



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN  
EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE GIRO  
INDUSTRIAL**

**TESIS**

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

**PRESENTA:  
LUCERO ALONDRA MEJÍA GRACIA**

**DIRECTOR : DR. MIGUEL ALEJANDRO VILLAVICENCIO CARRANZA  
REVISOR : MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ**



**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2022**



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

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México por ser mi segundo hogar, por ofrecerme una experiencia educativa inigualable y por todos los recursos académicos otorgados. A mi director y guía, el Dr. Miguel Alejandro Villavicencio Carranza, quien me ha apoyado en cada una de las etapas de este proceso, por la confianza, su tiempo, sus enseñanzas, su vocación y ética profesional. A mi revisor, el Mtro. Gabriel Jarillo Enríquez, por sus conocimientos y experiencias transmitidas en el aula; y a mis docentes, principalmente a la Mtra. Erika Souza Colin, la Lic. Mercedes Xóchitl Muñoz Pertierra, la Dra. Alejandra García Saiso y al Mtro. Andrés Vidal Rivera por la calidad de sus clases y enseñanzas que contribuyeron a mi formación académica y profesional.

En segundo lugar, quiero agradecer a una gran amiga y líder que me dio todo su apoyo profesional para hacer posible la implementación de este trabajo de investigación, por su confianza y las grandes enseñanzas transmitidas, la Mtra. Fernanda Birlain.

Finalmente, agradezco infinitamente a todos aquellos que confiaron en mí y me apoyaron moralmente con sus distintivas personalidades; a mi abu hermosa por su sabiduría, escucharme, comprenderme y motivarme; a mi Toshka por su compañía y amor genuino, e impulsarme siempre a ser un mejor ser humano; a mis papás por la educación y formación en valores, por su amor, siempre cuidarme, apoyarme y respetar mis decisiones: a ti mamá por forjar mi carácter, escucharme y enseñarme a superar los retos y dificultades; a ti papá por tus muestras infinitas de afecto y cercanía, por confiar en mí y enseñarme el valor de la constancia; y a ti Alexis por impulsarme al retarme, por ser mi cómplice en las mejores y más divertidas travesuras y por estar en los peores momentos a tu peculiar forma. Agradezco a todos mis amigos de la Facultad por los conocimientos y experiencias construidas; a mis amigos y amigas de toda la vida; a mi socio por transmitirme su ímpetu, visión y entusiasmo; a aquellas valiosas personas que he tenido el gusto de conocer a lo largo de este proceso, y también a aquellas que por las vueltas de la vida dejamos de coincidir.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I. TEORÍA DE LOS SISTEMAS .....	12
1.1 ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS.....	12
1.2 LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES .....	15
1.3 EL CLIMA LABORAL COMO SISTEMA.....	16
CAPÍTULO II. CLIMA LABORAL .....	17
2.1 ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL.....	17
2.1.1 Escuela de la Administración Científica y Clásica (Finales del siglo XIX) .....	17
2.1.2 Escuela de las Relaciones Humanas (1930) .....	18
2.1.3 Escuela Estructuralista (1950).....	19
2.1.4 Escuela Conductista (1960) .....	20
2.1.5 Escuela de la Gestalt .....	21
2.1.6 Escuela Funcionalista .....	22
2.2 DEFINICIONES DE CLIMA LABORAL .....	23
2.3 ESTUDIOS SOBRE CLIMA LABORAL .....	27
2.3.1 Instrumentos de Medición del Clima Laboral.....	28
2.3.1.1 Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) .....	28
2.3.1.2 Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional (1968) .....	28
2.3.1.3 Encuesta de Clima Organizacional - ECO IV de Toro (1990 - 2007) .....	28
2.3.1.4 Escala de Clima Laboral – CLIOR de Peña-Suárez et al. (2013) .....	29

	5
2.3.1.5 Escala de Clima Social Organizacional - WES de Moos (1974, 2008 y 2014) .....	29
2.3.1.6 Escala Multidimensional de Clima Organizacional – EMCO de Gómez y Vicario (2008) .....	30
2.3.1.7 Escala Clima Organizacional – Villavicencio-Carranza (2015) .....	31
2.3.2 Investigaciones Aplicadas .....	31
2.4 EFECTOS DEL CLIMA LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD .....	40
<b>CAPÍTULO III. COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>46</b>
3.1 ANTECEDENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	46
3.2 DEFINICIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	53
3.3 ESTUDIOS SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	54
3.3.1 Instrumentos de Medición del Compromiso Organizacional .....	55
3.3.1.1 Organizational Commitment Questionary (OCQ) de Porter et al. (1974 y 1979, 1982).....	55
3.3.1.2 Affective Commitment Scale (ACS) (1984), Continuance Commitment Scale (CCS) (1984) y Normative Commitment Scale (NCS) (1990) de Meyer y Allen. ....	55
3.3.1.3 SCOV-2 de Villavicencio-Carranza (2006) .....	56
3.3.2 Investigaciones Aplicadas .....	57
3.4 EFECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD.....	61
<b>CAPÍTULO IV. GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO .....</b>	<b>64</b>
4.1 INTRODUCCIÓN A GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO .....	64
4.3 TRABAJO EN EQUIPO .....	66
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>67</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....	67
MARCO CONTEXTUAL .....	68
OBJETIVO GENERAL.....	68

OBJETIVOS PARTICULARES.....	69
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	69
TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO .....	69
PARTICIPANTES .....	70
VARIABLES.....	70
Definición conceptual: .....	70
Definición operacional:.....	70
INSTRUMENTOS .....	71
PROCEDIMIENTO.....	71
RESULTADOS .....	77
RESULTADOS FASE 1. PRE-EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	77
CORRELACIONES FASE 1. PRE-EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	86
RESULTADOS DE LA FASE 5. POS-EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	87
CORRELACIONES FASE 5. POS-EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	96
COMPARACIÓN DE MEDIAS EN LA PRE Y POS EVALUACIÓN .....	98
COMPARACIÓN DE RESULTADOS EN LA PRE Y POS EVALUACIÓN MEDIANTE LA PRUEBA DE RANGOS CON SIGNOS DE WILCOXON.....	99
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	104
LIMITACIONES .....	107
RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	107
REFERENCIAS.....	108
ANEXO .....	123





## RESUMEN

El propósito de este estudio fue identificar los efectos de una intervención diseñada para mejorar el clima laboral y el compromiso organizacional en el área de Servicio al Cliente de una empresa dedicada a los agronegocios, para lo cual se utilizó un diseño de investigación preexperimental, de preprueba/posprueba con un sólo grupo. Como instrumentos se utilizaron la WES de Moos (Work Environmental Scale o Escala Clima Social Organizacional – Adaptación para población mexicana por García-Saiso et al. 2014), conformada por tres factores: clima laboral (relación jefe-subordinado), aspectos físicos y normatividad organizacional; y la S-COV2 de Villavicencio-Carranza (Escala de Compromiso Organizacional para población mexicana, 2006); aplicados a 11 participantes en la primera evaluación y a 10 participantes en la segunda evaluación. Los resultados indicaron que, en una escala de seis puntos (de bastante malo a bastante bueno), el clima social/laboral fue percibido en su mayoría como “bueno” (4) por el 36.36% de los participantes en la pre-evaluación y por el 50% en la pos-evaluación; el factor clima laboral (relación jefe-subordinado) fue percibido como “bueno” por el 45.45% en la pre-evaluación y por el 60% en la pos-evaluación; el factor aspectos físicos fue considerado como “bueno” por el 36.36% en la pre-evaluación y por el 40% en la pos-evaluación; y el factor de normatividad organizacional fue valorado igualmente como “malo” (3) y “muy bueno” (5) por el 27.27% de los participantes en la pre-evaluación y como “bueno” por el 40% de los participantes. Por su parte, en una escala de cinco puntos (de muy bajo a muy alto), el compromiso organizacional fue valorado en su mayoría como “alto” (4) por el 54.55% en la pre-evaluación y por el 50% de los participantes en la pos-evaluación. Derivado de los resultados de la pre-evaluación, la intervención se integró por un programa de capacitación con una sesión introductoria, dos talleres y un workshop. Adicional, se propusieron algunas estrategias para fomentar el bienestar, reconocimiento y compromiso de los colaboradores, así como para trabajar con el liderazgo de la supervisora. Finalmente, el análisis no paramétrico de rangos con signos de Wilcoxon utilizado en las investigaciones para comparar la mediana de dos muestras relacionadas, demostró en la comparación de las aplicaciones de la WES de Moos para medir el clima social/laboral un  $p$  valor de 0.058, por lo que no se encontraron evidencias suficientes para determinar una diferencia estadísticamente significativa entre la pre y pos evaluación; mientras que en la comparación de las aplicaciones de la SCOV-2 para medir el compromiso organizacional se encontró un  $p$  valor de 0.046; por lo que se comprobó que existía una diferencia estadísticamente significativa entre la pre y pos evaluación, demostrando la efectividad de la intervención diseñada para la mejora de esta variable.

**Palabras clave:** clima laboral; compromiso organizacional; servicio al cliente

# **Mejora del Clima Laboral y el Compromiso Organizacional en el Área de Servicio al Cliente de una Empresa de Giro Industrial.**

## **INTRODUCCIÓN**

El cambio en las organizaciones a través del tiempo debido a los avances tecnológicos, el contexto social y económico, la combinación de culturas y, por ende, los cambios en el pensamiento social han dado pie al surgimiento de distintas situaciones y fenómenos que representan y afectan, principalmente, la adaptación de las personas en las organizaciones del siglo XXI.

Las organizaciones son sistemas abiertos compuestos de varios elementos interrelacionados y que trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo en común. Estos elementos son recursos necesarios para asegurar su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos a través del tiempo. Dentro de los elementos se encuentran los recursos tecnológicos, materiales, económicos y los más importantes, los recursos humanos, puesto que realizan tareas específicas y administran los demás recursos, dependiendo de ellos la calidad de los servicios y/o productos. En palabras de Segredo (2013):

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización. (p. 386)

Las personas que trabajan en una organización, no solamente se relacionan dentro del círculo laboral, sino también, en el círculo familiar, amistoso, escolar o académico y otros; y cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas en estos círculos caracterizan su individualidad, siendo expresados dependiendo del contexto en el que se encuentren. Así, los sistemas laborales son afectados por factores internos, propios de la organización, pero también por factores externos, mismos que contribuyen a la construcción de lo que hoy se conoce como clima y compromiso laboral, y de otros fenómenos que surgen dentro del sistema organizacional.

Desde hace más de medio siglo y con mayor énfasis en la actualidad, las organizaciones han volteado la mirada hacia el clima y el compromiso organizacional debido a que representan un elemento importante para asegurar el buen desempeño y la productividad de los trabajadores; mismos que permiten el cumplimiento de los objetivos de la organización y alcanzar o acercarse a la visión. Segredo (2009) menciona que el clima organizacional ayuda a diagnosticar la realidad cambiante del entorno, pues permite identificar las necesidades reales de la organización para trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión y el futuro deseado. Asimismo, el compromiso organizacional permite identificar el grado y el tipo de

vínculo que los colaboradores tienen con la empresa, dando la posibilidad de predecir su desempeño y evitar o controlar fenómenos como la rotación y ausentismo.

Lo anterior deja en evidencia la importancia de estudiar y comprender qué es el clima y el compromiso laboral, cómo se desarrollan, cuáles son los elementos que los componen, de qué manera se pueden medir, cómo afectan a las organizaciones y, en consiguiente, a las personas a nivel individual y en grupo; lo que permitirá desarrollar estrategias y fomentar acciones que contribuyan de forma positiva a los sistemas laborales.

Teniendo en cuenta esto, el presente estudio fue realizado en el área de servicio al cliente en una empresa de giro agroindustrial, dedicada especialmente a la molienda de trigo y a la molienda seca de maíz para la producción de harinas y tuvo como objetivo identificar los efectos de una intervención diseñada para mejorar el clima laboral y el compromiso organizacional.

Los agronegocios son las actividades que se relacionan con la recolección, producción, acondicionamiento, transformación, distribución y comercialización de productos del campo, ya sea para consumo directo, como las frutas y las hortalizas o como productos con diferente grado de transformación como las tortillas, la carne, pescado ahumado, el café soluble, entre otros. (Caballero y Santoyo, 2019, p. xvii)

De acuerdo con Caballero y Santoyo (2019) estas organizaciones enfrentan cada vez mayor competencia, con cambios tecnológicos acelerados, ciclos de vida de los productos más reducidos, la existencia de mercados más globales y clientes más exigentes; lo que deriva en nuevos retos y oportunidades. Las organizaciones exitosas, se adaptan y adoptan una serie de estrategias que les permite fortalecer sus capacidades productivas con ayuda de otras organizaciones, logrando mejores condiciones competitivas y beneficios. México cuenta con dos grandes tipos de agricultores: un tipo altamente tecnificado, con economías de escala, con tecnologías de vanguardia y uso intensivo de maquinaria, agroquímicos y semillas mejoradas, que generan productos que cumplen estándares de calidad para satisfacer las exigencias de los mercados nacional e internacional; ubicados en el centro y norte del país, principalmente, ligado a las grandes agroindustrias de exportación y cadenas de tiendas de autoservicio del país y del extranjero. El segundo tipo, pequeños y medianos agricultores orientados a la atención de los mercados locales y regionales, con problemas de organización y de comercialización por su bajo nivel de producción, escasa variedad y calidad de productos; están ubicados en todo el país con predominio en el centro, sur y sureste, y dependen de intermediarios para acceder a mercados; y sus capacidades gerenciales son muy limitadas; por lo que la innovación, organización y valorización de sus productos no es frecuente.

La producción de harina de maíz forma parte de la transformación de alimentos similar a la producción primaria y llevada a cabo por grandes agroindustrias, algunos ubicados en grandes complejos o polos de desarrollo (clústeres).

Asimismo, el trabajo aquí presentado se llevó a cabo en una organización con aproximadamente 200 años de existencia a nivel internacional y cuyas operaciones en el mercado mexicano comenzaron en el 2014, con la compra de dos empresas mexicanas con más de 20 años de existencia (manteniendo en su mayoría a los colaboradores que ya prestaban sus servicios), y atendiendo dos unidades de negocios principalmente, la molienda de trigo y molienda seca de maíz. La razón de este estudio surge con el reporte de la supervisora del área de Servicio al Cliente (integrada por un grupo de 11 personas, de 25 a 50 años y ubicados físicamente en la Ciudad de México) de una serie de problemas presentados en los últimos 8 meses; surgiendo la necesidad de identificar, en primer lugar, la percepción del clima laboral y del compromiso organizacional y la relación que tienen ambas variables entre sí para conocer en qué medida uno afecta al otro; en segundo lugar, se busca que los resultados obtenidos permitan el desarrollo de una propuesta que contenga un plan de acción con estrategias dirigidas a resolver las problemáticas identificadas; y en tercer lugar, se espera que los resultados de la aplicación de la propuesta desarrollada permitan la recuperación y aportación de información relevante al campo de la psicología organizacional, en el desarrollo de los temas referentes al comportamiento de las personas en los centros de trabajo. Para ello, este trabajo está sustentado en una profunda investigación en los temas relacionados con su objetivo, comenzando con la Teoría de los Sistemas, en donde se pretende entender la composición y funcionalidad de las organizaciones; continuando con una revisión de los antecedentes y definiciones del clima laboral, desde los primeros estudios enfocados al comportamiento organizacional que fueron fundamentales para dar paso a la aparición del concepto de clima, mismo que ha sido definido de manera diferente por diversos autores a lo largo del tiempo. De forma particular, se mencionan también algunas investigaciones realizadas en contextos latinoamericanos e hispanohablantes sobre el clima relacionados con otras variables del comportamiento organizacional, en empresas de servicios y en áreas de servicio al cliente; así como los efectos que tiene en el desempeño y en la productividad de los colaboradores. En el caso del compromiso organizacional, la línea de investigación es similar, incluyendo también las investigaciones que han compartido hallazgos entre el clima y el compromiso. También se integra un capítulo con información sobre los grupos y equipos de trabajo, en donde se identifican las principales diferencias entre ambos conceptos y las etapas o fenómenos por los que pueden atravesar a lo largo de su existencia; ya que al ser subsistemas de un sistema mayor (la organización) también tiene normas, políticas, estructuras de autoridad, cultura y un entorno físico cuya percepción impacta en el clima laboral; además de que, para la organización que nos atañe en este estudio, el trabajo en equipo es considerado un valor y parte de su identidad, por lo que se pretende que sea desarrollado como parte del compromiso organizacional.

Finalmente se expone el desarrollo metodológico, los resultados y las conclusiones con las respectivas recomendaciones para futuras investigaciones.

## CAPÍTULO I. TEORÍA DE LOS SISTEMAS

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS

El primer libro publicado que consolidó lo que hoy se conoce como Teoría General de los Sistemas fue escrito por Ludwig Von Bertalanffy en 1968, quien actualmente es considerado el padre de esta teoría y definió al sistema como “un complejo de elementos interactuantes” (p.56). Sin embargo, Bertalanffy aclaró en su obra que presentó su idea por primera vez en 1937 en el seminario filosófico de Charles Morris, en la Universidad de Chicago; retomándola en 1947 y consolidándose en 1954 el proyecto de una sociedad dedicada a la teoría general de los sistemas con la creación de la Sociedad para la Investigación General de Sistemas en la reunión anual de la American Association for the Advancement of Science; en donde, la colaboración de James Miller buscó integrar las dimensiones biológicas, psicológicas y sociales en las ciencias sociales del comportamiento, mientras que Ralph Gerard analizó la relación entre los diferentes niveles de organización de los sistemas biológicos, desde la célula, el organismo y la sociedad, visualizándolos como un todo (Camarena, 2016).

Bertalanffy (1968) definió un *sistema abierto* como aquél que “intercambia materia con el medio circundante, que exhibe importación y exportación, constitución y degradación de sus componentes materiales” (p. 146). Además, explicó las características de estos sistemas, tales como la interrelación de los elementos que los componen, el resultado, especialización de funciones, equifinalidad, entropía negativa y la retroalimentación.

