudiera derivarse de sus trabajadores.
- **Proveedor y sus trabajadores:** Es una relación clásica entre empresa y trabajador con base en las características de la legislación mexicana. En la cual se celebra una relación de trabajo con domicilio del proveedor.

- **Trabajadores de la empresa-madre y trabajadores del proveedor:**
Como consecuencia de las relaciones anteriores surge la presente relación entre los trabajadores de la empresa-madre y los trabajadores del proveedor; pero con domicilio de la empresa-madre.

La primera relación contradice el artículo 15 de la Ley Federal del Trabajo, donde se estipula que en empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal a otra se observarán las siguientes normas: La empresa beneficiaria, será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de las condiciones laborales que disfrutaban los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria.

En los siguientes capítulos se analiza como el ambiente de trabajo, así como características personales, grupales, de legislación y demás cuestiones generales, afectan el compromiso y el desempeño de los trabajadores con su organización.

CAPÍTULO 2. Compromiso Organizacional

El tema de Compromiso Organizacional es fundamental para cualquier organización debido a que es un indicador para prevenir el ausentismo y la rotación de personal (Mathieu y Zajac, 1990), lo que repercute en la realización de los procesos del puesto y consecuentemente en realizar un producto o servicio de calidad (Saunders, 1991). Además, un alto compromiso contribuye a que los empleados desarrollen sus habilidades de creación e innovación (Katz y Kahn, 1978, en Belzateguigoitia, 2000), que resulta en la generación de valor agregado y define a las organizaciones (Franklin, 2014).

Según Deloitte (2016) las personas que llegaron a su etapa adulta después del año 2000 (Millennials) presentan altos índices de rotación; puesto que en sus encuestas el 44% de las personas espera cambiar de trabajo dentro de sus dos primeros años y esta cifra se extiende al 66% si el plazo se abarca al 2020. Estas encuestas no profundizan en temas de desempeño o productividad. Sin embargo, en el presente capítulo se dedicará a analizar el concepto de compromiso organizacional junto con las variables que lo determinan y su importancia en las organizaciones.

2.1 Definición

Definir el Compromiso organizacional nos ayudará a entender sus componentes y saber medirlo con mayor exactitud, así como su implicación en las organizaciones.

El tema del compromiso organizacional en general lleva siendo un tema de interés en otros países desde 1970, pero hay evidencia que registra investigaciones del tema desde una década antes (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Los primeros conceptos relacionados al compromiso organizacional eran alianza, lealtad y adhesión, refiriéndose a las personas que constantemente realizaban sus actividades laborales. Para O'Reilly y Chatman (1986) los primeros

conceptos utilizaban una perspectiva unidimensional. Sin embargo, para Meyer y Allen (1997) las investigaciones realizadas con base en estos conceptos, ignoran los costos y beneficios que las actividades tenían en los trabajadores.

En 1960 Becker formuló la teoría “*side-bets*” o de la apuesta que dice que el compromiso organizacional surge cuando una persona, por relación de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una constante línea de actuación (González y Antón, 1995; Juaneda y González, 2007). Según Vega y Garrido (1998) el término “apuesta” formulado en la teoría de Becker, se refiere a cualquier aspecto de valor que el empleado ha adquirido y contribuido con la organización y que no quiere perder.

Para Goleman (1995, en Uribe, 2015) el compromiso es ser capaz de motivarse a uno mismo y persistir ante las frustraciones; controlar los impulsos y diferir las gratificaciones, regular el estado de ánimo y no permitir que el distrés empañe la habilidad de pensar, emplear la empatía y tener esperanzas.

Para Kelman (1958, en O’Reilly y Chatman, 1986) la aproximación psicológica con una organización se basaba en tres conceptos: Conformidad (actitudes y comportamientos adoptados a cambio de recompensas específicas), Identificación (relación satisfactoria debido a la pertenencia en un grupo) e Internalización (influencia inducida y aceptada gracias a comportamientos y actitudes compatibles con los valores propios).

O’Reilly y Chatman (1986), proponen dos clases de las variables dependientes para el compromiso organizacional: *In-role* (percepción de la conducta esperada por todos los trabajadores) y *extrarole* (actos prosociales que no se mencionan en la descripción del puesto de trabajo); las cuales ayudan a entender como las aproximaciones psicológicas (Conformidad, Identificación e Internalización) se alinean al compromiso organizacional; demostrando que la identificación y la internalización conllevan a un compromiso extrarole; mientras que la conformidad se acerca a un compromiso in-role.

Para Mael y Tetrick (1992, en Vega y Garrido, 1998) la identificación es un constructo perceptivo/cognitivo y forma parte del proceso de compromiso, debido a la autopercepción del individuo con la pertenencia a la organización; sin embargo, es difícil diferenciar ambas partes. Por otro lado, para Betanzos, Andrade y Paz (2006), tanto los conceptos de implicación, internalización e identificación representan una dimensión del compromiso actitudinal debido en parte por la alineación de las metas personales con las organizacionales.

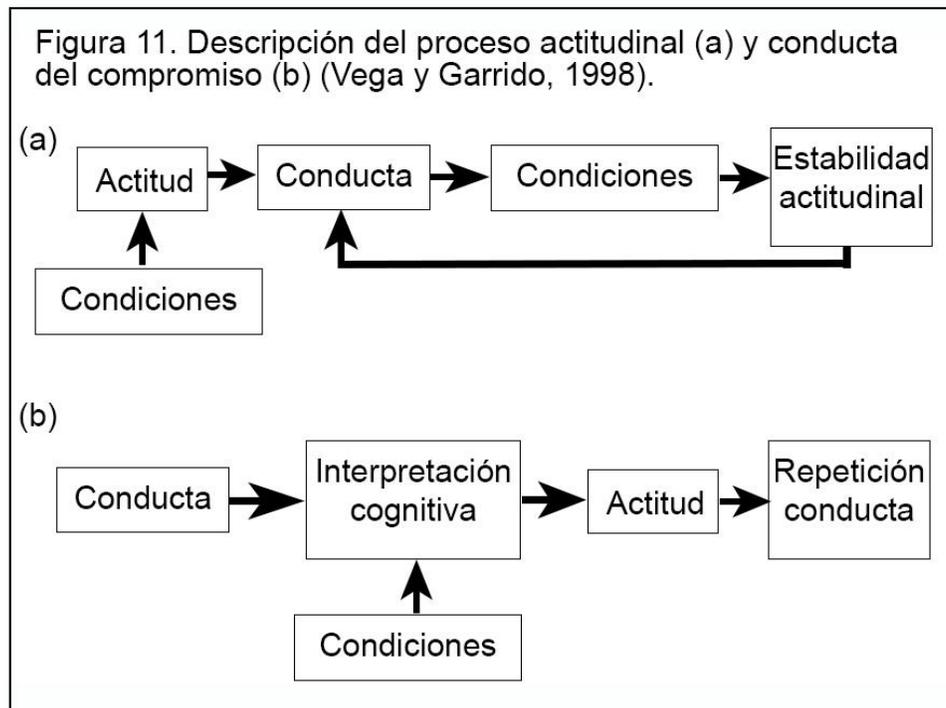
Los conceptos de participación, implicación e involucramiento también han sido considerados como sinónimos del compromiso organizacional (Mowday, Steers y Porter, 1979; Saunder, 1991), por eso García, Carrero y Pinazo (2001) analizaron la definición tanto de Compromiso como de Implicación y Centralidad con el trabajo, junto con su implicación teórica y empírica; concluyendo que, a pesar de la diferente terminología, si existe un constructo muy parecido.

Tradicionalmente, el compromiso organizacional se ha estudiado desde dos enfoques: el compromiso actitudinal, orientado a evaluar el proceso en que las personas determinan el grado en que sus metas personales son congruentes con las de la organización; y el compromiso conductual, que se refiere al proceso en como las personas se encuentran contenidas en la organización y las acciones que hacen para lidiar con la situación (Mowday, Porter y Steers, 1979).

En el enfoque actitudinal la organización es percibida como un medio para lograr los intereses personales, se centra en las conductas pasadas para unir al empleado con la empresa. Mientras que en el enfoque conductual la actitud surge de la interpretación de las condiciones en las que ha tenido lugar la conducta, siendo la conducta un factor relevante para repetir o no dicha conducta (Vega y Garrido, 1998).

Parece ser que, en la aproximación conductual los trabajadores crean un grado de compromiso con la organización debido al curso que toman ciertas acciones; mientras que, en la aproximación actitudinal, los trabajadores desarrollan este compromiso como consecuencia del curso de las acciones

(Meyer y Allen, 1997). La Figura 11 describe el proceso del enfoque actitudinal y conductual.



Mowday, Steers y Porter (1979) definen el compromiso organizacional como la identificación e involucramiento de las personas no solo con el trabajo sino también con la organización e incluyen los siguientes tres factores:

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

Cabe mencionar que el instrumento empleado por estos autores, el OCQ (por sus siglas en inglés Organizational Commitment Questionnaire) es considerado por Betanzos, Andrade y Paz (2006) como un instrumento que se enfoca principalmente a medir la faceta actitudinal.

Para Betanzos, Andrade y Paz (2006) “el trabajador comprometido es aquél que muestra una actitud y comportamiento que lo ligan con su organización” (p. 37); pero sostienen que el concepto de Compromiso no tiene una clara definición.

Para Hellriegel y Slocum (2012) el compromiso organizacional es la fuerza de participación de un empleado en la organización y la forma en cómo se identifica con ella. Aunque para estos mismos autores, el compromiso va más allá de la lealtad, ya que representa una actitud hacia el trabajo más amplia que la propia satisfacción laboral, porque se enfoca a la organización y no al trabajo por sí solo.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como el estado psicológico que establece una relación de trabajo entre una organización y el individuo, la cual determina consecuencias entre permanecer o dejar una organización. Sin embargo, para su comprensión es necesario dividirlo en tres:

- **Compromiso Afectivo:** se refiere al anexo emocional de los empleados para identificarse e involucrarse con la organización.
- **Compromiso de Continuidad:** se refiere a la conciencia que tiene el trabajador sobre los costos asociados a dejar o abandonar la organización.
- **Compromiso Normativo:** refleja un sentimiento de obligación para continuar trabajando.

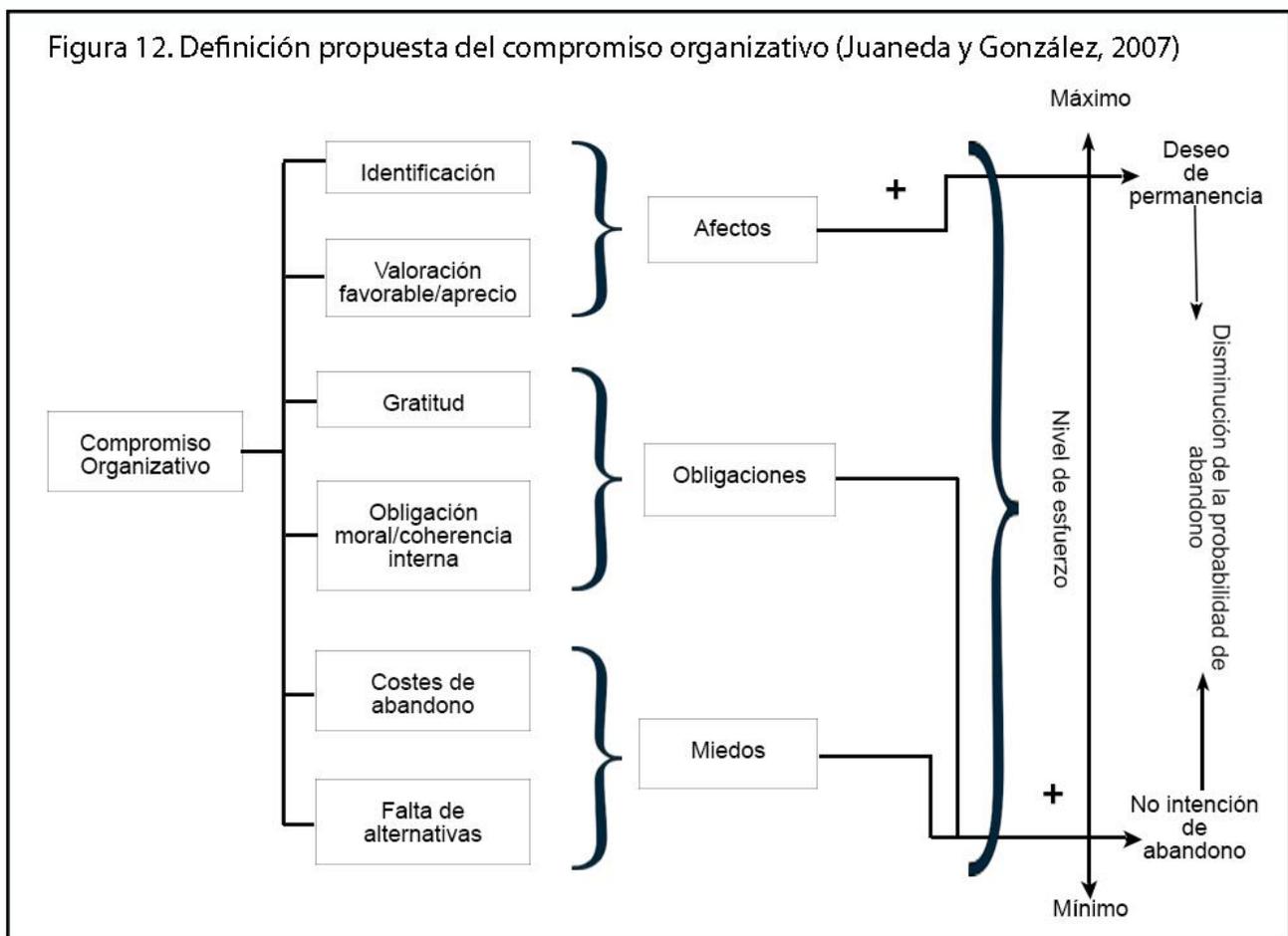
Por otro lado, para Vega y Garrido (1998) el compromiso afectivo no solo está determinado por aspectos intrínsecos sino igual por la experiencia de reciprocidad. El compromiso de continuidad es considerado más como una consecuencia que como un componente. Y el compromiso normativo resulta del sentimiento de obligación hacia la reciprocidad.

Para McGee y Ford (1987, en Betanzos, Andrade y Paz, 2006) el compromiso de continuidad se puede descomponer en dos factores: un componente de alto sacrificio personal (asociado a los costes de abandonar la organización) y un componente de escasez de alternativas percibidas (relacionado a la posibilidad de encontrar un empleo que pueda ser una alternativa).

Para Juaneda y González (2007) el compromiso organizacional es un sentimiento del individuo hacia la organización que le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y que disminuye la probabilidad de

abandono de la organización. El compromiso se basa en un aspecto actitudinal que se desglosa en tres dimensiones: Afectos (permanencia debido a valores y metas organizacionales), Obligaciones (enlace entre el individuo y la organización debido a una concepción moral o por una situación favorable de equilibrio) y Miedos (temores a la pérdida de condiciones y derechos adquiridos).

La Figura 12 muestra el modelo propuesto por Juaneda y González (2007) para definir cómo se comporta el compromiso organizacional, sus causas, el tipo de compromiso que toma y la disminución del abandono de la organización.



Por otro lado, desde una perspectiva del trabajo social; el compromiso organizacional es un conjunto de creencias, actitudes y acciones que reducen la incertidumbre e incrementan la propensión al futuro. Resultado de la interrelación entre factores organizacionales de orden humano en referencia a la relación entre líderes y empleados (Carreón, 2013).

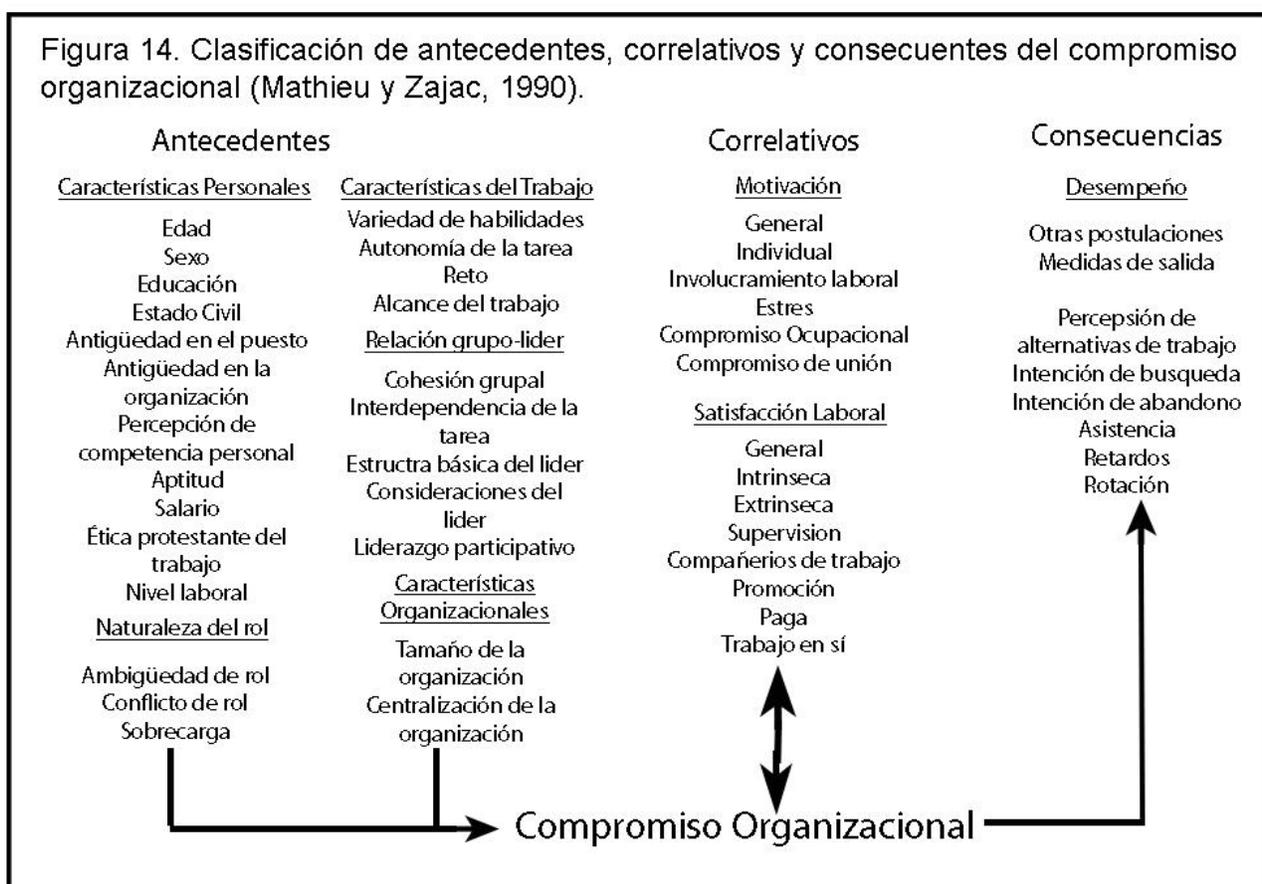
La Figura 13 resume diferentes definiciones que se le ha dado al Compromiso Organizacional a través del tiempo en diversas investigaciones.

Figura 13. Definiciones de Compromiso Organizacional (Elaboración propia, 2017).

Becker (1960)	Relación establecida entre el individuo con su edad, fruto de pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo.
Lodahl y Kejner (1965)	Grado en que una persona se indentifica psicológicamente con su trabajo.
Sheldon (1971)	Actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
Salancik (1977)	Un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones.
Mowday, Porter y Steers (1978-1982)	Fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella.
Morris y Sherman (1981)	Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.
Wiener (1982)	La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización.
O'Rielly y Chatman (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que refleja el grado con el cuál el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Dwyer; Oh (1987)	El compromiso como promesa implícita o explícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.
Mathieu y Zajac (1990)	Enlace de un individuo hacia la organización que está 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.
Meyer y Allen (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.

El compromiso organizacional tiene variables tanto precedentes como consecuentes; por ejemplo, inversamente relacionado con la intención de dejar la organización, directamente relacionado con las características del puesto, la retención de los trabajadores, así como con el desempeño en la organización y la asistencia al trabajo (Meyer y Allen, 1991; Mathieu y Zajac, 1990).

En la Figura 14 se muestran las variables relacionadas con el compromiso organizacional que describen Mathieu y Zajac (1990) como antecedentes, consecuentes e incluso como fenómenos que se desarrollan al mismo tiempo.



Varios autores (Meyer y Allen, 1997; Belausteguigoitia, 2000; Juaneda y González, 2007) han encontrado que, para cada tipo de compromiso organizacional, le corresponden diversas variables para su formación y resultados; sin embargo, es difícil señalar la línea divisoria entre uno y otro. A continuación, analizaremos variables antecedentes, consecuentes y análogas al compromiso

organizacional, intentado señalar en cada una, su relación con el compromiso afectivo, normativo o de continuidad.

2.2 Antecedentes

Conocer las variables que anteceden al compromiso es clave fundamental para las organizaciones que quieren mantener a su personal comprometido con la empresa, pues así sus trabajadores podrán ser más productivos y sea más probable alcanzar los objetivos organizacionales; como analizaremos en este apartado.

Algunas variables que Meyer y Allen (1997) consideran son antecedentes del **compromiso afectivo** y que están relacionadas entre sí son las siguientes:

- **Voluntad:** La libertad que tienen las personas para elegir consciente o inconscientemente en que empresa trabajar.
- **Características de la Organización:** Aspectos de centralización y descentralización, políticas y la manera como se transmiten.
- **Características de la persona:** Aspectos tanto demográficos (género, edad, ocupación) como personales (valores, personalidad).
- **Sostén y justicia:** Percepción de apoyo y justicia por parte de la empresa o compañeros de trabajo; se complementa con la claridad de los procesos para obtener justicia.
- **Experiencias en trabajos previos:** Expectativas de las personas al trabajo procedentes de antecedentes laborales o escolares.
- **Cumplimiento personal:** Satisfacción de expectativas con base en las características personales y la experiencia previa.
- **Enfoque al logro:** Percepción del individuo para sentir que sus labores contribuyen de manera importante en la organización. Este aspecto está muy ligado a la justicia realizada por la organización.

Finegan (2000, en Alicia y Alicia, 2008) demuestra que cuando los empleados perciben que la organización maneja **valores** humanitarios (cortesía y

cooperación) y visionarios (creatividad y apertura al cambio), aumentaban el compromiso afectivo y normativo, aunque el compromiso normativo en menor medida. Mientras que el compromiso calculativo (debido a que las personas calculan constantemente el costo-beneficio de permanecer o dejar la empresa) se originaba cuando los empleados percibían que la organización se identificaba con valores económicos, obediencia y formalidad.

Choi, Oh y Colbert (2015) encontraron que todos los factores de **personalidad** (Estabilidad Emocional, Extroversión, Apertura a Experiencias, Aceptabilidad y Conciencia) están relacionados positivamente tanto para el compromiso afectivo, como para el compromiso normativo. Mientras que el compromiso de continuidad está negativamente relacionado con los factores de Estabilidad Emocional, Extroversión y Apertura a Experiencias.

Belausteguigoitia (2000), encontró que los trabajadores que tiene algún **grado jerárquico** superior en la organización como son los gerentes, directivos o dueños y que tienen la facultad para tomar decisiones significativas en la empresa, tienden a desarrollar un fuerte compromiso afectivo.

Según Juaneda y González (2007) la **edad y la antigüedad** son variables relacionadas positivamente con el compromiso de continuidad; debido a que los individuos han realizados mayor inversión en la empresa y supondría un mayor coste de abandonarla.

Según Meyer y Allen (1997) varios estudios demuestran una relación negativa entre variables relacionadas al **estrés** (estrés laboral, exhaustismo emocional, despersonalización) y el compromiso afectivo y normativo; mientras que para el compromiso de continuidad no se encontró relación alguna. Demostrando que un lugar donde el personal se “siente bien” potencia el desarrollo del compromiso afectivo.

Vandenberghe, Mignonac y Manville (2015), explican que el compromiso normativo no tiene un claro origen debido a la forma en como es medido, si se

origina debido al deseo de “hacer las cosas correctas” o se origina “para evitar consecuencias negativas”.

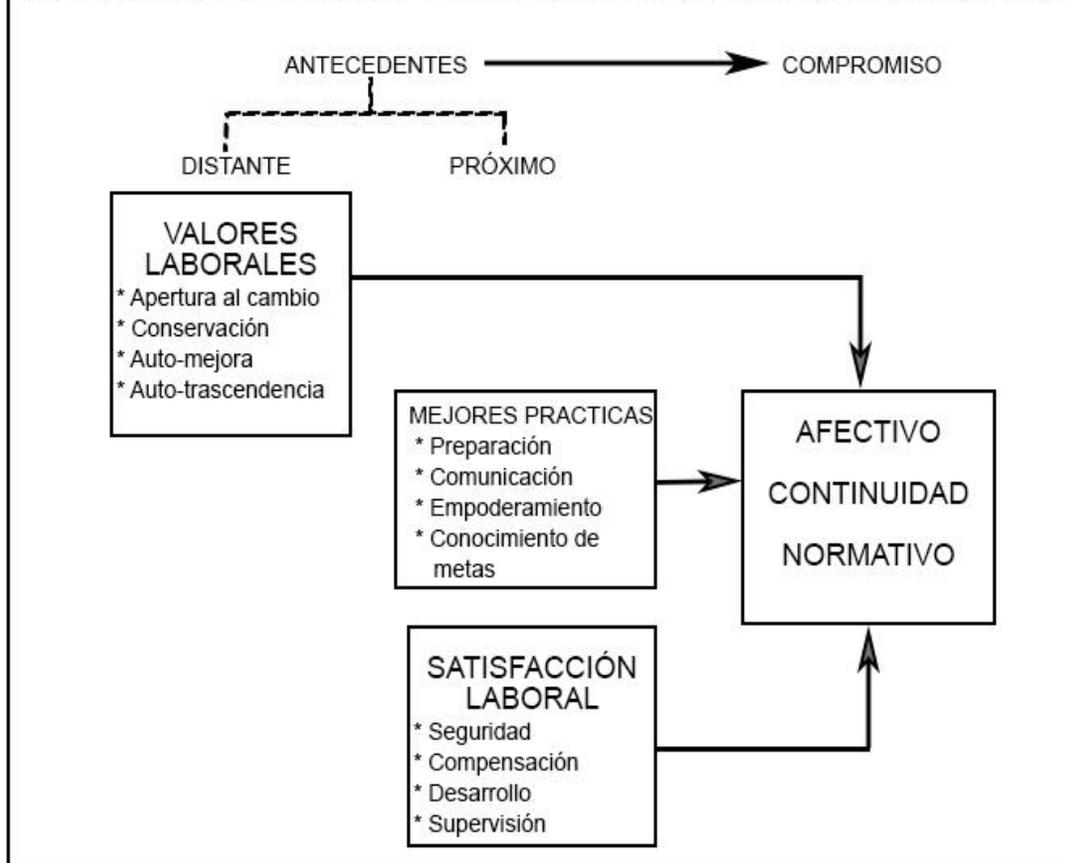
Dessler (1993, en Vega y Corrido, 1998), sugiere que el compromiso de los empleados se desarrolla en mayor medida cuando perciben que se **reconoce y recompensa el esfuerzo**, cuando el individuo comparte el éxito de sus esfuerzos y se enorgullece de la empresa para la que trabaja junto con las contribuciones que aporta a ésta.

Para Alicia y Alicia (2008) los trabajadores de PYMES argentinas con una **cultura colectivista** (para más información revisar Alicia y Alicia, 2008) desarrollan mayor nivel de compromiso afectivo, a comparación de los empleados orientados al individualismo, quienes se vinculan con la organización a través del compromiso normativo y calculativo.

Arciniega y González (2006) consideran que los valores organizacionales ocupan menor importancia en el desarrollo del compromiso organizacional que factores organizacionales como la satisfacción, la seguridad y las oportunidades de desarrollo. En la Figura 15 se representa el modelo multidimensional que estos autores desarrollaron, para comparar variables antecedentes del compromiso organizacional.

Finalmente, tras analizar tres estudios sobre la evitación del trabajo, Uribe (2008) concluye que la **justicia organizacional** (percepción que tienen los trabajadores sobre la justa administración y trato que tiene la empresa con ellos) es un antecedente de la satisfacción laboral y ésta de la evitación del trabajo. Las personas que perciben que son tratadas injustamente bajan su nivel de satisfacción laboral y en consecuencia restablecen la equidad mediante la realización parcial de sus actividades. Si bien este autor no incluye el concepto de compromiso en sus conclusiones, si menciona un par de consecuencias: el desempeño y la intención de permanencia; por lo que su trabajo está ligado a la presente investigación.

Figura 15. Modelo multidimensional del compromiso organizacional, valores laborales, mejores prácticas, y satisfacción laboral (Arciniega y González, 2006).



2.3 Consecuentes

Así como diferentes variables son precursores de distintos tipos de compromiso (afectivo, de continuidad y normativo), cada uno conlleva a diversas actitudes y acciones o falta de éstas que son factores clave para el logro de los objetivos organizacionales, en el presente apartado se analizan las consecuencias que el compromiso organizacional tiene en las empresas.

Mowday, Steers, y Porter (1979) con su instrumento *Organizational Commitment Questionnaire* demuestran que el **desempeño** si es consecuencia del compromiso organizacional, aunque su intensidad resulta menos equivalente. De la misma manera Mathieu y Zajac (1990) concluyen que el compromiso influencia ligeramente el **desempeño** en la mayoría de las instancias.

Meyer y Allen (1997) analizaron decenas de estudios para conocer la relación entre el compromiso afectivo y el **desempeño**, concluyendo que la forma de evaluación es fundamental para indicar los resultados, ya que los resultados no son congruentes cuando los trabajadores se autoevalúan que cuando son evaluados por sus supervisores. Además, las personas con mayor compromiso afectivo son considerados candidatos potenciales para obtener una **promoción laboral**.

Las pocas investigaciones que evalúan el compromiso normativo y el **desempeño** laboral, indican que la relación entre estas dos variables es positiva (Meyer y Allen, 1997). Mientras que, en empresas familiares, el compromiso normativo correlaciona positivamente con las dos dimensiones del **esfuerzo**: tiempo e intensidad; lo que indica que entre más grande sea el deber moral de la persona, ésta invertirá más tiempo y energía en la realización de su trabajo (Belausteguigoitia, 2000).

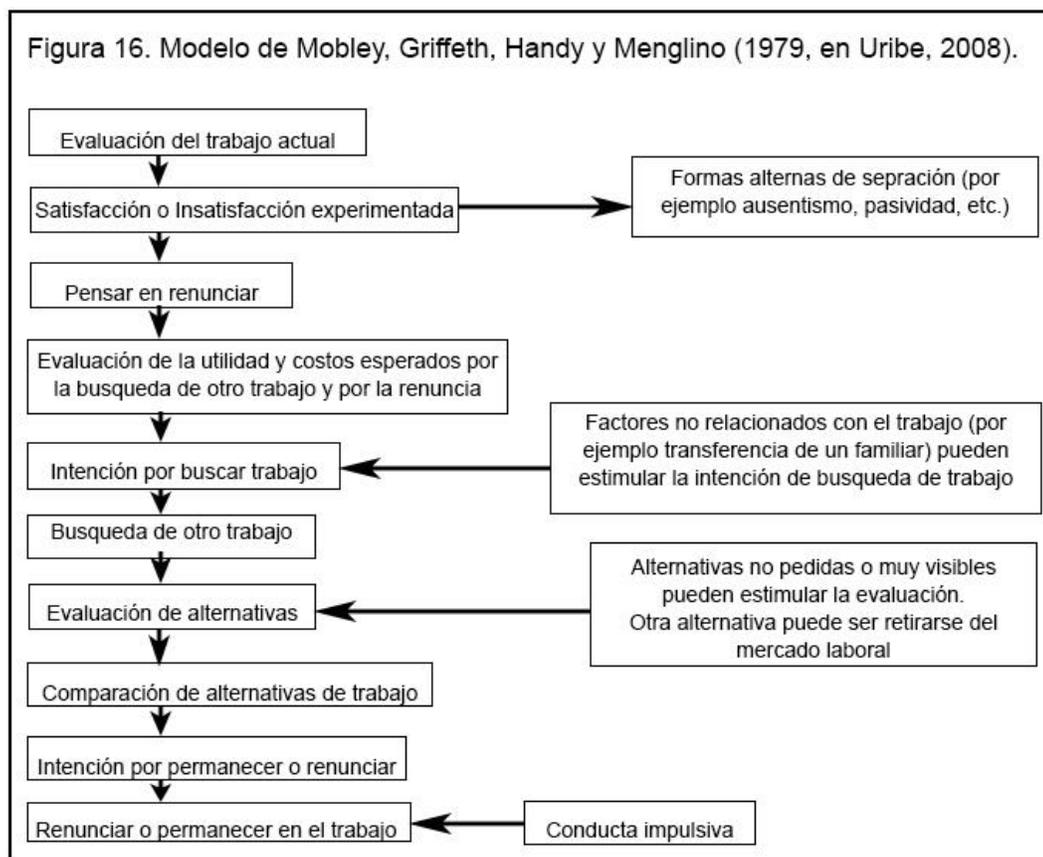
Angle y Lawson (1994, en Meyer y Allen, 1997) muestran que no hay correlación entre el compromiso de continuidad y los indicadores de **desempeño**; aunque Allen y Smith (1987, en Juaneda y González, 2007) indican una relación negativa del compromiso de continuidad con el **desempeño y la motivación**; indicando que a los individuos que les resulta gravoso abandonar la organización se desempeñan menos efectivamente en la organización. No obstante, cuando los trabajadores son familiares a los dueños de la empresa, un alto compromiso de continuidad implica mayor tiempo dedicado al trabajo; ya que perder los beneficios obtenidos en la organización implica un coste altísimo (Belausteguigoitia, 2000).

Por otro lado, varios autores (Meyer y Allen, 1997; Arciniega y González, 2006; Betanzos, Andrade y Paz, 2006) consideran al **comportamiento ciudadano** como una consecuencia del compromiso organizacional, especialmente ligada al compromiso afectivo, ya que es un conjunto de acciones que el colaborador realiza aunque no sea recompensado monetariamente sino un reconocimiento social o satisfacción propia; de hecho el Comportamiento Ciudadano

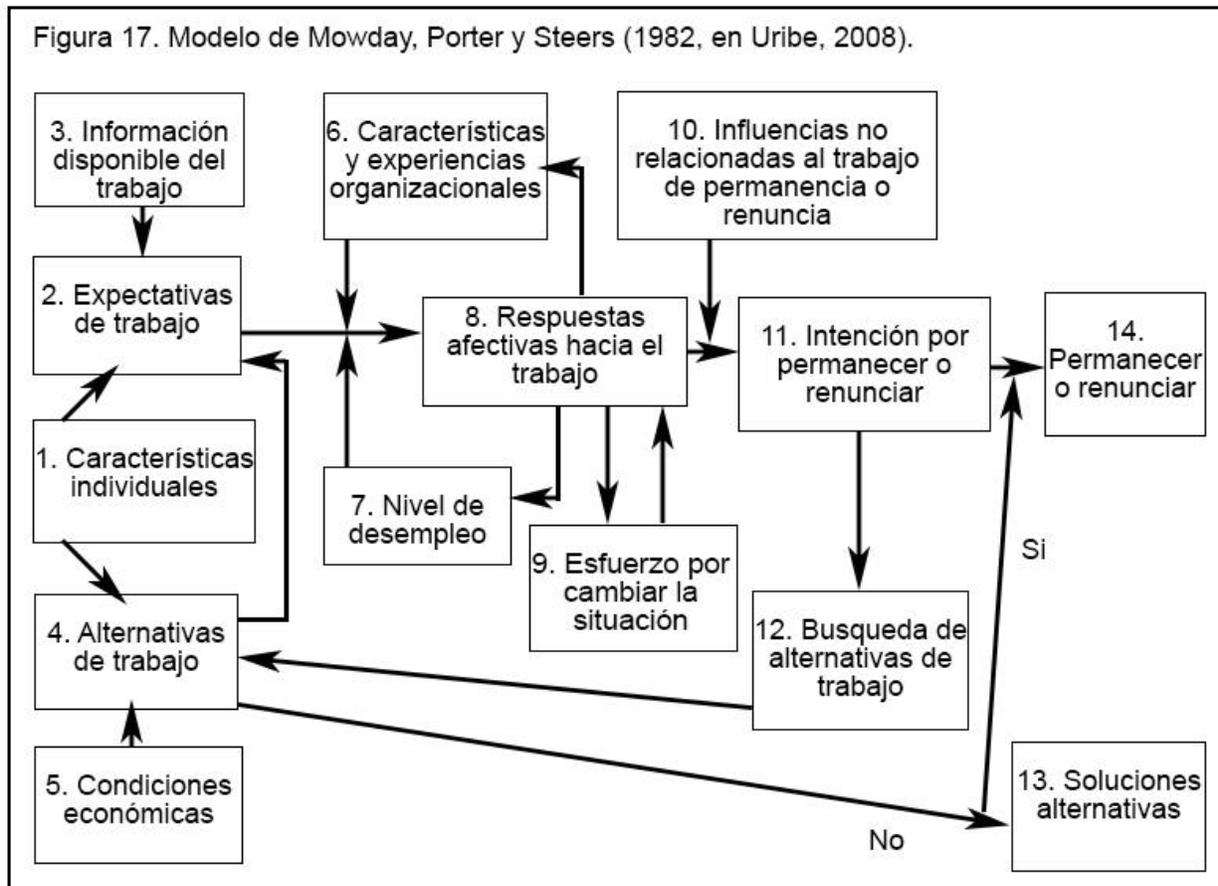
Organizacional (CCO) también se le denomina con el término de *voluntariado* (Arredondo, Rosas y Villa, 2011).

Para algunos autores (Meyer y Allen, 1991; Mathieu y Zajac, 1990; Mowday, Steers y Porter; 1979), evitar la rotación del personal es una de las consecuencias fundamentales del Compromiso. Uribe (2008) compila información y modelos de las siguientes cuatro investigaciones para profundizar en los factores que influyen en la permanencia y rotación del personal:

La primera investigación (Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979, en Uribe, 2008) muestra un modelo del proceso que hacen las personas para evaluar su trabajo, así como variables que influyen sus actitudes hacia el mismo, con el fin de valorar la decisión de renunciar o permanecer en el trabajo. La Figura 16 muestra el modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino para explicar el proceso de permanecer o renunciar al trabajo.

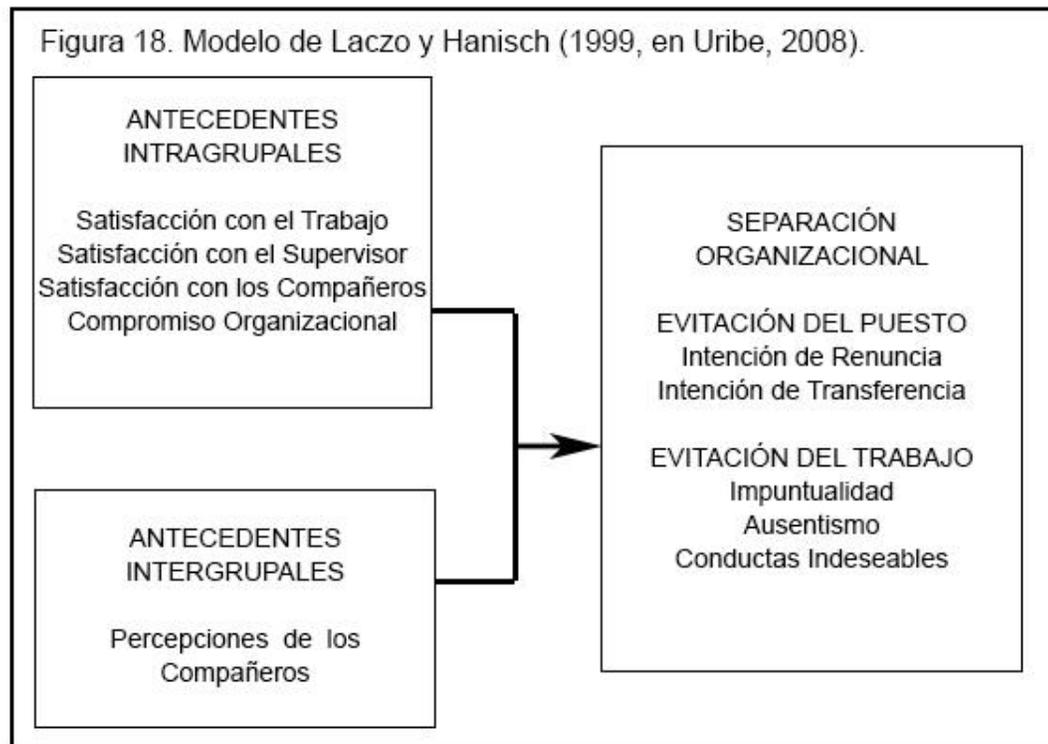


La siguiente investigación de Mowday, Porter y Steers (1982, en Uribe, 2008) aborda la permanencia o rotación del individuo a través de 14 pasos donde se evalúa la situación personal, las expectativas y alternativas laborales, así como la posibilidad de que el solucionar cualquier posible contingencia que provoque la intención por permanecer o renunciar. La Figura 17 muestra el modelo de 14 pasos elaborado por Mowday, Porter y Steers (1982, en Uribe 2008).



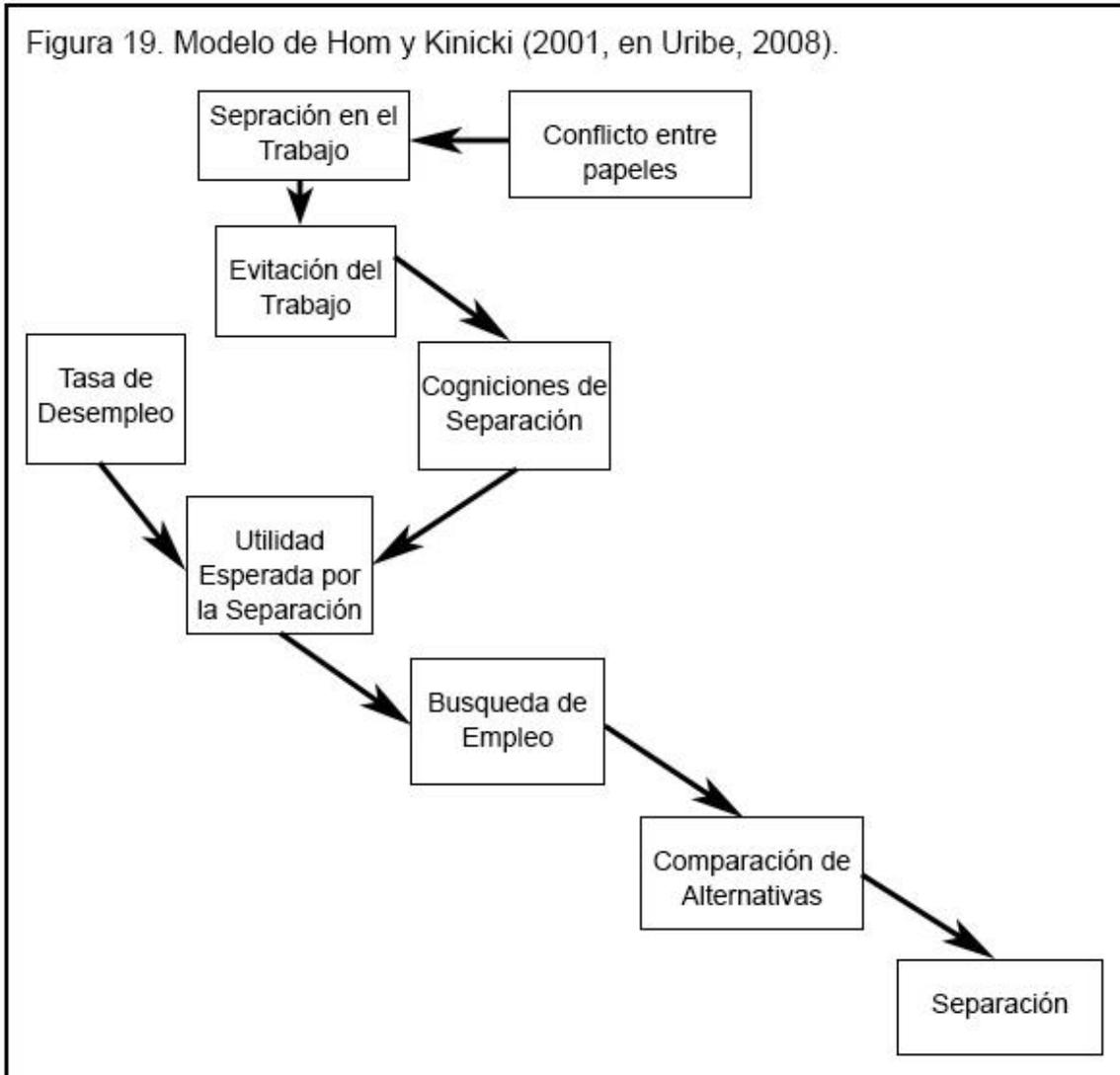
Otro modelo, rescata la investigación realizada por Laczó y Hanisch (1999, en Uribe, 2008), donde la separación organizacional, ya sea con la terminación de la relación laboral o mostrando un bajo o nulo desempeño en la realización del trabajo, son consecuencia de antecedentes intergrupales (percepción de los compañeros) y de antecedentes intragrupales entre los que se encuentra el Compromiso Organizacional. La Figura 18 muestra el modelo elaborado por Laczó y Hanisch (1999, en Uribe, 2008) donde se detallan las características de los

antecedentes intragrupal e intergrupales, así como las con consecuencias reflejadas en la separación organizacional.



Finalmente, para Hom y Kinicki (2001, en Uribe, 2008) basados en los modelos de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, y Mowday, Porter y Steers; la evitación es una consecuencia directa de la satisfacción experimentada en el trabajo evaluando por primera vez el conflicto entre papeles o roles. La Figura 19 muestra el proceso de separación del trabajador de su organización (Hom y Kinicki, 2001, en Uribe, 2008).

Figura 19. Modelo de Hom y Kinicki (2001, en Uribe, 2008).



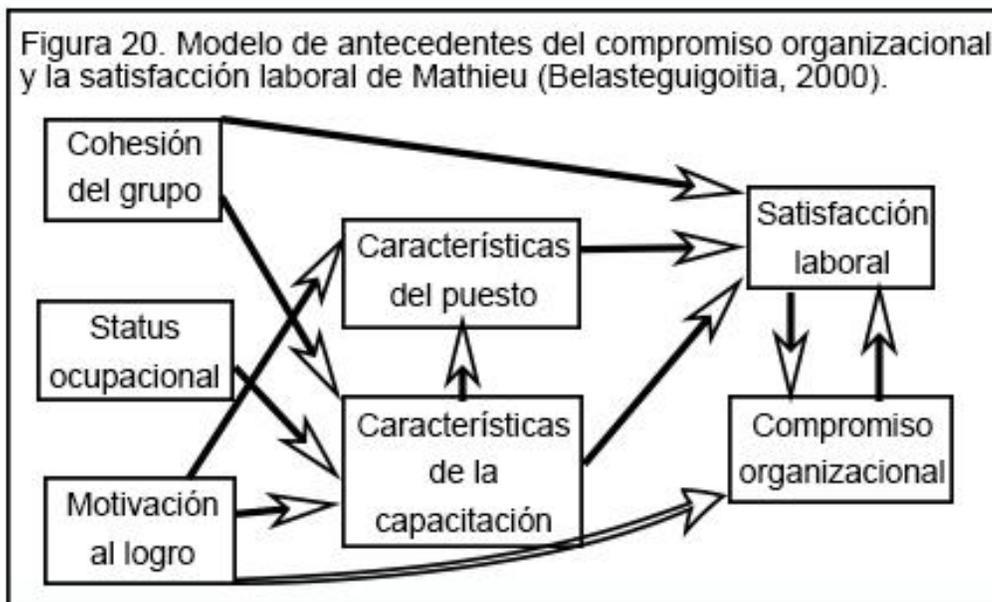
2.4 Análogos

Como parte fundamental del compromiso organizacional, es importante conocer otros factores que se desarrollan en conjunto con éste, como la satisfacción laboral, la motivación, el empoderamiento, entre otros; que son de igual forma, variables indispensables en el desarrollo del compromiso. Sin embargo, en este apartado se analizarán los más relevantes para la investigación.

2.4.1 Compromiso y satisfacción laboral

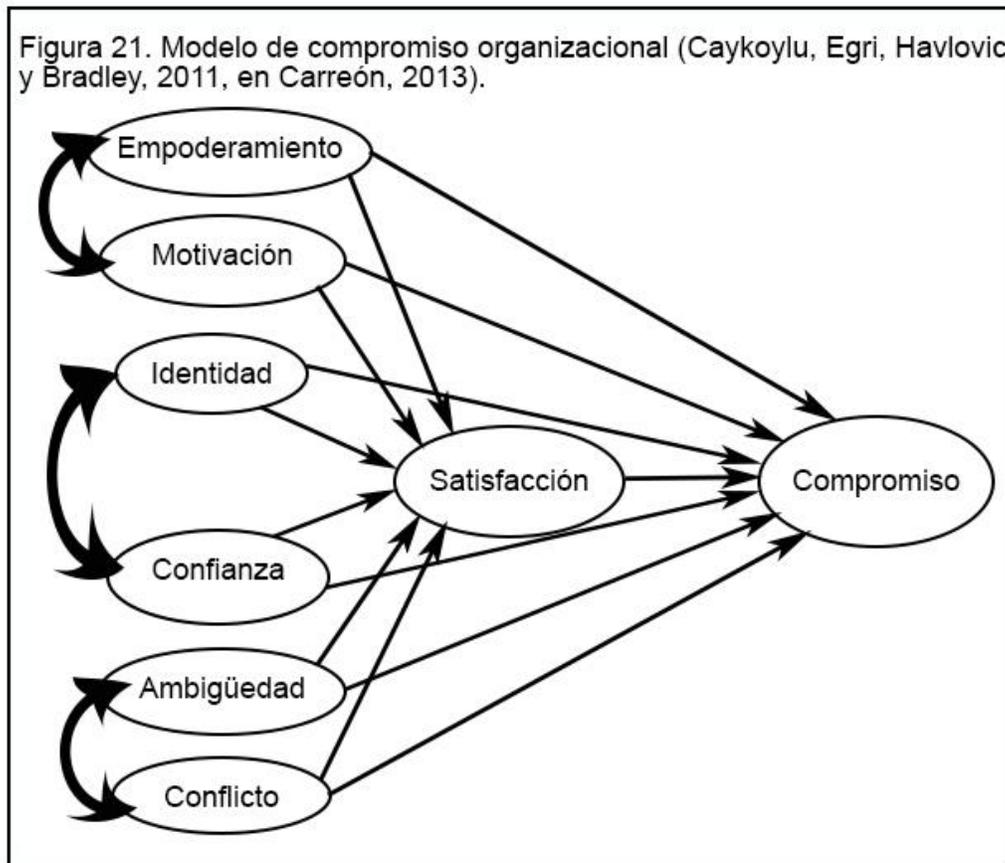
La relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral puede ser muy similar; sin embargo, la diferencia entre estos dos conceptos es que el compromiso está asociado a las metas y valores de la organización entera, además tiene estabilidad a través del tiempo; mientras la satisfacción está vinculada al puesto de trabajo y el lugar donde el empleado desarrolla sus actividades, además muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo (Juaneda y González, 2007).

La Figura 20 se muestra como las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional se desarrollan mutuamente; sin embargo, la satisfacción laboral está influenciada por las características del puesto, de la capacitación y la cohesión del grupo, mientras que el compromiso organizacional está influenciado principalmente por la motivación al logro (Belausteguigoitia, 2000).



Carreón (2013) considera que la motivación, el empoderamiento, la identidad y la confianza son variables que inciden directamente en el compromiso organizacional a través de la satisfacción laboral. Mientras que la ambigüedad y el

conflicto impactan negativamente a la satisfacción y al compromiso. La Figura 21 muestra que satisfacción es una variable más a través de la cual otras variables (empoderamiento, motivación, identidad) fortalecen el compromiso organizacional.

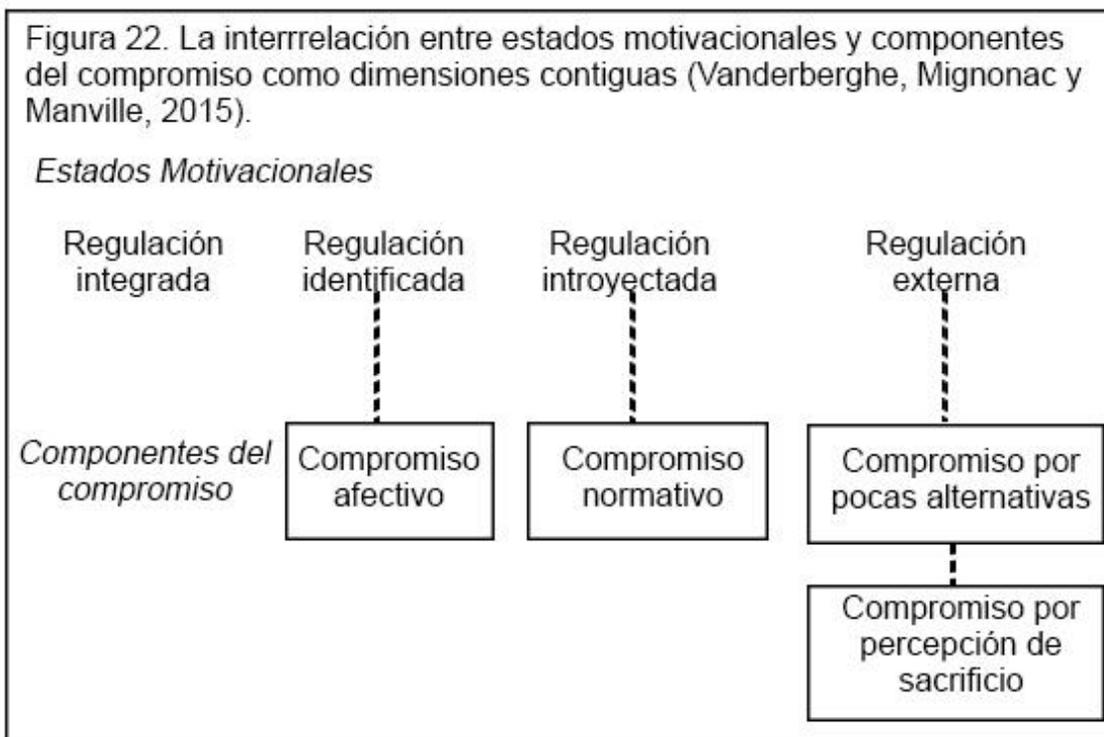


2.4.2 Compromiso y Motivación

Para Bandura (1987, en Vega y Corrido, 1998) aquellos trabajadores que identifican las metas organizacionales con las propias reportan mayor motivación y aportación para lograrlas. Sin embargo, no es indispensable que las metas personales empaten con las metas de la organización, ya que las recompensas de la organización elevan el interés y la motivación intrínseca (esfuerzo, persistencia) para alcanzarlas, siempre y cuando supongan desafío, autosatisfacción y competencia.

Tanto el compromiso como la motivación implican un esfuerzo realizado por los individuos, sin embargo, la diferencia radica en que el compromiso infiere al individuo realizar un esfuerzo mayor mientras que la motivación es un comportamiento sistemático dirigido a una meta (Juaneda y González, 2007).

Para Vandenberghe, Mignonac y Manville (2015) el compromiso normativo puede percibirse como una elección libre cuando es medido como una moral imperativa cercana al compromiso afectivo; mientras que puede ser percibido como una determinación externa cuando es medido como una obligación impuesta cercana al compromiso de continuidad. Lo cual determinará la motivación del trabajador, la Figura 22 muestra la relación entre motivación y el compromiso como dimensiones contiguas.



2.5 Compromiso y Empoderamiento

Ríos, Téllez y Ferrer (2010) definen el empoderamiento o *empowerment* como el nivel de independencia que posee un individuo para desarrollar las

actividades que le son encomendadas y se compone de las siguientes cuatro dimensiones:

- Significado: Valor que se le asigna a la relación entre las metas de la organización y los ideales del individuo.
- Competencia/Autoeficacia: Creencia individual para desarrollar actividades haciendo uso de las habilidades que posee.
- Autodeterminación: Sentimiento individual de poder o autonomía de iniciar o no una actividad.
- Impacto: Grado con el cual el colaborador puede influir estratégicamente, administrativa u operativamente fuera del trabajo.