Por otra parte, el economista Boulding (1956) se interesó en analizar los niveles de complejidad que suponían grados más altos de organización, donde sugirió la conformación de los niveles de la siguiente manera: 1. estructura dinámica (es la geografía y anatomía del universo, descripción de los patrones estáticos), 2. sistema dinámico simple (aquellos con movimientos necesarios predeterminados), 3. mecanismo de control o sistema cibernético (aquellos sistemas de equilibrio simple, basados en la transmisión e interpretación de información), 4. sistema abierto o estructura con automantenimiento (sistemas abiertos, estructuralmente de automantenimiento en el cual la vida comienza a diferenciarse de la no vida), 5. genético-societal (tipificado por la planta y constituye el mundo empírico del botánico; se hace presente la diferenciación entre el genotipo y el fenotipo asociados a un fenómeno de equifinalidad), 6. animal (caracterizado por una creciente movilidad, un comportamiento teleológico y la autoconciencia), 7. humano (en donde existe la presentación de autoconciencia, conocimiento y lenguaje simbólico), 8. organizaciones sociales (simbolizaciones, relaciones sociales, comunicación, transmisión de valores, etc.), y 9. sistemas trascendentales (donde se encuentra la esencia, la finalidad, lo absoluto y lo inescapable); además de haber enunciado las leyes férreas, según Bertalanffy (1968), basadas en un modelo general de la organización, como la ley malthusiana (el incremento de una población supera por regla general al de los recursos), la ley de las dimensiones óptimas de las organizaciones (mientras más crece una organización,

más se alarga el camino de la comunicación, actuando como factor limitante) y la ley de inestabilidad (reflejo de la falta de equilibrio de una organización al exhibir fluctuaciones cíclicas resultantes de la interacción entre subsistemas); mientras que Scott (1961) comenzó a percibir a la organización como “una entidad compleja, cuyas interacciones entre elementos son tanto formales e informales, con su entorno inmediato así como el ambiente externo” (Camarena, 2016, p. 155). En 1966, en la reunión anual 122 de la American Psychiatric Association, se discutió y acordó reuniones regulares para desarrollar la Teoría General de los Sistemas (Bertalanffy, 1968), y precisamente en ese año, Katz y Kahn (1966), propusieron formalmente ver a las organizaciones como sistemas abiertos con su libro *Psicología Social de las Organizaciones*; en donde argumentaron que, como sistema, la organización tiene un resultado, un producto o consecuencia que no necesariamente es idéntico a los propósitos individuales de los integrantes; y explicaron su modelo como un sistema energético de insumo-resultado, en el que el energético proveniente del resultado (transacciones entre la organización y el ambiente) que reactiva al sistema. Katz y Kahn (1966) mencionaron que las organizaciones se integran por actividades diseñadas por un número de personas, y que son complementarias o interdependientes de algún producto resultado común, perdurables y limitadas en espacio y tiempo. Como ejemplo de esto, mencionaron que muchas de las organizaciones obtienen nueva energía derivado de los resultados que son convertidos en dinero; en cambio, las organizaciones de voluntarios dependen de donativos, recompensando a partir de las mismas actividades y logros. Asimismo, Katz y Kahn (1966), describieron nueve características de los sistemas abiertos aplicadas a las organizaciones, siendo estas:

1. Importación de energía: es decir, los sistemas abiertos toman del ambiente externo alguna forma de energía. En el caso de las organizaciones, por ejemplo, de otras instituciones, de la gente o del ambiente material.
2. El procesamiento: se refiere a la transformación de la energía de que disponen los sistemas abiertos o reorganización del insumo, como la creación de un nuevo producto, proceso, materiales, prestación de servicios.
3. El resultado: aquello que se aporta al ambiente.
4. Sistemas como ciclos de acontecimientos: el producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades, reforzado por el mismo intercambio del producto con el ambiente exterior o de la actividad en sí; en este caso, Katz y Kahn señalan que los ciclos también pueden ser tangenciales y entre sí respecto a otros tipos de subsistemas.
5. Entropía negativa: la cual se adquiere al detener el proceso entrópico, cuya ley indica que todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte; el sistema abierto al importar de su ambiente más energía de la que gasta, puede almacenarla y adquirir entropía negativa.

6. Insumo de información (retroalimentación negativa y el proceso de codificación): este tipo de insumos también proporcionan información y proporcionan señales a la estructura respecto del ambiente y respecto a su propio funcionamiento en relación con dicho medio; la retroalimentación negativa permite al sistema corregir desviaciones y ponerse en curso, indispensable para su durabilidad. Por otro lado, los sistemas codifican la información, es decir, rechazan o aceptan los materiales entrantes y los trasladan a la estructura.

7. El estado estable y la homeostasis dinámica: refiriéndose a la constancia en el intercambio energético, proveniente de la importación de energía que detiene la entropía; al adaptarse a su ambiente, los sistemas intentarán enfrentarse a fuerzas externas ya sea ingiriéndolas, o bien, adquiriendo control sobre ellas.

8. Diferenciación: los sistemas abiertos como las organizaciones sociales se mueven hacia una multiplicación y complicación de los papeles, especializándose aún más en funciones.

9. Equifinalidad: que dice que un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por diversos caminos.

Por otro lado, Churchman (1968), citado en Camarena (2016), fue otro de los primeros autores en llevar la teoría de sistemas a las organizaciones, tras la Segunda Guerra Mundial, con su obra *System Approach*, en donde habló de lo que llamó *sistema mínimo* y las características básicas para considerarlo sistema, como los objetivos y medidas del desempeño del sistema total, el ambiente con sus ataduras o límites, los recursos del sistema, los componentes (subsistemas) con sus actividades y la administración del sistema total.

Posteriormente se desarrollaron estudios enfocados a la ampliación de su trabajo, destacando los de Oscar Johansen Bertoglio (1993), quien orientó sus investigaciones hacia los sistemas particulares de las organizaciones humanas, entre éstas, las empresas; definiéndolos como “un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo que se encuentra bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida” (p. 54). De acuerdo con este autor, el trabajo resultante del orden y coordinación de los sistemas a causa de la interacción de sus elementos orientados a un objetivo en común, también llamado sinergia, es mayor a diferencia del resultado por separado de cada uno de sus elementos; esto es que,  $2 + 2$  no son 4 sino 5 u otra cifra mayor (mencionado antes también por Bertalanffy). Bertoglio (1993) propuso como componentes del sistema organizacional los objetivos, el medio, los recursos, los componentes, y la dirección, a partir de la obra de Katz y Kahn (1966).

Ya en el 2000, Checkland distingue entre *sistemas duros* (aquellos donde los problemas son más evidentes y fáciles de observar e identificar) y *blandos* (aquellos con problemas complejos y no evidentes).

Por su parte, Arras (2010) propuso como componentes del sistema: 1. el conjunto de individuos, 2. los objetivos en común, 3. las acciones orientadas hacia el logro de los objetivos, 4. la estructura (asignación de las tareas a los individuos), y 5. la ubicación en un espacio determinado.

Después de un análisis realizado por Domínguez-Ríos y López-Santillán (2016) sobre las definiciones de varios autores, concluyeron que:

Un sistema es un conjunto de elementos que suman esfuerzos colaborando de manera coordinada y con una constante interacción para alcanzar objetivos en común, es claramente identificable por una frontera que lo delimita y se encuentra operando en un ambiente o entorno con el cual puede guardar una estrecha relación; cada uno de estos elementos puede a su vez, ser un sistema de menor complejidad o tamaño llamado subsistema, y por el contrario cada uno de esos sistemas pueden ser un elemento de un sistema más grande o supersistema. (p.127)

Para facilitar el estudio de los sistemas y reducir su complejidad, los investigadores han propuesto diversas clasificaciones para identificarlos y delimitarlos a partir de una serie de características, como ya se revisó anteriormente. Asimismo, Domínguez-Ríos y López-Santillán (2016) reconocieron que el ambiente es un factor determinante de los sistemas, cuyo comportamiento se ve afectado por los sucesos y condiciones del entorno, y explican que el *macroambiente* se integra por todos los factores generales que influyen en todos los sistemas de una sociedad determinada, yendo de subsistemas a grandes sistemas; mientras que el *microambiente* son aquellos factores específicos importantes en el proceso de transformación y toma de decisiones de un sistema individual. Un microambiente puede convertirse en un macroambiente para los sistemas más pequeños.

## 1.2 LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Retomando la teoría de los sistemas aplicada al mundo de las organizaciones, estas están ubicadas y son permeadas por el entorno cambiante externo (físico, tecnológico, económico, político, cultural y social) que exigen estructuras y procesos flexibles y adaptativos para sobrevivir; además del ambiente interno formado por la cultura, valores, prácticas de gestión, políticas, normas y la misma acción humana que facilita la adopción de ciertos comportamientos. Sus elementos pueden ser de distinta naturaleza; es decir, tangibles (equipos, personas, máquinas, dinero) o intangibles (ideas, imagen, la marca)”; y están compuestos por partes o subsistemas que se relacionan entre sí para lograr los objetivos (Sistema Directivo, Subsistema de Recursos Humanos, Subsistema de Producción, Subsistema de Finanzas, Subsistemas de Marketing, etc.). Así pues, los elementos de los sistemas organizacionales, en específico las personas que los integran, tienen asignadas una serie de actividades, conocen su alcance para tomar decisiones, su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal.

Como resultado de lo anterior, Domínguez-Ríos y López-Santillán (2016) consideraron que el pensamiento sistémico es fundamental para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, donde el clima organizacional constituye uno de los elementos a tomar en cuenta.



### 1.3 EL CLIMA LABORAL COMO SISTEMA

El concepto denominado clima social, laboral u organizacional (refiriéndose al mismo constructo) está en función de una serie de elementos ajenos al colaborador, que pueden ser externos a la organización o internos; así como de elementos propios del colaborador (actitudes, percepciones, personalidad, cultura, valores, aprendizaje, motivaciones e intereses, etc.), en donde cabe destacar que las características de las personas son diferentes de una a otra, aún entre personas de una misma nacionalidad o región. De modo que para estudiar e intervenir en el clima es indispensable comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma, dirigiendo el cambio en la organización total y no solo en los individuos que forman parte de esta (Williams, 2013).

De acuerdo con Edel et al. (2007), un elemento muy importante en el comportamiento organizacional y, por ende, en el clima laboral, es la percepción mediante la interpretación de los estímulos sensoriales que recibe una persona, debido a que conducen a una respuesta observable (acciones) y no observable (motivación, actitudes y sentimientos), que será diferente en cada colaborador.

Asimismo, Villavicencio-Carranza (2015) identificó que “a partir de la introducción del término ‘clima organizacional’ no sólo se presentaron distintas definiciones sino también diversas propuestas acerca de los factores que lo integran” (p. 17), dentro de los que destacan: compromiso, confianza, estructura organizacional, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, interacción, control, apoyo, recompensas, calidez, normas, claridad organizacional, apoyo de la dirección, conflicto, independencia, satisfacción, desempeño, autonomía, cooperación, relaciones sociales, remuneración, rendimiento, estatus, toma de decisiones, flexibilidad de innovación, apertura a cambios, cordialidad, implicación, cohesión, organización, presión, comodidad, énfasis en metas y/o resultados, oportunidades de crecimiento y desarrollo, espíritu grupal, apoyo socio-emocional, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, enfoque al cliente, feedback, esfuerzo, eficiencia, bienestar, tradición, calidad, entre otras.

Siguiendo con la lógica de los sistemas, los subsistemas y su relación con el entorno, una organización orientada al servicio refleja en su cotidianidad sus deberes bien hechos, el trato cordial con quienes se relacionan de forma interna y externa, y la atención o solución de las necesidades de los clientes. Asimismo, resulta de vital importancia el bienestar de los colaboradores como individuos sistémicos, pues permitirá transmitirlo y comunicarlo efectivamente en sus relaciones. De igual forma, la productividad se verá influida por elementos psicológicos que conforman a los colaboradores.

## **CAPÍTULO II. CLIMA LABORAL**

### **2.1 ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL**

Diversos autores se han dedicado al estudio del clima organizacional, aportando elementos que han sido de gran utilidad para la contextualización y definición de este fenómeno; argumentando la importancia de comprenderlo y desarrollando teorías, metodologías e instrumentos para su medición.

Sobre sus inicios, Uribe (2015) mencionó que los estudios sobre clima organizacional se desarrollaron desde mediados del siglo XIX, mientras que para Arano et al. (2016) el nacimiento del clima organizacional se dio específicamente en el transcurso de la escuela conductista.

Para identificar el nacimiento del término en cuestión, a continuación, se presenta una revisión general de los autores que representan las escuelas de la Administración y las principales aportaciones para el estudio del clima organizacional.

#### **2.1.1 Escuela de la Administración Científica y Clásica (Finales del siglo XIX)**

Uno de los autores que sentaron las primeras bases para el estudio del entorno laboral fue Frederick W. Taylor (1856-1915) quien, si bien en sus inicios estaba enfocado en lo económico, “en sus últimos años Taylor manifestó un gran interés sobre la dignidad del trabajador, aunque esta fase de sus ideas y principios no fue tan conocida” (Arano et al., 2016, p. 10).

Desde el comienzo de la administración científica una de las preocupaciones centrales en lo referente a los recursos humanos ha sido la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo (Cooil et al., 2009, p. 277). Así, una de las propuestas centrales de Frederick Taylor a principios del siglo XX fue “diseñar un proceso laboral mediante el cual los empleados pudieran mejorar su rendimiento a través de un clima que incrementara la productividad” (Schneider, 1994, como se citó en Cooil et al., 2009, p. 277).

Otro de los autores que realizó aportaciones importantes durante esta escuela fue Francés Henri Fayol (1841-1925), quien de acuerdo con Arano (2016), consideraba a la empresa como un todo y no solo un segmento de ella; siendo uno de los primeros en explicar que la Administración estaba compuesta de funciones. Fayol postuló los 14 principios de la Administración (unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo); en donde podemos identificar que comenzaba a dirigir la atención a los aspectos que están relacionados con lo que hoy llamamos clima organizacional.

### 2.1.2 Escuela de las Relaciones Humanas (1930)

Esta escuela surgió de la aplicación de las ciencias del comportamiento, específicamente de la Psicología y de la Psicología Social a la Administración. El individuo era un ser sociopsicológico, en donde las tareas a las que se enfrentaba el gerente iban desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama de comportamiento psicológico de los grupos que representaban la totalidad de la administración (Arano et al., 2016).

Se considera que uno de los primeros investigadores en realizar aportaciones durante esta escuela fue Elton Mayo, quien fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en las organizaciones y las relaciones humanas, siendo reconocido por sus estudios en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, en la ciudad de Chicago en 1927 y hasta 1932. De acuerdo con Urdaneta (2005), sus investigaciones se centraron en identificar los efectos psicológicos que surgían a partir de las condiciones físicas del trabajo y la relación que estos efectos tenían en la productividad de los empleados; por ejemplo, a partir de la modificación de la iluminación ambiental, el establecimiento de periodos de descanso durante el horario laboral, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos. Mayo y su equipo de trabajo descubrieron que la productividad aumentaba en gran medida por factores sociales como la moral de los empleados, las relaciones satisfactorias con los miembros de los grupos de trabajo (sentido de pertenencia) y la eficacia de una administración enfocada a comprender el comportamiento humano y en grupo. Derivado de lo anterior, su aportación principal fue descubrir que existían condiciones sociopsicológicas importantes en el ambiente laboral, como: la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación, la calidad, el tipo de liderazgo o de supervisión, la actitud, la comunicación y diversas fuerzas psicológicas que afectan la satisfacción e influyen en la eficiencia y productividad de los trabajadores.

Por otro lado, Hernández y Méndez (2012) mencionan que fue en 1936 cuando Kurt Lewin explicó las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos como respuesta al cambio, utilizando por primera vez la expresión *espacio de vida* (p. 14). De acuerdo con Delabanty (1996), Lewin se trasladó a la Universidad de Iowa en 1935, en donde impartía clases de psicología infantil. Allí conformó el grupo Hot-Air Club, integrado por varios investigadores, entre ellos: Ronald Lippitt y Ralph White. Como parte del estudio sobre la dinámica de grupos:

Lewin realizó la investigación sobre el clima autoritario con grupos democráticos, autoritarios y *laissez-faire* entre 1938 y 1939. Lippitt y White trabajaban en un campamento con pequeños grupos de niños boy-scouts. Un número de colegas son observadores, ayudan a analizar los datos, actúan como líderes. El trabajo es el producto de un proceso de cooperación. (Delabanty, 1996, p.57)

Por otra parte, Delabanty (1996) también menciona la intervención de Lewin en una fábrica de giro manufacturero, productora de pijamas, en donde el personal eran mujeres costureras de entre 23 y 55 años, con

estudios de primaria. Lewin, Bavelas y French (1939) trabajaron aquí problemas relacionados con la decisión de grupo y la motivación, y entre los métodos que sugirieron para cambiar la situación se pueden mencionar: detener la presión sobre los empleados, hacer las intervenciones en grupos pequeños y finalmente, encontrar la manera de hacer sentir al personal que la producción a conseguir podía ser realista y alcanzable. En esta investigación, de forma particular Bavelas estudiaba los factores humanos en los grupos. También se propuso desarrollar un programa de capacitación para los líderes mediante técnicas de rol playing, sociodrama, solución de problemas, y por supuesto, conferencias; mismo que dejó en evidencia el descubrimiento de la resistencia al cambio.

El término *atmósfera social*, como parte de la teoría de campo (1939), a su vez desarrollada a partir de la teoría de la percepción que estructuraba, según Wright (1951), las interacciones y las interrelaciones humanas de acuerdo con las propiedades lógicas del campo de la percepción; consideraba una dimensión espacial y temporal. Cartwright (1959) describió dos propiedades con las que contaba la teoría de campo: estructura (regiones y fronteras en el espacio vital) y dinámica (tendencias del cambio o la resistencia al cambio), que son empíricamente interdependientes; es decir, con la teoría de campo, Lewin (1939) desarrolló una teoría topológica psicológica fundamentada en la tensión entre la conceptualización abstracta de los procesos esenciales y los hechos concretos del caso individual. En consecuencia, los fenómenos en los que la teoría del campo se concentraba eran los valores, ideologías, cultura, estilos de vida y pensamiento, problemas de grupo, jerarquía y tipo de organización; es decir, fenómenos de la vida cotidiana.

En 1945, Lewin creó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo en el Departamento de Economía y Ciencias Sociales del Massachusetts Institute of Technology; en donde colaboraron con él Festinger, Lippitt, Cartwright y más tarde, Bavelas. Delabanty (1996) menciona que Lewin estableció un programa de doctorado en donde se investigaban temas como: productividad en grupo, comunicación e influencia, percepción social, el campo de las relaciones entre grupo, membresía de grupo, y ajuste individual, y entrenamiento de líderes y funcionamiento de grupo.

Es importante hacer énfasis en las investigaciones y trabajos de Lewin mencionados anteriormente puesto que fueron de gran relevancia para la continuación del estudio en el campo social; además de que estos hallazgos pudieron ser retomados para la comprensión del comportamiento de las personas en las organizaciones y de las organizaciones mismas como sistemas.

### **2.1.3 Escuela Estructuralista (1950)**

De acuerdo con Arano et al. (2016), en esta escuela lo que se destacó, principalmente, fue el estudio de temas como la autoridad, determinación de reglas y normas, y la burocratización, considerando a las organizaciones en su totalidad.

El principal representante de esta escuela a principios del siglo XX fue Weber, quien desarrolló su teoría de estructuras de autoridad, enfatizando la relación de las actividades de la organización con las relaciones de autoridad practicadas dentro de ella, y proponiendo como modelo ideal la burocracia, que incluía una determinación clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización.

Una de las características de la escuela estructuralista fue que abordaban la producción desde el punto de vista social; es decir, no consideraban a la organización de forma aislada sino como “parte fundamental de un sistema social en donde de manera permanente se mantienen relaciones continuas con el medio o entorno que los rodea como las variables políticas, culturales, sociales, económicas, etc” (Arano et al., 2016, p. 11).

Por otra parte, Fleishman (1953) habló precisamente sobre esta relación continua con el entorno y el potencial de la situación para determinar la efectividad de la capacitación en la transferencia al trabajo (Schneider et al., 2017).

#### **2.1.4 Escuela Conductista (1960)**

Arano et al. (2016) mencionan que en esta etapa se dirigió la atención al análisis de la conducta de los individuos que forman parte de la organización, enfocándose en sus emociones, atenciones, estímulos y otros; es decir, “se comienza a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad de su entorno que los rodea” (p. 12).

Bajo este esquema, la identificación de las necesidades que tienen las personas dio paso al estudio de la motivación de los trabajadores que representó un factor individual determinante en su conducta. Dentro de las principales teorías que impulsaron grandes investigaciones está la teoría de las jerarquías de las necesidades desarrollada por Abraham Maslow entre 1940 y 1950; en donde las necesidades eran representadas en una pirámide por orden de importancia e influencia, señalando a las primeras dos como primarias, y las siguientes tres como secundarias (Arano et al., 2016), siendo: 1. Necesidades fisiológicas, 2. Necesidades de seguridad, 3. Necesidades sociales, 4. Necesidades de estima, 5. Necesidades de autorrealización.

Una de las teorías que continuaron a la de Maslow fue la llamada teoría de los dos factores, también conocida como la teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg (1959). Robbins y Judge (2013) mencionaron que esta teoría tomaba como premisa la relación fundamental del individuo con el trabajo, y definió como *factores intrínsecos* a aquellos relacionados con la satisfacción laboral, por ejemplo: el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Por otro lado, definió como *factores extrínsecos* a aquellos que estuvieran relacionados con la insatisfacción, como: la supervisión, el salario, las políticas de compañía y las condiciones laborales. Herzberg concluyó que los factores que causan satisfacción son distintos de los que causan insatisfacción y clasificó la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones de

trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como factores de higiene, que, al ser adecuados, la gente no se sentiría satisfecha ni insatisfecha. Por ello, sugirió que para motivar a los trabajadores se tendría que poner atención en aquellos factores relacionados directamente con el trabajo y sus resultados (recompensas intrínsecas); por ejemplo: las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro.

Robbins y Judge (2013) también hicieron referencia a la teoría X y Y de Douglas McGregor (1960) como parte de los teóricos de esta escuela. En esta teoría se explicaba que en las organizaciones los gerentes percibían a los trabajadores desde dos puntos de vista basados en ciertas creencias que sustentaban su comportamiento. Así, la teoría X decía que a los trabajadores les disgustaba el trabajo, por lo que debían ser dirigidos. La teoría Y decía que los trabajadores consideraban el trabajo como una actividad natural; por lo que las personas tendían a buscar la responsabilidad. McGregor sugirió la toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes, y las buenas relaciones grupales para potenciar la motivación de los trabajadores.

Como consecuencia de las propuestas anteriores y durante estas investigaciones, Brunet (1987) encontró que el concepto de clima organizacional fue utilizado por S. W. Gellerman en 1960; mientras que Hernández y Méndez (2012) mencionaron que:

De acuerdo con Ashkanasy (2007), el clima social como un concepto claramente de la organización puede ser atribuido a Rensis Likert con la propuesta del Modelo de los Cuatro Sistemas Gerenciales, asociando cada estilo de gestión con un clima organizacional diferente. (p. 14)

La descripción y explicación del Modelo de Likert se revisará a continuación, pues fue a partir de esta etapa de la administración que surgieron dos grandes escuelas del pensamiento, cuyas bases dieron paso al avance del estudio de la psicología industrial. También se abordarán algunos de los autores que condujeron sus investigaciones a partir de estas escuelas y las aportaciones que hicieron sobre el clima organizacional, en dónde se expondrá el modelo de Likert.

### **2.1.5 Escuela de la Gestalt**

Este enfoque sostuvo que las personas actúan en el mundo según la percepción que tienen de él y las inferencias que hacen, misma que se basa en dos principios como describe Brunet (1987): a) captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo; b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento (p. 14). Así, las investigaciones sobre las organizaciones retomaron que el todo es diferente a la suma de sus partes para explicar el comportamiento de los trabajadores.

Brunet 1987 mencionó que en la teoría de los sistemas de Likert desarrollada en los 60's, sustentada en la escuela de la Gestalt se explica que, tanto las condiciones administrativas y organizacionales, como las

percepciones, esperanzas, capacidades y valores de los trabajadores influyen en su comportamiento; y asegura que la reacción de un individuo estará en función de su percepción. Sobre esta línea, Likert mencionó los cuatro factores que influyen en la percepción del clima de forma individual: 1. los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, 2. la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización; así como el salario que gana, 3. los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción, y 4. la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización (pp. 28 y 29).

A partir de estos factores, Likert describió tres variables que determinan las características propias de una organización:

- Variables causales: Pueden sufrir modificaciones por parte de los responsables de la organización y que al cambiar pueden incidir en otras variables, más otras variables no influyen en estas. Forman parte de su estructura y administración.
- Variables Intermedias: Se refiere a los procesos organizacionales y reflejan su estado interno y su salud.
- Variables Finales: Resultan del efecto de las variables anteriores.

Brunet (1987) expuso que la interacción de estas variables determina dos tipos de clima organizacional, cada uno con dos subdivisiones, que van desde un sistema muy autoritario (explotador y paternalista) hasta uno participativo (consultivo y participativo en grupo). Según Arano et al. (2016) estos climas se explicaban a partir de cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos (p. 12).

### **2.1.6 Escuela Funcionalista**

Esta escuela afirmó que las personas no son entes pasivos; es decir, “el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio” (Brunet, 1987, p. 14).

Litwin y Stringer (1968) realizaron sus investigaciones sobre clima organizacional y productividad basándose en la teoría de las necesidades de McClelland, quien en 1953 propuso que la conducta de los trabajadores estaba sustentada en: 1. la necesidad de logro (nLog), 2. la necesidad de poder (nPod), y 3. la necesidad de afiliación (nAfi) (Robbins y Judge, 2013; Salcedo y Lozano, 2015). Para estos autores, el clima organizacional es un filtro por el que pasan la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., y al ser evaluado se puede conocer y medir cómo es percibida la organización. Asimismo, fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional habría que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad, recompensa,

riesgos-desafíos, calor-cordialidad, cooperación/apoyo, estándares, conflictos, e identidad; mismos que están relacionados con las propiedades únicas de cada organización (Segredo, 2013; Salcedo y Lozano, 2015). De acuerdo con Schneider et al. (2017), Litwin y Stringer (1968) proporcionaron capítulos sobre ideas conceptuales y empíricas sobre qué es el clima, cómo se puede estudiar y su potencial futuro para comprender e influenciar a las organizaciones para mejorar su efectividad.

En una recopilación de artículos sueltos de Lewin realizada por Dorwin Cartwright (1951), se expuso que el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea, representado como:

$$C = f(P \times E)$$

Esta relación representaba el “campo o medio psicológico” y hacía referencia sobre la importancia de estudiar a las personas como individuos con aptitudes, características físicas y psicológicas; y a los diferentes elementos de su contexto social y físico para comprender su comportamiento en las organizaciones.

Derivado de lo anterior, las investigaciones más actuales en clima organizacional se sustentan en la percepción de diversos factores y en la incidencia de las diferencias individuales en el sistema organizacional, y este en los trabajadores.

Las aportaciones anteriores y otras más como resultado de las escuelas de la Gestalt y Funcionalista proporcionaron una base para lo que más tarde serían las dimensiones genéricas o de bienestar de los empleados, concentrándose simultáneamente en una amplia variedad de temas existentes, tales como autonomía, apoyo, relaciones de supervisor, colaboración y participación en la toma de decisiones (Schneider et al., 2017).

## **2.2 DEFINICIONES DE CLIMA LABORAL**

A lo largo de los años, y como se ha revisado en el capítulo anterior, desde las aportaciones de Taylor y Fayol a comienzos del siglo XIX que encaminaron las investigaciones hacia lo que después sería el concepto de clima organizacional, los autores han trabajado en la construcción de su definición; sin embargo, hasta el día de hoy no se cuenta con una definición única y universal, por lo que a continuación, se presenta una revisión profunda de las definiciones que se han propuesto.

Para identificar el nacimiento del término en cuestión, a continuación, se presenta una revisión general de los autores que representan las escuelas de la Administración y las principales aportaciones para el estudio del clima organizacional.



La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y vasto que el medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera (Brunet, 1987, p.12).

Dickson y Mitchelson (2006) mencionaron que, en sus inicios, los investigadores se referían al clima cuando hablaban de las percepciones individuales de los empleados incluyendo temas como la supervisión, las características del trabajo en equipo y las tareas específicas. Conforme fueron incrementando los estudios y su complejidad, al constructo del clima se sumó la forma de medirlo, aspectos como el liderazgo, la interacción y la cohesión, al igual que la satisfacción en el trabajo.

Uno de los primeros autores que aparece en la literatura definiendo al clima organizacional es Francis Cornell (1955) quien lo describió como una mezcla de interpretaciones o percepciones de las personas de la organización.

Argyris (1957) explicó que el clima organizativo se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de matices concretos en cada una de las diferentes subculturas que componen el mapa organizativo. El autor hizo énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pudiera aceptar la existencia de un conflicto cuando se presentara, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Halpin y Crofts (1962) definieron el clima como la opinión que el empleado se forma de la organización, haciendo énfasis en el “*espirit*” como parte importante del clima, pues es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Para Forehand y Gilmer (1964) es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Litwin y Stringer (1968) consideraban que el clima organizacional se compone por los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. En ese mismo año, Litwin junto con Taguiri, agregaron que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización.

Barker (1968) prefirió hablar de “*escenarios de conducta*”, los cuales representaban el complejo físico y psicológico en que las personas están en constante interacción y que permitían conocer el comportamiento de estas.

Campbell et al. (1971) definieron al clima como un conjunto de atributos y expectativas específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros y resultan en términos de

comportamientos y contingencias. Por su parte, Pritchard y Karasick (1972) mencionaron que el clima es una cualidad que resulta especialmente del comportamiento de la alta gerencia.

En 1974, Moos, Insel y Humphrey explicaron el ambiente social en donde las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico, entendidos como las características físicas de la arquitectura y el diseño, están todas vinculadas formando al clima organizacional.

James y Jones (1979) describieron modos diferentes de investigación pero no excluyentes entre sí sobre el clima, los cuales eran: la medida múltiple de los atributos organizaciones (las variables del medio como el tamaño, la estructura de la organización, y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado), la medida perceptiva de los atributos individuales (las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado) y la perceptiva de los atributos organizacionales (las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales).

Gibson (1984) describía al clima como un compendio de percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización.

Brunet (1987) habló sobre la importancia del clima en el desarrollo y adaptación ante el mundo exterior y la competencia, mencionando que:

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. (p. 12)

Quince años más tarde, Brunet (2002) lo definió como “las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización” (p. 55).

Para Dessler (1992) el clima es producto del vínculo existente entre tres enfoques: el objetivo, el subjetivo y la síntesis. De acuerdo con Rambay et al. (2017), “en el enfoque objetivo podemos encontrar autores como Forehand y Gilmer (1964), en el subjetivo a Halpin y Crofits (1962), y en la síntesis a Litwin y Stringer (1968)” (p. 84).

Reichers y Schneider (1990), así como Goncalves (1997) coincidieron en que el clima organizacional es la percepción compartida de los empleados sobre las condiciones y características del entorno laboral, definiendo su comportamiento por ello. A esto, Schneider et al. (1996) agregó que “debe ser definido como las políticas, prácticas y procedimientos que son recompensados, apoyados y esperados en una organización en lo que respecta a un dominio específico de la organización, tales como la seguridad, innovación, servicio al cliente y la ética” (Hernández y Méndez, 2012, p. 15).

A las definiciones anteriores, se suman las propuestas por Ruppel y Harrington (1997), y McKnight y Webster (2001) quienes consideran al clima organizacional como el conjunto de las percepciones que los empleados tienen en común sobre las prácticas y los procedimientos definidos por la organización y los comportamientos esperados y recompensados.

De acuerdo con Zapata (2000) el clima organizacional son partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional; lo que supone la necesidad de identificar los elementos que lo componen. Baguer (2011) lo explicó como el ambiente humano en el cual se desarrollan actividades; cuando existe un buen clima organizacional las personas trabajan en un entorno favorable en donde pueden poner en práctica sus conocimientos y habilidades.

Hernández (2008) propuso que los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera), también forman parte de las percepciones colectivas que fundamentan al clima organizacional.

Posterior a su propuesta inicial, Hernández y Méndez (2012) concluyeron que el clima organizacional no se refiere ni a los valores personales de los miembros de una organización ni a los compartidos por ellos, siendo más bien parte de la cultura organizacional; a diferencia de lo que consideraban Litwin y Stringer (1968), y Brunet (2002).

Para Toro y Sanín (2013) el clima trata en definitiva del:

Conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo. (p. 14)

Segredo (2013) hizo énfasis en que las percepciones que definen al clima están influenciadas por factores internos y externos de los colaboradores sobre las acciones dentro de la organización para dar respuesta a los objetivos establecidos por la misma. Esta percepción induce a determinados comportamientos de sus miembros y estos, a su vez, inciden en el funcionamiento de la organización, actuando de forma sistémica.

En 2017, Rambay et al. describieron tres aspectos que componen al clima: la equidad (refleja la percepción de las prácticas organizacionales, generando confianza entre los miembros), la innovación (refleja la percepción del cambio que alienta a la creatividad, enfocándose en el aprendizaje intercambio de información y en la motivación para tomar riesgos) y la afiliación (la percepción de sentimiento de unión entre los miembros, el cuidado y el comportamiento social).

En resumen, el clima organizacional es propio de la organización o institución de la que se trate; ya que involucra factores y características internas, pero también, se conforma por las percepciones que cada colaborador se forma respecto al medio de trabajo en el que se desenvuelve. A esto, es importante añadir que el clima se ve

afectado debido a la historia individual de cada trabajador, pues dentro de su comportamiento y actitud se verán reflejadas sus creencias y experiencias. Así, las personas harán una valoración de cada una de las características y fenómenos que perciben dentro de la organización y harán una construcción de aceptación, tolerancia o rechazo ante ello; lo cual se hará evidente con el paso del tiempo, traducéndose en un clima positivo/favorable o negativo/desfavorable; además de los efectos que pudieran repercutir a nivel individual (tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral). Asimismo, esta investigación se basa en la explicación del clima expuesta por Moos, Insel y Humphrey (1974); en donde las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico están vinculados.

### **2.3 ESTUDIOS SOBRE CLIMA LABORAL**

Muchos de los profesionales dedicados al estudio del comportamiento organizacional han dirigido sus investigaciones a la medición de las variables que, de acuerdo con sus hipótesis, forman parte de la construcción del clima de una organización. Sin embargo, muchos más han realizado sus estudios en función de los intereses particulares de los directivos de una organización para conocer la percepción de los trabajadores en ciertos tópicos.

El objetivo de la medición del clima organizacional es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los colaboradores para identificar información relevante en las dimensiones que se deseen conocer; así como diseñar planes de acción que permitan aumentar y mantener la motivación y eficiencia, además de modificar las conductas y procesos necesarios para mejorar la percepción del clima.

Para medir el clima organizacional se puede hacer uso de tres herramientas: la observación del comportamiento de los colaboradores, realizar entrevistas directas, y/o aplicar una encuesta estandarizada, válida y confiable para el tipo de población en que se va a utilizar.

Para Brunet (1987) se vuelve importante analizar y diagnosticar el clima de una organización por tres razones: 1. Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas; 2. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales deben dirigirse las intervenciones; y 3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. El autor también explica que en una compañía puede haber tantos climas como departamentos o áreas; siendo posible que existan molestias o coacciones en el interior de ciertos grupos y en otros no. De esta forma, “el clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que lo componen” (p. 24).

### **2.3.1 Instrumentos de Medición del Clima Laboral**

Algunas de las herramientas más utilizadas, de acuerdo con García (2009), para medir el clima organizacional y que han sido de gran importancia para el desarrollo de nuevos y más acertados cuestionarios son:

#### ***2.3.1.1 Cuestionario de Litwin y Stringer (1968)***

La herramienta está basada en la teoría de motivación de McClelland para identificar las percepciones de los empleados y su comportamiento en la organización. El cuestionario está compuesto por 50 ítems, cuyas respuestas van de “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. Las dimensiones que se consideraron fueron nueve: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgos-desafíos, calor-cordialidad, cooperación/apoyo, estándares, conflictos, e identidad.

#### ***2.3.1.2 Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional (1968)***

Esta herramienta fue diseñada para medir el sistema de gestión que resulta de dos instrumentos complementarios: el primero para identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización (sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo); y el segundo facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Así, para Likert el clima estaba compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

#### ***2.3.1.3 Encuesta de Clima Organizacional - ECO IV de Toro (1990 - 2007)***

Este instrumento fue diseñado originalmente en 1990 no parametrizado. Las variables que lo integraban eran: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección. La versión de 1992 fue rediseñada para la evaluación de 8 variables de clima organizacional, 7 variables derivadas factorialmente y una última que agrupa ítems de algunos de los 7 factores previos (relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos - cooperación, responsabilidad, respeto), cuenta con 49 Ítems, con una escala de tipo Likert de 5 puntos.