Estos autores concluyen que el *empowerment* es un predictor del compromiso organizacional. Sin embargo, como la Figura 23 lo muestra, todas las dimensiones, trascienden al compromiso afectivo, siendo el Significado la única dimensión que afecta al compromiso normativo, mientras que para el compromiso de continuidad no tiene ningún nivel de influencia por parte de las dimensiones del *empowerment*, además todas están indirectamente relacionadas con la edad de los colaboradores.



2.6 Compromiso y subcontratación

García (2006) investigó con trabajadores que laboraban por parte de un outsourcing para un cliente enfocado a ventas y encontró que no hay relación alguna entre el compromiso organizacional y el apoyo organizacional percibido por parte de los trabajadores que laboraban para el outsourcing como para los trabajadores del cliente; explica que podría deberse a que todo el personal se enfoca en los beneficios inmediatos y no tienen la certeza de permanencia y como consecuencia, el personal subcontratado no manifiesta algún tipo de compromiso ni esfuerzo extra en su relación con la empresa.

2.7 Compromiso y orientación al mercado

Siguaw, Brown y Widing (1994) sostienen que cuando la orientación al mercado (compuesta por orientación al cliente, competencia y coordinación interfuncional) por parte de la empresa incrementa, el conflicto de rol y la ambigüedad por parte de los trabajadores (vendedores) decrementa, lo que al mismo tiempo aumenta la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Además, las investigaciones de Finegan (2000, en Alicia y Alicia, 2008) demuestran que una orientación de valores económicos, obediencia y formalidad potencian el compromiso de continuidad; sin embargo, como lo dicen Arciniega y González (2006) los valores son una variable distal hacia la formación del compromiso organizacional.

2.8 Compromiso organizacional en organizaciones del sector público y privado

Hasta el momento la mayoría de las investigaciones aquí mencionadas se han enfocado en medir el compromiso en organizaciones privadas o sin distinción entre aquellas organizaciones públicas, privadas, no gubernamentales, lucrativas o sin ánimo de lucro. Pero en el presente apartado nos centraremos en analizar las diferencias y similitudes del compromiso organizacional en organizaciones del sector público y privado.

Como se mencionaba en el apartado anterior, Gutiérrez y Gutiérrez (2013) compararon una empresa del sector público y una privada, encontrando que la empresa privada tiene ligeramente mayor cohesión y sus supervisores poseen un mayor poder sobre su grupo a comparación de la empresa pública.

Betanzos, Andrade y Paz (2006) investigaron con empleados del sector público (atención al usuario en el aeropuerto) y privado (comercialización de electrodomésticos) el compromiso organizacional, pero con la intención de redefinir el constructo de compromiso organizacional. Concluyendo que el compromiso para su muestra es una actitud que lleva a sentir apego y mantener una conducta consistente para no perder los beneficios que la organización le brinda. No hacen distinción entre sectores público y privado.

Ríos, Téllez y Ferrer (2010) investigaron la relación entre compromiso y *empowerment* en Pymes privadas de servicios, comercio y producción, concluyendo que el *empowerment* es un predictor del compromiso organizacional para ambos sectores (públicos y privados).

Carreón (2013) investigó el compromiso organizacional en profesionales de trabajo social en centros de salud del estado de Morelos (México), es decir, una organización pública. Concluyó que los trabajadores al ajustar sus objetivos personales, colaborativos y familiares a las políticas de calidad a partir de evaluaciones continuas propician un incremento en las responsabilidades, las expectativas y el compromiso.

Loli, Montgómery, Cerón, Carpio, Navarro, y Llacho (2015) investigaron el compromiso organizacional en empleados que laboraban en entidades públicas y privadas de Lima y que cursaban estudios de posgrado. Concluyendo que existe un alto porcentaje (25%) de empleados que no se comprometen plenamente con la organización. Sin embargo, no hacen distinción entre las organizaciones públicas y privadas, por lo que ambos sectores presentan las mismas dificultades para retener a sus colaboradores.

En un estudio realizado en Emiratos Árabes (Yaghi y Aljaidi, 2014), se encontró que las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) son superiores en el sector privado pero el compromiso afectivo es el único estadísticamente significativo. Argumentan que cuando el compromiso es medido como un único fenómeno, hacer diferencias entre los sectores se vuelve irrelevante; lo importante son las condiciones de trabajo, los beneficios y los factores que se relacionan estrechamente con la organización y el trabajo mismo, debido a que el compromiso organizacional es un fenómeno percibido tanto racional como socialmente.

En México, Bello y Bibiano (2009) investigaron el compromiso organizacional en un hospital público (Centro Médico Nacional 20 de Noviembre) y un hospital privado (Hospital Ángeles Pedregal) encontrando que el sector público presenta mayor compromiso en relación al hospital privado y que la diferencia se da a partir de tres componentes: Organización (fomento de alcanzar los resultados a través de una explicación clara y con apoyo), Cumplimiento (responsabilidad por parte del equipo de trabajo en el cumplimiento del trabajo) y Reconocimiento (Valoración de la actitud, trabajo en equipo, contribuciones y desarrollo del personal).

CAPÍTULO 3. Clima Organizacional

El clima organizacional o laboral es un fenómeno complejo por el cual transitan diferentes acciones y percepciones de los trabajadores, lo cual repercute en su motivación, comportamiento, bienestar, compromiso, ejecución de estrategias, entre otras consecuencias para la organización. Es por eso que en el presente capítulo se analizará su concepto, así como su relación con diferentes factores para la salud, la satisfacción laboral y la productividad.

3.1 Concepto de Clima Organizacional

El primer paso para entender cualquier fenómeno es definirlo, por eso, se analizará el concepto de clima organizacional, desde sus primeras menciones, hasta su definición actual, así como su medición para diversos autores.

La primera vez que se mencionó el término Clima Organizacional fue en los estudios de Lewin, Lippitt y White en 1939 (en Jaime y Araujo, 2007), con el término de atmósfera social, para referirse de forma indistinta al comportamiento de un individuo que se genera a partir de la percepción del estilo de liderazgo, las características personales y los componentes de la organización. Aunque para varios autores (Brunet, 1987; Domínguez, Ramírez y García, 2013) el concepto de clima organizacional fue introducido por Gellerman en 1960, pero sin una clara definición del concepto y sus parámetros.

Dessler (1979) menciona que no hay un consenso general en cuanto a lo que el término significa, pero puede variar desde factores puramente objetivos (estructura, políticas y reglas), hasta atributos percibidos (cordialidad y apoyo).

Para Domínguez, Ramírez y García (2013) el clima organizacional se basa en percepciones individuales del comportamiento, actitud, sentimientos y vínculos entre grupos del trabajo que son predominantes en una organización.

Según Brunet (1987) el concepto de Clima organizacional se deriva de dos escuelas sociales: La **Gestalt** y el **Funcionalismo**; la Gestalt se centra en la percepción del individuo como origen para determinar el comportamiento de las

personas; mientras que el funcionalismo se centra en las características y diferencias individuales como causa para que el pensamiento y la conducta de los individuos se traten de adaptar a las necesidades del medio. Así estas dos escuelas tienen en común el equilibrio que realiza el individuo surgido de la información proveniente del medio que les rodea.

Para Noriega y Pría (2010) el concepto de clima organizacional enmarca dos enfoques distintos: el enfoque **estructuralista**, que enfatiza los factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen en su comportamiento. Por otra parte, el enfoque **subjetivista o perceptual** privilegia los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de la organización en virtud de las percepciones y satisfacción de expectativas.

Para Litwin y Stringer (1968, en Villavicencio, 2015), el clima laboral es el conjunto de percepciones de los individuos que trabajan en una organización y genera creencias acerca de las consecuencias de determinadas acciones.

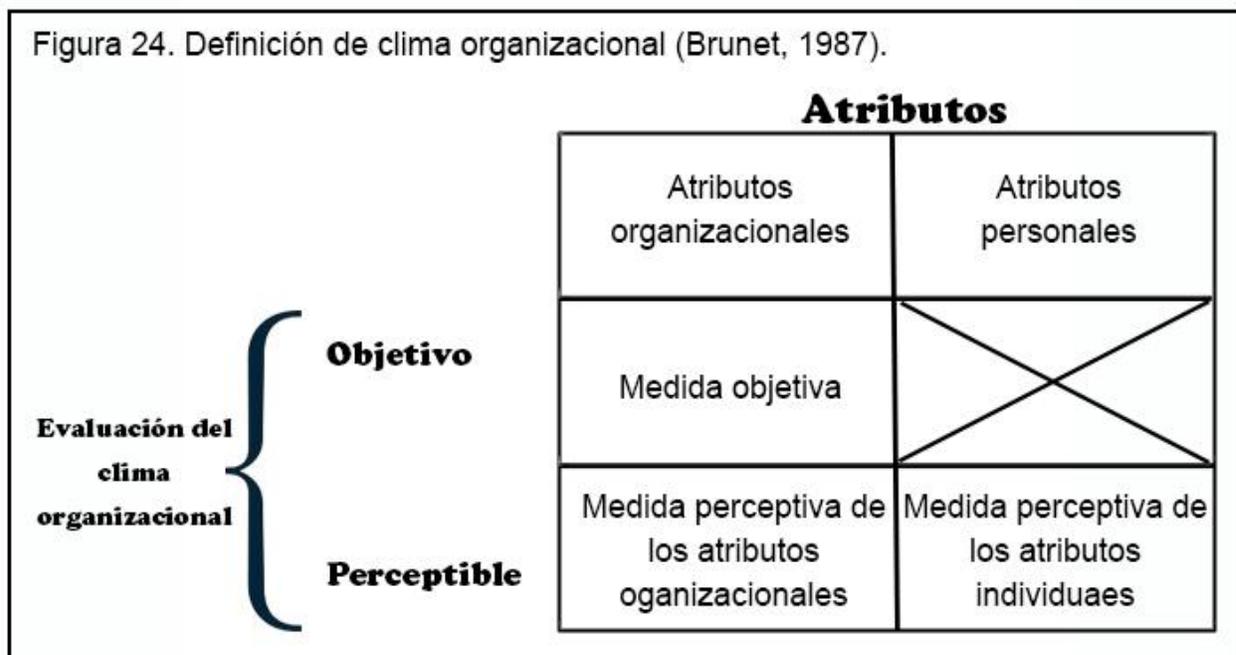
El clima organizacional se compone de "...las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general" (Brow, 1991, en Arias, 2005, p.13).

Según Joyse y Slocum (1979, en Villavicencio, 2015), el clima organizacional es de naturaleza perceptiva y psicológica; por lo tanto, representa la percepción que tienen los miembros de sus unidades sociales. Además, el clima es abstracto, cada individuo parte de la experiencia propia o de la interpretación de experiencias ajenas para integrarlo en un mapa cognitivo.

Según Brunet (1987), el clima organizacional se mide en las siguientes tres dimensiones influidas por particularidades objetivas de la organización y personales:

- **Medida múltiple de los atributos organizacionales:** conjunto de características que describen a una organización, son estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos.
- **Medida perceptiva de los atributos individuales:** el vínculo entre la percepción y valores, actitudes, opiniones y satisfacción. El individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la organización puede satisfacer.
- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales:** serie de características que son percibidas a propósito de una organización, que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

La Figura 24 representa tres dimensiones a través de las cuales se compone el clima organizacional según Brunet (1987).



Hellriegel (1974, en Uribe, 2015) define el clima laboral como un conjunto de atributos percibidos de una organización, sus subsistemas o ambos que pueden ser inducidos de forma que la organización, sus subsistemas o ambos,

sean acordes con sus miembros o el entorno. De acuerdo con este autor, el clima organizacional presenta las siguientes características para su medición y análisis:

- Las respuestas perceptuales son más descripciones primarias que evaluaciones del ambiente organizacional.
- La inclusividad de reactivos, escalas y constructos son a nivel macro y muy pocos a nivel micro.
- Las unidades de análisis son de la organización o de alguno de sus subsistemas, y no a nivel individual.
- Las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento.

Para Sharfman y Dean (1991) el clima o ambiente laboral ha sido observado y medido de dos maneras diferentes, como un fenómeno perceptivo y como un fenómeno objetivo y tangible. Estos autores caracterizan al ambiente a partir de los siguientes tres elementos:

- **Complejidad:** la dificultad comprender y operar cualquier industria (habilidades técnicas y coordinación de diversos productos).
- **Dinamismo:** la dificultad para predecir las acciones futuras de un lugar geográfico, como avances tecnológicos, patentes, entre otros.
- **Amenaza competitiva:** la competencia por los recursos que provee determinado lugar geográfico.

Si bien las percepciones son un elemento fundamental de Clima organizacional, la percepción es relativa y puede ser vista de manera diferente por la gerencia, el sindicato, empleados y clientes (Toro, 2001, en Chaparro, 2006).

Waters, Roach y Batlis (1974, en Dessler, 1979) identifican las siguientes cinco características para un clima organizacional sano:

1. Estructura organizacional eficiente: Formalización, estructura y adecuación de planeamiento.
2. Autonomía de trabajo: Responsabilidad y obstaculización del trabajo.
3. Supervisión rigurosa, impersonal: Énfasis en producción o alejamiento.

4. Ambiente abierto y estimulante: Conflicto o abertura al riesgo.
5. Orientación centrada en el empleado: Cordialidad, consideración, tolerancia del error y recompensa.

Mullins (1989, en García, Ortega y Reyes, 2014) menciona que un clima organizacional sano o positivo contiene las siguientes características: Integración de objetivos organizacionales y personales, estructura flexible con una red autoritaria, control y comunicaciones con autonomía para cada uno de los miembros, estilos de liderazgo adecuados para variadas situaciones laborales, confianza, consideración y apoyo mutuo entre diferentes niveles, así como el reconocimiento de atributos individuales.

Para Delgado, Bellón, Martínez, Luna, López y Lardelli (2005) el clima es un conjunto de varias dimensiones, simplificadas en los siguientes 3 factores:

- **Afectivo:** Relaciones interpersonales y sociales entre los trabajadores.
- **Cognitivo:** Auto-implicación psicológica.
- **Instrumental:** Implicación en las tareas y procesos del trabajo.

Para Kahn (1990, en Belausteguigoitia, 2000) así como para Brown y Leigh (1996, en Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete, 2007) el Clima Organizacional se compone de seis variables divididas en los siguientes dos grupos:

Seguridad Psicológica: Sensación de los trabajadores para ser capaz de expresarse por sí mismos, sin miedo o consecuencias significativas para su imagen, carrera o situación.

Significado Psicológico: Sentimiento de que uno está recibiendo de regreso lo invertido por su trabajo de manera efectiva, física, cognitiva o emocionalmente; las personas sienten que su trabajo tiene un significado cuando lo perciben de manera desafiante, que vale la pena y es gratificante.

La Seguridad Psicológica se compone de los siguientes factores:

- **Apoyo del superior inmediato:** Percepción del subordinado sobre la supervisión hacia él. Siendo flexible permite tratar o incluso fallar sin temor a represalias en la realización de su trabajo, otorgándoles el control sobre su trabajo y métodos que utilizan.
- **Claridad de Rol:** Grado de precisión en la descripción de sus funciones y expectativas del trabajo. Se espera que normas claras, consecuentes y predecibles creen un ambiente psicológico de seguridad e incrementen la participación en el trabajo.
- **Expresión propia:** Percepción del trabajador sobre las consecuencias para manifestar sus ideas. Siendo accesible para trabajadores integrar su personalidad, creatividad, sentimientos y autoconcepto en su trabajo.

Por otro lado, el Significado Psicológico se compone por los siguientes:

- **Contribución:** Percepción del trabajador sobre la importancia de su trabajo, si su trabajo afecta significativamente los procesos y resultados organizacionales. Mejorando la identificación con su trabajo.
- **Reconocimiento:** Convicción de que la organización aprecia y reconoce el esfuerzo y contribución del trabajador, incrementando su identificación e involucramiento.
- **Trabajo como desafío:** Percepción de una persona sobre el grado en que su trabajo requiere el uso de creatividad y una variedad de habilidades para su cumplimiento; retando al trabajador a invertir una gran cantidad de esfuerzo.

Según Gómez y Vicario (2010, en Uribe, 2015) el Clima Organizacional se compone de tres sistemas: Individual, Interpersonal y Organizacional. El sistema Individual se compone de la Satisfacción de los trabajadores y la Autonomía en el trabajo. Mientras que el sistema Interpersonal lo componen los factores Relaciones sociales entre los miembros de la organización y Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo. Finalmente, el sistema Organizacional se compone de los factores Consideración de los directivos, Beneficios y Recompensas, Motivación y esfuerzo y Liderazgo de directivos.

Apoyando este significado, Patlán y Flores (2013) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas de los trabajadores sobre su organización y ambiente, además, influyen en su comportamiento y desempeño; estas percepciones se dividen en tres niveles: Individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador-entorno) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente).

Para Moos (2008, en García, Ortega y Reyes, 2014) el Clima Social en el Trabajo se compone de tres dimensiones:

1. **Relaciones:** Es la Implicación (integración al trabajo), Cohesión (amistad entre trabajadores) y Apoyo (de la dirección a los empleados) en el trabajo.
2. **Autorrealización:** Grado de Autonomía (libertad en el trabajo y decisiones), Organización (orientación a la tarea) y Presión (grado de demandas y tiempo de trabajo).
3. **Estabilidad / Cambio:** Percepción de Claridad (en reglas y políticas), Control (uso de las reglas para controlar a los empleados), Innovación (cambios y nuevos enfoques) y Confort (entorno físico agradable).

Siguiendo esta línea de investigación, García, Ortega y Reyes (2014) consideran que el clima organizacional tiene diferentes formas dependiendo de los factores que lo componen; Por otro lado, validando la Escala de Clima Social Organizacional o WES por sus siglas en inglés (*Work Environmental Scale*) y para su medición estos autores consideraron los siguientes factores:

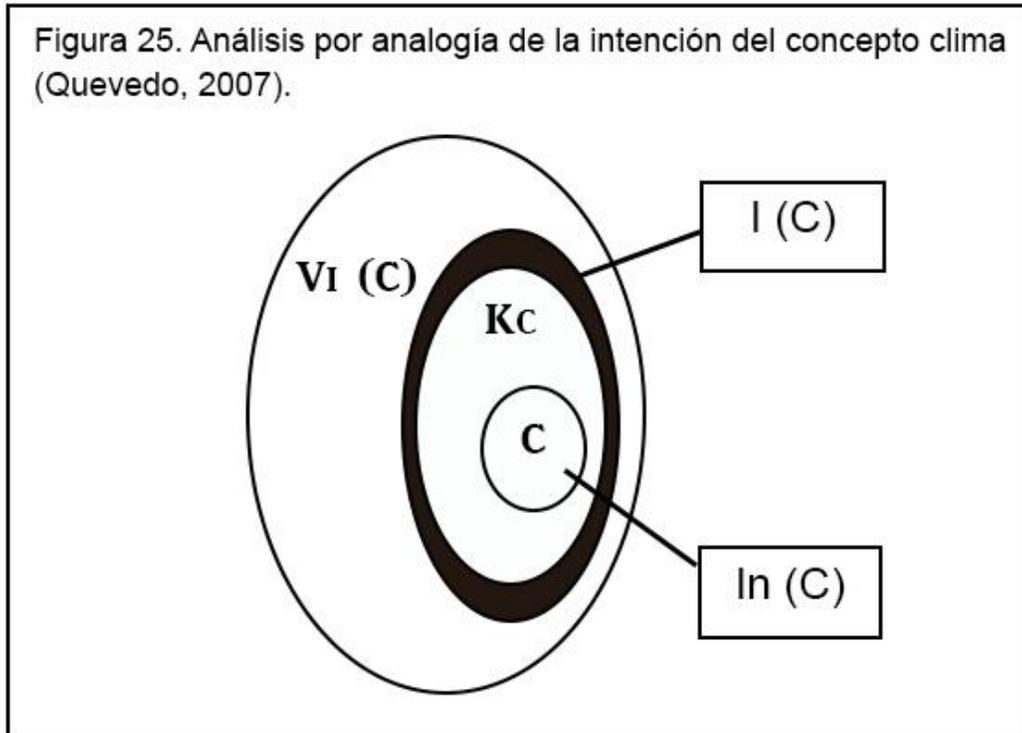
- **Clima Laboral:** Características positivas de las relaciones jefe-subordinado.
- **Aspectos Físicos:** Grado en el que el entorno físico permite, apoya, o bien, obstaculiza, en alguna medida, la ejecución de las labores que realizan los trabajadores.
- **Normatividad Organizacional:** Tipo de supervisión, seguimiento de normas y disciplina que perciben los trabajadores en el ambiente laboral.

- **Indicador Cambio:** Se refiere al trabajo novedoso o cambiante que prevalece en el ambiente laboral, así como si fuera necesario establecer cambios (Señalan que este indicador debe desarrollarse junto con más reactivos).

Villavicencio (2015) señala que el constructo de clima organizacional ha evolucionado desde la década de 1960, donde se popularizó el concepto, caracterizado por aspectos cualitativos; posteriormente en la década de 1970 se identificó por incorporar definiciones cuantitativas y se elaboraron acuerdos sobre la definición de concepto. En la década de 1980 el clima fue auge de investigación debido a su relación con la cultura organizacional. Finalmente, a partir del siglo XXI se considera al clima como un fenómeno colectivo más que individual y se retomaron los acuerdos elaborados en la década de 1970 para su evaluación.

En cuanto a la forma de evaluar las dimensiones del clima laboral, Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallace (2005, en Villavicencio, 2015) mencionan que todos los estudios utilizan mediciones distintas, por lo que los resultados no son acumulativos, entonces el conocimiento logrado parece haber sido generado al azar.

Con la intención de analizar a profundidad el concepto de Clima organizacional, la Figura 25 se puede observar la concepción del Clima Organizacional según Quevedo (2007) donde:



- Intención nuclear del Concepto **[In (C)]**: son el conjunto de condiciones ambientales dentro de la organización (sistemas de comunicación y de dirección, salarios, infraestructura, procesos).
- Subconjunto de propiedades conocidas Incluidas **[K (C)]**: la combinación de las diferentes propiedades organizacionales.
- Intención conceptual **[I (C)]**: el conjunto de propiedades conocidas y desconocidas que hacen parte del clima (áreas, departamentos, funciones, sistemas de trabajo).
- Vaguedad Intencional del concepto **[Vi (C)]**: la percepción que tiene las personas acerca de la forma estructural, social y física de la empresa y que incide en su bienestar.

A pesar de la variedad de conceptos sobre el clima organizacional, en la presente investigación utilizaremos la definición de Chiavenato (2001): El clima

organizacional se refiere la percepción de los miembros de una organización sobre su ambiente interno, además, está relacionado directamente con su motivación y comportamiento. El clima puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas (saludable, malsano, incentivador, desmotivante, desafiante, neutro, amenazador, entre otras), dependerá de la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional y pasa a percibirlo en función de éstas. Cabe mencionar que, dependiendo del estilo de liderazgo, políticas y valores empleados, así como de la estructura, naturaleza del negocio, etapa de vida de la empresa y las características de las personas involucradas, se generara cierto clima organizacional.

En la Figura 26 se pueden apreciar diferentes definiciones del Clima Organizacional (Adaptación de Brunet, 1987, en Gutiérrez y Olvera, 2010).

Figura 26. Definiciones de Clima Organizacional (Gutiérrez y Olvera, 2010).

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.
Taguiri 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, influyen en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.
Fidlate y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Cambell, Dunnette, Lawler y Weick (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.
Kats (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)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	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.

3.2 Cultura Organizacional

Debido a la interacción que existe entre el clima y la cultura organizacional, a continuación, se procederá a concebir la definición y componentes de la cultura, para finalmente hacer notar las diferencias que tiene con el clima organizacional.

Jaime y Araujo (2007), así como Joyse y Slocum (1979, en Villavicencio, 2015) mencionan que la evolución de los conceptos clima y cultura organizacional han sido desarrollados e interpretados de manera conjunta, tanto que se pueden llegar a confundir.

Hoy y Sabo (1998, en Jaime y Araujo, 2007) argumentan que la cultura organizacional es la responsable de determinar las fuerzas subyacentes que motivan el comportamiento.

Para Arias Galicia (2006) la Cultura surge de manera natural en los seres humanos debido a las siguientes tres situaciones básicas:

- Relaciones con el medio circundante: para procurarse alimento, vestimenta y albergue.
- Relaciones de cada miembro con el resto del grupo: coordinar la conducta a fin de que los miembros del grupo logren sus objetivos.
- Relaciones con otros grupos: regular las conductas de dos o más grupos, ya sea para generar relaciones de amistad, enemistad o cualquier otra.

Este autor simplifica el concepto de Cultura como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular.

Triandis (2001, en Alicia y Alicia, 2008) propone las siguientes cuatro culturas sobre colectivismo, individualismo y distancia al poder que hay en las organizaciones, la que caracteriza las conductas de sus individuos:

- **Individualismo horizontal:** donde las personas se esfuerzan por ser únicas y hacen las cosas a su manera.

- **Individualismo vertical:** donde la gente quiere hacer las cosas a su manera y se esfuerza por hacerlas mejor que los demás.
- **Colectivismo horizontal:** donde los objetivos del individuo se confunden o fusionan con los de su grupo de pertenencia.
- **Colectivismo vertical:** donde la gente se somete a la autoridad de su grupo y está dispuesta a sacrificarse por los intereses grupales.

Schein (1990, en Arias, 2007) define Cultura Organizacional como un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, mientras aprende a adaptarse de manera externa y de manera interna; dicho esquema es considerado válido y debe enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir.

Para Smircich (1983, en Jaime y Araujo, 2007), hay dos enfoques de investigación sobre la cultura organizacional: el enfoque **emic**, donde toda la organización es una cultura y asume que la cultura es una metáfora, una especie de lente por el cual se examina la vida organizacional. Por otra parte, el enfoque **etic** argumenta que la cultura es algo que la organización tiene, es decir, subculturas que se fundamentan en sistemas de significados compartidos; de manera que se pueden observar costumbres, símbolos, rituales, normas, y demás. Así la cultura se considera una variable, otorgándole un carácter funcionalista.

Para Hellriegel y Slocum (2009) la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y comparten los miembros de un grupo. Además, cambia lentamente con el tiempo e influye en el comportamiento de sus miembros. Estos autores añaden que la cultura se compone de los siguientes seis elementos:

- Vías de comunicación rutinaria, incluyendo rituales, ceremonias y lenguaje.
- Normas compartidas.
- Valores dominantes, como la calidad en productos o servicio al cliente.
- Filosofía que rige las políticas y toma de decisiones, incluyendo a las personas que son incluidos o consultados para su decisión.

- Reglas de juego que los nuevos miembros deben acatar para ser reconocidos como parte del grupo.
- El clima o la sensación que es transmitida por la distribución física, la interacción de los gerentes y personas hacia los clientes, proveedores y personas del exterior.

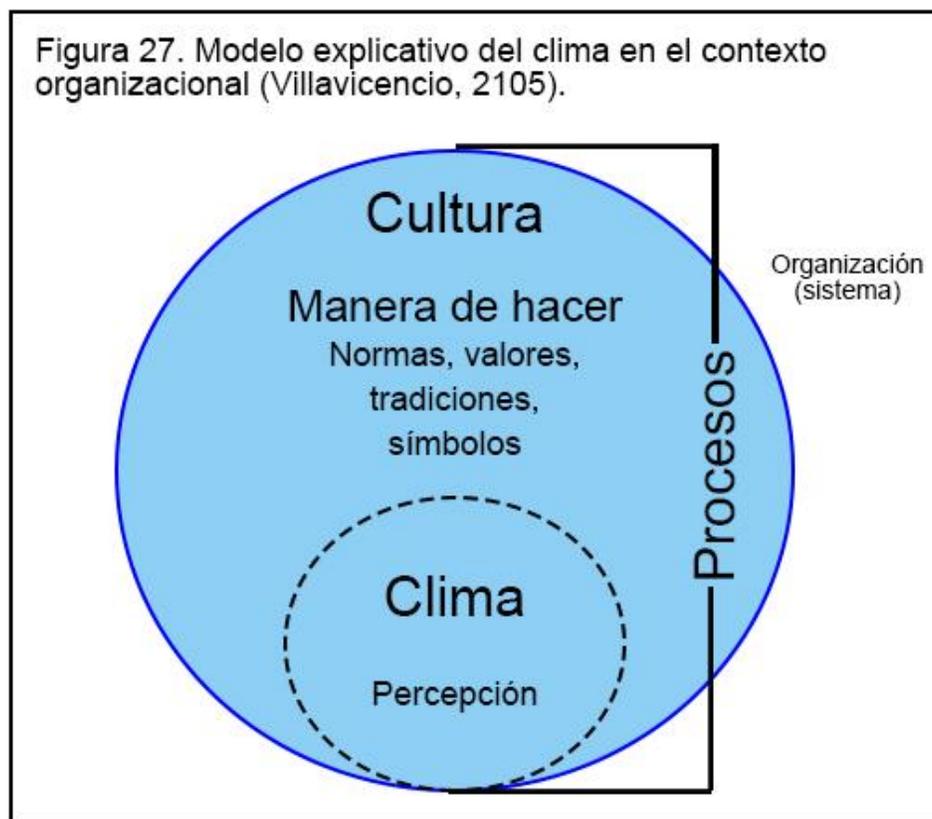
Para Robins y Judge (2013), la cultura organizacional se adquiere a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y expectativas. Estos autores señalan las siguientes siete características fundamentales de la cultura organizacional:

- Innovación y toma de riesgos. Grado en el que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran el riesgo.
- Atención al detalle. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal.
- Orientación a equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- Estabilidad. Grado en que las actividades hacen énfasis en mantener el *status quo* y no en el crecimiento.

Finalmente, Villavicencio (2015) concluye que la diferencia básica entre el clima y cultura es que; el clima organizacional es la percepción de las actividades, procesos, valores y otros elementos que están presentes dentro de la organización y con los cuales existe interacción. Mientras que la cultura es un

conjunto de valores aceptados por el grupo de trabajo, que indican el modo de pensar y actuar del individuo dentro de la organización. Todos los individuos experimentan un clima, pero no todos experimentan una cultura.

La Figura 27 señala como el clima organizacional es la percepción de las actividades, procesos, valores y su interacción (Villavicencio, 2015).



3.3 Ambiente Laboral y Factores Psicosociales en el Trabajo

Considerando que el término ambiente laboral forma parte de la composición del significado de clima organizacional (Dessler, 1979; Sharfman y Dean, 1991; Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Uribe, 2015; Villavicencio, 2015), a continuación, se profundiza más en los aspectos ambientales junto con el concepto de factores psicosociales del trabajo para tener un panorama más completo sobre el clima organizacional.

“Cuando se menciona el concepto de ambiente y clima laboral, es inevitable tocar temas como condiciones de trabajo, bienestar y prevención de accidentes, lo que nos lleva a considerar que el clima laboral y la salud están relacionados de manera estrecha en lo que se ha denominado factor psicosocial en los procesos de trabajo...” (Uribe, 2015, p. XVI).

“El concepto psicosocial se refiere a un infinito número de variables utilizadas en el cuerpo teórico y metodológico de múltiples disciplinas, entre ellas la psicología, sociología, economía, medicina, antropología, administración, entre otras” (Juárez y Camacho, 2011, en Uribe, 2015, p. 6).

El Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo define factores de riesgo psicosocial como:

“Aquéllos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada laboral y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral, por el trabajo desarrollado.” (STPS, 2014, p. 68).

En 1997 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indicó que los factores psicosociales se basan en el medio ambiente de trabajo, tareas propias del trabajo, condiciones de organización, cultura y costumbres, nuevas tecnologías, desempleo y subempleo (Uribe, 2015).

En la actualidad la OIT (2013) indica que los factores psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo, y sobre todo de su organización, que pueden afectar la salud de las personas a través de mecanismos fisiológicos a los que también se les denomina estrés. Identificando los siguientes cinco grupos de riesgos psicosociales:

- a) Exceso de exigencias psicológicas del trabajo
- b) Falta de control, influencia y desarrollo en el trabajo
- c) Falta de apoyo social y de calidad de liderazgo

- d) Escasas compensaciones del trabajo
- e) Doble jornada o doble presencia

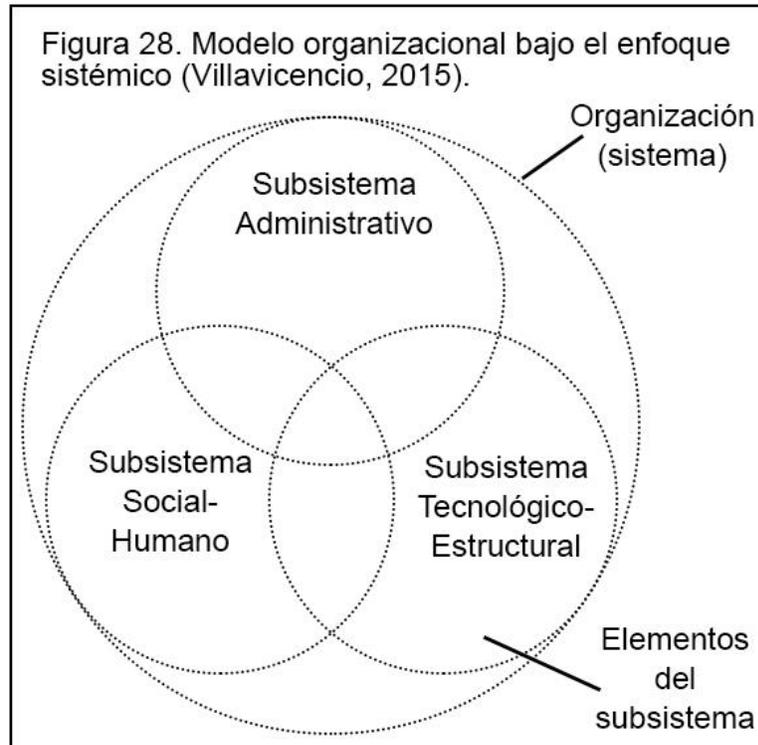
La Oficina Internacional del Trabajo (2007, en Vieco y Abedollo, 2014) define los factores psicosociales de origen laboral de la siguiente manera:

“Las condiciones que comprenden aspectos del puesto de trabajo y del entorno de trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas (por ejemplo, su variedad, significado, alcance y carácter repetitivo). El concepto de factores psicosociales se extiende también al entorno existente fuera de la organización (por ejemplo, la doble presencia trabajo-hogar) y aspectos del individuo (por ejemplo, personalidad y actitudes) que puedan influir en la aparición del estrés en el trabajo.” (Vieco y Abedollo, 2014, p. 358).

El uso de modelos sistémicos para la explicación del comportamiento de las organizaciones tomó gran importancia a partir de la década de 1950. En la actualidad Villavicencio (2015) explica la organización como un sistema compuesto de los siguientes tres subsistemas:

- **Subsistema Administrativo:** Estructura organizacional, roles, filosofía, planeación, procesos, normas y todos los elementos relacionados con la planeación organización, dirección y control formalmente descrito.
- **Subsistema Tecnológico-Estructural:** tecnología, equipo, mobiliario, instalaciones, comunicación, ubicación física y disposición de las instalaciones.
- **Subsistema Social-Humano:** todo lo relacionado con las personas a nivel individual (emociones, motivaciones, intereses, expectativas, valores, comportamiento, salud, personalidad, locus de control, entre otras) y a nivel de grupo (liderazgo, cohesión, comunicación, conflicto, tipología, comportamiento grupal).

En la Figura 28 se observa el modelo de los subsistemas organizacionales de Villavicencio (2015).



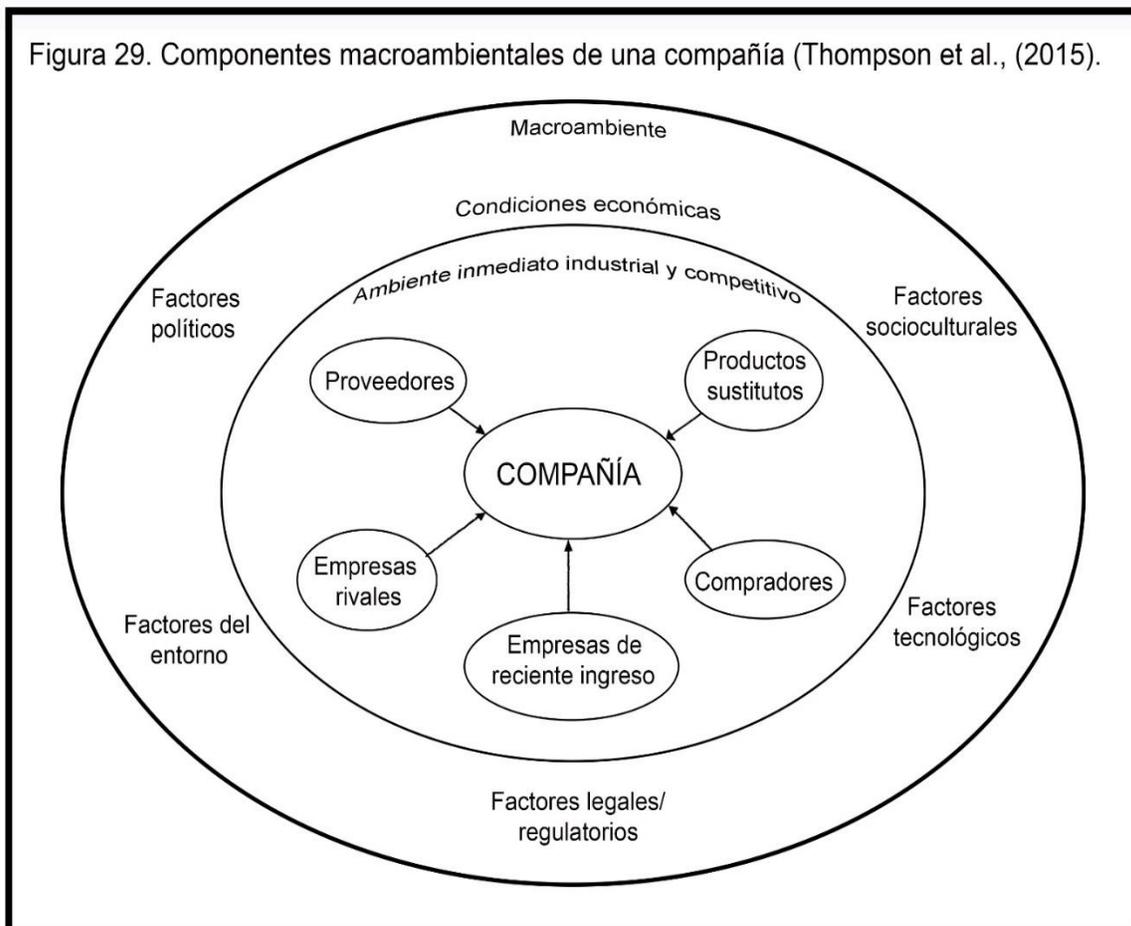
Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2015) tanto el ambiente externo como el ambiente interno son necesarios para el desarrollo de cualquier empresa; debido a que todas operan en un “macroambiente” que afectan al ambiente competitivo e industrial y se componen de los siguientes seis elementos:

- **Factores políticos:** se refiere a las acciones y procesos políticos que pueden ser factores federales o industriales, incluyendo la intervención en la economía.
- **Condiciones económicas:** son las tasas de interés, tipo de cambio, desempleo, déficits o superávits, ahorro y el producto interno per cápita.
- **Fuerzas socioculturales:** son valores, actitudes y estilos de vida de la sociedad que impactan en los negocios y en la demografía; estas fuerzas varían de la localidad y cambian con el paso del tiempo.
- **Factores tecnológicos:** son avances técnicos y cambio tecnológico que impactan en la sociedad con su nuevo conocimiento y uso de la tecnología;

algunos ejemplos son las incubadoras tecnológicas de las universidades o el control del internet por parte del gobierno.

- **Factores del entorno:** son factores ecológicos y ambientales, como el clima o los recursos que afectan a la industria y a los servicios públicos.
- **Factores legales y regulatorios:** son normativas y leyes que se deben cumplir, como los derechos del consumidor, laborales, leyes antimonopolios, de higiene ocupacional y regulaciones sobre seguridad; asimismo están las legislaciones sobre el salario mínimo.

En la Figura 29 se aprecia como los seis componentes de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2015) perturban desde su macrosistema a cualquier compañía. Cabe mencionar que dentro de este sistema las compañías compiten, venden, compran y transforman recursos para lograr mayor rentabilidad.



Villavicencio (2015) identificó los siguientes 9 factores que integran el clima organizacional:

- **Liderazgo:** percepción sobre el desempeño del jefe inmediato (comunicación, confianza, retroalimentación y distribución equitativa del trabajo).
- **Compañerismo:** percepción del personal en relación a la cooperación, compromiso, cordialidad e integración de equipos.
- **Capacitación:** grado de percepción en el que la capacitación permite mejorar y actualizar el desempeño, así como permite un crecimiento profesional.
- **Ambiente físico:** percepción de la iluminación, mobiliario y espacio físico adecuado para la realización del trabajo.
- **Horario:** percepción de que el horario laborado corresponda al horario establecido en la contratación; y si éste permite una buena calidad de vida.
- **Infraestructura tecnológica:** equipo y paquetería informática actualizada para el desempeño de las actividades.
- **Comunicación formal:** percepción de que la información formal tiene mayor impacto que la informal.
- **Reclutamiento y selección:** grado en el que las funciones del puesto son acordes a la preparación profesional y académica.
- **Soporte técnico:** percepción de los conocimientos y actitud de servicio por parte del personal de soporte técnico para resolver las solicitudes.

Para Montes, 2014; y Juárez y Camacho, 2011 (en Esquivel, 2016) el concepto de factores psicosociales en el trabajo no está muy bien delimitado y tampoco se usa un solo concepto para referirse a aquello que se busca explicar, usando “organización de trabajo”, “factores organizativos” o “factores psicosociales”, para hacer referencia a las condiciones de trabajo que pueden conducir al estrés.

En México, la Ley Federal del Trabajo (2015) en el título noveno, trata lo relacionado a riesgos de trabajo, definiendo accidente de trabajo, como toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida en el ejercicio del trabajo, incluyendo el propio lugar de trabajo, su traslado del domicilio hacia él, o de él a su domicilio. Establece además la responsabilidad de las autoridades para estudiar y prevenir los riesgos laborales.

La seguridad y la prevención de accidentes laborales implican no solo una amenaza y un deber para los trabajadores, sino también para la organización y sus patrones, en Estados Unidos, todos los gerentes necesitan conocer las funciones de la *Occupational Safety and Health Act* (OSHA) o Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (Dessler, 2009).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2014) establece un reglamento de seguridad y salud en el trabajo; el cual tiene como objetivo prevenir riesgos y garantizar la vida y la salud de los trabajadores.

En la Figura 30, se observa la cantidad de accidentes y enfermedades de trabajo, así como las defunciones que el INEGI tiene registrados en el Distrito Federal y a nivel nacional en el año 2014. Cabe mencionar que con el paso del tiempo estas cifras han ido disminuyendo, debido a avances científicos de investigación y uso de tecnologías (INEGI, 2014).

Figura 30. Accidentes y enfermedades de trabajo en el 2014 (elaboración propia, 2017, con base en INEGI 2014).

	Distrito Federal	Nacional
Accidentes de trabajo	38, 736	400, 947
Enfermedades de trabajo	309	8, 301
Incapacidades de trabajo	1, 561	25, 214
Defunciones	49	1, 012

3.4 Variables relacionadas con el Clima Organizacional

Debido a que el Clima Organizacional no es un fenómeno aislado, más bien es un fenómeno que interactúa con las características de cada organización, así como de cada persona, va a ser concebido de diferentes formas; sin embargo, la importancia del clima radica en sus consecuencias en la salud, satisfacción, productividad y compromiso de los trabajadores. En este apartado se menciona como el clima organizacional tiene consecuencias directas en la salud, la satisfacción y la productividad, el impacto con el compromiso se analiza en el capítulo 4.

3.4.1 Clima Organizacional y Salud

La importancia del Clima organizacional y su impacto en la Salud es fundamental para procurar el bienestar y desarrollo de las personas en las organizaciones, en el presente apartado se observa como el clima puede favorecer o perjudicar la salud de los trabajadores en sus organizaciones.

Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009) encontraron que trabajadores del sector salud de Colombia, percibían en general un mal clima

laboral y que toda la población estudiada presentaba una alta frecuencia de síntomas psicológicos y biológicos asociados al estrés ocupacional y enfermedades profesionales. Cabe mencionar que todos los factores (laboral, Organización, Relaciones y Extralaboral) presentaban indicadores de un mal clima; pero el principal factor maligno era Relaciones interpersonales (comunicación, resolución de conflictos entre grupos, valores éticos, compromiso, confianza, respeto, entre otros).

Al validar la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), Patlán y Flores (2013), demostraron que en el personal de una institución de salud de México, hay una relación estadísticamente significativa y negativa entre el clima organizacional y el burnout, es decir, que hay mayor desgaste ocupacional cuando los trabajadores perciben un clima organizacional desfavorable para ellos.

En tres casos de estudio con población mexicana (principalmente) y centroamericana, Uribe (2015) menciona que, a pesar de sus diferencias muestrales, el estado de salud de esta población presenta más alteraciones (trastornos gastrointestinales, de ansiedad, depresión, entre otros) a comparación del estado de salud de muestras europeas. Además, destaca mencionar que la falta de experiencia de los jóvenes, conlleva a una sobre carga de trabajo que, junto con la falta de ejercicio y una mala alimentación, resulta en manifestaciones desfavorables a la salud. Finalmente, la escolaridad es una variable que juega un rol muy importante en la percepción del clima laboral: menor calidad educativa permite bajos salarios, tercerizaciones, disminución de prestaciones, entre otras precariedades en el trabajo. Resalta la importancia de gobernantes, empresarios y líderes en general en promover el trabajo decente como lo sugiere la OIT.

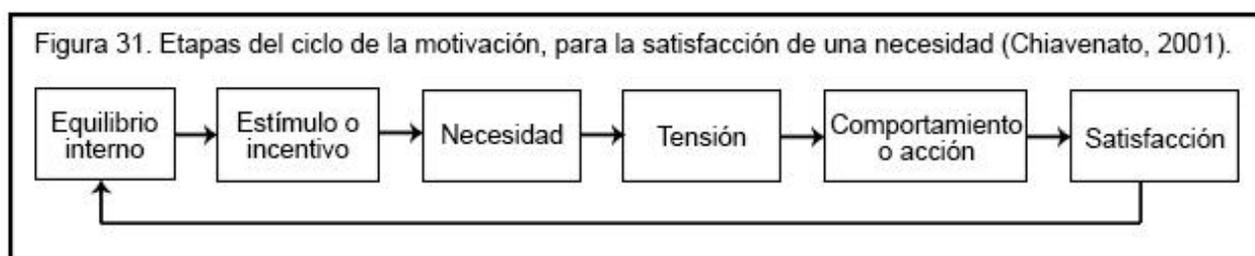
3.4.2 Clima Organizacional y Satisfacción laboral

Conocer si las personas se sienten a gusto con el clima organizacional que les rodea puede ser determinante para saber si cumplirán y participaran con los procedimientos de la organización en el cumplimiento de objetivos, es por eso que

en el presente apartado se describe brevemente la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral según Allan (1998, en Arias 2007) son un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo.

Para Chiavenato (2001), la satisfacción es el punto culmine del ciclo de la motivación, en la Figura 31 se modela las etapas del ciclo de la motivación; cuando surge alguna necesidad, se rompe el equilibrio del individuo, causando tensión, lo que lo lleva a desarrollar un comportamiento que la satisfaga esta tensión.



En Costa Rica, Arias (2007) encontró que el clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del personal de la unidad de cuidados intensivos neonatales del hospital nacional de niños. Encontró que la comunicación es satisfactoria, mientras que el liderazgo presenta actitud de compañerismo, pero al mismo tiempo la distribución del trabajo es inequitativa debido a conflictos por el poder y un déficit en la capacidad de negociación. Sin embargo, a pesar de ello, los trabajadores se sienten satisfechos por su trabajo (*in role*), les gusta lo que hacen y se gratifican con la mejora de cada paciente.

En una PYME española se encontró que los empleados valoran positivamente el clima organizacional, especialmente el factor de relaciones interpersonales (implicación, cohesión y apoyo); sienten que la Dirección los apoya; mientras que la mayor satisfacción que experimentan es hacia el puesto. Sin embargo, concluyen que clima organizacional y satisfacción laboral son

variables complejas e independientes que mantiene relaciones entre sí, por ejemplo, el factor de relaciones interpersonales correlaciona globalmente con la satisfacción laboral (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

En Chile con trabajadores del sector público se muestra una alta relación entre las dimensiones del clima organizacional (Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación) con variables de la satisfacción laboral (con el trabajo en general, con la forma en que se realiza su trabajo y con la relación subordinado-supervisor) a excepción de la satisfacción con el ambiente físico, la cual no mostró correlación estadísticamente significativa con ninguna dimensión del clima organizacional (Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, 2008).

Finalmente, en México Patlán y Martínez (2013, en Uribe, 2015) encontraron que la Satisfacción Laboral (Intrínseca y Extrínseca) de Profesores de Tiempo Completo pertenecientes a Instituciones de Educación Superior aumenta cuando perciben un clima organizacional (Satisfacción, Autonomía, Relaciones sociales, Unión y apoyo entre miembros de la organización, Consideración de directivos, Beneficios y recompensas, Motivación y esfuerzo, Liderazgo de directivos) favorable y perciben de sus directivos apoyo y en general un liderazgo enfocado a las necesidades y metas de los trabajadores.

3.4.3 Clima Organizacional y Productividad

El interés principal de las organizaciones en maximizar sus resultados, es por eso que en este apartado se señala la importancia del clima laboral y su impacto en la productividad y desempeño de los trabajadores.

Belausteguigoitia (2000) encontró que el clima organizacional correlaciona significativamente con las dimensiones del **Esfuerzo** (tiempo e intensidad). Cabe mencionar que la muestra ocupaba puestos superiores, excluyendo casi en su totalidad a la población operativa y mandos medios debido a que solo el 20% de la población se consideró perteneciente a empresas grandes.

Las políticas y procedimientos de una empresa contribuyen a crear el clima laboral, con ello, al entendimiento común sobre la forma de hacer las cosas, lo que se facilita la ejecución de estrategias empresariales (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2015). Adicionalmente, como se ha escrito a lo largo del capítulo, el liderazgo percibido es una variable condicionante para determinar el clima organizacional (Chiavenato, 2001; Jaime y Araujo, 2007; OIT, 2013; Villavicencio, 2015).

En Chile se midió el liderazgo de organizaciones públicas y privadas, encontrando que el liderazgo transformacional así como la congruencia de valores afectan positivamente la eficacia de ambas organizaciones; por otra parte, el liderazgo transaccional, afecta negativamente la eficacia de las empresas privadas, pero no es el caso para las organizaciones públicas (Pedraja y Rodríguez, 2008).

Villavicencio (2015) encontró a través de la medición e intervención particular del clima organizacional de una institución, que la mejora del clima laboral está relacionada con el mejoramiento del desempeño laboral, sin embargo, se debe tomar en cuenta que, para la práctica, debe ser aceptado e impulsado por los líderes (personas de mando y mando medio). El autor recomienda que una vez que se alcancen los objetivos o los resultados dejen de ser favorables es necesario volver a evaluar el clima, debido a que una vez implementado, el cambio se convertirá en el *estatus-quo* de la organización.

3.5 Clima organizacional en organizaciones del sector público y privado

En el presente apartado se analizan algunas investigaciones y comparaciones del clima organizacional entre los sectores público y privado.

En Colombia se encontró, al compararon dos universidades (una privada y otra pública), que hay una alta relación entre el clima organizacional y las acciones de compartir información (habilidad de intercambiar información, experiencia, valores, e información contextual). Por otro lado, la universidad privada no

presenta relación significativa entre el clima organizacional y la conducta de compartir conocimientos, mientras que en la pública la correlación es moderada (Villamizar y Castañeda, 2014)

En Bogotá Chaparro (2006) no encontró diferencias significativas entre una empresa del sector privado y una del sector público, ambas dedicadas a las telecomunicaciones, valoran como adecuado su clima organizacional, especialmente las dimensiones de normas de excelencia y claridad organizacional; de igual forma, en ambas organizaciones los trabajadores puntúan alto en el factor de logro como motivador principal. Esto probablemente debido a que las demandas del mercado requieren de personal capaz de hacer frente a exigencias en tecnología y procedimientos.

En México (Gutiérrez y Gutiérrez, 2013) comparando diversas empresas del sector público y privado encontraron que la cohesión por grupo se muestra ligeramente más en la empresa privada, por lo que su ambiente genera una mayor fuerza de unión al trabajar y convivir entre los integrantes de los diversos departamentos. Concluyen que tanto la cohesión por departamentos y el poder reflejado por los supervisores son bastante similares entre las organizaciones del sector público y privado.

En un estudio mexicano (Uribe, García, Castillo y Barrera, 2011) para confirmar la relación del clima laboral y factores psicosomáticos, se encontró que las organizaciones privadas muestran mayor promedio de 13 factores de acoso laboral a comparación de las organizaciones públicas; sin embargo, las organizaciones públicas fueron estadísticamente significativas. Por otro lado, se confirmó que el acoso laboral disminuye el buen clima laboral.

Capítulo 4. Clima Laboral y Compromiso Organizacional

Son varias las variables que impactan en el compromiso como en el clima organizacional; tanto variables internas, como variables externas a la organización; así como variables interpersonales y laborales. En el presente capítulo se retomará la importancia del Clima y Compromiso Organizacional para las organizaciones, así como posibles variables que interactúan con ellas.

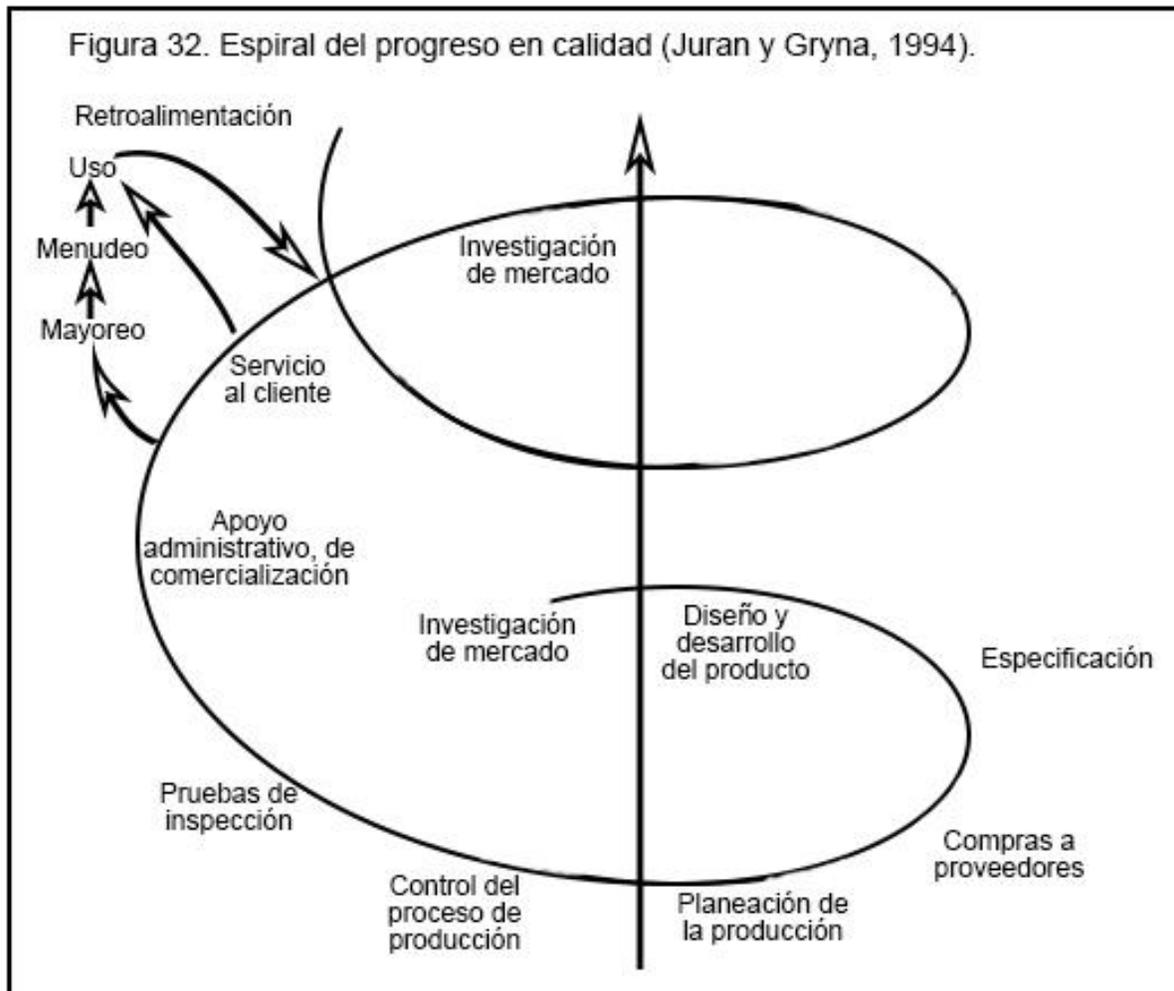
4.1 Las organizaciones como sistemas

Para comprender como es que varias variables son percibidas por cada trabajador de manera particular y en conjunto generan un ambiente laboral que comparten los integrantes de las organizaciones, en el presente apartado se analiza la comprensión de las organizaciones como sistemas.