En un estudio en donde trabajó con una muestra de 4,090 casos, de 19 empresas, Toro (1995) encontró que es posible agrupar 3 de las 8 variables examinadas para conformar un indicador (variables descriptoras de la imagen gerencial): estilo de dirección, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección.

Asimismo, en 1996 realizó un estudio en 13 empresas colombianas con una muestra de 2,613 empleados de todos los niveles y cargo, obteniendo un coeficiente de confiabilidad de 0.90, y una buena evidencia de la validez de construcción a partir de un análisis factorial. En 2003, la encuesta ECO III se componía de 63 reactivos, en donde examinaba 10 variables de clima organizacional: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo, valores colectivos. Además de estas variables, la ECO III generaba información cuantitativa sobre 7 indicadores de la calidad de la vida laboral. En 2007, Toro realizó una investigación en distintos países latinoamericanos y, a partir de esta, se examinó el comportamiento técnico de la encuesta, realizando análisis comparativos de la calidad del clima organizacional por países (Colombia, Venezuela, Ecuador, México, Costa Rica, Perú, Estados Unidos y Panamá). Aplicó la ECO IV de 63 reactivos, con opción de respuesta tipo Likert de 4 puntos (de completamente en desacuerdo a completamente de acuerdo), y en dónde se midieron diez variables: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo, valores colectivos. La confiabilidad total del estudio fue de 0.96 calculada por el método de Alfa de Cronbach y .95 por el método de dos mitades, con una validez constatada mediante análisis factorial confirmatorio con rotación varimax.

La muestra total fue de 37,809 casos en un grupo de 97 empresas. En México, la muestra fue de 1872 (3.5% de la muestra total), correspondiente a 2 empresas, con una confiabilidad Alfa de Cronbach de .91. En lo relativo a los pesos factoriales y a la validez de construcción del instrumento, resultó claro que todos los ítems midieron bien el contenido dentro de su respectivo factor o variable. Sin embargo, la aparición de ítems con pesos factoriales positivos en más de una variable generó incertidumbre sobre la validez de algunos constructos en algunos países, entre ellos México. Lo anterior podría explicarse por las diferencias culturales entre los países.

#### ***2.3.1.4 Escala de Clima Laboral – CLIOR de Peña-Suárez et al. (2013)***

Escala válida y confiable para evaluar el clima organizacional en población española (coeficiente alfa de 0.97, con una varianza de .40), conformada por 50 ítems tipo Likert, que va de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). También se desarrolló una versión corta de 15 ítems. Las dimensiones que mide este instrumento son diez: organización del trabajo, autonomía, participación, cooperación, recompensas, relaciones, apego al trabajo, equilibrio vida personal y trabajo, innovación, y condiciones físicas.

#### ***2.3.1.5 Escala de Clima Social Organizacional - WES de Moos (1974, 2008 y 2014)***

El instrumento se construyó organizándose en tres dimensiones, 10 factores y 90 ítems con respuesta dicotómica (verdad – falso). Los factores considerados fueron: implicación, cohesión y apoyo (en el factor de relaciones interpersonales); autonomía, organización y presión (en el factor autorrealización); y, claridad, control,

innovación y comodidad (para el factor estabilidad/cambio). Esta escala fue actualizada por última vez en el año 2008 por Moos.

En 2014, García-Saiso et al. realizaron un estudio con el objetivo de adaptar la Escala de Clima Social Organizacional para la población mexicana, desarrollando una herramienta válida y confiable. Para ello, utilizaron la versión en español del WES de Moos de 2008, conformada por 90 reactivos con 6 opciones de respuesta. El instrumento fue aplicado a 490 trabajadores mexicanos, de entre 18 y 66 años; siendo 261 mujeres y 229 hombres con diferentes grados de escolaridad. Finalmente, la escala resultante constó de 18 reactivos, organizados en tres factores (clima laboral, aspectos físicos, normatividad organizacional) y un indicador (cambio). El coeficiente de confiabilidad interno (Alfa de Cronbach) fue de .843; mientras que, tras realizar un análisis factorial de extracción de componentes principales con rotación ortogonal (varimax kaiser), se obtuvo un porcentaje de varianza de acumulada de 53.55 %, concluyendo en un instrumento válido y confiable para la población a la que se adaptó.

### ***2.3.1.6 Escala Multidimensional de Clima Organizacional – EMCO de Gómez y Vicario (2008)***

Construido para población mexicana mediante el uso de redes semánticas naturales, y conformado por 29 reactivos con un enfoque integrador (nivel de análisis individual, interpersonal y organizacional). En 2013, Patlán y Flores determinaron su validez de constructo al 66.68% de varianza y una confiabilidad con un Alfa de Cronbach global de 0,925 en 673 trabajadores de la salud en México. Los resultados confirmaron la estructura de ocho factores de la escala: satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, liderazgos de directivos; en tres niveles (sistema individual, interpersonal y organizacional); y con una escala de respuesta tipo Likert de cinco opciones (1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre).

En 2017, Dávila también realizó un estudio para determinar la validez y confiabilidad de la EMCO, pero agregando el factor “condiciones de trabajo” en empresas de diferentes sectores económicos en la Zona Metropolitana del Valle de México. El instrumento se aplicó a 201 personas de 9 empresas, incluidas del sector industrial. Al final, la escala quedó conformada por 6 factores: relaciones sociales/unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, satisfacción de los trabajadores y motivación y esfuerzo, beneficios y recompensas, consideración de directivos y liderazgo de directivos, condiciones del lugar de trabajo, y autonomía en el trabajo; con 32 ítems y conservando su nivel de análisis individual, interpersonal y organizacional. El coeficiente de confiabilidad interna por Alfa de Cronbach fue de .914 y con una validez de constructo al 65.379%.

### **2.3.1.7 Escala Clima Organizacional – Villavicencio-Carranza (2015)**

Villavicencio-Carranza (2015), desarrolló una herramienta para diagnosticar el clima organizacional en una empresa de servicios con población mexicana, construida a partir de la técnica de redes semánticas y modificada después de aplicación de la prueba piloto, tras los comentarios y observaciones realizadas por los participantes. El instrumento fue diseñado con una escala de respuesta tipo Likert de cinco opciones y finalmente se compuso de 9 factores: 1. liderazgo, 2. compañerismo, 3. capacitación, 4. ambiente físico, 5. horario, 6. infraestructura tecnológica, 7. comunicación formal, 8. reclutamiento y selección, y 9. soporte técnico; que explican el clima organizacional en tres subsistemas: 1. administrativo (factor 5, 3 y 8), 2. tecnológico – estructural (factor 4 y 6), y 3. social – humano (factor 1, 2, 7 y 9). La herramienta resultó con una confiabilidad interna (Alfa de Cronbach) de .93 y se comprobó la validez de contenido, aparente, ecológica y de constructo  $\geq .50$  en los 9 factores; es decir, explicó en un 52.73% el clima organizacional.

De acuerdo con Patlán y Flores (2013), podemos encontrar una amplia investigación empírica sobre clima organizacional mediante el uso de escalas que midan y arrojen información importante sobre lo que se desea conocer; sin embargo, son pocos los instrumentos construidos con una metodología que considere los aspectos socioculturales de la población en la que se pretenden aplicar.

Asimismo, “son reducidas las escalas que presentan un conjunto de factores estructurados, tal es el caso de la Escala de Clima Social de Moos que se compone de diez factores integrados en tres grupos” (Patlán y Flores, 2013, pp. 136 y 137): factor de relaciones interpersonales, autorrealización y estabilidad/cambio. Por su parte, la EMCO se basa en las percepciones de los trabajadores respecto a factores que toman en cuenta tres niveles de análisis (sistema individual, interpersonal y organizacional); mientras que la escala desarrollada por Villavicencio-Carranza también fue construida bajo tres subsistemas (administrativo, tecnológico – estructural y social – humano).

### **2.3.2 Investigaciones Aplicadas**

En los últimos años se ha desarrollado una amplia investigación dentro de las organizaciones para identificar el clima organizacional que perciben los trabajadores en diversos sectores y cómo influye o se relaciona con otras variables de estudio dentro del comportamiento organizacional. A continuación, se hará una revisión sobre algunos de los trabajos que se han documentado en México y otros países de Latinoamérica.

En 2007, Toro et al. realizaron una investigación en una organización compuesta por 3 empresas del sector industrial que estaba por iniciar un cambio de su plataforma tecnológica informática. Este proceso demandaría en el personal involucrado un esfuerzo adicional durante más de 1 año. Por ello, se decidió realizar una exploración sobre su disposición para asumir el reto, a fin de formular estrategias que facilitaran el proceso de cambio. Dadas



estas condiciones, se consideró conveniente estudiar el clima organizacional como un agente regulador de la motivación, las expectativas, los conceptos del personal y, finalmente, su conducta en el trabajo; esto para examinar el carácter positivo o negativo de las percepciones del personal en relación con la realidad previa al proceso de cambio. Por otra parte, la exploración de las expectativas permitiría examinar la disposición y grado de compromiso del personal con el proceso, además de sus temores, preocupaciones y resistencias en relación con la nueva realidad. Utilizaron la encuesta ECO IV de clima organizacional, con 83 ítems que evalúa 10 variables organizacionales: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos; y seis indicadores de calidad de la vida laboral, y se construyó una herramienta válida y confiable para la exploración de las expectativas, según el modelo referido. Estos instrumentos se aplicaron a una muestra de 435 empleados y se buscó identificar posibles relaciones entre la calidad del clima organizacional y las expectativas Esfuerzo – Desempeño (E – D), Desempeño – Resultado (D – R) y la Valencia del Resultado (V), de acuerdo con cómo se conceptualizó en la teoría de la expectativa ampliada por Lawler (1973), originalmente propuesta por Vroom (1964). Los resultados evidenciaron una influencia significativa, aunque algo baja, de la calidad del clima sobre las expectativas (E – D), una influencia significativa más alta sobre las expectativas (D – R) y una casi nula influencia sobre la valencia de los resultados examinados. Dentro de los hallazgos y conclusiones que podemos rescatar del autor, se encuentran que el sentido de pertenencia, claridad organizacional, coherencia y valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto), correlacionaron positivamente con los tres tipos de expectativas (E-D). Esto lo explica el autor como consecuencia de que el sentido de pertenencia y valores colectivos tienen contenidos relativos al compromiso y responsabilidad percibidos en la organización; quien expresó la probabilidad de que el personal esté dispuesto al esfuerzo requerido por el cambio si percibe un buen nivel de claridad y coherencia en la empresa.

Edel et al. (2007) documentaron una investigación realizada en la Facultad de Pedagogía, región Xalapa de la Universidad Veracruzana, de tipo correlacional para estudiar la relación entre la percepción del clima laboral y la actitud de compromiso institucional. El método de investigación utilizado fue mixto; es decir, de tipo cualitativo y cuantitativo. Se aplicaron los cuestionarios a 30 personas y se entrevistó a una muestra equivalente al 20% de los docentes, siendo la plantilla de 98.

Los instrumentos de medición utilizados fueron: el cuestionario de clima laboral de Brown y Leigh (1996), con la confiabilidad referida por Belausteguigoitia (2000) en un estudio realizado en México ( $\alpha=.6718$ ), el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), y una entrevista semiestructurada. Siendo las opciones de respuesta bajo una escala tipo Likert con 5 puntos. Ambos cuestionarios ya habían sido aplicados en población mexicana por Arias (2001), Belausteguigoitia (2000) y Uribe (2001). El instrumento para medir el clima laboral se compone de 21 reactivos y 6 dimensiones: apoyo del superior inmediato, claridad del rol,

contribución personal, reconocimiento, expresión de los propios sentimientos y trabajo como reto. El instrumento para medir el compromiso organizacional contiene 18 reactivos y 3 dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo.

Dentro de las limitaciones que los autores tuvieron para desarrollar su investigación fue la falta de disposición de los docentes para colaborar, la falta de respuestas en algunas preguntas por temor de los docentes a verse comprometidos, y el tiempo con el que disponían los docentes para contestar los instrumentos.

Edel et al. (2007) no encontraron relación significativa entre el clima laboral y el compromiso institucional en la Facultad de Pedagogía, justificando los resultados con las respuestas que se obtuvieron en las entrevistas; encontrando que independientemente de cómo perciben los docentes el clima laboral dentro de la Facultad, estos tienen una actitud favorable de compromiso institucional, pues son parte de una gran Universidad en el Estado de Veracruz, contando con mayores beneficios que otras en el mercado laboral y con plaza de base que les proporciona una mayor estabilidad y seguridad laboral. Asimismo, refirieron que uno de sus mayores compromisos es con los estudiantes.

Chiang et al. (2010) realizaron un estudio muy interesante en Chile sobre la relación entre el compromiso de los trabajadores y el clima organizacional, según el género y la edad. A una muestra de 64 trabajadores de organizaciones públicas les fue aplicado el cuestionario de Meyer y Allen (1991) para el compromiso, y la adaptación que Chiang et al. (2008) realizaron del cuestionario de Koys y Decottis (1991) sobre clima; ambos válidos y confiables para la población. Los autores concluyeron que no existían diferencias importantes entre géneros y segmentos de edad para el clima y compromiso organizacional. Sin embargo, se observó que, en ambas muestras, en el segmento con más de 40 años, aumentaba el compromiso con la organización en los factores afectivo y normativo. Después de haber realizado el análisis de la relación entre la variable de clima con el compromiso, concluyeron que las mujeres podrían estar presionadas por el deber y los hombres, al sentirse reconocidos, aumentaban su compromiso afectivo.

En 2015, Manosalvas et al. realizaron un estudio en donde pretendían analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en el hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas. Los autores utilizaron un cuestionario de 53 ítems, adaptado y validado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud de Chile para medir el clima organizacional, de coeficiente Alfa de Cronbach 0.969. La herramienta se compuso de siete dimensiones: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio; y se calificó bajo una escala de respuestas de tipo Likert de 5 puntos: muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), no estoy seguro (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1). El tamaño total de la muestra fue de 130 personas.

Al final, los resultados demostraron que existe una correlación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en cada una de sus dimensiones.

En un trabajo de investigación de Villavicencio-Carranza (2015) que tuvo como objetivo identificar los efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral en una Institución Pública con más de 700 colaboradores, se integraron tres estudios con medición pre-pos e intermedia en donde se elaboró un cuestionario diseñado por el autor con 52.73% de varianza y con un índice de confiabilidad de Alfa de Cronbach .93 (anteriormente detallado).

Como parte de la propuesta de mejora, se planificaron acciones de capacitación que facilitarían la aceptación del cambio, y actividades para la mejora de ciertos factores objetivos para lograr cambios en ellos: liderazgo, compañerismo y comunicación; estas últimas con la participación de diferentes áreas para crear sinergias y fomentar la colaboración. Como estrategias complementarias, Villavicencio-Carranza (2015) propuso:

- Generar dinámicas propicias para la mejora del clima en la organización.
- Iniciar acciones de mejora con oportunidad.
- Optimizar tiempos de respuesta, agilizando la intervención.
- Reducir costos por gastos innecesarios en la implementación y trasladar esta filosofía a la organización.
- Transformar la concepción estática de las actividades de la organización en una dinámica (por procesos).
- Incrementar la eficiencia y la productividad organizacional.
- Fomentar la creación de una cultura de aprendizaje y cooperación.
- Facilitar el desarrollo del personal, la adaptación al cambio y la consolidación del mismo.
- Mejorar la imagen y el prestigio de la Dirección General de Administración al interior de la organización.
- Incrementar el grado de satisfacción de los usuarios de la Dirección General de Administración.
- Mejorar las condiciones físicas
- Revisar las cargas de trabajo / planeación
- Dotación de equipo tecnológico.
- Estrategia de comunicación

En resumen, los resultados indicaron que había congruencia en las definiciones conceptual y operacional, llegando a un instrumento válido y confiable, y con validez ecológica. Asimismo, se mejoraron los factores del clima organizacional y se incrementó el desempeño laboral gracias a la metodología propuesta.

Mayurí (2017), en su tesis para obtener el grado de maestría, titulada *Clima Organizacional y Calidad de Servicio en la División Comercial del BC en el Distrito de Comas, 2016*, presentó un estudio realizado en Perú,

en donde se determinó la relación que existe entre clima organizacional y la calidad de servicio bajo un tipo de investigación básica sustantiva, con un método hipotético deductivo, de diseño descriptiva, no experimental, correlacional. Para medir el clima organizacional, Mayurí (2017) utilizó el instrumento EDCO de los investigadores Koys y Decottis (1991). Para la Calidad en el servicio, se utilizó el instrumento desarrollado por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985), cuyas dimensiones relacionadas son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Ambos instrumentos fueron contestados por una población de 135 trabajadores. En los resultados se observó que el clima organizacional era considerado como regular, así como la calidad en el servicio; con lo cual, se comprobó que existía una relación significativa entre ambas variables.

Dentro de las propuestas que Mayurí (2017) sugirió en su investigación, se encuentran las siguientes:

- Incentivar iniciativas, compromiso, confianza y cooperación para la mejora continua.
- Fortalecer mediante la dirección de Recursos Humanos, autonomías para resolver problemas, y dar más valor al bienestar emocional de los trabajadores.
- Planear métodos convenientes para el desarrollo de la cohesión y fomentar el trabajo en equipo para la realización personal y competitiva del colaborador.
- Establecer capacitación, retroalimentación y mecanismos precisos periódicamente a los colaboradores, brindándoles beneficios, distinciones o recompensas por sus logros, y para que se sientan en confianza y conseguir la lealtad.
- Establecer lineamientos de reconocimientos periódicamente a los colaboradores para reforzar su aporte y esfuerzo.
- Realizar reuniones frecuentes con los colaboradores mostrando la equidad en la toma de decisiones.

De las conclusiones del autor se destaca la importancia de la remuneración, pero también, la importancia de colocar atención a las necesidades de los trabajadores en la toma de decisiones; así como generar oportunidades de desarrollo personal. De esta forma, concluye que el clima organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización.