Un sistema es el conjunto de sus partes y sus interacciones. Las partes se componen de características físicas (átomos, masa, volumen) o características abstractas (variables matemáticas, conceptos, leyes, procesos). Mientras que sus interacciones son todas las posibilidades en que las partes se conjuntan. Al mismo tiempo cada parte a diferente dimensión está compuesta por otras partes e interacciones, lo que se conoce como subsistema (Johansen, 1994).

Así las organizaciones y los individuos son sistemas que buscan la satisfacción de sus propósitos. Cabe recordar que una de las cualidades de los sistemas abiertos es la retro-alimentación, por lo que pueden cambiar y mejorar (Johansen, 1994).

La Figura 32 muestra la importancia de la retroalimentación en la mejora continua de las organizaciones. Donde el ciclo inicia con una investigación de mercado, finaliza con la retroalimentación y vuelve a comenzar, pero con las aportaciones de la retroalimentación (Juran y Gryna, 1994).



Según algunos autores (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2015; Villavicencio, 2015) las organizaciones se consideran sistemas, el individuo y los departamentos micro-sistemas y todos se encuentran dentro de un macro-sistema anexo a factores políticos, económicos, normativos y medioambientales externos a la organización. Son muchos los enlaces entre compromiso y el comportamiento de los empleados moderados por factores situacionales (Mathieu y Zajac, 1990, en Meyer y Allen, 1997).

De acuerdo a investigaciones que determinan el desarrollo del Compromiso Organizacional (Alicia y Alicia, 2008; Arciniega y González, 2006; Choi, Oh y Colbert, 2015; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1997; Ríos, Téllez y Ferrer, 2010; Uribe, 2008; Vega y Corrido, 1998) así como las que analizan los factores

del Clima Organizacional (Arias, 2005; Arias, 2007; Belausteguigoitia, 2000; Brunet, 1987; Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, 2008; Chiavenato, 2001; Delgado, Bellón, Martínez, Luna, López y Lardelli, 2005; Dessler, 1979; García, Ortega y Reyes, 2014; Noriega y Pría, 2010; Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Sharfman y Dean, 1991; Villavicencio, 2015); se puede observar que el clima comparte varias características que promueven el compromiso. Esto, sin tomar en cuenta las variables de satisfacción laboral y motivación.

La satisfacción y la motivación han demostrado ser fenómenos que se desarrollan al mismo tiempo que el compromiso organizacional (Mathieu y Zajac, 1990; Arciniega y González, 2006; Juaneda y González, 2007; Carreón, 2013; Vandenberghe, Mignonac y Manville, 2015) y para algunos autores (Brunet, 1987; Chiavenato, 2001; Arias, 2007; Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, 2008) también se desarrolla análogamente al Clima organizacional.

La Figura 33 clasifica factores antecedentes del compromiso y del clima organizacional analizados a lo largo de la presente investigación. Agrupándolos por características similares a la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario (2010, en Uribe, 2015) obteniendo tres categorías (Sistema Interpersonal, Sistema Individual y Sistema Organizacional) y trece subcategorías (Liderazgo, Empoderamiento, Compañerismo, Características personales, Percepción, Cumplimiento personal, Confort, Características de la organización, Valores, Justicia, Rol, Desarrollo y Comunicación).

Por su parte, la EMCO es una escala práctica, válida y con adecuados niveles de confiabilidad que permite considerar factores individuales, interpersonales y del ámbito organizacional (Patlán y Flores, 2013).

Figura 33. Categorías, subcategorías y factores de Clima y Compromiso Organizacional (Elaboración propia, 2017).

	Subcategoría	Factores de Clima organizacional	Factores de Compromiso Organizacional	
Sistema Interpersonal	Liderazgo		Relación grupo-líder	
		Estilo de liderazgo		
		Estilo de supervisión		
	Empoderamiento	Relación con el jefe inmediato		
		Estructura flexible		
		Autonomía de trabajo		Autonomía en el trabajo
		Expresión propia		
	Compañerismo	Trabajo novedoso		
				Cultura colectivista
Relaciones laborales				
Sistema Individual	Características personales	Procedimientos administrativos		
		Características de la persona	Características personales	
			Personalidad	
	Percepción	Actitudes		
		Implicación		
		Experiencia propia		Experiencia en trabajos previos
		Enfoque subjetivista-perceptual		
	Cumplimiento personal	Opiniones		
				Enfoque al logro
		Complejidad		
		Amenaza competitiva		
	Confort	Innovación		
			Seguridad	
Confianza				
Sistema Organizacional	Características de la organización	Consideración		
		Aspectos físicos		
		Naturaleza del negocio		
		Etapa de vida de la empresa		
		Horarios		
		Estructura organizacional		
		Infraestructura tecnológica		
	Valores	Atributos organizacionales-objetivos		Características organizacionales
				Humanitarios
				Visionarios
		Económicos		
		Consideración		
	Justicia	Tolerancia al error		
		Normatividad de prácticas equitativas		Normatividad de prácticas equitativas
		Reconocimiento y recompensa al esfuerzo		
	Rol	Cumplimiento de lo acordado		Cumplimiento de lo acordado
				Naturaleza de rol
Desarrollo	Claridad de rol			
	Ambiente abierto y estimulante			
Comunicación	Capacitación		Capacitación	
		Comunicación Formal		

La categoría **Sistema Interpersonal** se refiere a todos los factores que determinan las relaciones laborales subordinado-jefe inmediato, compañerismo, estilo de liderazgo y empoderamiento. Mientras que la categoría **Sistema Individual** se refiere a todas las cualidades que posee la persona, su percepción y metas. Finalmente, la categoría **Sistema Organizacional** se refiere a todos los aspectos objetivos y culturales que componen a la organización.

Es interesante observar como varias variables antecedentes del compromiso comparten características con factores que determinan el clima organizacional, dependiendo de la definición de cada autor puede compartir más o menos elementos.

Comparando estas categorías con la visión sistémica, las categorías Sistema Individual y Sistema Interpersonal se encuentran en una escala micro-sistémica, mientras que la categoría Sistema Organizacional es la escala promedio (sistema) (Villavicencio, 2015). Por otro lado, la escala macro-sistémica la componen factores psicosociales externos (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2015) que influyen en la satisfacción y el compromiso organizacional (Uribe, 2008; Vieco y Abedollo, 2014).

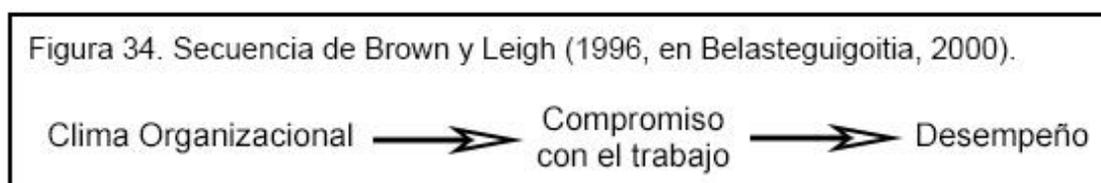
4.2 Investigaciones sobre Clima y Compromiso Organizacional

Hay varias investigaciones que también han estudiado la relación entre el clima y el compromiso organizacional, en la mayoría de los casos se evidenció la relación entre estas dos variables y otras demostraron la causalidad del clima para el compromiso. En el presente apartado se analizan algunas de ellas.

Según Toro (1996, en Chaparro, 2006) el clima organizacional facilita o restringe (de manera no directa) al compromiso, la motivación, la satisfacción laboral, el desempeño y la productividad. En este suceso, el compromiso es una manifestación de la motivación; mientras que el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso.

Las percepciones del clima organizacional tienen un significado personal mediante un proceso de *valuación*, donde de las características del ambiente son interpretadas con base en el significado que éstas tienen para el individuo (James, 1989, en Belausteguigoitia, 2000).

Brown y Leigh (1996, en Belausteguigoitia, 2000) encontraron que el clima organizacional genera cierto grado de compromiso con el trabajo, lo que igual determina su desempeño, la Figura 34 representa el modelo de estos autores.



Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete (2007) analizaron los factores de Clima organizacional que se relacionan con el emprendimiento y con el compromiso en empresas familiares y no familiares con apoyo del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CEDE). Encontrando que, en ambas, el Clima Organizacional precede Compromiso Organizacional y al Emprendimiento; no así es la relación entre el compromiso organizacional y la orientación emprendedora.

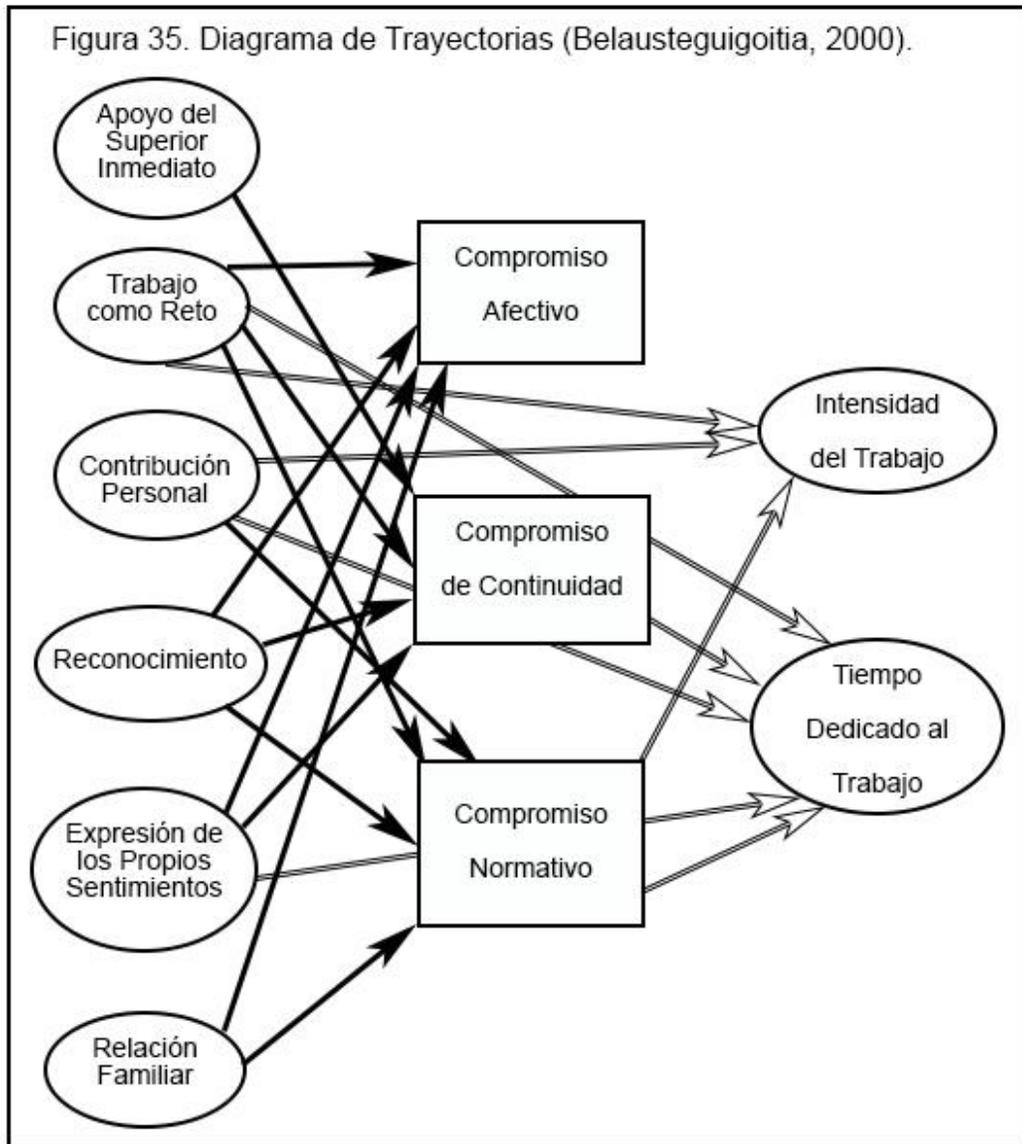
En Chile se analizó el compromiso y el clima organizacional, encontrando que para las personas de 40 o más años, el compromiso afectivo y normativo es mayor. De la misma forma estos compromisos tienen relación estadísticamente significativa con todas las dimensiones del clima en los hombres. Por otro lado, para las mujeres, el compromiso normativo es el único que correlaciona con todas las dimensiones del clima. Cabe mencionar que los hombres presentan más relaciones entre los factores de clima y los factores de compromiso, pero con menor intensidad que las mujeres (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

En México Belausteguigoitia (2000) encontró que todos los factores de Clima Organizacional (contribución persona y trabajo como reto, claridad de rol,

apoyo del supervisor, expresión de los sentimientos y reconocimiento), tienen una alta correlación positiva y estadísticamente significativa con el compromiso afectivo y normativo; mientras que el compromiso de continuidad solo correlacionó altamente con tres dimensiones (Contribución personal, Trabajo como reto, Reconocimiento).

El compromiso afectivo se relaciona positivamente con las variables: Trabajo como reto, Reconocimiento, Expresión de los propios sentimientos y Relación Familiar. Mientras que el compromiso de continuidad se relaciona positivamente con las variables Trabajo como reto y Reconocimiento, pero negativamente con Apoyo del superior inmediato y Expresión de los propios sentimientos. Finalmente, el compromiso normativo se relaciona positivamente con cuatro variables: Trabajo como reto, Contribución personal, Reconocimiento y Relación Familiar con los dueños de la empresa (Belausteguigoitia, 2000).

La Figura 35. Muestra los resultados encontrados por Belausteguigoitia (2000) donde se relacionan la relación familiar con el o los propietarios y el clima organizacional como antecedentes del compromiso y esfuerzo.

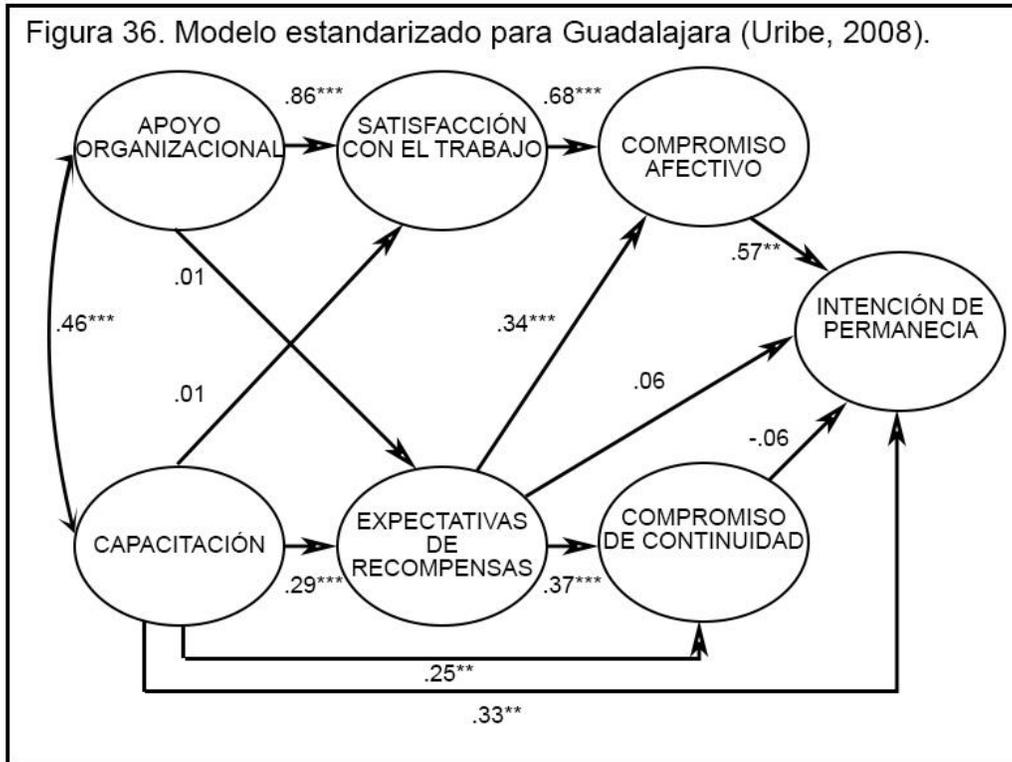


Siguiendo esta línea de investigación, Gutiérrez y Olvera (2010) realizaron una investigación, con una muestra gubernamental mexicana, utilizando la Escala de Clima en el Trabajo (WES) de Moos para medir el Clima laboral y el cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Estas autoras concluyen que no hay relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional, o en su caso es escaso.

Por otro lado, Patlán y Hernández (S/F, en Uribe, 2015) en un experimento para medir la relación entre el clima laboral y el compromiso como variables independientes a la satisfacción laboral: Intrínseca (posibilidad de aprender, autonomía, entre otras) y Extrínseca (salario, relaciones con los compañeros, reconocimiento, entre otras); así como la intención de rotación. Concluyen que el clima organizacional es una variable que impacta directamente en la satisfacción laboral y la intención de rotación; mientras que el compromiso afectivo como el normativo, están asociados a la satisfacción laboral intrínseca; no obstante, el compromiso de continuidad está asociado a la satisfacción laboral extrínseca. Cabe resaltar que, a menor compromiso afectivo la intención de rotación aumenta, no así en el caso del compromiso de continuidad.

Uribe (2008) encontró que el compromiso afectivo es correspondiente con la intención de permanencia, a comparación con el compromiso de continuidad, el cual no mostró importancia. Además, el compromiso afectivo mostró una alta relación precedida por la satisfacción con el trabajo y ésta a la vez mostró una fuerte relación con el apoyo organizacional. La expectativa de recompensas resultó menor comparada con la satisfacción laboral y con relación al compromiso afectivo. La capacitación no mostró mayor asociación con la satisfacción, sin embargo, si se asocia con la intención de permanencia, aunque la asociación no fue tan alta como con el compromiso afectivo.

La Figura 36 muestra la relación de variables que influyen en el compromiso y en la intención de permanencia expresada por Uribe (2008).



4.3 Selección de instrumentos y evidencia

Con base en selección de la definición de Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1997), así como la de Clima Organizacional (Chiavenato, 2001) y tomando en cuenta la investigación de Villavicencio (2015) sobre la validación de instrumentos que generen un conocimiento válido, la medición de la presente investigación acudiremos a la Escala de Clima Social Organizacional o WES por sus siglas en inglés (*Work Environmental Scale*) validada por García, Ortega y Reyes (2014).

De acuerdo a la definición de estos autores sobre sus factores de medición, podemos evidenciar la existencia de variables del clima organizacional que comparten características de otros autores, así como características de variables antecedentes al Compromiso Organizacional que a continuación se argumentan teóricamente.

Factor Final-Clima Laboral: definida como las características positivas de las relaciones jefe-subordinado está integrada por factores de Apoyo, Autonomía, Implicación, Claridad e Innovación (García, Ortega y Reyes, 2014).

El factor **Apoyo** está enfocado al estímulo que brindan los jefes hacia sus trabajadores, muy parecido a los factores de clima organizacional: Apoyo del superior inmediato y Contribución de Kahn (1990, en Belausteguigoitia, 2000), el Apoyo mutuo entre diferentes niveles de Mullins (1989, en García, Ortega y Reyes, 2014) o la Consideración de los directivos de Gómez y Vicario (2010, en Urbe, 2015).

Por su parte este factor (Apoyo) comparte características con factores de compromiso como: Reconocimiento y Recompensa al Esfuerzo descrito por Dessler (1993, en Vega y Corrido, 1998) o Relación grupo-líder de Mathieu y Zajac (1990).

El factor **Autonomía**, enfocado al grado en que la organización anima a sus trabajadores a tomar decisiones comparte características con los factores de clima organizacional: Autonomía en el trabajo de Gómez y Vicario (2010, en Urbe, 2015) y de Waters, Roach y Batlis (1974, en Dessler, 1979); y la Confianza de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008); Ambiente interno de Chiavenato (2001); Consideración y Tolerancia al error de Waters, Roach y Batlis (1974, en Dessler, 1979)

Este mismo factor (Autonomía) comparte características con factores de compromiso como: Características del trabajo de Mathieu y Zajac (1990); Empoderamiento de Ríos, Téllez y Ferrer (2010); Seguridad de Arciniega y González (2006) y Cultura individualista de Alicia y Alicia (2008).

Continuando, el factor **Implicación** (grado en que los individuos se sienten integrados a su trabajo) comparte características con los factores de clima organizacional como: Relaciones interpersonales y sociales de Delgado, Bellón, Martínez, Luna, López y Lardelli (2005); Relaciones interpersonales de Salgado,

Remeseiro e Iglesias (1996); Implicación en las tareas de Delgado, Bellón, Martínez, Luna, López y Lardelli (2005)

Por su parte este factor (Implicación) comparte características con factores de compromiso como: Cultura colectivista de Alicia y Alicia (2008) y Seguridad de Arciniega y González (2006).

El factor **Claridad** es el grado en que los trabajadores saben a qué atenerse en su rutina y la forma explícita de reglas y políticas, el cual comparte características de clima organizacional con: Políticas de Chiavenato (2001); la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad (Brunet, 1987); Claridad de Rol de Kahn (1990, en Beasteguigoitia, 2000); Supervisión rigurosa e impersonal de Waters, Roach y Batlis (1974, en Dessler, 1979) y la Equidad de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008).

De la misma forma el factor Claridad comparte características que promueven el compromiso organizacional como: la Naturaleza de rol de Mathieu y Zajac (1990); el Sostén y justicia de Meyer y Allen (1997) y la Justicia organizacional de Uribe (2008).

Finalmente, el factor **Innovación** promueve la variedad, el cambio o los nuevos enfoques; lo cual comparte características de clima organizacional con: Expresión propia de Kahn (1990, en Beasteguigoitia, 2000); Innovación de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008); Beneficios y Recompensas de Gómez y Vicario (2010, en Urbe, 2015) y Dinamismo de Sharfman y Dean (1991).

Por su parte este factor (Innovación) comparte variables que incentivan el compromiso organizacional: Cumplimiento personal y Enfoque al logro de Meyer y Allen (1997); el Desarrollo de Arciniega y González (2006) y los Valores visionarios de Finegan (2000, en Alicia y Alicia, 2008).

Factor Final-Aspectos Físicos: Entendida como el grado en el que el entorno físico permite, apoya, o bien, obstaculiza, en alguna medida, la ejecución

de las labores que realizan los trabajadores y la integra un único factor: Confort (García, Ortega y Reyes, 2014).

El factor **Confort** es la medida en que el entorno físico contribuye a generar un entorno agradable al trabajador. Resulta que comparte características con variables del Clima organizacional como: Ambiente Físicos de Villavicencio (2015); los Atributos organizacionales de Brunet (1987) y el Enfoque estructuralista de Noriega y Pría (2010). Pero también comparte características que generan compromiso como los factores: Seguridad de Arciniega y González (2006) y las Características Organizacionales según Mathieu y Zajac (1990) y Meyer y Allen (1997).

Por otro lado, el **Factor Final-Normatividad Organizacional** definido como el tipo de supervisión, seguimiento de normas y disciplina que perciben los trabajadores en el ambiente laboral, se compone del factor Control (García, Ortega y Reyes, 2014).

El factor **Control** es entendido como el grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados, comparte características con las variables de clima organizacional: Estilo de supervisión de Brow (1991, en Arias, 2005); Supervisión rigurosa e impersonal de Waters, Roach y Batlis (1974, en Dessler, 1979); Políticas de Chiavenato (2001) y la forma en la que la organización actúa con sus miembros (Brunet, 1987).

Por su parte este factor (Control) comparte varias características con variables antecedentes del compromiso organizacional: Sosten y justicia de Meyer y Allen (1997); Justicia organizacional de Uribe (2008) y Relación grupo-líder de Mathieu y Zajac (1990).

Finalmente, el **Indicador cambio**: Se refiere al trabajo novedoso o cambiante que prevalece en el ambiente laboral, así como si fuera necesario establecer cambios Cabe mencionar que García, Ortega y Reyes (2014) señalan que este indicador debe desarrollarse junto con más reactivos. Pero a pesar de ello comparte características en favor del clima organizacional como: Amenaza

competitiva de Sharfman y Dean (1991); Ambiente abierto y estimulante de Waters, Roach y Batlis (1974, en Dessler, 1979) y la Innovación de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008).

Este factor (Indicador cambio) comparte características interesantes que generar mayor compromiso en los trabajadores, tal es caso del Desarrollo según Arciniega y González (2006); Valores visionarios según Finegan (2000, en Alicia y Alicia, 2008) y la Personalidad- Apertura a Experiencias de Choi, Oh y Colbert (2015).

En resumen, teóricamente existe la relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional, además, esta relación parece ser de causalidad, el Clima organizacional genera un mayor Compromiso organizacional en los trabajadores.

4.4 Clima y Compromiso Organizacional en empresas del sector Público y Privado

Hay muy poca investigación que haga énfasis en la relación entre el Compromiso y el Clima organizacional que además aporten información sobre diferencias o semejanzas entre las organizaciones del sector Público y el sector Privado.

Belausteguigoitia (2000) encontró que el clima en empresas privadas-familiares presenta una relación estadísticamente significativa con el compromiso afectivo y normativo a comparación del clima en empresas gubernamentales y empresas privadas-no familiares; además, cuando se comparan el clima de las empresas gubernamentales y privadas-familiares, únicamente el compromiso normativo presenta diferencias significativas. Cabe mencionar que, a pesar de estas diferencias, no hay diferencias significativas al momento de invertir mayor esfuerzo.

En el 2007 Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete encontraron que el clima organizacional (Apoyo del superior inmediato, Claridad de Rol, Expresión propia:

Contribución, Reconocimiento, Trabajo como desafío) muestra una correlación significativa con los factores del Compromiso organizacional. El factor Contribución mostró una alta relación con el compromiso afectivo y normativo, seguido del factor Trabajo como reto, el cual en promedio su correlación su alta con los tres compromisos; cabe señalar que el factor más bajo fue Apoyo del superior inmediato, especialmente con el compromiso de continuidad.

Por otro lado, la investigación de Gutiérrez y Olvera (2010) parece señalar que, en las dependencias gubernamentales, pertenecientes al sector público, no existe relación entre clima y compromiso organizacional. Aunque la investigación realizada por Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) en dos organizaciones del sector público claramente señala que todas las dimensiones del clima organizacional (Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación) presentan relaciones estadísticamente significativas con el compromiso organizacional.

Capítulo 5 Método

En México la investigación sobre clima laboral y su relación con el compromiso organizacional es variada; debido al uso de diferentes instrumentos de medición y por supuesto diferentes muestras (Galindo, 2004), lo que genera que en algunas investigaciones los resultados no puedan ser generalizados o explicados por las mismas teorías, aun cuando el fenómeno a observar sea muy parecido (Meyer y Allen, 1997). Sin embargo, una de las cualidades del método científico es poder ser replicable y autocorrectivo (Kerlinger, 2002).

5.1 Planteamiento del Problema

Una de las particularidades del trabajo en México son las largas jornadas laborales, caracterizándolo por ser el país número uno en la lista de horas trabajadas por semana de la OCDE (2014), a pesar de ello, para algunos expertos (Moreno-Brid, Garry y Monroy-Gómez-Franco, 2014) los salarios son considerados insuficientes.

Durante toda la jornada laboral el trabajador se relaciona con diversos factores psicosociales y ambientales, como son características del propio trabajo, relaciones laborales, costumbres y reglas de su administración. Lo que provoca que las personas reaccionen con diferentes comportamientos y estrategias encaminados a alcanzar sus objetivos, el compromiso y clima organizacional son variables de suma importancia en la productividad, justicia social, satisfacción, motivación y bienestar de los trabajadores (Meyer y Allen, 1997; Mathieu y Zajac, 1990; Uribe, 2015). Al mismo tiempo son comportamientos importantes para las organizaciones que compiten en el mercado global.

5.2 Justificación

Esta investigación cobra relevancia desde el ámbito teórico y práctico; busca identificar la posible diferencia entre las organizaciones del sector privado y

público con respecto a las variables Clima y Compromiso Organizacional; busca también, ampliar los conocimientos sobre las variables clasificatorias que puedan tener relación estadísticamente significativa con las variables Clima y Compromiso Organizacional. De esta forma ayudará a los trabajadores y directores de empresas a tomar decisiones efectivas a favor de sus objetivos.

5.3 Objetivo General

- Identificar la posible relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional que hay dentro de organizaciones pertenecientes al sector público y privado.

5.4 Objetivos específicos

- Identificar el Clima laboral de organizaciones pertenecientes al sector público y privado.
- Identificar el Compromiso Organizacional de organizaciones pertenecientes al sector público y privado
- Identificar la posible relación entre el Clima Organizacional y Compromiso Organizacional.
- Determinar las posibles diferencias entre organizaciones del sector público y el sector privado, con respecto al Clima Organizacional.
- Determinar las posibles diferencias entre organizaciones del sector público y el sector privado, con respecto al Compromiso Organizacional.

5.5 Preguntas de investigación

- ¿Existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional?
- ¿Hay diferencia estadísticamente significativa entre empresas públicas y privadas con respecto al clima organizacional y al compromiso organizacional?

5.6 Hipótesis

H0: No hay relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.

H1: Hay relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.

H0: No hay diferencia estadísticamente significativa en el clima organizacional con respecto al tipo de organización.

H1: Hay diferencia estadísticamente significativa en el clima organizacional con respecto al tipo de organización.

H0: No hay diferencia estadísticamente significativa en el compromiso organizacional con respecto al tipo de organización.

H1: Hay diferencia estadísticamente significativa en el compromiso organizacional con respecto al tipo de organización.

5.7 Definición conceptual de las Variables

5.7.1 Compromiso Organizacional

Estado psicológico que establece una relación de trabajo entre una organización y el individuo, la cual determina consecuencias entre permanecer o dejar una organización. El Compromiso Organizacional se forma con base en el deseo (afectivo), la necesidad (de continuidad) y/o el deber moral (normativo) de cada persona; a continuación, se definen los factores que lo componen según Meyer y Allen (1991):

- Compromiso Afectivo: es el anexo emocional de los empleados para identificarse e involucrarse con la organización.
- Compromiso de Continuidad: es la conciencia que tiene el trabajador sobre los costos asociados a dejar o abandonar la organización.

- Compromiso Normativo: es un sentimiento de obligación para continuar trabajando.

5.7.2 Clima Organizacional

Percepción de los miembros de una organización sobre su ambiente interno, además, está relacionado directamente con su motivación y comportamiento. El clima puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas (saludable, malsano, incentivador, desmotivante, desafiante, neutro, amenazador, entre otras), dependerá de la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional y pasa a percibirlo en función de éstas. Cabe mencionar que, dependiendo del estilo de liderazgo, políticas y valores empleados, así como de la estructura, naturaleza del negocio, etapa de vida de la empresa y las características de las personas involucradas, se generara cierto clima organizacional (Chiavenato, 2001).

A continuación, se describen los factores que lo componen según García, Ortega y Reyes (2014):

- Clima Laboral: Características positivas de las relaciones jefe-subordinado.
- Aspectos Físicos: Grado en que el entorno físico permite, apoya o bien, obstaculiza, en alguna medida, la ejecución de labores de realizan los trabajadores.
- Normatividad Organizacional: Tipo de supervisión, seguimiento de normas y disciplina que perciben los trabajadores en el ambiente laboral.
- Indicador cambio: Trabajo novedoso o cambiante que prevalece en el ambiente laboral, así como si fuera necesario establecer cambios.

5.8 Definición Operacional de las Variables

5.8.1 Clima organizacional

Los puntajes obtenidos en los factores de la Escala de Clima Social Organizacional de Moos (1974) adaptada por García, Ortega y Reyes (2014).

5.8.2 Compromiso Organizacional

Los puntajes obtenidos en la Escala de los Tres Compromisos de Meyer y Allen (1997) adaptada por Arciniega y González (2014).

5.9 Variables Clasificadoras:

Cada una de las siguientes variables fue obtenida por el participante de manera individual al momento de la aplicación del cuestionario sociodemográfico.

- Sexo: Género del participante.
- Edad: Números de años cumplidos por el participante.
- Estado Civil: Condición Civil del participante según su situación actual para disponer de algún matrimonio o no, según el Código Civil Federal.
- Grado máximo de estudios Concluidos: Grado máximo de estudios concluidos el participante.
- Tipo de Organización: Organizaciones dónde labora según el sector al que pertenece (Público o Privado) con base en su administración (Chaparro, 2006).
- Tipo de Puesto: Puesto del participante dividido en tres niveles (operativo, mando medio y mando superior) con base en la estructura jerárquica de la organización.
- Antigüedad en la Organización: Número de años que el participante ha laborado para la organización.
- Antigüedad en el Puesto: Número de años que el participante ha laborado en el mismo puesto dentro de la organización.
- Sueldo mensual: Cantidad de dinero obtenido aproximadamente por el participante cada mes.
- Tipo de Contrato: Relación de trabajo, su duración y adquisición de ingresos con base en el capítulo II de la Ley Federal del Trabajo y el artículo 110 de la Ley del ISR.

- Cotización hacia la Seguridad Social*: registro y acceso a la seguridad social con base en lo establecido en la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social.

*Principalmente este reactivo fue considerado como una variable para indicar si el trabajador laboraba en una organización formal o informal; pero después de encontrarse una gran dispersión de datos, se decidió anular la variable.

5.10 Instrumentos

5.10.1 Escala de los Tres Compromisos

Esta escala fue diseñada por Meyer y Allen en 1997, posteriormente fue adaptada en nuestro país por Arciniega y González en el 2014. Con un índice de consistencia interna de $\alpha = 0.79$ para el compromiso Afectivo $\alpha = 0.77$ en el compromiso de Continuidad y $\alpha = 0.72$ en el compromiso Normativo.

5.10.2 Escala de Clima Social Organizacional (WES)

Esta escala fue diseñada por Moos en 1974, posteriormente fue adaptada por García, Ortega y Reyes en el año 2014 para medir el clima organizacional en nuestro país. Obtuvo un Alpha de Cronbach de $\alpha = 0.843$ en su adaptación.

La Figura 37 muestra los reactivos clasificados por los factores que la componen pertenecientes a la Escala de los Tres Compromisos. Los cuales se responden en una escala tipo Likert, con las siguientes ponderaciones: 1 = Totalmente en Desacuerdo, 2= Muy en Desacuerdo, 3= En Desacuerdo, 4 = Indeciso, ni de acuerdo ni desacuerdo, 5 = De Acuerdo, 6 = Muy de Acuerdo, 7 = Totalmente de Acuerdo.

La Figura 38 muestra los reactivos clasificados por factores de la Escala de Clima Social Organizacional (WES). Se responden en escala tipo Likert con la siguiente ponderación: 1 = Totalmente en Desacuerdo, 2= Muy en Desacuerdo, 3 = En Desacuerdo, 4 = de Acuerdo, 5 = Muy de Acuerdo, 6 = Totalmente de Acuerdo

Figura 37. Reactivos de la Escala de los tres compromisos de Meyer y Allen (Arcienega y González, 2014).

Reactivo	Compromiso Afectivo
1	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa
2	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí
3	Me siento como parte de una familia en esta empresa
4	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis problemas
5	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella
6	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa
	Compromiso de Continuidad
7	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igual el sueldo y prestaciones que tengo aquí
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa
9	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí
10	Ahora mismo sería muy duro para dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo
11	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidos si decidiera dejar ahora mi empresa
	Compromiso Normativo
12	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer
13	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa
14	Me sentiría culpable si dejase ahora mismo mi empresa, considerando con toda lo que me ha dado
15	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente
16	Esta empresa se merece mi lealtad
17	Creo que le debo mucho a esta empresa

Figura 38. Reactivos de la Escala de Clima Social Organizacional de Moos (García, Ortega y Reyes, 2014).

Reactivos	Clima Laboral
1	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien
2	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados
3	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados
4	La gente puede hacer las cosas por iniciativa propia
5	Los jefes promueven que los empleados confíen en sí mismos cuando surge un problema
6	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros
7	Se siente el entusiasmo en el ambiente
8	Los jefes estimulan a los empleados para que sean claros y ordenados
9	Se valora positivamente el hacer las cosas de manera diferente
	Aspectos Físicos
10	Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable
11	Generalmente el mobiliario está bien acomodado
12	Las oficinas están siempre bien ventiladas
	Normatividad
13	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas
14	Los jefes vigilan cercanamente a los empleados
15	Se refuerza el seguimiento de reglas y normas
16	Los jefes controlan y supervisan mucho al personal
	Indicador 1
17	El ambiente de trabajo es novedoso y cambiante
18	Las cosas siempre están cambiando

5.11 Muestra

Se contó con una muestra no probabilística por cuota; obteniendo una participación de 118 sujetos, 65 pertenecientes al sector público y 53 pertenecientes al sector privado.

5.12 Muestreo

Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico intencional por cuota; donde se pidió la participación voluntaria de sujetos que laboran en alguna organización del sector público o privado. Además, no se consideró a los sujetos que contaran con una antigüedad en la organización menor a 6 meses al momento de participar en el estudio, debido a que este tipo de sujetos no cuenta con la madurez necesaria en los aspectos laborales de la organización.

5.13 Procedimiento

Por razones de validación estadística, se aplicaron dos versiones de la encuesta, una presentando la Escala de los Tres Compromisos como primer cuestionario, seguida de la Escala de Clima Social Organizacional. Mientras que la segunda versión presentó la Escala de Clima Social Organizacional como primer cuestionario, seguido de la Escala de los Tres Compromisos. Ambas con el cuestionario sociodemográfico de variables clasificatorias en último lugar.

Para la aplicación de los cuestionarios, se pidió mediante un escrito y detallando la intención de la investigación junto con una ejemplar de cada cuestionario a aplicar, la autorización de la administración correspondiente a cada organización. Posteriormente, se pidió la participación voluntaria de trabajadores, dentro de su lugar de trabajo dejando abierto el tiempo a responder el cuestionario; sin embargo, cada participante tardó aproximadamente 30 minutos en contestar el cuestionario. Todo este proceso se realizó en un periodo de marzo a junio del 2017.

A continuación, se capturaron los datos en el programa estadístico para las ciencias sociales SPSS versión 23; tomando como criterio discriminante a

trabajadores que cumplieran mínimo con 6 meses de antigüedad en su organización. Además, se revocaron aquellos sujetos que no especificaron su antigüedad en la organización o antigüedad en el puesto, así como a los sujetos que no contestaron mínimo el 60% de los reactivos.

5.14 Análisis de datos

Para identificar las características de la muestra, se realizó un **análisis descriptivo** de las variables clasificatorias, utilizando un análisis de frecuencias.

Se elaboraron **los perfiles descriptivos** de las variables Clima Laboral y Compromiso Organizacional, así como de los factores que los integran, utilizando un análisis de frecuencias.

Se realizó un proceso de **consistencia interna** de los instrumentos para corroborar la validez interna. Posteriormente, para determinar la relación entre Clima Laboral y Compromiso organizacional, así como de los factores que los integran, se utilizó la prueba de **correlación producto-momento de Pearson**.

Finalmente, para determinar las diferencias entre las empresas de los sectores público y privado, se empleó la prueba de comparación de medias **t de Student** para muestras independientes.

En el siguiente capítulo se analizan los resultados obtenidos de las pruebas arriba mencionadas.

Capítulo 6. Resultados

Retomando las aportaciones de capítulos anteriores; el clima laboral y el compromiso organizacional han demostrado tener consecuencias en el desempeño, salud, motivación, satisfacción y desarrollo de los trabajadores dentro de su organización; lo que se traduce en ganancias o pérdidas para la misma.

Para conseguir el objetivo de esta investigación, se identifica la relación estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y compromiso organizacional, conocer si existe diferencia estadísticamente significativa entre los sectores públicos y privados con respecto a las variables de clima y compromiso. Adicionalmente, se analizan las variables clasificatorias para identificar cuáles tienen relación estadísticamente significativa con respecto a las variables clima y compromiso.

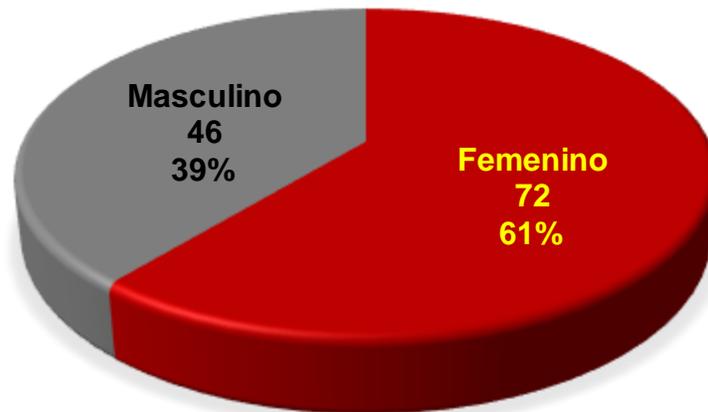
A continuación, se detallan los resultados encontrados en el análisis descriptivo.

6.1 Análisis descriptivo

6.1.1 Género

De los 118 participantes, 72 pertenecen al género Femenino, mientras que 46 pertenecer al género Masculino. La Figura 39 muestra los detalles de la población dividida por género.

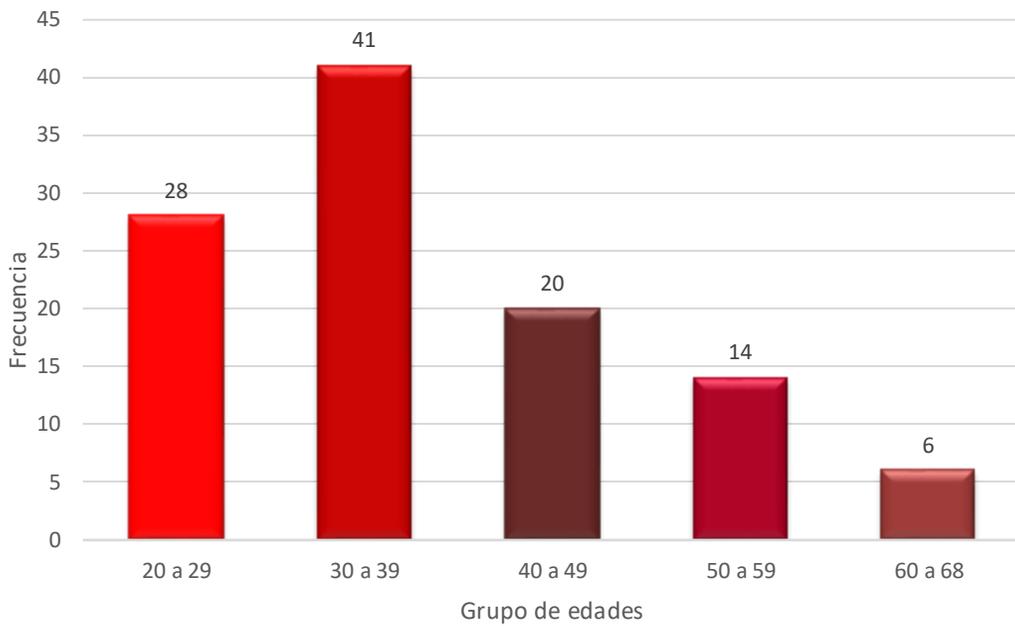
Figura 39. Género



6.1.2 Edad

La edad de los participantes va desde los 20 años hasta los 68 años, con una media de 37.6 años y una desviación estándar de 11.2 años. Para simplificar la información, se segmentaron por grupos de 10 años de edad; obteniendo que el rango de edad con mayor frecuencia es el grupo de 30 a 39 años; por otro lado, el rango de edad con menor frecuencia es el grupo de 60 a 69 años. La Figura 40 muestra la frecuencia con base en la segmentación.

Figura 40. Edad

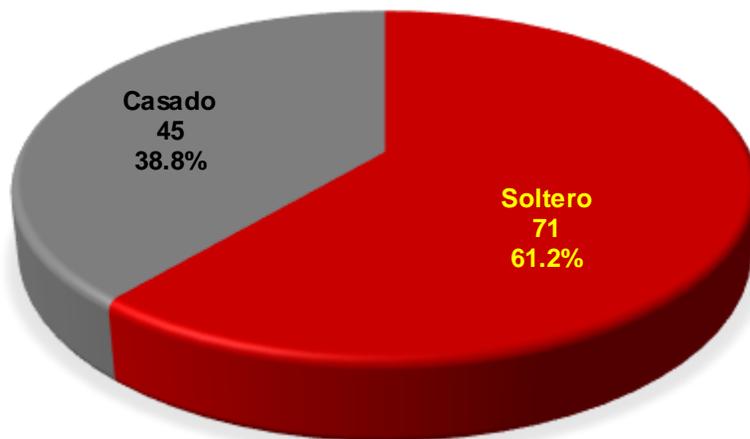


Grupo de edades: Segmentados por grupos de edad en rangos de 10 años.

6.1.3 Estado Civil

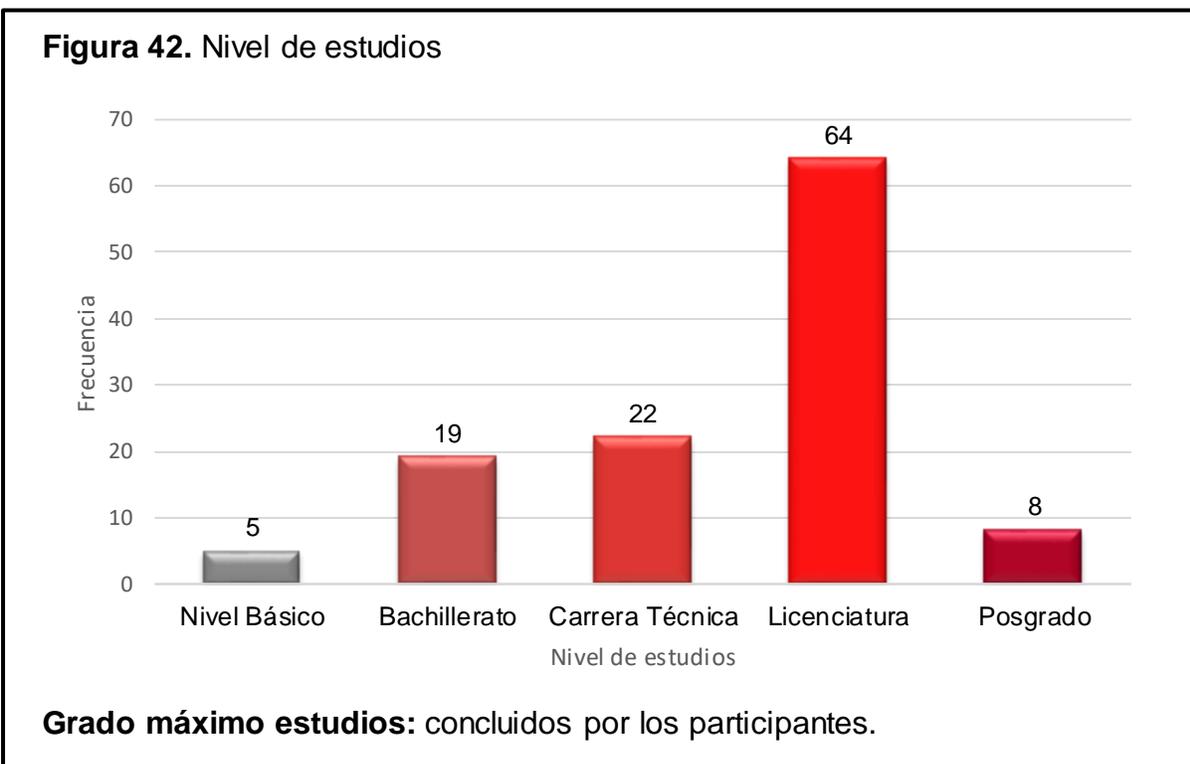
Con respecto al estado civil, 71 personas indicaron ser solteras 45 personas indicaron estar casados, la Figura 41 grafica estas observaciones.

Figura 41. Estado civil



6.1.4 Estudios

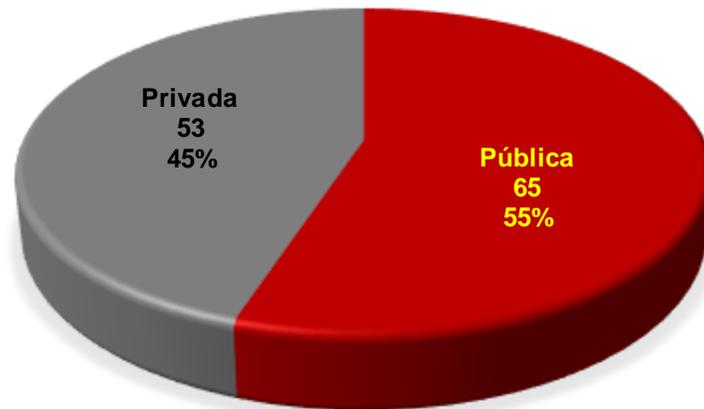
El grado máximo de estudios concluidos por los participantes va desde el nivel básico (primaria y secundaria), hasta el nivel de posgrado (maestría y doctorado). En este aspecto, el nivel con mayor frecuencia corresponde al de Licenciatura, mientras que el de menor frecuencia es el nivel básico, seguido por el nivel de posgrado como se observa en la Figura 42.



6.1.5 Organización

Con respecto al tipo de organización 65 participantes trabajan en una organización del sector público y 53 trabajaban en una organización del sector privado como se observa en la Figura 43.

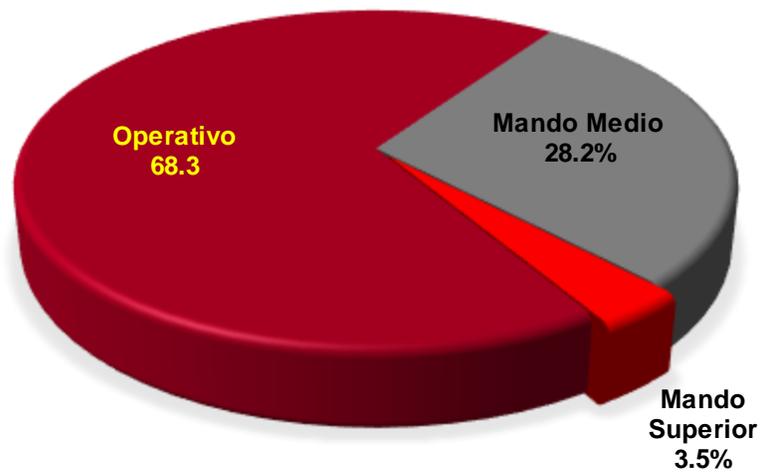
Figura 43. Tipo de organización



6.1.6 Puesto

De las personas que compartieron su tipo de puesto, la gran mayoría cuenta con un puesto Operativo y pocos tienen puestos de Mandos Superiores. La Figura 44 muestra los porcentajes obtenidos.

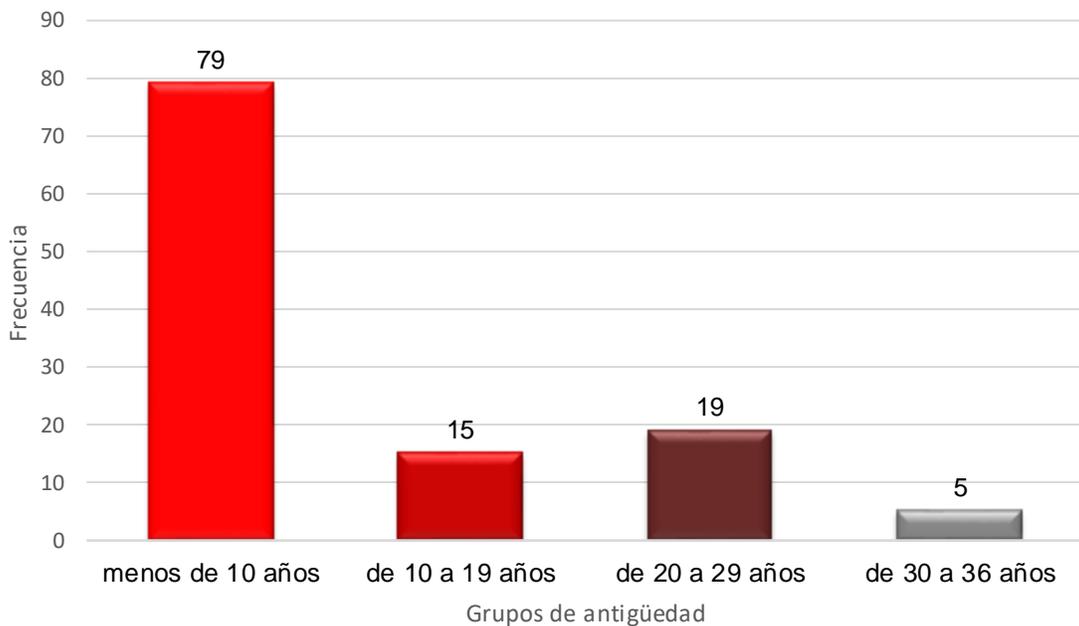
Figura 44. Tipo de puesto



6.1.7 Antigüedad en la organización

La antigüedad en la organización de los participantes va desde los 7 meses hasta los 36 años, con una media de 9 años y una desviación estándar de 9.3 años. Por cuestiones de simplicidad se segmentaron en grupos de 10 años, observándose que el grupo con mayor frecuencia corresponde al grupo que llevan menos de 10 años en la organización; por otro lado, el de menor frecuencia es el grupo de 30 a los 36 años de antigüedad, como se muestra en la Figura 45.

Figura 45. Antigüedad en la organización

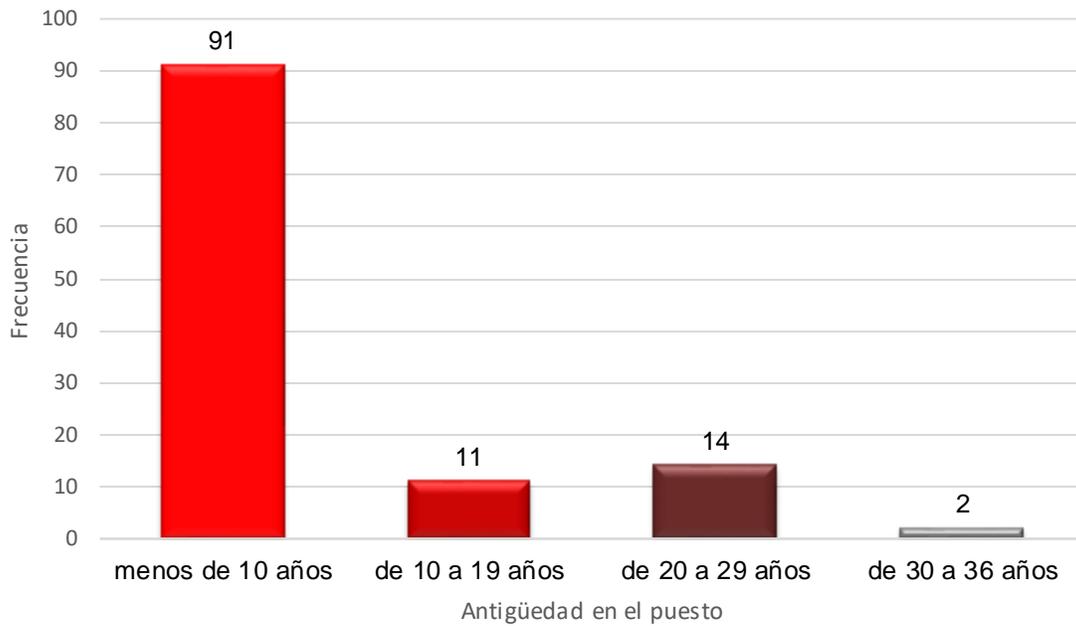


Antigüedad en la organización: dividida en grupos de 10 años de antigüedad.