En 2018, Cubas realizó un trabajo de investigación en Perú sobre una empresa de agronegocios para conocer la relación entre la motivación y el clima organizacional. Los instrumentos que utilizaron fueron un cuestionario de 30 reactivos para medir la motivación y otro cuestionario con el mismo número de reactivos para medir el clima (no se reportaron los índices de confiabilidad y validez). Ambos siendo completados por un observador, mediante una escala ordinal. Los resultados mostraron una relación directa entre las dos variables de estudio, principalmente entre las relaciones interpersonales, comunicación interna y trabajo en equipo (como parte de la motivación), con las dimensiones de satisfacción laboral, imagen organizacional y autorrealización (como parte del clima).

Ramírez y Domínguez (2012) publicaron un artículo en donde mostraron las relaciones observadas en las dimensiones de clima organizacional y las del compromiso institucional en instituciones de educación superior de Puerto Vallarta, con un total de 384 casos observados. El instrumento utilizado para medir el clima y el compromiso fue un cuestionario basado en el que utilizaron Domínguez et al. en 2010, y en el modelo de Meyer y Allen (1997), el cual se conformó por siete dimensiones: estructura, comunicación, motivación y liderazgo para clima (con 20 variables); afectivo, normativo y calculado para compromiso (con 15 variables); más 8 variables de tipo demográfico; con un  $\alpha=0.8529$  para todo el instrumento y de 62,73% de la varianza. El estudio realizado fue de corte transversal con un enfoque de tipo cuantitativo y de alcance correlacional.

Los resultados expusieron que el clima y el compromiso organizacional tienen cierta dependencia una de la otra. En el caso particular de este estudio, se demostró una relación fuerte en las dimensiones de clima y compromiso afectivo; es decir, parecía ser que el clima favorable generaba una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, una mayor disposición por realizar mayores esfuerzos, así como un alto deseo de permanecer en la Institución. De forma más moderada aparecía el clima y compromiso normativo, mientras que el clima y compromiso calculado parecían tener una relación débil. Cabe destacar que los autores mencionaron que los resultados parecían sugerir que cuanto más positivo se percibía el factor de motivación, estructura y comunicación del clima organizacional, mayor era el compromiso en su parte afectiva y normativa.

Williams (2013), en su tesis para obtener el grado de maestría, titulada *Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia Pública*, tuvo como objetivo diagnosticar la percepción del talento humano con relación a su clima laboral dentro de la Dirección de Comunicación Social de la Dependencia Pública ubicada en Nuevo León, Monterrey, para detectar las fortalezas y áreas de oportunidad, y ofrecer alternativas de solución y mejora. Utilizó un diseño metodológico Ex pos-facto transversal descriptivo y aplicó a 20 empleados una encuesta de clima laboral de 25 ítems cuyas respuestas eran de opción múltiple (nunca, casi nunca, a veces y siempre). El instrumento contenía 5 dimensiones: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo (no se reportaron los índices de confiabilidad y validez).

El autor tomó como base un modelo integrado de modificación de clima organizacional (sustentado en las teorías de Lewin y House) que comprendió 5 fases que fueron dadas a conocer en todo momento a las partes involucradas en el procedimiento del proyecto: 1. diagnóstico, 2. resultados, 3. cambios o modificaciones que se requirieran, 4. pasos a seguir, y 3. evaluaciones periódicas del rendimiento laboral. Finalmente, implementó un sistema de control y evaluación; así como el reforzamiento continuo de los cambios para evitar que se revirtieran.

Los resultados de los cuestionarios aplicados arrojaron un grado regular de insatisfacción con el ambiente que se vivía dentro de la organización, siendo la motivación y la comunicación las dimensiones más afectadas que, a su vez, se veían reflejados en el liderazgo.

Con base en lo anterior, Williams (2013) realizó recomendaciones importantes para diseñar estrategias que mejorarían el clima como:

- Programa de incentivos para la motivación intrínseca (reconocer los logros de los colaboradores, reuniones de integración y actividades que fomenten la interacción familiar).
- Programas de compensación económica para motivación extrínseca (bonos de puntualidad, premios de desempeño óptimo, utilidades, aguinaldo y caja de ahorro).
- Programas de formación y desarrollo en temáticas de comportamiento organizacional (liderazgo efectivo, inteligencia emocional, comunicación asertiva e implementar un buzón de sugerencias y aportaciones anónimas o identificadas para tomarlas en cuenta en las reuniones).
- Rediseñar políticas y códigos de comportamiento, a fin de establecer lineamientos específicos.
- Fomentar una cultura de evaluación de desempeño y clima siguiendo indicadores pertinentes y estandarizados.

Guevara y Londoño (2017) realizaron una investigación mediante la implementación de una metodología para gestionar el clima organizacional en una empresa colombiana. Estos autores, resaltaron que debe existir un alto nivel de acuerdo en la manera en la que las personas perciben los factores involucrados con el clima organizacional, pero también mencionan que el clima puede ser un aspecto ligado a la configuración de los grupos de trabajo y, por ello, se puede hablar de clima sin la necesidad del consenso.

En la metodología planteada por Guevara y Londoño (2017), el rol del jefe toma gran importancia ya que es él quien debe liderar la elaboración y ejecución del plan de intervención. En este estudio los autores se basaron en el proceso de intervención planteado por Toro y Sanín (2013), sustentado en la gestión participativa y siguiendo los siguientes pasos:

1. Medición y análisis objetiva del clima organizacional: mediante la aplicación de una herramienta válida y confiable (en este caso, utilizaron la Encuesta de Clima Organizacional ECO IV validada con 35.762 casos correspondientes a 56 empresas y 10 países, con confiabilidad de 0.93 y varianza total explicada con las diez dimensiones de 58.6%).
2. Explicación de los resultados a los miembros de los equipos de trabajo.
3. Profundización en los resultados con el fin de identificar las justificaciones desde la visión de los colaboradores: mediante métodos grupales como grupos focales, entrevistas grupales, grupos nominales o entrevistas individuales.
4. Planteamiento de acciones de mejora por los colaboradores basado en el listado obtenido del paso anterior: las acciones identificadas deben estar bajo los alcances y limitaciones de las responsabilidades de los colaboradores y definir claramente la responsabilidad de cada uno de ellos en cada una de las

medidas consideradas, definiendo indicadores que permitan identificar el cambio en los aspectos considerados como áreas de oportunidad.

5. Ejecución de la intervención diseñada por los colaboradores durante al menos 3 meses.
6. Verificación de la eficacia de la intervención: mediante la medición del clima organizacional o por la revisión de los indicadores establecidos.

El estudio que Guevara y Londoño (2017) realizaron fue de tipo cuantitativo, pre-experimental con un diseño pre-pos con un solo grupo. En la primera aplicación de la herramienta participaron 157 personas, mientras que en la segunda aumentó a 169 participantes. La intervención que realizaron constó de 4 etapas:

1. Taller dirigido a líderes de la organización para prepararlos en la gestión de los grupos durante el seguimiento de la metodología.
2. Identificación de realidades particulares con cada uno de los grupos y generación de propuestas de acción por parte de los colaboradores.
3. Realización e implementación de los planes de mejora.
4. Seguimiento y ajuste de los planes.

Los resultados de este estudio mostraron que la intervención sistémica aumentó la calidad del clima organizacional, haciendo énfasis en la importancia de generar ambientes participativos y de empoderamiento en los colaboradores, el apoyo brindado por el área de Gestión Humana, el compromiso generado por los líderes de los equipos, y el respaldo y compromiso de la dirección en la generación de recursos.

Otro de los resultados significativos que se hallaron fue que, en todas las variables elegidas por los colaboradores para trabajar en ellas, se encontraron mejoras; a excepción de una de ellas: trato interpersonal. Los autores explicaron este fenómeno refiriéndose a Beck (1979), quien habló sobre la resistencia de la percepción al cambio cuando se trata de fenómenos sociales.

Vaquero (2017) estudió el clima organizacional en una Agroindustria en El Salvador. Mediante una investigación cualitativa de entrevista estructurada, se aplicó un cuestionario basado en el modelo IMECO (Instrumento de Medición Estándar del Clima Organizacional), desarrollado por Chavista et al. (2012) de 71 preguntas a 25 empleados. Las variables que se midieron fueron: identidad y orientación, estilo de dirección, control al talento humano, preparación y adaptación al cambio, comunicación interpersonal, trabajo en grupo, comportamiento profesional, y medio ambiente físico.

Los resultados obtenidos demostraron que el área que percibía un clima menos favorable fue el área de producción con cuatro variables negativas: estilo de dirección, aprendizaje y desarrollo, comunicación interpersonal y trabajo en grupo; para esto se implementó un plan de mejora.

Dentro de las estrategias que se implementaron para trabajo en equipo se propuso rotar actividades donde se especifique el rol de cada trabajador en cada una de las áreas, y organizar convivios entre los trabajadores de

la planta e incluir a los gerentes. Para mejorar la comunicación interpersonal se propuso generar un calendario de actividades a realizar o las metas a cumplir por mes para que fuera visualizado por todos los trabajadores; planear reuniones mensuales para dar a conocer información y que tuvieran la oportunidad de participar los trabajadores. Para el aprendizaje y desarrollo se organizaron charlas y cursos de capacitación para promover e incentivar el desarrollo de conocimientos para los diferentes niveles de cargo; además de reconocer el rendimiento, años de experiencia y proactividad de los empleados. Por parte de la dirección, se estableció una misión y visión de la organización, dándose a conocer a todos los colaboradores; así como la programación de charlas semanales para motivar al personal.

Beltrán y Telléz (2018) realizaron un estudio en 45 empresas tecnificadas de ganadería de leche en Colombia para identificar el clima laboral y contribuir con estrategias de gestión de recursos humanos que favorecieran el ambiente en las fincas productoras de la región de Tundama. Para ello, se construyó un instrumento con un coeficiente de confiabilidad interna de .904 (Alfa de Cronbach) y validado mediante una prueba piloto, con un Chi cuadrado de Pearson de 787.14 con 220 grados de libertad y una probabilidad  $< 2.2 \cdot 10^{-16}$ , el cual permitió determinar las características del clima organizacional en la individualidad de las fincas. Además, se aplicó un diseño metodológico no experimental para obtener información y generar un análisis situacional, obteniendo perspectivas desde lo particular hasta lo general. La encuesta se construyó bajo una escala tipo Likert de 5 puntos, de 97 ítems y con 9 dimensiones: estructura organizacional, demandas del trabajo, desempeño, liderazgo y participación, relaciones laborales, remuneración, recompensa, contexto extra-laboral y familiar, y satisfacción laboral. Las estrategias que se plantearon para recursos humanos obedecieron a la aplicación de la metodología FODA, una vez que se identificaron a las empresas cuyos resultados obedecían a un clima laboral ideal, así como a las empresas que se encontraban en el polo opuesto.

En 2019, Meza et al. realizaron un estudio en una empresa de servicios logísticos en Querétaro, México para analizar el clima organizacional de la empresa a partir del estudio de caso como método cualitativo. Utilizaron una entrevista semiestructurada, la observación y el análisis de documentos, y aplicaron encuestas a todos los empleados, triangulando los resultados con entrevistas al personal directivo. Posteriormente se analizaron los resultados obtenidos por medio de un análisis FODA y el análisis computarizado de las respuestas recolectadas. Al final, se generó un plan estratégico de mejora para asegurar la calidad y el servicio que brindaban a los clientes, comenzando con un cronograma de actividades para la intervención, y se basaron en los modelos de mejora continua de De Faria (2004) y en el modelo Kaizen.

En resumen, podemos identificar que sólo dos de los siete instrumentos expuestos fueron construidos específicamente para población mexicana, en organizaciones dedicadas principalmente a la salud, servicios generales, entre otros. Adicional, una escala (WES de Moos e Insel) fue construida para población estadounidense en sectores de salud, educativos, etc.; siendo adaptada en 2014 para población mexicana. Asimismo, de las trece



investigaciones aplicadas se puede observar que sólo cinco de ellas fueron realizadas en México: dos en donde se utilizaron instrumentos no documentados (Ramírez y Domínguez en 2012 y Williams en 2013) y tres en donde se utilizó una escala extranjera (Edel et al. en 2007), una escala para población mexicana (el realizado por Villavicencio-Carranza en 2015) y una entrevista semiestructurada (Meza en 2019). De todas las investigaciones, se identificaron cuatro realizadas en sectores industriales: la realizada por Toro (2007) y el estudio realizado por Beltrán y Téllez (2018), ambos con un instrumento construido para población colombiana; el estudio realizado en El Salvador por Vaquero (2017) específicamente en una agroindustria y finalmente el realizado por Cubas (2018) en Perú, también en una agroindustria y con un instrumento no estandarizado; lo que deja en evidencia la oportunidad de incursionar en las investigaciones de este sector en México y documentar los hallazgos.

## **2.4 EFECTOS DEL CLIMA LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD**

Una de las líneas de investigación que más ha interesado a los profesionistas del comportamiento organizacional ha sido la relación del clima laboral y el desempeño y/o la productividad.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), los investigadores reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: 1. el desempeño de tarea, que incluye el cumplimiento de tareas y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio; 2. el civismo, que comprende las acciones que contribuyen al ambiente psicológico; y 3. la falta de productividad, que incluyen las acciones que dañan de manera activa a la organización. Para ellos, un buen desempeño implica obtener buenos resultados de las primeras dos dimensiones y evitar la tercera.

La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. (Chiavenato, 2009, p. 13)

De tal forma que “el trabajo como insumo utilizado en el proceso productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo” (Venutolo, 2009, p. 42).

Por su parte, Cequea y Rodríguez (2012) resaltan que la productividad no depende sólo del uso de la tecnología y de otros recursos ofrecidos por la organización, sino también de las habilidades, destrezas y motivación de los individuos; es decir, su talento para desempeñar su trabajo, con relación al ambiente en el que se desenvuelven. Sobre esto, en 1995, Werther y Davis afirmaron que “para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.” (p. 438). Asimismo, Toro y Sanin (2013) mencionaron que “una empresa con buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito” (p. 11). Coinciden con Werther y Davis explicando que si bien la calidad del clima

no es garantía para lograrlo, si representa una condición necesaria para obtenerlo; entendiéndose que el éxito de una organización depende de muchos otros factores, internos y externos. Al mismo tiempo, podría traducirse a que cuando el clima organizacional se va deteriorando, el personal puede comenzar un proceso de desmotivación que lo retire psicológicamente de sus labores, haciendo que cumpla con su trabajo en lo mínimo requerido.

Varias investigaciones han demostrado que el clima organizacional incide en la satisfacción y la motivación; reflejándose la insatisfacción en el incremento de accidentes de trabajo, las bajas de personal por enfermedad y como una razón de la aparición de conductas antiproductivas. Por otro lado, al ser la motivación un antecedente directo del desempeño favorece el esfuerzo, la dedicación y concentración de los trabajadores en sus actividades, haciéndose visible la importancia del compromiso como parte de la motivación y el efecto que el clima organizacional tiene sobre él para que las personas se esfuercen y trabajen con energía y dedicación.

Lo anterior juega un papel determinante en el servicio al cliente, ya que los trabajadores reflejarán en la atención y servicio al cliente su satisfacción y compromiso con la empresa y las funciones o actividades que realizan; de tal forma que el cliente podría percibir la calidad del trato entre quienes lo atienden, la forma como el líder estimula y apoya a sus colaboradores, y la claridad con que cuentan las personas para resolver las dudas y tomar decisiones. Dentro de las investigaciones referentes a esto se encuentra la realizada por Pelaes (2010), quien en su tesis para obtener el grado de doctorado, titulada *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*, presentó un estudio en donde se aplicó a 200 empleados de la empresa telefónica del Perú una Escala De Clima Organizacional (EDCO) de los investigadores Koys y Decottis (1991), de confiabilidad Alfa de Cronbach de .81, y varianza de 60% , cuyas dimensiones a medir eran autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; además de aplicar un cuestionario de satisfacción a 200 clientes; con lo cual, se pretendía comprobar que, al mejorar el clima organizacional, se incrementa la satisfacción del cliente. Los resultados de esta investigación arrojaron que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad, y coherencia de la dirección y los valores colectivos (todos ellos indicadores del clima organizacional) se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente. Pelaes (2010) mencionó que entre las consecuencias positivas de un clima organizacional percibido como bueno, se encuentran el logro, la afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Mientras que, en las consecuencias negativas de un clima percibido como malo están la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Guerra y Ávila (2019) también determinaron la relación entre el clima laboral con la satisfacción del cliente externo de una empresa ubicada en Perú, destacando que cuatro de las nueve dimensiones del clima laboral medidas tienen relación con la satisfacción del cliente: estructura, calor, apoyo e identidad; estas dos últimas variables muy relacionadas con el compromiso.

Por otro lado, Olaz (2013) señaló una serie de síntomas que podrían sumar a favor de un clima inapropiado, entre ellos: deterioro de la misión, visión, valores; bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos; estancamientos de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido; escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo; aislamiento físico, poca relación con los superiores y colaboradores, y conflictos interpersonales; conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar y problemas derivados de una doble carrera; problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones; falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobre utilización de las cualificaciones; sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma; problemas relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, receptor, canales, mensajes y contextos inadecuados; ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo; estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas; formas de trabajo basadas en el individualismo y competencia entre los propios trabajadores, significando que el fin justifica los medios; lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado; exceso o escaso nivel de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la teórica potencialidad del individuo; carencia de herramientas interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo. Como Toro y Sanin (2013), Olaz (2013) señala que este tipo de sintomatología puede verse reflejada en una desmotivación del personal a nivel individual; en la autojustificación, el victimismo, la holganza, la desconfianza, y el abandono de funciones a nivel grupal; y en la aparición de faltas de respeto que pueden implicar una pérdida de productividad y una ruptura del espíritu de trabajo entre los equipos. Al final del artículo el autor recomienda una serie de buenas prácticas para aliviar o eliminar síntomas de deterioro que podrían repercutir varios aspectos de la organización, y que consisten en la solución directa de cada una de las problemáticas que se podrían identificar, señalando que las estrategias implementadas pueden impactar en otras situaciones o aspectos de la empresa como parte integral de un sistema.