6.1.8 Antigüedad en el puesto

Con respecto a la antigüedad en el puesto, ésta va desde los 2 meses hasta los 35 años, la media es de 7 años y su desviación estándar de 9 años. Clasificando a los participantes en grupos de 10 años de antigüedad en el puesto; se observó que la gran mayoría cuenta con menos de 10 años de antigüedad en su puesto, de forma contraria, solo dos personas se han mantenido en su puesto por más de 30 años como se observa en la Figura 46.

Figura 46. Antigüedad en el puesto

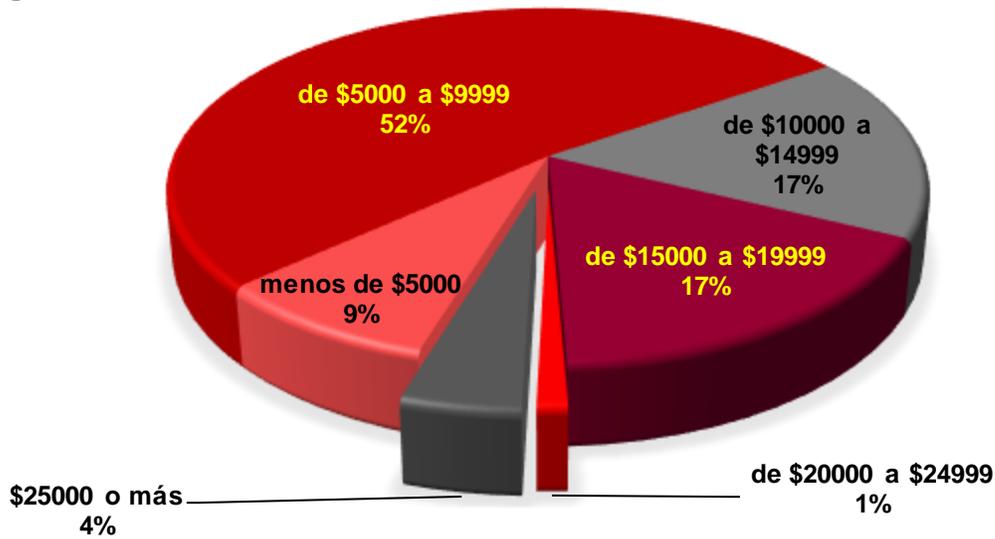


Antigüedad en el puesto: agrupada en grupos por antigüedad de 10 años.

6.1.9 Sueldo

De los participantes que señalaron su percepción salarial por mes, se obtuvo que el ingreso menor es de \$1,250 y el máximo de \$30,000; con sueldo promedio de \$11,617.65 y una desviación estándar de \$12,166.57. Al clasificar a los participantes en grupo salariales de \$5,000 pesos, se observó que la gran mayoría gana entre \$5,000 y \$9,999 y muy pocos ganan de 20 a 30 mil pesos, tal como se puede observar en la Figura 47.

Figura 47. Nivel salarial



Nivel salarial: Porcentaje del rango salarial segmentado en grupos por percepciones salariales de \$5,000

6.1.10 Tipo de Contrato

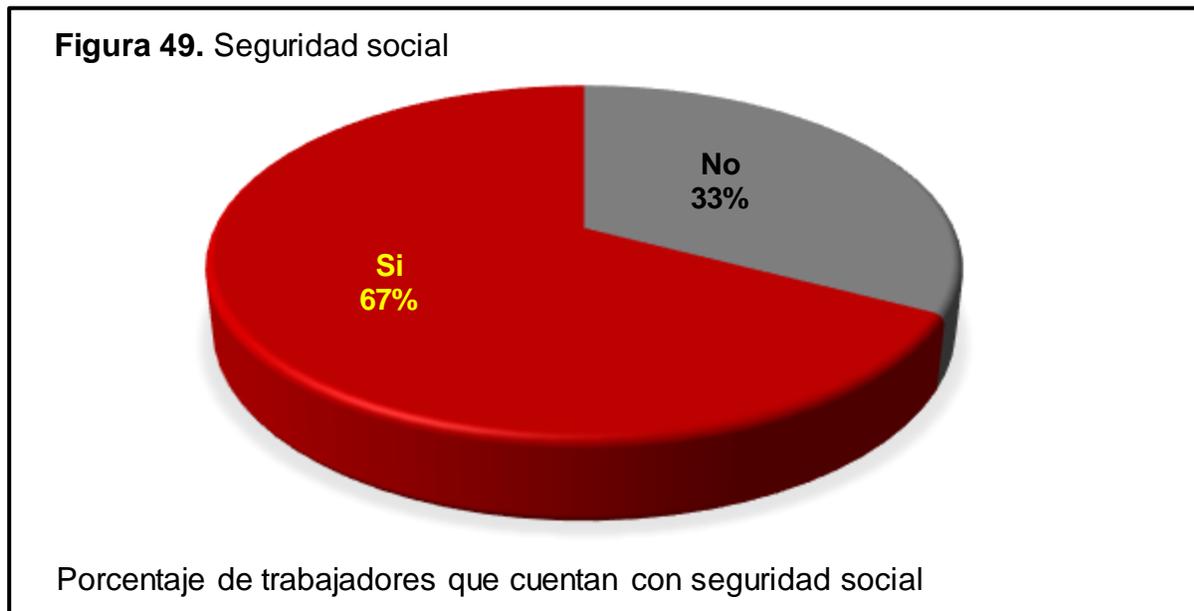
En cuanto al tipo de contrato los porcentajes son los siguientes: el 13.3% tiene contrato por tiempo determinado, 84.1% tiene contrato por tiempo indeterminado y 2.7% tiene un contrato por honorarios, visible en la Figura 48.

Figura 48. Tipo de contrato



6.1.11 Seguro Social

Se valoró si la gente tiene o no seguridad social observando los siguientes resultados: 32.7% indicó que no cotizaba, mientras que el 67.3% si lo hacía, como se muestra en la Figura 49.



Una vez concluido el análisis descriptivo se procedió a conocer la confiabilidad de las escalas utilizadas en esta investigación; para ello, se realizó un proceso de consistencia interna de los instrumentos corroborando la validez interna. Posteriormente, se realizó un análisis descriptivo de los resultados obtenidos en estas pruebas.

6.2 Confiabilidad de Instrumentos

Con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos de medición utilizados para cada factor de las diferentes escalas, se determinó el valor de Alpha de Cronbach estandarizada mediante un proceso de consistencia interna, obteniendo medidas de confiabilidad aceptables en la mayoría de los factores a investigar como se muestra en La Figura 50.

Figura 50. Confiabilidad de los instrumentos de medición.

<i>Compromiso Organizacional</i>	<i>Alpha</i>
Compromiso Afectivo	.834
Compromiso de Continuidad	.849
Compromiso Normativo	.839
<i>Clima Organizacional</i>	
Clima Laboral	.898
Aspectos Físicos	.748
Normatividad	.841
Indicador 1	.805

6.3 Perfiles Descriptivos

Después de comprobar la confiabilidad de los instrumentos, se procede a describir las frecuencias obtenidas con estos instrumentos, tanto de manera general como por factor, observando los siguientes puntajes.

6.3.1 Puntaje total de compromiso organizacional

La puntuación mínima en la escala de compromiso es de 17 puntos y la máxima es de 119, siempre y cuando sean contestados todos los reactivos. Dividiendo este puntaje en 4 categorías representativas, obtenemos las siguientes categorías con sus respectivos puntajes:

- 17 – 29 = Sin compromiso
- 30 – 59 = Poco compromiso
- 60 – 89 = Compromiso regular
- 90 – 119 = Mucho compromiso

La puntuación observada en las organizaciones del sector privado va desde 35 hasta 108 puntos, con una media de $\bar{X}=73.03$ y una desviación estándar de $s=15.23$; lo que las ubica dentro de la categoría de Compromiso regular.

Por otro lado, en las organizaciones públicas se obtuvo un puntaje mínimo de 37 y máximo 112 puntos, con una media de $\bar{X}=73.56$ y una desviación estándar de $s=18.40$; ubicándolas en la categoría de Compromiso regular. La Tabla 1 muestra los puntajes obtenidos en la escala de Compromiso Organizacional entre los dos tipos de organizaciones.

Tabla 1
Puntajes de la Escala de Compromiso organizacional

	Org. Privada	Org. Pública	General
<i>Puntaje Mínimo</i>	35	37	35
<i>Puntaje Máximo</i>	108	112	112
<i>Media</i>	73.03	73.56	73.33
<i>Desviación estándar</i>	15.23	18.40	16.98
<i>Categoría</i>	Compromiso regular	Compromiso regular	Compromiso regular

6.3.2 Puntaje total de clima organizacional

La puntuación mínima en la escala de clima organizacional es de 18 puntos y la máxima es de 108, siempre y cuando se hayan contestados todos los reactivos. Dividiendo este puntaje en 4 categorías representativas, obtenemos las siguientes categorías con sus respectivos puntajes:

- 18 – 27 = Mal clima
- 28 – 54 = Clima regular
- 55 – 81 = Buen clima
- 82 – 108 = Excelente Clima

La puntuación observada en las organizaciones del sector privado va desde 48 hasta 95 puntos, con una media de $\bar{X}=72.54$ y una desviación estándar de $s=11.69$; lo que las ubica dentro de la categoría de Buen clima.

Por otro lado, en las organizaciones públicas se obtuvo un puntaje mínimo de 23 y máximo 103 puntos, con una media de $\bar{X}=62.40$ y una desviación estándar de $s=14.34$; ubicándolas en la categoría de Buen clima. La Tabla 2 muestra los puntajes obtenidos en la escala de Clima Organizacional entre los dos tipos de organizaciones.

Tabla 2
Puntajes de la Escala de Clima Organizacional

	Org. Privada	Org. Pública	General
<i>Puntaje Mínimo</i>	48	23	23
<i>Puntaje Máximo</i>	95	103	103
<i>Media</i>	72.54	62.40	69.95
<i>Desviación estándar</i>	11.69	14.34	14.10
<i>Categoría</i>	Buen Clima	Buen Clima	Buen Clima

Una vez que descritos los puntajes obtenidos de manera general, se describen los puntajes de los factores que los componen.

6.4 Factores de Compromiso Organizacional

Los factores que componen el Compromiso Organizacional son: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo. La puntuación mínima para el Compromiso Afectivo y el Compromiso Normativo es de 6 puntos y la máxima de 42, mientras que para el Compromiso de Continuidad la puntuación mínima es de 5 y la máxima de 35. Dividiendo estos puntajes en 4 categorías representativas, obtenemos las categorías y puntajes que se observan en la Figura 51.

Figura 51. Categorías del Compromiso Organizacional de acuerdo a su puntaje.

Puntaje	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo
>15	Desagrado	Sin moral
15.1 – 24	Indiferencia	Poca moral
24.1 – 33	Le gusta	Moral
33.1 – 42	Le encanta	Muy moral
Puntaje	Compromiso de Continuidad	
>12.5	Sin necesidades que lo aten a su trabajo	
12.6 – 20	Necesidades menores	
20.1 – 27.5	Necesita de los privilegios obtenidos	
27.6 – 35	Necesita el trabajo y sus privilegios obtenidos	

La puntuación observada en las organizaciones del sector *privado* para el Compromiso Afectivo tiene una media $\bar{X} = 30.47$; lo que las ubica dentro de la categoría de “**le gusta su trabajo**”. Para el Compromiso Normativo la puntuación media $\bar{X} = 24.50$; ubicándola en la categoría de “**Moral**”. Finalmente, la puntuación media para el Compromiso de Continuidad la puntuación media $\bar{X} = 18.05$; ubicándola en la categoría de “**Necesidades menores por el trabajo**”.

Por otro lado, en las organizaciones *públicas* el puntaje medio del Compromiso Afectivo es $\bar{X} = 28.83$; lo que las ubica dentro de la categoría de “**le gusta su trabajo**”. Para el Compromiso Normativo la media fue $\bar{X} = 23.95$; ubicándolas en la categoría de “**Poca moral**”. Finalmente, la media del Compromiso de Continuidad fue $\bar{X} = 21.15$; ubicándolas en la categoría de “**Disfruta de los privilegios ganados**” en el trabajo.

La Tabla 3 muestra las puntuaciones del Compromiso Organizacional en las organizaciones del sector privado y público.

Tabla 3
Puntajes de los factores de Compromiso Organizacional

	Org. Privada			Org. Pública		
	Afectivo	Normativo	Continuidad	Afectivo	Normativo	Continuidad
Mínimo	18	7	5	6	6	5
Máximo	42	39	35	42	42	34
Media	30.47	24.50	18.05	28.83	23.95	21.15

Tabla 3*Puntajes de los factores de Compromiso Organizacional*

	Org. Privada			Org. Pública		
	Afectivo	Normativo	Continuidad	Afectivo	Normativo	Continuidad
Desviación estándar	6.51	6.11	6.50	7.08	7.77	7.83
Categoría	Le gusta	Moral	Ha ganado privilegios	Le gusta	Moral	Ha ganado privilegios

6.4.1 Porcentaje Compromiso Afectivo

Siguiendo la categorización por puntaje realizada en el compromiso organizacional, se observa que para las organizaciones *privadas* a la mayoría le encanta su trabajo, seguido muy de cerca por las personas que les gusta su trabajo, también se observa que a nadie le desagrada su trabajo.

Por otro lado, para las organizaciones *públicas* a la mayoría le gusta su trabajo y muy pocos sienten desagrado por el mismo. La Tabla 4 muestra las especificaciones de esta comparación.

Tabla 4*Porcentaje del Compromiso Afectivo*

	% En org. privada	% En org. pública
Desagrado	0%	3.1%
Indiferencia	11.3%	4.6%
Le gusta	43.4%	56.9%
Le encanta	45.3%	35.4%

6.4.2 Porcentaje Compromiso Normativo

Con base en la categorización por puntaje realizada en el compromiso organizacional, se observa una similitud entre ambas organizaciones donde, la mayoría tienen un sentimiento moral con su trabajo, seguidos de los que tienen poca moral con su trabajo, después los que tienen mucha moral con el mismo y finalmente, existe una minoría que no presentan este sentimiento con su empresa. En la Tabla 5 se pueden observar la comparación de porcentajes entre organizaciones.

Tabla 5*Porcentaje del Compromiso Normativo*

	% En org. privada	% En org. pública
Sin moral	1.9%	4.7%
Poca moral	28.3%	25%
Moral	58.5%	53.1%
Muy moral	11.3%	17.2%

6.4.3 Porcentaje Compromiso de Continuidad

Utilizando la categorización por puntaje realizada del compromiso organizacional, se observa que, en las organizaciones *privadas*, la mayoría de los trabajadores necesitan de sus privilegios obtenidos en el trabajo y muchos otros que trabajan ahí por necesidades menores, también se observa que, hay muy pocos que necesiten en su trabajo junto con sus privilegios o que no lo necesiten.

Por otro lado, en las organizaciones *públicas*, se observa un equilibrio entre las partes que trabajan por necesidades menores, los que necesitan de los privilegios obtenidos y los que en extremo necesitan el trabajo y sus privilegios. La Tabla 6 muestra las comparaciones mencionadas.

Tabla 6*Porcentaje del Compromiso de Continuidad*

	% En org. privada	% En org. pública
Sin necesidad	7.5%	3.1%
Necesidades menores	39.6%	32.3%
Necesita privilegios obtenidos	43.4%	32.3%
Necesita el trabajo y sus privilegios	9.4%	32.3%

6.5 Factores del Clima Organizacional

Los factores que componen el Clima Organizacional son: Clima Laboral, Aspectos Físicos, Normatividad Organizacional e Indicador cambio. La puntuación mínima para Clima Laboral es 9 y la máxima es 54; mientras que para Aspectos Físicos la mínima es de 3 y la máxima de 18; por otro lado, para Normatividad Organizacional la mínima es de 4 y la máxima de 24; finalmente para el Indicador

cambio, la mínima es de 2 y la máxima de 12. Dividiendo estos puntajes en 4 categorías representativas, obtenemos las categorías y puntajes que se observan en la Figura 52.

Figura 52. Categorías del Clima Organizacional de acuerdo a su puntaje.

Puntaje	Clima Laboral	Puntaje	Aspectos Físicos
>20.25	Mala relación jefe-subordinados	>6.75	Entorno muy desagradable
20.26 – 31.5	Regular relación jefe-subordinados	6.76 – 10.5	Entorno que dificulta cumplir
31.51 – 42.75	Buena relación jefe-subordinados	10.51 – 14.25	Buen entorno
42.76 – 54	Excelente relación jefe-subordinados	14.26 – 18	Entorno agradable y estimulante
Puntaje	Normatividad Org.	Puntaje	Indicador cambio
>9	Sin supervisión ni cumplimiento de normas	>4.5	Ningún cambio
9.1 – 14	Poca supervisión y las normas a veces se cumplen	4.6 – 7	Pocos cambios
14.1 – 19	Hay supervisión y las normas suelen cumplirse	7.1 – 9.5	Cambios regulares
19.1 – 24	Mucha supervisión y las normas siempre se cumplen	9.6 – 12	Muchos cambios

La puntuación observada en las organizaciones del sector *privado* para el Clima Laboral tiene una media $\bar{X} = 35.77$; lo que las ubica dentro de la categoría de “**Buenas relaciones jefe-subordinados**”. Mientras que Aspectos Físicos tiene una media $\bar{X} = 12.32$; ubicándola en la categoría de “**Buen entorno**”; Por otro lado, la media de la Normatividad Organizacional es $\bar{X} = 16.52$; ubicándola en la categoría de “**Hay supervisión y las normas suelen cumplirse**”. Finalmente, la media para el Indicador cambio es $\bar{X} = 7.92$; lo que la ubica en la categoría de “**Cambios regulares**”.

Lo que respecta a las organizaciones *públicas* la media del Clima Laboral es $\bar{X} = 30.96$; lo que la deja dentro de la categoría de “**Regular relación jefe-subordinado**”. En el factor Aspectos Físicos, la media es $\bar{X} = 10.21$; ubicándola en

la categoría de “**Entorno que dificulta cumplir**”. La media Normatividad Organizacional es $\bar{X} = 14.53$; poniéndola en la categoría de “**Hay supervisión y las normas suelen cumplirse**”. Finalmente, Indicador cambio tiene una media $\bar{X} = 6.78$; dejándola en la categoría “**Pocos Cambios**”.

La Tabla 7 muestra las puntuaciones del Clima Organizacional en las organizaciones del sector privado y público.

Tabla 7
Puntajes de los factores de Clima Organizacional

	Org. privada				Org. pública			
	CL	AF	NO	IC	CL	AF	NO	IC
Mínimo	18	7	5	4	14	3	4	2
Máximo	54	18	24	12	54	18	24	12
Media	35.77	12.32	16.52	7.92	30.96	10.21	14.53	6.78
D. Estándar	7.47	2.30	3.02	1.71	8.39	2.85	3.71	2.13
Categoría	Buena relación	Buen entorno	Supervisión y se suelen cumplir las normas	Cambios regulares	Regular relación	Entorno que dificulta cumplir	Supervisión y se suelen cumplir las normas	Pocos cambios

Nota: CL=Clima Laboral, AF=Aspectos Físicos, NO=Normatividad Organizacional, IC=Indicador cambio

6.5.1 Porcentaje Clima Laboral

Siguiendo la categorización por puntaje realizada en el Clima Organizacional, se observa que tanto en las organizaciones *privadas* y *públicas* la mayoría tiene buenas relaciones jefe-subordinados y ninguna tiene malas relaciones. Sin embargo, las organizaciones *privadas* presentan mayor porcentaje de relaciones excelente a comparación de *públicas*.

La Tabla 8 muestra los porcentajes exactos entre estas dos organizaciones y su categoría correspondiente.

Tabla 8*Porcentaje de Clima Laboral en organizaciones públicas y privadas*

	% En org. privadas	% En org. públicas
Mala relación	0%	0%
Regular relación	7.5%	29.2%
Buena relación	71.7%	56.9%
Excelente relación	20.8%	13.8%

6.5.2 Porcentaje Aspectos Físicos

Empleando la categorización de puntajes del Clima Organizacional, se observa que para las organizaciones *privadas* y *públicas* la mayoría tiene un buen entorno para trabajar; sin embargo, una minoría en las organizaciones públicas considera que su entorno es muy desagradable para trabajar, a diferencia de las privadas, donde ninguno lo considera.

La Tabla 9 muestra los porcentajes exactos entre estas dos organizaciones y su categoría correspondiente.

Tabla 9*Porcentaje de Aspectos Físicos en organizaciones públicas y privadas*

	% En org. privadas	% En org. públicas
Muy desagradable	0%	3.1%
Dificulta cumplir	7.5%	29.2%
Bueno	66%	58.5%
Agradable y estimulante	26.4%	9.2%

6.5.3 Porcentaje Normatividad Organizacional

Con respecto al factor Normatividad Organizacional, se observa que, en ambas organizaciones, hay supervisión y las normas suelen cumplirse; sin embargo, una minoría en las organizaciones públicas manifiesta que no hay supervisión y que no se cumplen las normas. La Tabla 10 detalla los porcentajes de este factor entre las organizaciones públicas y privadas, junto con su categoría correspondiente.

Tabla 10

Porcentaje de Normatividad Organizacional en organizaciones públicas y privadas

	% En org. privadas	% En org. públicas
Sin supervisión ni cumplimiento de normas	0%	1.5%
Poca supervisión y a veces se cumplen las normas	7.5%	24.6%
Supervisión y suelen cumplirse las normas	67.9%	58.5%
Mucha supervisión y siempre se cumplen las normas	24.5%	15.4%

6.5.4 Porcentaje Indicador cambio

En cuanto al factor Indicador cambio, se observa en ambas organizaciones que, la mayoría percibe cambios regulares; sin embargo, en las organizaciones públicas existe una minoría para quienes se percibe ningún cambio, a diferencia de las privadas donde al menos se perciben pocos cambios. La Tabla 11 muestra los porcentajes de este factor entre las organizaciones públicas y privadas, junto con su categoría correspondiente.

Tabla 11*Porcentaje del Indicador cambio en organizaciones públicas y privadas*

	% En org. Privadas	% En org. públicas
Ningún cambio	0%	4.7%
Pocos cambios	22.6%	40.6%
Cambios regulares	58.5%	42.2%
Muchos cambios	18.9%	12.5%

Después de analizar los puntajes obtenidos con las escalas de Compromiso Organizacional y Clima Organizacional, pasaremos a revisar la correlación entre las variables clima y compromiso, para después analizar las correlaciones por de los factores que componen el clima y compromiso organizacional.

6.6 Correlaciones de compromiso y clima organizacional

Con la finalidad de alcanzar uno de los objetivos de esta investigación, se procedió a hacer una correlación entre los puntajes generales de la escala de Compromiso Organizacional y la escala de Clima Social Organizacional. Los resultados muestran una correlación producto-momento de Pearson de **r=0.309**

con un alfa de $p < 0.01$; lo que significa una interacción entre ambas variables. La Tabla 12 muestra los detalles de esta correlación.

Tabla 12

Correlación entre Clima y Compromiso Organizacional

		<i>Clima Organizacional</i>
<i>Compromiso Organizacional</i>	Correlación punto-momento de Pearson	.309**
<i>N = 118</i>		

** Correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Posteriormente, se procedió a hacer una correlación entre los factores que componen estas dos variables. Obteniendo que el Compromiso Afectivo correlaciona positiva y significativamente con todos los factores del Clima; de la misma forma Indicador cambio correlaciona con los tres compromisos; adicionalmente, el Compromiso Normativo correlaciona con el factor de Ambiente Físico. Lo que significa que, el Clima Organizacional y el Compromiso Afectivo están relacionados; lo mismo pasa con el Indicador cambio y el Compromiso Organizacional. La Tabla 13 contiene los resultados de esta correlación.

Tabla 13

Correlaciones punto-momento de Pearson entre los factores de Clima y Compromiso Organizacional

	Clima Laboral	Aspectos Físicos	Normatividad Organizacional	Indicador cambio
Compromiso Afectivo	.424**	.344**	.327**	.311**
Compromiso de Continuidad	.091	.073	.033	.225*
Compromiso Normativo	.172	.189*	.137	.191*

** = Correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* = Correlación significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Después de analizar los factores de manera general, se procedió a segmentarlos por tipo de organización. Observando que los factores del Clima Organizacional influyen más en el compromiso de las organizaciones públicas, a

comparación de las privadas, donde solo Clima Laboral e Indicador cambio influyen en el Compromiso Afectivo como se observa en la Tabla 14.

Tabla 14

Correlaciones punto-momento de Pearson entre factores de Clima y Compromiso Organizacional segmentado por tipo de organización

Org.	Factores	Clima Laboral	Aspectos Físicos	Normatividad Organizacional	Indicador Cambio
Pública	CA	.500**	.373**	.427**	.271*
	CC	.162	.307*	.225	.312*
	CN	.278*	.276*	.263*	.219
Privada	CA	.292*	.267	.127	.338*

Nota: CA = Compromiso Afectivo, CC = Compromiso de Continuidad, CN = Compromiso Normativo.

** = Correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* = Correlación significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Con la finalidad de contrastar estas observaciones con la teoría, se procede a hacer una correlación segmentada por tipo de organización entre las variables clasificatorias: Edad, Estado Civil, Puesto Actual, Antigüedad en la Organización y Sueldo Mensual con los factores de Clima y Compromiso Organizacional. En los resultados se observa que, para las organizaciones privadas, la Edad y la Antigüedad en la Organización tienen una correlación positiva moderada con el Compromiso Afectivo y de Continuidad; mientras que Puesto Actual y Sueldo Mensual correlacionan positivamente con el Compromiso Afectivo.

Por otro lado, en las organizaciones públicas se observa que Estado Civil y Puesto Actual correlacionan positivamente con el Compromiso Afectivo, también, Puesto Actual correlaciona positivamente con Clima Laboral como se puede apreciar en la Tabla 15.

Finalmente, para determinar si hay diferencias estadísticamente significativas entre organizaciones con respecto a las variables de Clima y Compromiso Organizacional se empleó la prueba t de Student.

6.7 t de Student de factores y variables relacionados al Clima y Compromiso Organizacional

Corriendo una prueba t para muestras independientes se observó que, las organizaciones **privadas** tienen una diferencia significativamente mayor en el **Clima Laboral** ($\bar{X}= 3.98$, $SE=0.11$) que las públicas ($\bar{X}= 3.50$, $SE=0.11$, $t[116]=2.94$, $p<0.05$, $r=0.26$). Las organizaciones privadas también tienen una diferencia significativamente mayor en **Aspectos Físicos** ($\bar{X}= 4.12$, $SE=0.10$) a comparación de las públicas ($\bar{X}= 3.45$, $SE=0.11$, $t[116]=4.29$, $p<0.05$, $r=0.37$). De la misma forma, las organizaciones privadas tienen una diferencia significativamente mayor en **Normatividad Organizacional** ($\bar{X}= 4.13$, $SE=0.10$) que las públicas ($\bar{X}= 3.45$, $SE=0.11$, $t[116]=2.95$, $p<0.05$, $r=0.26$); y finalmente también tienen las privadas una diferencia significativa mayor en el **Indicador cambio** ($\bar{X}= 3.96$, $SE=0.11$) a comparación de las públicas ($\bar{X}= 3.42$, $SE=0.13$, $t[115]=2.90$, $p<0.05$, $r=0.26$).

Por otro lado, las organizaciones **públicas** tienen una diferencia significativamente mayor con respecto al **Compromiso de Continuidad** ($\bar{X}= 4.25$, $SE=0.19$) a comparación de las organizaciones privadas ($\bar{X}=3.61$, $SE=0.17$, $t[116]=2.40$, $p<0.05$, $r=0.21$). En la Tabla 16 se puede apreciar los detalles de esta prueba.

Debido a la importancia teórica que tienen algunas variables clasificatorias como Edad, Estado Civil, Puesto Actual, Antigüedad en la Organización y Sueldo Mensual para el Clima y Compromiso Organizacional; se decidió correr una segunda prueba t de Student donde se comparen las medias de estas variables con respecto al tipo de organización.

Los resultados se observa que, las organizaciones públicas tienen una diferencia significativamente mayor en la **Edad** ($\bar{X}=42.1$, $SE=1.52$) a comparación de las privadas ($\bar{X}=32.64$, $SE=1.19$, $t[104]=4.87$, $p<0.05$, $r=0.18$). También las organizaciones públicas tienen una diferencia significativamente mayor en la

Antigüedad en la Organización (\bar{X} = 12.29, SE=1.24) a comparación de las privadas (\bar{X} =5.01, SE=0.88, $t[110]=4.76$, $p<0.05$, $r=0.17$).

Por otro lado, en las organizaciones privadas hay diferencia significativa mayor en cuanto al **Sueldo Mensual** (\bar{X} =12157.44, SE=869.59) a comparación de las públicas (\bar{X} =8865.10, SE=665.55, $t[92]=3.00$, $p<0.05$, $r=0.08$). La Tabla 17 muestra los resultados de esta prueba t de Student.

Tabla 15

Prueba t de Student entre organizaciones públicas y privadas con respecto a los factores de Clima y Compromiso Organizacional

Variable	Organización	Media	Desviación estándar	t	gl	Sig. (Bilateral)
Clima Laboral	Pública	3.50	.90	2.94	116	.004
	Privada	3.98	.82			
Aspectos Físicos	Pública	3.45	.92	4.29	116	.000
	Privada	4.12	.73			
Normatividad Organizacional	Pública	3.68	.92	2.95	116	.004
	Privada	4.13	.72			
Indicador cambio	Pública	3.42	1.07	2.90	115	.004
	Privada	3.96	.85			
Compromiso de Continuidad	Pública	4.25	1.58	2.40	115.991	.018
	Privada	3.61	1.30			

Tabla 16

Prueba t de Student entre variables clasificatorias y factores del Clima y Compromiso Organizacional con respecto al tipo de organización

Variable			Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Clima Laboral
Org. Públicas	Estado Civil	Pearson	.279*	.114	.058
	Puesto Actual	Pearson	.317*	.010	.335*
Org. Privadas	Edad	Pearson	.315*	.473**	.002
	Puesto Actual	Pearson	.507**	.095	.172
	Antigüedad Org.	Pearson	.198	.317*	-.047
	Sueldo Mensual	Pearson	.508**	.122	.165

* = Correlación significativa al nivel 0.05 (bilateral), ** = correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Tabla 17

t de Student entre organizaciones públicas y privadas con respecto a las variables clasificatorias

Variable	Organización	Media	Desviación Estándar	t	gl	Sig. (bilateral)
Edad	Pública	42.10	11.63	4.87	103.704	.000
	Privada	32.64	8.51			
Antigüedad en la Organización	Pública	12.29	10.02	4.76	110.39	.000
	Privada	5.01	6.44			
Sueldo Mensual	Pública	8865.10	4562.78	3	92	.003
	Privada	12157.44	5961.64			

Capítulo 7. Conclusiones y Discusión

Las conclusiones de la investigación mencionan los puntos a favor de la relación entre clima y compromiso organizacional, también se identifican los factores que favorecen y perjudican esta relación, así como las limitantes y sugerencias de la investigación.

El primer objetivo fue conocer la relación entre las variables Clima Organizacional y Compromiso Organizacional en los sectores públicos y privados. Desde una perspectiva general, se obtuvo una correlación producto-momento de Pearson significativa de $r=0.309$ con un alfa de $p<0.01$; lo cual permite observar una tendencia como la que encontró Toro (1996, en Chaparro, 2006) y Belausteguigoitia (2000). Por otro lado, este resultado contradice los resultados de Gutiérrez y Olvera (2010), quienes no encontraron relación entre estas dos variables en una dependencia gubernamental.

Como lo describen varios autores (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete, 2007) esta relación está influida por la satisfacción laboral y la motivación; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que el Compromiso Organizacional no es un concepto acumulativo (Meyer y Allen, 1991), donde las sumas de sus partes forman el concepto, a comparación de los factores del Clima Organizacional.

Teniendo esto en cuenta, la relación entre cada factor que compone las variables de **Clima Organizacional** y **Compromiso Organizacional** mostró que el **Compromiso Afectivo** es el único que se correlaciona significativamente con el **Clima Organizacional**. Es decir, que las interrelaciones con los compañeros de trabajo (Clima Laboral), las condiciones físicas del lugar (Aspectos Físicos), así como el respeto y cumplimiento de normas (Normatividad Organizacional) junto con los cambios que presenta la empresa (Indicador cambio), generan en los trabajadores un sentimiento identidad e involucramiento con la organización.

Por otro lado, la correlación segmentada por tipo de organización, entre los factores de Clima y Compromiso, mostró que solo el Compromiso Afectivo de las

organizaciones públicas se relaciona con todos los factores del Clima Organizacional; es decir que los trabajadores de las organizaciones públicas sienten mayor identidad e involucramiento con su empresa cuando mejor perciben sus interrelaciones con compañeros, condiciones físicas del lugar, cumplimiento de normas y cambios en la organización.

Estas conclusiones se diferencian de los resultados de Chaparro (2006) quien no encontró diferencias significativas al comparar la percepción general del clima laboral en empresas públicas y privadas en Bogotá. Al comparar las variables clasificatorias entre los resultados de Chaparro y la presente investigación, los porcentajes entre ambas son parecidos, la única que no tiene punto de comparación es salario mensual debido a las diferencias y necesidades económicas entre ambos países, por lo que la diferencia puede deberse a múltiples cuestiones culturales de cada región.

En lo que respecta a los objetivos específicos de la investigación, los perfiles descriptivos nos ayudan a deducir como las organizaciones del sector privado perciben un mejor **Clima Organizacional**, en cada uno de los factores que lo componen. Mientras que las organizaciones públicas poseen mayor **Compromiso Organizacional**, en cada uno de sus factores. Cabe mencionar que la diferencia entre ambos es mínima y para determinar si estas diferencias fueron obtenidas al azar o por las propias variables, nos apoyamos en los resultados obtenidos con dos pruebas t de Student.

La primera prueba t de Student, entre los factores del clima y compromiso organizacional, señala que las organizaciones privadas tienen una diferencia significativamente mayor en todos los factores del **Clima Organizacional** (Clima Laboral, Aspectos Físicos, Normatividad Organizacional e Indicador cambio) a comparación de las organizaciones públicas; con un **valor t** que va de **2.90** hasta **4.29**. Esto quiere decir que las personas de empresas privadas perciben mejor su entorno de trabajo a comparación de las de empresas públicas.

Este resultado puede deberse a varias razones; sin embargo, en esta investigación presentamos dos: La primera es que las organizaciones privadas a diferencia de las públicas, no están enfocadas a seguir las decisiones del partido político actual (Mayor, 2009), lo que permite a los trabajadores mayor autonomía e innovación, el cual es un factor relacionado positiva y significativamente con el clima y compromiso organizacional, según la investigación de Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete realizada en el 2006.

El segundo se explica gracias a la segunda prueba t, entre variables clasificatorias, la cual señala que las organizaciones privadas cuentan con una diferencia significativamente mayor en cuanto al **Sueldo mensual**, por lo que los trabajadores de organizaciones privadas suelen tener mayores sueldos a comparación de los públicos. Como encontraron Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) el Salario correlaciona con el Clima Organizacional.

Estos resultados se diferencian de los obtenidos por Chaparro (2006), quien encontró que en Bogotá el salario de las organizaciones públicas satisface más las necesidades básicas a comparación de las privadas.

En conclusión, los trabajadores de organizaciones privadas perciben mejor su clima laboral debido a la autonomía en el trabajo junto con un salario beneficioso que cubra sus necesidades básicas, lo que correlaciona moderadamente con el Compromiso Afectivo.

Por otro lado, las organizaciones públicas tienen una diferencia significativamente mayor en cuanto al **Compromiso de Continuidad** con un **valor t** de **2.40** a comparación de las organizaciones privadas, por lo que los trabajadores públicos tienen mayor conciencia sobre los costos asociados a dejar su organización a comparación de los trabajadores privados. Este resultado se complementa con la prueba t de variables clasificatorias entre organizaciones, donde las organizaciones públicas tienen una diferencia significativamente mayor en cuanto a la **Edad** y la **Antigüedad en la organización** de sus trabajadores, es

decir, los trabajadores públicos permanecen por más años en la organización, debido posiblemente por a la obtención de beneficios y la estabilidad en el puesto.

Lo cual concuerda con otras investigaciones (Belausteguigoitia, 2000; Betanzos, Andrade y Paz, 2006; Loli, Montgómery, Cerón, Del Carpio, Navarro y Llacho, 2015) que encontraron que el compromiso de continuidad incrementa con forme incrementa la edad y la antigüedad en la organización. Sin embargo, en nuestra investigación no se encontró relación entre las variables Edad y Antigüedad en la organización con Compromiso de Continuidad en las organizaciones públicas. Sin embargo, si hay relación entre estas variables en las organizaciones privadas.

Estas diferencias se explican debido a que las organizaciones públicas se caracterizan por tener un sindicato que defiende del despido a sus trabajadores y los provee de diversos beneficios extraordinarios sin importar su desempeño laboral (Moreno, 2015). Al disminuir el riesgo al despido, permite que los trabajadores se queden en la organización por mucho tiempo, generando mayor antigüedad y, por ende, caracterizar a las organizaciones públicas por tener mayor cantidad de trabajadores con edades avanzadas.

Otro factor que favorecen el Compromiso de Continuidad en organizaciones públicas es que, al tener mayor cantidad de personas con edad avanzada, obtener una pensión por jubilación como lo establece Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (2016) influye en los trabajadores para ser más conscientes de los riesgos que implican dejar la organización, puesto que se arriesgan a no ser contratados y perder los lucros de su jubilación.

Para terminar, cabe añadir que los resultados encontrados en esta investigación coinciden con varias investigaciones demostrando nuevamente la relación existente entre el clima laboral de las empresas y el compromiso de sus trabajadores. Para los administradores y líderes que quieran incrementar el compromiso de sus trabajadores hacia su organización no olviden tener en cuenta

la relación que comparte no solo con el clima organizacional, sino también con la motivación y la satisfacción; sin embargo, debido a que estas últimas son factores individuales, el clima es un medio colectivo para impactar en la productividad, innovación y bienestar de los trabajadores.

7.1 Limitaciones y Sugerencias

En la elaboración de la presente investigación se encontraron limitaciones y áreas de oportunidad que vale la pena tener en consideración para futuros estudios, las cuales se presentan a continuación.

7.1.1 Limitaciones

Una de las limitaciones durante la investigación fue el tamaño de la población, el fin del muestreo realizado tuvo como objetivo conseguir una muestra con la cual poder analizar los datos recabados y poder obtener conclusiones aceptables. Sin embargo, esta muestra no representa estadísticamente al amplio sector de trabajadores que laboran en las organizaciones públicas y privadas, por lo que los resultados obtenidos son especulativos.

Cabe añadir que en la investigación solo se tomaron en cuenta algunas variables clasificatorias de todas las posibles. Considerando que México es el país que más horas labora de la OCDE, probablemente variables que consideren la jornada laboral enriquecerían la investigación.

Otra limitación que influyó en las respuestas obtenidas fue el lugar de aplicación, tanto para la gran mayoría de personas del sector público como privado, se aplicaron las encuestas dentro de su lugar de trabajo y durante su horario laboral. Especialmente en una organización privada se presentaron comentarios con respecto a la finalidad de la prueba y si impactaría de alguna forma su trabajo, mostrándose cautelosos al responder la encuesta frente a la presencia de sus superiores.

Por otro lado, dentro de algunas instituciones públicas, a pesar de que la encuesta se aplicó de manera individual, la presión por parte de algunos trabajadores a sus compañeros influyó en la respuesta seleccionada por éstos.

Una limitación más es con respecto al reactivo que indaga si el trabajador cotiza ante la seguridad social, debido a que en algunas organizaciones privadas los trabajadores expresaron cotizar, pero con el sueldo mínimo, cuando su sueldo es superior al mínimo; argumentando también que estas prácticas son estrategias de las organizaciones para evadir pagar impuestos y disminuir los costos administrativos.

Finalmente, de toda la literatura explorada y revisada se encontraron pocos estudios en nuestro país que indagaran sobre la misma línea de investigación que la presente; sin embargo, por la limitada investigación que hay sobre este tema en específico, se consideran relevantes y destacados los hallazgos encontrados. A continuación, se proponen líneas de acción y consideraciones que enriquecerán la literatura y los conocimientos del clima y el compromiso organizacional en organizaciones públicas y privadas de nuestro país.

7.1.2 Sugerencias

Partiendo de los resultados encontrados en la presente, se sugiere para futuros estudios realizar una investigación que lleve a cabo una regresión lineal para analizar y comprobar la dirección entre el clima y el compromiso organizacional, conociendo la relación positiva entre ambas variables.

Una sugerencia más es realizar investigaciones para conocer el compromiso organizacional en trabajadores contratados por outsourcing y a la par, conocer si la percepción sobre el clima laboral es distinta para estos trabajadores.

Otra sugerencia es realizar investigaciones para conocer el clima y el compromiso organizacional en trabajadores sindicalizados.

Referencias

- Aguilar, J. (2010). Tasa de sindicalización en México 2005 – 2008. Análisis Político. Recuperado de: http://www.fesmex.org/analisis_politico.htm
- Alicia, O. y Alicia, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), pp. 353-372
- Anaya, J., Trejo, R. y Fernández, R. (2008). Políticas contra el lavado de dinero aplicables a instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 41(121), pp. 13-43
- Arias, M. (2007). Factores de clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los ciudadanos intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería de Costa Rica*, 28(1), pp. 12-19
- Arredondo, F., Rosas, J. y Villa, L. (2011). Comportamiento Ciudadano Organizacional y RSE. *Cuadernos de Administración*, 24(43), pp. 221-239
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill
- Becker, G., Murphy, K. y Grossman, M. (2006). El Mercado de bienes ilegales: el caso de la droga. *Revista de Economía Institucional*, 8(15), pp. 17-42
- Belausteguigoitia, I. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo, en miembros de empresas familiares mexicanas*. (Tesis de doctorado en Administración Organizacional). Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- 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*, 7(27), pp. 5-24

- Bello, A. y Bibiano, L. (2009). *Compromiso Organizacional en Enfermeras: Diferencias entre el sector público y el sector privado*. (Tesis de licenciatura en psicología). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Betanzos, N., Andrade, P. y Paz, F. (2006). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), pp. 25-43
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Carreón, J. (2013). Compromiso laboral del trabajo social en el sector salud. *Contaduría y Administración*, 60(1), pp. 31-51
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre la empresa pública y privada). *Innovar*, 16(28), pp. 7-32
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), pp. 92-103
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 23(2), pp. 66-85. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw Hill

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw Hill
- Choi, D., Oh, I. y Colbert, A. (2015). Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), pp. 1542-1567
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), pp. 13-26
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, 27 de enero de 2016
- Cortés, Y. y Parra, R. (2011). Narcomenudeo: un neologismo para describir la venta de estupefacientes. *Revista Criminalidad*, 52(2), pp. 37-71
- Cruz, F. (2013). *Los Amos de la Mafia Sindical*. México: Temas de Hoy
- Daft, R. y Steers, R. (1992). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa
- Dean, M. (2006). Tercerización y subcontratación en México: Outsourcing en México. Cuadernos de investigación. Cilas: México. Recuperado de: https://matteodean.files.wordpress.com/2007/04/oustorcing_10_pdf.pdf
- Delgado, A., Bellón, J., Martínez, M., Luna, J., López, L. y Lardelli, P. (2005). Las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. *Atención Primaria*, 37(9), pp. 489-497

- Deloitte. (2016). Encuesta Millennials 2016: Conquistando a la siguiente generación de líderes. Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/millennial2016.html>
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: Un enfoque situacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación
- De Pina, R. (1998). *Derecho mercantil mexicano*. México: Porrúa
- Diario Oficial de la Federación. (1998a). *ACUERDO por el que se modifican las definiciones de los estratos de micro, pequeña y mediana industria, contenidas en el decreto que aprueba el programa para el desarrollo integral de la Industria Mediana y Pequeña, publicado el 30 de abril de 1985*. Recuperado de:
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4793961&fecha=02/12/1988
- Diario Oficial de la Federación. (1998b). *Acuerdo por el que se dan a conocer las listas de actividades, giros y regiones comerciales e industriales, conforme a las cuales la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial autorizará la Constitución de Cámaras Empresariales, publicado el 30 de junio de 1998*. Recuperado de:
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50475/A95.pdf>
- Domínguez, L., Ramírez, A. y García, A. (2013). El clima organizacional como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), pp. 59-70
- Esquivel, C. (2016). *Análisis del concepto "Factores Psicosociales en el Trabajo" desde la perspectiva de los sistemas dinámicos complejos*. (Tesis de

licenciatura en psicología). Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.
Universidad Nacional Autónoma de México.

Ferrer, M. (2009). Multinationales europeas: rentabilidad y “paraísos fiscales”.
Revista INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales, 19(35),
pp. 81-97

Foncerrada, L. (2009). La importancia del sector privado en México. Recuperado
del sitio web de la Confederación Patronal de la República Mexicana:
[http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/8_entorno_octubre_09.p
df](http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/8_entorno_octubre_09.pdf)

Franklin, E. (2014). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill

Galindo, E. (2004). Análisis del desarrollo de la Psicología en México hasta 1990.
Con una bibliografía in extenso. *Psicología para América Latina*. Revista
electrónica internacional de la unión latinoamericana de entidades de
psicología. 2(1), recuperado de:
http://psicolatina.org/Dos/analisis_psicol.html

García, F., Carrero, V. y Pinazo, D. (2001). Implicación, Compromiso y Centralidad
con el Trabajo: ¿Es o no es el mismo concepto?. *Revista de psicología del
trabajo y de las organizaciones*, 17(1), pp. 109-121 [resumen]

García, L. (2006). *Compromiso y apoyo organizacional percibido en la relación
contractual de outsourcing*. (Tesis de licenciatura en psicología). Facultad
de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

García, R. (2000). *La empresa multinacional como motor del crecimiento
económico de México en el siglo XXI*. (Tesis de licenciatura en economía).
Facultad de Economía. Universidad Nacional Autónoma de México.

Gil, R. y Alcover de la Hera L. (2003). *Introducción a la psicología de las
organizaciones*. Madrid: Alianza.

- González, L. y Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. En L. González, A. De la Torre y J. De Elena (Eds.) *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías* (pp. 89-103). Salamanca: Eudeman
- Guàrdia, J., Freixa, M., Però, M. y Turbany, J. (2012). *Análisis de datos en psicología*. España: Delta
- Gutiérrez, B. y Olvera, S. (2010). *El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental*. (Tesis de licenciatura en psicología). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gutiérrez, E. y Gutiérrez, K. (2013). Diferencias en el proceso de influencia social en los supervisores de una empresa pública y privada. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 19(53), pp. 17-24
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning
- Herzberg, F., Mausner, B. y Bloch, B. (1992). *The motivation to work*. Estados Unidos: Transaction Publishers
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (1998). *Clasificación mexicana de actividades y productos 1999 (CMAP)*. Recuperado de:
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825172763>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Indicadores Macroeconómicos del sector público 2006-2010*. Recuperado de:
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/cont

enidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/publico/indicadores/macroeconomicos/2006-2010_seg_ver/702825003429.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014a). *Medición de la economía informal, 2014 preliminar*. (INEGI, año base 2008). Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/informal/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014b). *Catálogo de Dependencias e Instituciones de Interés Público. CADIIP 2014*. Recuperado de: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enchogares/regulares/enoe/doc/cadiip_2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016a). *Cuadro resumen: Indicadores de ocupación y empleo al segundo trimestre 2016*. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=25433&t=1>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016b). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: cifras durante el primer trimestre de 2016*. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/enoe_ie/enoe_ie2016_05.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Ocupación: Población de 15 años y más según condición de actividad y disponibilidad, nacional trimestral*. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=603&c=25564>

Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar el mismo fenómeno?. En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (296-324). España: AEDEM

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Revista Icfai de comportamiento organizacional*, 6(4), pp. 7-25

Johansen, O. (1994). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Limusa

Juaneda, E. y González, M. (2007). Definición, antecedentes y consecuentes del compromiso organizativo. En C. Ayala (Ed.) *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 3590-3609). España: Universidad de La Rioja

Juran, J. y Gryna, F. (1994). *Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo del producto al uso*. México: McGraw-Hill

Kerlinger, F. (2002). *Investigación del Comportamiento*. (4° ed.). México: McGraw-Hill

Lastra, J. (2002). El sindicalismo en México. *Anuario Mexicano de Historia del Derecho*, 14(1), pp. 37-85

Ley del Impuesto Sobre la Renta, México, 18 de noviembre de 2015.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 24 de marzo de 2016

Ley Federal del Trabajo, México, 12 de junio de 2015

Livacic, C. (2009). Evolución de las organizaciones: un mundo en cambio. *Revista de estudios politécnicos*, 7(12), pp. 177-191

Loli, A., Montgómery, W., Cerón, F., Carpio, J., Navarro, V. y Llacho, K. (2015). Compromiso Organizacional y sentimientos de pertenencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología*, 18(1), pp. 105-123

- López, G. y Villarespe, V. (2012). *Los problemas actuales de la economía nacional*. México: UNAM, Instituto de Investigadores Económicos
- Martínez, C. (2012). *La industria alimentaria como motor de crecimiento económico en México, 1980-2010*. (Tesis de licenciatura en economía). Facultad de Economía. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Estados Unidos: Harper & Row
- Marx, K. (1975). *El capital*. México: Siglo XXI
- Marx, K. (2012). Ideología y crítica de las ideologías. En Muñoz, J., *Textos de filosofía, política y economía*. Madrid: Gredos
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171-194
- Mayor, M. (2009). Clima organizacional en las entidades públicas. *Actualidad Gubernamental*, 13(1), pp. 1-6
- McClelland, D. (1989), *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-86
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. California: SAGE Publications
- Moreno. M. (2015). *Los Demonios del Sindicalismo Mexicano*. México: Aguilar
- Moreno-Brid, J., Garry, S. y Monroy-Gómez-Franco, L. (2014). El salario mínimo en México. *Economíaunam*, 11(1), pp. 78-93
- Mowday, R, Steers, R. y Porter, L. (1979). The Measure of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224-247

- National Geographic Channel. (2013). National Geographic: Sobre Mercado Negro. España: Nippur Media. <http://natgeotv.nationalgeographic.es/es/mercado-negro/sobre>
- Noriega, V. y Pría, M. (2010). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Escuela Nacional de Salud*. Recuperado de: http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol37_02_11/spu04211.htm
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015), Average annual hour actually worked. doi: 10.1787/data-00303-en (Accessed on 28 January 2017). Recuperado de: http://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/hours-worked/average-annual-hours-actually-worked_data-00303-en
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016a), Hours worked (indicator). Doi: 10.1787/47be1c78-en Recuperado de: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm#indicator-chart>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OECD (2016b), *Society at a Glance 2016: OECD Social Indicators*, OECD Publishing, Paris. Doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264261488-en> Recuperado de: <http://www.oecd.org/social/society-at-a-glance-19991290.htm>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227402.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo. (2014). *La transición de la economía informal a la economía formal*. Recuperado de:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_218350.pdf

- Patlán, J. y Flores, R. (2013). Psychometric properties of the Multidimensional Scale of Organizational Climate (MSOC): an empirical study with health professionals. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 131-139. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas en instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), pp. 8-13
- Quevedo, M. (2007). Algunas precisiones sobre el concepto de clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 26(1), pp. 34-45
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de: <http://www.rae.es/>
- Ríos, M., Téllez, M. y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 231(1), pp. 103-125
- Robins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. España: Pearson.
- Romero, M. (2003). La historia empresarial. *Historia Mexicana*, 52(3), pp. 806-829
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de información en Ciencias de la Salud*, 20(4), pp. 67-75
- Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), pp. 329-335

- Sánchez, A. (2002). Paraísos fiscales ¿Evasión fiscal?. (Tesis de licenciatura en contaduría). Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México
- Saunders, G. (1991). *Compromiso empresarial: Como lograr objetivos de equipo*. Colombia: Legis
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2014). Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. Noviembre 2014
- Sharfman, M y Dean, J. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, 17(4), pp. 681-700
- Siguaw, J., Brown, G. y Widing, R. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm of Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), pp. 106-116
- Tello, C. (2007). *Estado y Derecho Económico: México 1920-2006*. UNAM-Facultad de Economía: México
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2015). *Administración estratégica*. México: Mcgraw-Hill
- Uribe, F. (2008). *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. México: Facultad de Psicología y DGAPA
- Uribe, F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual moderno
- Uribe, F., García, A., Castillo, I. y Barrera, P. (2011). La Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo (EMAT): violencia laboral, factores psicosomáticos y clima laboral, un estudio de confirmación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), pp. 161-182

- Varela, R., Castillo, R. y Oseguera, J. (2013). El empleo formal e informal en México: un análisis discriminante. *Papeles de población*, 19(78)
Recuperado de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252013000400006
- Vega, M. y Garrido, E. (1998). Psicología de las organizaciones: Proceso de socialización y compromiso con la empresa. Salamanca: Amaru
- Vera, J. (2006). Instrumentos de análisis para identificar operaciones de lavado de dinero. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11(21), pp. 69-95
- Vieco, G. y Abedollo, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), pp. 354-385
- Villamizar, M. y Castañeda, D. (2014). Relation Between Organizational Climate and it's Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), pp. 64-75
- Villavicencio, M. (2015). Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral (Tesis de doctorado en ciencias de la administración). Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. Universidad Nacional Autónoma de México
- Vroom, V. y Deci, E. (1970). *Management and motivation*. Inglaterra: Penguin
- Yaghi, A. y Aljaidi, N. (2014). Examining Organizational Commitment among National and Expatriate Employees in the Private and Public Sector in United Arab Emirates. *International Journal of Public Administration*, 37(12), pp. 801-811 DOI: 10.1080/01900692.2014.907314
- Zepeda, R. (2009). Disminución de la tasa de trabajadores sindicalizados en México durante el periodo neoliberal. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas*, 207(1), pp. 57-81

Anexo 1: Escala de Compromiso Organizacional

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo y manera de pensar. Solicitamos su opinión sincera al respecto. Recuerde que **no hay respuestas buenas ni malas**. Responda lo más rápido que le sea posible después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar colocando una **X** sobre la casilla correspondiente. La escala de respuesta va de **Totalmente en Desacuerdo** a **Totalmente de Acuerdo**:

Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

		1	2	3	4	5	6	7
1	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa							
2	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí							
3	Me siento como parte de una familia en esta empresa							
4	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis problemas							
5	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella							
6	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa							
7	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí							
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa							
9	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí							
10	Ahora mismo sería muy duro para mi dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo							

Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

		1	2	3	4	5	6	7
11	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa							
12	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella							
13	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa							
14	Me sentiría culpable si dejase ahora mismo mi empresa, considerando todo lo que me ha dado							
15	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente							
16	Esta empresa se merece mi lealtad							
17	Creo que le debo mucho a esta empresa							

Anexo 2: Escala de Clima Social Organizacional

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará unas frases relacionadas con su trabajo y manera de pensar. Solicitamos su opinión sincera al respecto. Recuerde que **no hay respuestas buenas ni malas**. Responda lo más rápido que le sea posible después de leer cuidadosamente cada frase. La escala de respuesta va de **Totalmente en Desacuerdo (TD)** a **Totalmente de Acuerdo (TA)** coloque una **X** sobre la casilla que corresponda a su opinión.

		TD	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	TA
1	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien						
2	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados						
3	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados						
4	La gente puede hacer las cosas por iniciativa propia						
5	Los jefes promueven que los empleados confíen en sí mismos cuando surge un problema						
6	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros						
7	Se siente el entusiasmo en el ambiente						
8	Los jefes estimulan a los empleados para que sean claros y ordenados						
9	Se valora positivamente el hacer las cosas de manera diferente						
10	Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable						
11	Generalmente el mobiliario está bien acomodado						
12	Las oficinas están siempre bien ventiladas						

		TD	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	TA
13	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas						
14	Los jefes vigilan cercanamente a los empleados						
15	Se refuerza el seguimiento de reglas y normas						
16	Los jefes controlan y supervisan mucho al personal						
17	El ambiente de trabajo es novedoso y cambiante						
18	Las cosas siempre están cambiando						

Anexo 3: Cuestionario Sociodemográfico

Género		Edad (años)	Estado Civil	
Masculino	Femenino		Soltero (a)	Casado (a)
Grado máximo de estudios concluidos				
Bachillerato	Carrera Técnica	Licenciatura	Posgrado	Otro:
Organización donde laboro		Puesto actual		
Pública	Privada	Operativo	Mando Medio	Mando Superior
Antigüedad en la organización		Antigüedad en el puesto de la Org.		Sueldo mensual
				\$
Tipo de Contrato			Cotizo a la Seguridad Social	
Por tiempo Determinado	Por tiempo Indeterminado	Por honorarios	Si	No