Aunado a esto, Restrepo (2015) identifica que dentro de los factores que afectan la productividad se encuentran la salud del trabajador, felicidad, relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, sentimientos del trabajador, falta de motivación, salarios, etc; mientras que en un ensayo realizado por Jojoa (2017) en donde se argumentó la importancia del clima organizacional en la productividad laboral y cómo influye en la rotación del personal, se resalta que uno de los principales problemas en que han coincidido los expertos es la falta de buenos canales de comunicación que impide que los trabajadores se sientan parte de la organización; además de la falta

de liderazgo y de reconocimientos o incentivos ante cumplimiento de objetivos, provocando la fuga de talento en búsqueda de nuevas y mejores oportunidades.

Como parte de lo anterior, Salazar et al. (2009) explica que:

El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (p.120)

Jojoa (2017) concuerda con Salazar et al. (2009) y añade que una consecuencia del clima negativo que refleja en el desinterés o la falta de motivación en los trabajadores por sus funciones se traduce en una posible apatía por el cumplimiento de estas, y llega a la conclusión de que “un buen ambiente contribuye a tener un equipo más productivo y comprometido con la empresa, clientes más satisfechos y, por ende, personas más felices” (p. 14). Adicionalmente, el autor hace énfasis en la importancia de que los trabajadores desempeñen sus funciones en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables, ya que los sitios ruidosos, calurosos, congestionados o con mala distribución y asignación de lugares, e incluso mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento. Finalmente, aseguró que “un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos” (p. 15).

Dentro de los autores que han estudiado la relación entre el clima y la productividad en las empresas, se encuentran Rivas et al. (1992) quienes realizaron una investigación en la que pretendían comprobar la existencia de la relación entre estas dos variables en una Institución Financiera. Rivas et al. (1992) elaboró un instrumento especialmente para la Institución que fue aplicado a 80 personas y se conformó por 57 indicadores de clima y 15 indicadores de productividad. Los resultados mostraron una relación considerable entre las dimensiones de motivación, ambiente físico de trabajo, comunicación e interacción, identificación y pertenencia, autoridad y liderazgo con la productividad.

En un estudio para identificar la relación existente entre las variables clima organizacional, satisfacción laboral y productividad en organizaciones privadas de Chile, Amaya y Contreras (2008) también encontraron que la identidad es una de las variables que predicen la productividad.

En 2014, Barroso y Arias realizaron un estudio en una maquiladora en el estado de Yucatán para verificar la relación entre el clima organizacional y la productividad. El instrumento utilizado para medir el clima fue diseñado por Barroso (2009), de 57 ítems y con una escala de respuesta de cuatro puntos y fue diseñado específicamente para esta organización. Para medir la productividad se consideró el porcentaje de alcance de metas para cada trabajador. Los resultados mostraron que el factor más crítico asociado al clima fue el trato del supervisor; así como a mejor clima percibido se asocia mayor productividad. Dentro de las recomendaciones que

los autores indicaron se encuentra el prestar especial atención a la contratación, designación y capacitación de los supervisores, pues no basta con que tengan cierta antigüedad en la organización o que estén comprometidos con ella; sino que sean personas que tengan la habilidad de demostrar el liderazgo adecuado para cualquier situación.

Peña et al. (2015) identificaron la relación entre el clima organizacional de los equipos directivos en las Jefaturas de Servicios de Prestaciones Médicas (JSPM) del Instituto Mexicano del Seguro Social y el desempeño de los servicios de salud a partir del instrumento EDCO. Los resultados de esta investigación comprobaron la relación del desempeño con las variables: relaciones interpersonales, la estabilidad, la claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos.

En otro estudio realizado en una empresa de servicio para analizar el clima organizacional bajo el enfoque de las variables causales, intermedias y finales de acuerdo con la teoría Likert, se encontró que el clima autocrático-explotador originaba en los trabajadores un ambiente desfavorable que impactaba en la productividad. Para esto, Rodríguez (2016) propuso un conjunto de estrategias que permitieran favorecer el cambio de la Institución a un clima participativo-consultivo, entre ellas:

- Charlas de concientización para incrementar el sentido de compromiso.
- Reconocer y valorar el trabajo de las personas con estrategias como: entregas de diplomas, botones, cartas de felicitaciones que puedan ser incluidas en cada uno de sus expedientes, entre otras.
- Demostrar igualdad entre los trabajadores.
- Brindar incentivos salariales cada cierto tiempo, como: bonos por productividad, por asistencia, por puntualidad, etc.
- Observar las relaciones que se dan a diario en el entorno laboral.
- Impulsar actividades fuera de la organización como: recreativas y ajenas al ámbito laboral, prácticas deportivas, visitas a parques, eventos artísticos, etc. siendo actividades que podrían ser planificadas mensualmente.
- Permitir al personal participar de forma activa en la toma de decisiones, o en su defecto, emitir opiniones para la búsqueda de soluciones.
- Crear programas para evaluar las sugerencias propuestas por los empleados.
- Fomentar la autonomía laboral a partir del desarrollo potencial creativo del personal, la capacidad de planeación y la habilidad que tiene cada trabajador para dirigir, analizar y accionar trabajos en grupo.

En 2018, Vera y Suárez publicaron un artículo en el que hablaban sobre la incidencia del *Clima organizacional en el desempeño laboral y en el servicio al cliente en una empresa de telecomunicaciones en Ecuador*. Dentro de los problemas que se identificaron en la empresa se encontraban los relacionados con el desempeño, tales como: la falta de conocimiento técnico por parte de los trabajadores, dificultades de comunicación entre los clientes internos y externos, alta rotación del personal, y el bajo rendimiento en las

actividades comunes que realizaban los trabajadores. Por esto, se decidió hacer un estudio y análisis del clima organizacional como una forma efectiva de diagnosticar la satisfacción del talento humano y su compromiso. Además, permitiría elaborar un plan para trabajar en los factores negativos que se detectaran y afectaran en el compromiso y la productividad de los trabajadores. Las estrategias de mejora que se implementaron fueron, en primera instancia, reconocer al ser humano como activo prioritario dentro de la institución. Posteriormente, se consideraron la capacitación constante para los trabajadores en temas de gran importancia para brindar un buen servicio, como: relaciones humanas, prestación de servicios, buen trato al usuario y plan innovador acerca del producto final. Los autores concluyeron que cuando el ambiente de trabajo no es agradable, no existen beneficios laborales ni compensación económica que logre que los colaboradores se sientan satisfechos, provocando la fuga del capital humano.

Morante (2018) realizó una investigación en una empresa agroindustrial situada en Perú, que había estado pasando por una crisis financiera reflejada en la baja rentabilidad y en el incumplimiento de objetivos organizacionales: además de una alta rotación de personal. Por ello, se decidió analizar la percepción de los colaboradores del clima organizacional y la relación que tiene con la productividad. Los cuestionarios utilizados para medir ambas variables fueron desarrollados y adaptados a partir del modelo de Sonia Palma Carrillo (2004) y se aplicaron a 15 personas. Finalmente, el clima resultó en una percepción desfavorable en las variables de autorrealización, supervisión, comunicación, condiciones laborales, objetivos organizacionales, y la productividad en un nivel medio. Se obtuvo que sí existe relación entre estas dos variables, siendo alta en todas las dimensiones analizadas. El autor comenta que, al no percibir una situación favorable dentro de la organización, los colaboradores no consideran a la empresa como un medio laboral que favorezca su desarrollo personal y profesional. Dentro de las recomendaciones que se propusieron se encuentra el compartir la misión, visión y objetivos de la organización; motivar a los colaboradores mediante el reconocimiento de logros; mejorar la comunicación e incentivar la participación; y proporcionar la confianza necesaria en los colaboradores para la toma de decisiones en sus tareas.

De acuerdo con lo anterior, se resalta la importancia de identificar la percepción que los colaboradores tienen del clima laboral, ya que se convierte en un predictor de la productividad sustentado por la motivación que genera en los colaboradores en conjunto con sus habilidades y talentos, retomando que las estrategias implementadas para ciertas situaciones, pueden repercutir en otras como parte de un sistema. Las investigaciones expuestas orientan a identificar principalmente los problemas en la comunicación, liderazgo, la falta de reconocimiento y el ambiente físico como factores que integran la percepción del clima laboral y que tienen como consecuencia una bajo desempeño o productividad. Asimismo, bajo el contexto agroindustrial, Morante (2018) demostró la relación que existe entre la percepción del clima en factores como autorrealización, supervisión, comunicación, condiciones laborales, objetivos organizacionales, y la productividad.

## CAPÍTULO III. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

### 3.1 ANTECEDENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El mundo de las organizaciones ha cambiado a través de los años, transformándose y adaptándose a las necesidades que exige la vida actual. Asimismo, los intereses de los trabajadores también se han modificado enfocándose a nuevas expectativas y objetivos relacionados tanto con la vida personal como profesional. En los últimos años se ha observado que ni las organizaciones ni los trabajadores esperan o planean mantener una relación por muchos años, como sucedía todavía en el siglo pasado. Esto no quiere decir que las personas no busquen estabilidad en una organización o que eviten comprometerse con ella. Además de que para las organizaciones una alta rotación de personal continua genera grandes costos y pérdidas cada año.

Por esta razón, el estudio de las actitudes de los trabajadores ha generado gran interés en varios autores desde sus inicios, hace casi cien años, quienes reconocieron la importancia que estas tienen en el comportamiento dentro de la organización y el compromiso considerada como tal. La actitud se puede definir como una predisposición a la “evaluación -favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos” (Robbins y Judge, 2013, p. 75).

A continuación, haremos una revisión del compromiso organizacional a través del tiempo para identificar aquellos factores que lo componen y las estrategias implementadas en los centros de trabajo para fomentarlo y fortalecerlo a favor de ambas partes (organizaciones y colaboradores).

De acuerdo con Sancerni et al. (1989), el estudio del compromiso organizacional comenzó en los años 40, desde que Allport (1943) lo definió como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto-respeto, autonomía y autoimagen.

Una de las más importantes aportaciones fue realizada por Becker, quién en 1960 desarrolló la teoría de mejor inversión “side-bets” y definió el compromiso como “una disposición para desplegar una determinada línea consistente de comportamiento como resultado de la acumulación de inversiones que podrían perderse si dicha línea de acción fuese discontinua” (González y Antón, 1995, p. 90); es decir, consideró que el trabajador colabora con la organización para que alcance sus objetivos y continúe siendo parte de ella, al mismo tiempo que suma una serie de inversiones realizadas en el tiempo y que pueden estar relacionadas con la edad y la antigüedad, principalmente, así como con el salario, la posición o la percepción de las alternativas; mismas que perdería si dejase de pertenecer a la compañía. Es esta valoración entre el costo y la pérdida de inversiones lo que llevaría al trabajador a generar o no un compromiso organizacional.

Lodahl y Kejner (1965) consideraron la motivación intrínseca como un factor importante en el compromiso, delimitándolo como “el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima” (p. 248); adicional, construyeron una escala para medirlo.

Autores como Marsh y Mannari (1977), y más tarde Wiener (1982), definieron el compromiso organizacional como la obligación de permanecer “y de actuar de acuerdo con las normas e intereses de la organización porque es lo moralmente correcto” (González y Antón, 1995, p. 92). Por estos años, Steers (1977) propuso un modelo que planteaba tres fuentes del compromiso: 1. características personales (aspectos de la personalidad como auto-estima, necesidad de logro y de poder; y aspectos demográficos relativos); 2. características del trabajo (retos, identidad con la tarea, interacción con otros, etc); y 3. experiencias en el trabajo (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, etc). Asimismo, Steers (1977) mencionó que la mayor influencia para determinar el compromiso organizacional está en la experiencia laboral de los empleados y el ambiente o en el clima laboral, manifestado en la actitud del grupo hacia la organización, solidez y credibilidad organizacional, la inversión personal y la importancia de la organización que brinde al personal (incluyendo las recompensas y el cumplimiento de expectativas); lo que orienta a considerar la importancia de establecer estrategias que permitan, principalmente, la evaluación del clima laboral de manera favorable.

Lo anterior sugiere que la mera acción de diseñar un plan de mejora dirigido a un grupo específico de personas, darlo a conocer a los involucrados y reafirmar el valor que representan dentro de la estructura de la organización, sienta las bases para abrir paso al compromiso organizacional, fomentarlo y, con el seguimiento y cumplimiento de las estrategias planteadas, incrementarlo y conservarlo. También, es conveniente identificar las necesidades, deseos y habilidades de los colaboradores, como parte de la atención e importancia que tienen como individuos para la organización y como muestra de apoyo; siendo una fuente directa para generar un vínculo entre colaborador-organización, generar confianza y abrir los canales de comunicación, comenzando con el líder.

En 1979, Warr et al. separaron el concepto de motivación intrínseca del compromiso, definiendo a la primera como el grado en que el desempeño de un empleo específico motiva al individuo por las características de las propias actividades o tareas; y al segundo como la medida en que una persona se implica en su trabajo.

En los siguientes años el concepto de compromiso organizacional fue ampliándose a medida que los investigadores adoptaron diversos enfoques, desarrollando modelos y herramientas para tratar de medirlo.

Como parte de las propuestas que se dieron en los años 80, Sancerni et al. (1989) resaltaron los dos estados propuestos por Kanungo (1982) quien, por un lado, consideró la existencia de la identificación con el trabajo en general (*work involvement*), y por otro, la identificación con un empleo concreto (*job involvement*); definiendo al compromiso como un estado cognitivo de identificación psicológica con el trabajo.



Por su parte, Mowday et al. (1982) definieron el compromiso organizacional como la identificación e implicación del trabajador con la organización. Estos autores consideraban que el compromiso normativo forma parte del compromiso afectivo, que a su vez, dependía de cuatro factores: 1. características personales, (edad, género y educación); 2. características estructurales (relaciones del empleado y su supervisor o jefe inmediato, tener un puesto definido, así como la sensación de importancia dentro de la organización); 3. características relativas al trabajo (como la participación en la toma de decisiones, el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores, compatibles con la organización); y 4. experiencias profesionales (el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo). Concluyeron que el compromiso organizacional se caracteriza por el deseo de permanecer en la organización, desempeñar niveles altos de esfuerzo, y la aceptación y creencia en los valores y metas. Como consecuencia de sus estudios, desarrollaron el *Organizational Commitment Questionary (OCQ)*.

Dentro de los autores más destacados en este campo y de quienes se han derivado la mayoría de las investigaciones se encuentran Meyer y Allen (1984), en cuyos inicios de su obra proponían un compromiso afectivo y un compromiso continuo. Como parte de esa propuesta, desarrollaron las escalas *Affective Commitment Scale (ACS)* y *Continuance Commitment Scale (CCS)* para medirlos de forma confiable, mencionando para esta última que cuando una persona percibe que el costo de abandono es alto o que tiene pocas probabilidades de encontrar otro empleo, se manifestará un alto grado de compromiso de continuidad. No obstante, de acuerdo con Betanzos et al., (2006), McGee y Ford (1987) destacaron que la *Continuance Commitment Scale (CCS)* consideraba dos procesos independientes: “un alto sacrificio personal (asociado a los costes de abandonar la organización) y otro de escasez de alternativas percibidas (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser similar al que se desempeña)” (p. 28).

Posteriormente, Meyer y Allen (1987) determinaron un único compromiso organizacional que consideraba tres tipos de variables: organizacionales (la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos), personales (edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación), y del entorno (tales como las oportunidades laborales). Para Meyer y Allen (1991) el compromiso era un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y la organización, e involucra tres componentes descritos de la siguiente manera:

1. Compromiso afectivo: Se refiere al apego emocional del colaborador con la organización como consecuencia del cumplimiento de sus necesidades y expectativas. El colaborador genera lealtad hacia la empresa al identificarse psicológicamente con los valores y la filosofía. Los trabajadores que sienten este tipo de compromiso lo reflejan en la solidaridad y aprehensión con los problemas de su empresa. También muestran buena disposición para contribuir con los cambios organizacionales.

2. Compromiso de continuación: También llamado calculativo, es aquél que resulta de la evaluación que realiza el colaborador sobre el tiempo y esfuerzo invertido en la organización y el costo de perderlo (financieros, físicos, psicológicos) y lo que obtendría en otra empresa si decide renunciar. Es decir, el compromiso de continuación se vería mermado por un proceso reflexivo y evaluativo de costo-beneficio.

3. Compromiso normativo: Se refiere al sentimiento del deber o gratitud que tiene el colaborador como consecuencia de los beneficios que le otorga la organización, visto como una relación recíproca. Incluso el trabajador podría desarrollar un sentimiento de estar en deuda con la organización por lo obtenido de ella y mostrar disposición incondicional, aunque no por ello esto signifique que tenga una actitud positiva o muestre entusiasmo.

Cabe destacar que en 1990 elaboraron la Normative Commitment Scale (NCS) para identificar lo que sería el tercer componente del compromiso organizacional, el compromiso normativo.

Por su parte, Jans (1985) aportó a la investigación la distinción de un concepto más del compromiso laboral, agregando el compromiso con la especialización dentro del empleo (*specialization involvement*).

A la par de estas propuestas, los investigadores reconocieron que las relaciones “Empresa-Trabajador” establecidas en un contrato escrito o verbal no garantizaban su compromiso e identificaron la existencia de un “contrato psicológico”, considerado un aspecto fundamental en la toma de decisiones de los colaboradores sobre su permanencia o comportamientos dentro de la organización. McNeil (1985) definió como “contrato psicológico” a aquel que emerge entre los trabajadores y las organizaciones pudiendo ser de naturaleza transaccional (que considera relaciones a corto plazo, de intenciones oportunistas o meramente económicas) o relacional (en donde se tienen intenciones de una relación estable y duradera).

O’Reilly y Chatman (1986) trabajaban en el desarrollo de un modelo basado en las propuestas sobre cambio de actitudes de Kelman (1958), en el que proponían tres tipos de compromiso como respuesta a tres tipos de procesos, los cuales, comparándose con el modelo de Meyer y Allen (1991), corresponderían de la siguiente manera: sumisión - compromiso continuo, identificación - compromiso afectivo, e internalización - compromiso normativo. O’Reilly y Chatman (1986) desarrollaron un instrumento para medir el compromiso de continuación en términos del intercambio esfuerzo-recompensa.

Años después, destacaron autores como Mathieu y Zajac (1990), quienes postularon que los trabajadores basan su compromiso en las expectativas que tienen sobre recompensas psicológicas, tales como el reconocimiento en su grupo de trabajo, fomentando el sentimiento de que su trabajo vale y que su empresa lo reconoce. Así pues, consideraron que el compromiso se componía por dos facetas: actitudinal (activo, moral y afectivo) y conductual (pasivo, cognitivo y calculativo). La primera se refiere a la intensidad relativa de identificación e involucramiento que un colaborador puede generar con los valores y metas de una organización particular y que indica la relación afectiva y emocional con la misma. La segunda es el vínculo que se genera

entre un colaborador y la organización debido a las inversiones que realiza en ella (tiempo, planes de pensión, etc.).

Para Morrow (1993) el compromiso nominativo respondía a un sentido del deber o “ética del trabajo”, pues hace alusión a un sentimiento de obligatoriedad que tiene el trabajador para con la empresa, ya que al pertenecer a ella eso sería lo correcto, dejando a un lado la satisfacción con el trabajo y fomentando la lealtad.

Por otro lado, en 1993 Varona menciona que hasta entonces el concepto de compromiso organizacional se había estado abordando desde tres perspectivas distintas:

- **Perspectiva de Intercambio:** La principal premisa de esta perspectiva era que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de recompensas y contribuciones entre la organización y el trabajador; siendo considerada una de las teorías sobre esta línea la desarrollada por Becker (1960).
- **Perspectiva de Atribución:** Esta perspectiva definió al compromiso como una obligación que el trabajador asume como resultado de conductas voluntarias, explícitas e irrevocables (Reichers, 1985). Aquí podría ajustarse la posición de Morrow (1993), anteriormente mencionada.
- **Perspectiva Psicológica:** El compromiso con la organización en esta perspectiva estaba integrado por tres elementos: 1) la identificación con objetivos y valores de la organización, 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser arte de la organización. Varona hace referencia a las aportaciones de Mowday et al. (1982) sobre esta línea.

Como resultado de los estudios anteriores y la importancia que fue demostrando el concepto, en 1994, Arthur realizó una investigación en 30 acerías en donde buscaba identificar aquellas empresas en donde predominaba un sistema de recursos humanos tendientes al control (interesadas en reducir los costos laborales directos, o mejorar la eficiencia, haciendo cumplir las reglas y procedimientos especificados por los empleados y basando las recompensas de los empleados en algunos criterios de producción medibles), y aquellas que eran tendientes al compromiso organizacional (enfocadas en forjar vínculos psicológicos entre las metas de la organización y de los empleados) como 2 formas distintas de moldear los comportamientos y actitudes. El objetivo de este estudio fue conocer las diferencias en el desempeño y la rotación de los colaboradores, dejando ver en los resultados que en las empresas tendientes a los sistemas de compromiso existían menores porcentajes de desperdicio y de rotación de personal, así como más eficiencia de los trabajadores. Por su parte, en un artículo titulado *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Huselid (1995) habló de cómo lograr trabajadores comprometidos, aumentando la productividad, mejorando el desempeño y disminuyendo la rotación del personal a través de prácticas y estrategias de recursos humanos que se identificaron en 968 empresas con más de 100 empleados cada una. Aplicó una encuesta y encontró claras relaciones con las acciones tendientes a incrementar la participación de los trabajadores, efectuar una cuidadosa selección de los nuevos empleados, capacitarlos, compartir las utilidades, otorgar ascensos con

base a los méritos y remuneraciones basadas en el desempeño; concluyendo que la inversión en prácticas sustanciales en beneficio de los colaboradores se ve reflejada en los resultados de la organización. Tsui et al. (1997) también encontraron resultados similares cuando en un estudio identificaron que las empresas cuyas políticas estaban orientadas a invertir en sus empleados y procurar su bienestar tendían a mejores rendimientos.

González y Antón (1995), a diferencia de Varona (1993), reconocieron dos enfoques y mencionaron que en la historia del compromiso organizacional se puede partir desde una perspectiva actitudinal (interés por el estudio de los antecedentes que contribuyen al desarrollo del compromiso organizacional y por sus consecuencias) o desde una perspectiva conductual (interés centrado en el análisis de condiciones bajo las cuales la conducta de compromiso hacia la organización tiende a reaparecer una vez que haya sido exhibida y en los cambios actitudinales que provoca). Para estos investigadores, uno de los primeros trabajos realizados bajo la perspectiva actitudinal fue de Porter et al. (1974) en su obra *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, tomando mayor fuerza y forma en la obra *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* de Mowday et al. (1982), y que correspondería a la perspectiva psicológica de Varona (1993).

Con respecto a la perspectiva conductual, González y Antón (1995) consideraron como pionera la teoría de mejor inversión (*side-bets*) de Becker (1960). Por tanto, el enfoque conductual estaría relacionado con lo que sería la perspectiva de intercambio de Varona (1993), pues la conducta de compromiso realizada bajo ciertas condiciones repercute en la reaparición de la conducta. De modo similar, equivaldría al compromiso de continuidad o calculado de Meyer y Allen (1991).

Cómo parte de las aportaciones a este concepto, Arciniega (2002) agregó que los colaboradores que tienen un alto grado de compromiso afectivo son aquéllos que “tienen bien puesta la camiseta”, pues tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido. Este compromiso aumenta a medida que los colaboradores experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significación de su trabajo. Asimismo, el colaborador con un alto compromiso normativo será “incondicional” al momento de desarrollar un nuevo proyecto, aunque sin la energía y el entusiasmo que caracterizan a quienes tienen un alto compromiso afectivo, se tendrá garantía de que estarán presentes en todo momento.

En los últimos años algunos autores han continuado desarrollando modelos y aportando sus hallazgos como Blau (2003) que propuso cuatro componentes del compromiso organizacional: compromiso afectivo, compromiso normativo, costos acumulados y alternativas limitadas; mientras que Wangy (2004) identificó cinco componentes: compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso calculativo pasivo, compromiso calculativo activo y compromiso valorativo (Omar y Florencia, 2008). Amorós (2007) distinguió dos tipos de compromiso: 1. el compromiso con el trabajo, definido como el nivel en el que una persona se identifica con su

trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que a él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal; y 2. el compromiso organizacional, definido como el grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo por quedarse en ella como integrante. Al ser considerado el compromiso una actitud, Amorós (2007) planteó que varía de una persona a otra al desarrollar y moldear las actitudes que posee de forma genética, las adquiridas de los padres, maestros, grupos de amigos y compañeros; y mencionó que las actitudes no son estables, por lo que pueden ser influidas por diversos factores en el entorno laboral.

Adicional, Luthans (2008) diferenció la satisfacción laboral del compromiso organizacional por ser la primera una actitud que tiene el empleado hacia el trabajo; y la segunda, la actitud que tiene el empleado a nivel de la organización; afirmando que existen empleados satisfechos con sus empleos pero que detestan la organización para la que trabajan.

Otros autores se han concentrado en el análisis y comparación de teorías y modelos propuestos en la historia del comportamiento, como González y Guillén (2008), quienes se basaron en el marco filosófico de Aristóteles para explicar el compromiso organizacional considerando el papel de la voluntad como un aspecto fundamental, por medio de los tipos de bienes humanos. Aristóteles distinguió tres tipos de amistad en función del objetivo perseguido, los cuales derivan en tres tipos de bienes: de utilidad (la recompensa que las personas pueden obtener de los bienes externos); placenteros (la satisfacción que las personas obtienen de los bienes perseguidos); y morales (la plenitud humana o excelencia personal que buscan las personas cuando persiguen los bienes del alma). De allí, González y Guillén (2008) señalaron la similitud entre los bienes propuestos por Aristóteles y los tipos de compromiso que identificaron Meyer y Allen (1991); correspondiendo los bienes de utilidad al compromiso de continuidad, los bienes placenteros con el compromiso afectivo y los bienes morales con el compromiso normativo siendo que se genera un sentido del deber proveniente de la virtud moral de la responsabilidad.

Recientemente Baez-Santana et al. (2019) retomaron el modelo de Meyer y Allen y mencionan que las tres dimensiones propuestas representan tres formas diferentes de estar unido a una organización; por lo tanto, “las personas permanecen comprometidas con la organización, porque lo desean (afectivo), porque lo necesitan (continuo) o porque sienten que deben hacerlo (normativo)” (p. 15). Asimismo, un trabajador podría experimentar las tres formas de compromiso al mismo tiempo y con distinta intensidad.

Finalmente, esta revisión histórica del concepto revela que el compromiso organizacional surge cuando las organizaciones comienzan a preocuparse e interesarse por las actitudes que tienen sus trabajadores derivadas de diversos aspectos que viven en el mundo laboral, siendo de gran importancia cada una de las aportaciones expuestas para el estudio del compromiso organizacional.

### 3.2 DEFINICIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En el apartado anterior se describieron algunos modelos propuestos para facilitar la comprensión y estudio del compromiso organizacional, mencionándose algunas definiciones que propusieron grandes investigadores; sin embargo, a continuación, se mencionarán las definiciones documentadas por otros autores que también han hecho aportaciones valiosas.

A partir de la teoría de Becker (1960), el compromiso fue definido como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo” (Hurtado-Arrieta, 2017, p. 14). Cinco años más tarde y de acuerdo con Betanzos y Paz (2007), Porter y Lawler (1965) lo definieron como “el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores” (p. 207). De forma similar, Buchanan (1974) consideró al individuo comprometido como “un miembro de la institución que genera un sentimiento de apego” (p. 207). Así, Steers (1977) definió compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización; siendo para Etzioni (1975) la implicación positiva del individuo en la institución (Betanzos y Paz, 2007).

Blau y Boal (1987) coincidieron con Buchanan (1974) y mencionaron que “un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de mantenerse dentro de la organización” (Sifuentes et al., 2012, p.6); mientras que Arias (1991) definió el compromiso institucional como el deber moral adquirido hacia una persona o institución.

Como ya se mencionó, para Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional era “un estado psicológico que expresa el deseo -compromiso afectivo-, la necesidad -compromiso continuo- y la obligación -compromiso normativo que siente el trabajador de colaborar y permanecer en la organización” (González y Antón, 1995, p. 92). En esta misma década, Cotton (1993) lo definió como un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional (Betanzos y Paz, 2007).

De acuerdo con Edel et al. (2007), Milkovich y Boudreau (1997) concluyeron que:

La conjunción entre los valores y las creencias individuales, y la organización y el medio ambiente; así como la disponibilidad de oportunidades, alternativas, influyen sobre el grado de compromiso. Por lo tanto, las organizaciones pueden afectar el compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado, son características importantes y bastante notorias. (p.54)

Davis y Newstrom (1999) coincidieron con la definición de Steers (1977) al considerar que el compromiso organizacional o lealtad de los empleados es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella y mencionaron que el compromiso es más fuerte entre los

colaboradores con mayor antigüedad en una organización, que aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de colaboradores verdaderamente comprometidos. Por su parte, Hellriegel et al. (1999) agregaron que el compromiso organizacional se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y, por el deseo de pertenecer a la organización.

De acuerdo con Blanco y Castro (2011), el compromiso organizacional se define como “una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de la socialización, que a su vez es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas, y patrones de comportamiento dentro de la organización” (p. 219).

Robbins y Judge (2013) definieron el compromiso del empleado como “el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza” (p. 77) y agregaron que los colaboradores muy comprometidos sienten pasión por sus actividades, así como una conexión profunda con su organización; a diferencia de los colaboradores que no lo están y asisten al lugar de trabajo, pero no destinan energía ni atención en sus labores.

Domínguez et al. (2013) concluyeron que se trata de “una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuo” (p. 62). Asimismo, Hurtado-Arrieta (2017) coincidió en que refleja el grado de lealtad y vinculación de los trabajadores, la identificación de las metas y valores logrando alinearlos con los propios, y agregó que el compromiso organizacional tiene un impacto directo significativo sobre las actitudes y modos de actuar de los trabajadores de la empresa.

Una vez revisadas las definiciones propuestas por varios autores a lo largo del tiempo notamos que el compromiso puede estar dirigido a una persona, a un objetivo o a la organización, sin ser excluyente uno del otro, pero pudiendo variar en la naturaleza que lo genera y en su intensidad. Sin embargo, el compromiso organizacional involucra un proceso de identificación con la organización, sus metas y valores, que darán paso a un buen y mejor desempeño de los miembros para contribuir en el éxito de la organización.

### **3.3 ESTUDIOS SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

En sus inicios, la investigación por este concepto adoptó muchas formas y pocas alternativas para evaluarlo, lo que no ha cambiado en los últimos años por la falta de acuerdo desde su definición y hasta los aspectos que involucra. Actualmente, la necesidad de conocer el nivel de compromiso de los trabajadores ha aumentado puesto que las organizaciones han descubierto que su existencia en niveles altos deriva en ventajas competitivas, pues cuando los trabajadores alinean sus objetivos con los de la organización, participan en la consecución de su misión y otras metas.

### ***3.3.1 Instrumentos de Medición del Compromiso Organizacional***

En México, el desarrollo de instrumentos ha sido escaso, adaptándose escalas de otras culturas a nuestra población. A continuación, se mencionan algunos instrumentos que, a pesar de haberse construido hace ya algún tiempo, siguen siendo utilizados a falta del desarrollo de herramientas más completas, válidas y confiables que estén orientadas hacia la población de estudio e incluso a su situación actual.

#### ***3.3.1.1 Organizational Commitment Questionary (OCQ) de Porter et al. (1974 y 1979, 1982)***

Una de las primeras escalas desarrolladas y con mayor aceptación por los investigadores por sus buenas propiedades psicométricas es el Organizational Commitment Questionary (OCQ) de Porter et al. (1974 y 1979, 1982) cuya primera versión, de acuerdo con Gallardo (2008), estaba compuesto por 15 ítems, 6 de ellos redactados en forma negativa para evitar un efecto halo, y sobre una escala de 6 puntos tipo Likert; sin embargo, fue criticado por su falta de homogeneidad y por reflejar más las intenciones de rotación y desempeño que las actitudes. Derivado de esto, los autores modificaron la escala y omitieron los 6 ítems negativos que podían asociarse a intenciones de rotación y desempeño. Actualmente esta escala se ha seguido utilizando, aunque en menor medida en comparación a cuando fue propuesta.

#### ***3.3.1.2 Affective Commitment Scale (ACS) (1984), Continuance Commitment Scale (CCS) (1984) y Normative Commitment Scale (NCS) (1990) de Meyer y Allen.***

Como se mencionó anteriormente, en 1984 Meyer y Allen propusieron un modelo bidimensional y con ello dos escalas para medir los componentes del compromiso que consideraban (compromiso afectivo y compromiso continuo). De acuerdo con Gallardo (2008), la creación del Affective Commitment Scale significó una mejora importante sobre el OCQ. En el mismo año, estos autores crearon la Continuance Commitment Scale (CCS) y desarrollaron la Normative Commitment Scale (NCS) cuando añadieron el tercer componente en 1990. Posteriormente las tres escalas conformaron una sola que medía el compromiso organizacional y desde su creación y debido a las diversas críticas de otros autores, ha sufrido diversas modificaciones. En su primera versión, la escala completa estaba compuesta por 24 ítems, reduciéndose a 18 en una segunda revisión en 1993. Finalmente, la tercera y última versión (1997) se mantuvo en 18 ítems, no sufriendo alteraciones en las subescalas de compromiso afectivo y compromiso normativo, pero subdividiéndose en dos partes la escala de compromiso de continuidad: percepción de alternativas con tres reactivos y sacrificio personal con otros tres. Cabe destacar que la escala completa fue traducida al español por Arciniega y González (2006) con los ítems redactados en positivo como parte de un estudio realizado al noroeste de México; bajo un estilo de respuesta tipo Likert con 7 opciones, en donde a mayor puntuación, mayor percepción del factor (Gallardo, 2008).



### 3.3.1.3 SCOV-2 de Villavicencio-Carranza (2006)

Villavicencio-Carranza (2006) realizó una investigación para identificar los elementos que generaban el compromiso organizacional en la Ciudad de México, como respuesta a la necesidad de investigación en el país sobre este tema, señalando que el instrumento desarrollado por Meyer y Allen difiere en la población mexicana. Por ello, diseñó un cuestionario que fue aplicado a 467 empleados laboralmente activos de organizaciones públicas y privadas, con un rango de escolaridad desde primaria hasta maestría. Las pruebas estadísticas mostraron una validez del 53% y una confiabilidad del 96%; es decir, el instrumento midió el nivel de compromiso organizacional con una precisión muy aceptable. Dentro de los hallazgos se encontró que para esta población el compromiso no es fomentado principalmente por el liderazgo, sino que es generado en mayor medida por aquellos beneficios que la organización brinda a los trabajadores. Los resultados permitieron identificar los siguientes 8 factores claves para favorecer el compromiso.

1. Organización: La percepción de que la organización fomenta el interés por alcanzar los resultados, comunicando con claridad sus objetivos y brindando ayuda a quien lo necesite. Asimismo, que los líderes de la organización alientan la integración de equipos.
2. Compañeros: El nivel de compromiso e interés percibido en los compañeros de trabajo, lo que motiva y fomenta el trabajo en equipo, así como la contribución a los resultados de la organización. El esfuerzo, la disposición y la actitud de los para cumplir los acuerdos y contribuir tanto a la efectividad como a los resultados percibida por los demás compañeros.
3. Lealtad-unión: La organización busca que el trabajo sea satisfactorio, fomenta la unión entre los colaboradores, reconoce los valores y el trabajo de los empleados, promueve la lealtad de sus colaboradores y está comprometida con su crecimiento (ofrece y promueve el crecimiento).
4. Interés: La percepción que existe en los empleados acerca de que su contribución es importante para el logro de los objetivos de la organización, que cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, así como el interés que fomentan las tareas que tienen asignadas, el interés que manifiestan por alcanzar las metas de la organización. En este elemento, cabe mencionar que los resultados de la organización ayudan a la motivación del personal, lo que tiene repercusiones en su nivel de compromiso.
5. Cumplimiento: Percepción de que los compañeros de trabajo actúan con energía, de que los intereses de los miembros del equipo coinciden con los de la organización por lo que buscan el crecimiento de la misma y muestran responsabilidad hacia la conclusión de sus actividades caracterizándose por su responsabilidad y su entrega en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con su trabajo y con la organización.

6. Reconocimiento: Percepción de que en la organización se valora la actitud, el trabajo en equipo, la contribución y el tiempo que dedica cada empleado a su trabajo. Asimismo, la opinión relacionada con que la organización ha apoyado a sus empleados con el fin de que desarrollen sus habilidades.
7. Valores: La opinión acerca del grado en que se comparten los valores de la organización y se percibe que el compromiso es reconocido como un valor necesario e importante.
8. Liderazgo: Percepción de que la forma en la que se ejerce el liderazgo, así como la energía de los líderes, produce sentimientos de seguridad en los trabajadores, genera compromiso, los inspira y promueve que el equipo trabaje con entrega.

### 3.3.2 Investigaciones Aplicadas

Los siguientes estudios son una recopilación de investigaciones realizadas en este siglo en países de habla hispana, en su mayoría latinoamericanos, tres de ellos en México.

Arias et al. (2003) realizaron un estudio en Perú cuyo objetivo era conocer la relación entre el compromiso organizacional (afectivo y de conveniencia) y algunas variables demográficas (sexo y estado civil). Se aplicó un instrumento construido a partir de cuestionarios de compromiso (Meyer y Allen, 1991), satisfacción general con el trabajo (Eisenberger, et, al. 1997), claridad en el rol (Brown y Leigh, 1996) y compromiso con el trabajo (Lodahl y Kejner, 1965) a una muestra de 190 personas de diversas organizaciones y de varios tamaños. Se observó una alta correlación entre compromiso afectivo y satisfacción general con el trabajo, compromiso afectivo y compromiso con el trabajo, así como entre compromiso afectivo y claridad del rol. Por su parte, el compromiso de conveniencia no mostró correlaciones significativas con las variables demográficas. Los autores concluyeron que las experiencias en la organización que repercuten en las actitudes parecieron mostrar mayor influencia sobre el compromiso que los factores demográficos, en especial la satisfacción con el trabajo.

En México, Betanzos et al. (2006) llevaron a cabo un estudio en el que pretendían evidenciar las dimensiones que engloban el compromiso organizacional a partir de la aplicación de los instrumentos más utilizados: OCQ de Porter et al. (1974) en su primera versión y el cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1993) en su versión adaptada por Arias (1998) para población mexicana. Los instrumentos fueron aplicados en una muestra de 233 trabajadores de una organización pública y una privada, 52% hombres y 48% mujeres de diversos puestos. Finalmente se obtuvieron cuatro dimensiones: identificación - implicación, compromiso afectivo, compromiso de continuidad (falta de alternativas) y compromiso normativo; concluyendo que, para la muestra estudiada, el compromiso organizacional era principalmente una actitud que le llevaba a sentir apego y mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que la organización le brindaba,

y destacando que ambos cuestionarios aplicados en forma conjunta mejoran la medición del compromiso organizacional.

Omar y Florencia (2008) exploraron la relación entre los valores individuales y el compromiso organizacional en una muestra de 429 empleados en Argentina (228 hombres y 201 mujeres), a quienes se les aplicó la Escala de Individualismo-Colectivismo (Singelis et, al. 1995) y la de Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1996). Los resultados mostraron que los colectivistas, las mujeres y los empleados de mayor antigüedad desarrollaron mayor nivel de compromiso afectivo, además de que las mujeres y los empleados de mayor antigüedad también mostraron un mayor compromiso normativo, así como aquellos que ocupaban cargos gerenciales y los empleados de grandes organizaciones que se sentían unidos a ellas desde un compromiso normativo. Señalaron que, a diferencia de las grandes organizaciones, los empleados de empresas pequeñas y medianas (hasta 20 personas) demostraron mayor compromiso afectivo, explicando que pudo haber sido derivado del incremento de las interacciones sociales que contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de este compromiso entre sus miembros. Sin embargo, los autores mencionaron que el compromiso calculativo pareciera operar de forma diferente al no estar vinculado con ninguna variable sociodemográfica.

En un estudio desarrollado por Bello y Bibiano (2009) sobre las diferencias del compromiso organizacional entre enfermeras del sector público y el sector privado, y la influencia de variables sociodemográficas, se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional (Meyer y Allen 1991) y la Escala para identificar el compromiso organizacional en empleados mexicanos (Villavicencio-Carranza, 2006). Los resultados obtenidos por ambas escalas coincidieron en que las enfermeras del hospital público poseen un mayor vínculo con la organización, en contraste con las enfermeras del hospital privado, encontrándose diferencias en los factores de organización, cumplimiento y reconocimiento del instrumento de Villavicencio-Carranza (2006); y en el factor total de compromiso organizacional del instrumento de Meyer y Allen (1991) y la antigüedad en el puesto. Asimismo, dentro de los hallazgos destacaron que las enfermeras del hospital privado, que tienen una antigüedad entre 4 y 7 años, poseen un mayor compromiso normativo, explicado por las posibles prestaciones superiores a diferencia del hospital público.

En 2011, Blanco y Castro compararon el nivel de compromiso organizacional entre 62 cajeras de un banco que tenían hijos (14) y las que no tenía (48) en la ciudad de La Paz, Bolivia. Las variables que se midieron fueron: estado civil, número de hijos, cuidado de los hijos, origen de la ayuda y nivel de instrucción. El instrumento utilizado fue el creado por Mayer y Allen (1997). Encontraron que no existían diferencias considerables; es decir, se ubicó importante concentración de personas en ambos rangos, siendo el compromiso normativo el más destacado en ambas poblaciones, lo que explicó el autor como una posible consecuencia de los beneficios y políticas internas del banco que producían en las cajeras un gran sentimiento de retribución hacia la organización, los cuales incluían para las mujeres con hijos un seguro, subsidio, una hora de tolerancia durante un año, y para

todas las colaboradoras dos sueldos extras al año, bono de productividad y dinero para el error de cajas (es decir, si las cajeras no cometían ningún error, podían quedarse con el dinero), seguro de salud y la libertad de retirarse antes del horario establecido si terminaban sus labores antes de tiempo. En segundo lugar, se ubicó un compromiso de permanencia y finalmente el compromiso afectivo. Asimismo, el autor también mencionó que los resultados pudieron haber sido consecuencia de las funciones que tenían las cajeras, señalando que contaban con beneficios sociales y laborales con respecto a los clientes, pero sin tiempo para interactuar con otros miembros de la organización, obstaculizando la identificación con los demás.

Sifuentes et al. (2012) analizaron la relación entre compromiso organizacional y satisfacción y bienestar laboral en empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango con la finalidad de tomar mejores decisiones que impactaran en la administración de recursos humanos. Para ello, se utilizó un instrumento llamado “Organizaciones, Cultura y Conducta en organizaciones mexicanas” (OCaB, por sus siglas en inglés) en donde la variable de compromiso organizacional consideraba el compromiso afectivo, compromiso normativo y calculativo, y dentro de satisfacción y bienestar se consideraban inseguridades y ambigüedades de la vida cotidiana, y comportamiento general; siendo aplicado a 170 constructoras, específicamente, al personal de mandos medios. Finalmente se observaron correlaciones positivas en inseguridades y ambigüedades de la vida cotidiana con el compromiso organizacional; específicamente en las dimensiones de toma de decisiones (compromiso afectivo), resultados en el trabajo (compromiso calculativo) y comportamiento en el trabajo (compromiso normativo).

En España, Ruiz de Alba (2013) realizó un estudio en establecimientos del sector hotelero español (tres, cuatro, cinco estrellas y gran lujo) para identificar los factores que contribuían más al compromiso con base al modelo tridimensional de Meyer y Allen en comparación con la tradición ética aristotélica de los bienes, y la teoría del valor (intercambio de valores entre la empresa y los empleados) relacionada con el marketing interno. Se utilizó un cuestionario elaborado por el autor y compuesto por 28 preguntas, de las cuales 22 estaban orientadas al marketing interno, 3 a satisfacción laboral y 3 al compromiso. Las dimensiones consideradas fueron intercambio de valores entre la empresa y los empleados, segmentación del mercado interno, comunicación interna, entrenamiento, interés de la dirección, y conciliación entre trabajo y familia. Las correlaciones altamente positivas que se encontraron fueron entre el compromiso y comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación trabajo - familia. Dentro de las propuestas que el autor brindó a favor del compromiso estuvieron el que los directivos practicasen la justicia distributiva, que existieran sistemas formales bien comunicados con sus reglas claras y aplicadas con equidad (justicia procedimental), así como potenciar la comunicación interna, el interés de la dirección por las necesidades de sus colaboradores (en lo personal y en lo profesional), el entrenamiento continuo y la conciliación entre la vida familiar y la profesional mediante la implementación de políticas que permitieran que esto fuese posible.

En un estudio más reciente en Monclova, Coahuila, Gaona-Tamez et al. (2016) identificaron los factores de mayor relevancia del compromiso organizacional en tres empresas de la industria metal- mecánica, mediante el cuestionario de Meyer y Allen (1991) de 21 ítems que fue aplicado a 60 colaboradores. En los resultados se demostró que los colaboradores se sentían parte de la organización y cumplían con sus responsabilidades de acuerdo con las políticas y normas internas, explicado por la detección del compromiso que más predominó en la población, siendo el principal afectivo, seguido por el normativo y finalmente el de continuidad. Los autores mencionaron que los resultados pudieron ser consecuencia de la implementación de acciones de capacitación y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores.

En su tesis titulada *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Mayer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura*, Hurtado-Arrieta (2017) identificó la relación entre factores sociodemográficos (edad, sexo, grado de instrucción, lugar de procedencia, área a la que pertenece, estado civil, número de hijos y antigüedad en la empresa) y el compromiso organizacional en el área de ventas de las empresas de Saga Falabella y Ripley; así como cuál de los tres tipos de compromiso predominaba en los colaboradores y algunos de los aspectos que los motivaban a permanecer por tanto tiempo en el área de ventas, a partir de la encuesta desarrollada por Meyer, Allen y Smith (1993) conformada por 18 preguntas. Los hallazgos determinaron que para ambas empresas sólo el género y el área influyeron en el compromiso de continuidad. De forma específica, para Ripley también la antigüedad influyó en este tipo de compromiso; mientras que el grado de instrucción influyó en el compromiso normativo y el afectivo, y el estado civil también en el afectivo. En el caso de Saga Falabella el tener hijos, el grado, área y estado civil influyó en el compromiso normativo. Finalmente se encontró en ambas empresas que predominaba el componente normativo, seguido por el componente de continuidad y, por último, el componente afectivo. Hurtado-Arrieta (2017) concluyó que el componente normativo se vio fortalecido por los beneficios con los que contaban los colaboradores y sugirió que para continuar fortaleciéndolo y preocupándose por el desarrollo profesional del colaborador, resultaba beneficioso el establecimiento de capacitaciones periódicas que ayudaran a mejorar los servicios que brindaban, comprometiéndose más con su empresa y alcanzando el compromiso afectivo.

En 2019, Baez-Santana et al. propusieron un modelo conceptual de compromiso organizacional para la población cubana, sustentado en la demostración de las variables del modelo de Meyer y Allen en 1993 y bajo los enfoques prospectivo, estratégico y sistémico. El modelo constó de tres etapas:

1. Antecedente: Un grupo de 15 expertos en el tema, identificaron las variables que caracterizan el compromiso organizacional, siendo agrupadas en las dimensiones tomadas del modelo de Meyer y Allen para determinar la prioridad que daban a cada una de ellas, y clasificadas en los niveles individual, grupal y organizacional. En esta misma etapa se hizo la aplicación y validación del instrumento diseñado por Meyer y Allen.

2. Evaluación: Se consideraron como variables correlacionadas la satisfacción y motivación laboral. Como factores pilares se consideraron la estimulación moral y material, la participación y comunicación, y la formación y desarrollo; seleccionados a partir de la aplicación de un cuestionario.

3. Consecuente: Siendo los resultados esperados de los individuos comprometidos, se consideró la intención del abandono como la variable más implicada en los estudios sobre compromiso.

En la construcción del modelo también se utilizó el análisis FODA. Así pues, se estableció que el modelo utilizaba un enfoque estratégico porque establecía líneas de actuación para la mejora continua y el seguimiento a largo plazo, un enfoque sistémico reflejado en la influencia que tenían todos los elementos del sistema en el desempeño, y la influencia que estos recibían de factores externos; finalizando con un enfoque centrado en la persona y dando prioritaria atención a los miembros de la organización.

En resumen, podemos identificar que sólo uno de los tres instrumentos expuestos fue construido específicamente para población mexicana a partir de diversas organizaciones públicas y privadas. De las diez investigaciones aplicadas y aquí expuestas sólo cuatro fueron realizadas en México: el estudio realizado por Betanzos et al. (2006) en donde se utilizó el instrumento OCQ de Porter et al. (1974), así como el de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1993) en su versión adaptada por Arias (1998); el realizado por Bello y Bibiano (2009) en el que se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) y la Escala para identificar el compromiso organizacional en empleados mexicanos (Villavicencio-Carranza, 2006); el realizado por Sifuentes et al. (2012) en donde se utilizó el instrumento llamado “Organizaciones, Cultura y Conducta en organizaciones mexicanas; y el más reciente hecho por Gaona-Tamez et al. (2016) en donde se utilizó también el cuestionario de Meyer y Allen (1991).

Con estas investigaciones podemos demostrar que el concepto de compromiso ha sido estudiado con diversas variables y las correlaciones encontradas han variado en las diferentes poblaciones, siendo el instrumento de Meyer y Allen el más utilizado para su identificación incluso en los últimos años; es decir, existe poco desarrollo y documentación de instrumentos válidos y confiables para identificar el compromiso organizacional en México, puesto que siguen siendo utilizados los instrumentos creados en otros países (a excepción del desarrollado por Villavicencio-Carranza en 2006). Adicional, todos los estudios identificados fueron realizados en diversas organizaciones de sectores públicas y privadas, pero ninguno especializado en el giro agroindustrial.

### **3.4 EFECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD**

Las investigaciones y estudios realizados sobre compromiso organizacional no sólo han dado luz a los aspectos que favorecen su aparición o a los tipos de compromiso identificados; sino también, a los fenómenos en

que repercute su existencia o ausencia en los colaboradores, siendo uno de ellos de gran importancia para las organizaciones: el desempeño y la productividad.

Arciniega (2002), mencionó que los factores o variables que influyen en el desarrollo de estos vínculos para lograr el involucramiento en el trabajo pueden predecir con mayor certidumbre el buen desempeño o la alta productividad de un colaborador siendo algunos de ellos la identificación y el grado de acuerdo que el empleado refleja con la misión y las metas de la organización, su disposición a realizar esfuerzos a favor de su cumplimiento, sus intenciones de seguir trabajando para ella y los índices de rotación, ausentismo y puntualidad. También, hizo hincapié en el interés que tienen los directores y gerentes de las organizaciones para lograr la existencia del compromiso, así como en la importancia y el papel que tienen como líderes que favorecen o entorpecen su aparición; así pues, menciona el perfil del empleado mexicano que “tiene bien puesta la camiseta”, a partir de un estudio realizado en una muestra de 982 empleados de distintos niveles organizacionales de más de 8 empresas del noreste de México, encontrándose que los colaboradores con alto grado de compromiso afectivo perciben y conocen hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en el cumplimiento de los objetivos, tienen la percepción de un trabajo seguro, se le otorga el poder de tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y tienen un fuerte sentimiento de satisfacción personal a partir de su trabajo.

Domínguez et al. (2013) agregaron que la medición del compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales y la lealtad.

Como parte de las bases del estudio del compromiso, Argyris (1968) mencionó que, al existir un conflicto entre los objetivos de las organizaciones y los objetivos individuales de los colaboradores, o al no ser compatibles, aparecen en ellos sentimientos de frustración, fracaso, conflicto y poca o nula intención de permanencia. Por tanto, mientras que las organizaciones obtienen grandes ventajas cuando aprovechan sus recursos, los altos niveles de compromiso posibilitan que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha logrado en función del buen desempeño y alta productividad, pues influye sobre los resultados, la calidad, la eficiencia, la imagen, la utilidad, la rentabilidad y la competitividad (Domínguez et al. 2013).

Cabe destacar que:

Las organizaciones obtienen grandes ventajas cuando aprovechan sus recursos gracias a su durabilidad, movilidad y la posibilidad de imitarlos. Sin embargo, cuando se trata de los conocimientos, habilidades y el uso de las competencias de los recursos humanos que los hacen valiosos para la organización, dependerá de que estos permanezcan en la organización, y esto sucede cuando los colaboradores están satisfechos con su trabajo. (Domínguez et al., 2013, p. 61)

En consecuencia, los colaboradores comprometidos buscan obtener conocimientos, desarrollar sus habilidades y competencias por su propia cuenta, y en alineación a las estrategias y objetivos de la organización, motivando, enseñándolos y desarrollándolos también con sus equipos de trabajo. El compromiso de los colaboradores también se verá reflejado en el clima laboral y en el trabajo en equipo, pues los comportamientos derivados se orientarán al bien común, así como en el servicio o producto que se brinde a los clientes; y, si se generan clientes satisfechos, aumentará la rentabilidad y la fidelización.

Por su parte, Chiang et al. (2010) señalaron que aumenta la posibilidad de obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo, con un clima organizacional satisfactorio y cuando perciben que sus competencias son adecuadas para desempeñar su trabajo, siendo recompensadas y reconocidas como parte de los logros de la organización.

Como se ha venido repitiendo en capítulos anteriores, el desempeño y la productividad en función del compromiso organizacional depende en gran medida de los líderes, pues son estos los que se encuentran en constante comunicación con sus equipos de trabajo, y así como se abordan temas relacionados con el trabajo, también deberían preocuparse por abordar aquellos temas que interesan a los colaboradores en su vida personal, social y emocional, identificando cuáles son los factores que los motivan y qué los impulsa a seguir en la empresa; escuchando y entendiendo las dolencias y carencias de cada uno de los miembros que conforman la organización.

Asimismo, las razones por las cuales las actitudes que regulan el compromiso organizacional del trabajador influyen en su cansancio, en la sensación de monotonía, en su rendimiento, así como en la permanencia en el empleo, se explican en función de la evaluación favorable o desfavorable de objetos, personas, sucesos o situaciones que derivan en estos comportamientos (Villavicencio-Carranza, 2006).

Villavicencio-Carranza (2006) resaltó la importancia que la cultura personal, la adquirida en el entorno y la organizacional derivan en el compromiso que manifiesta un colaborador, siendo fundamental la selección del personal con el perfil y competencias deseadas, así como con los valores esperados que guíen y sustenten su comportamiento para contribuir y mantener las condiciones en el trabajo y evitando que sea un elemento que modifique la cultura de la organización. Así, una vez que los colaboradores están altamente comprometidos, pueden llegar a convertirse en una fuente de innovación, manifiesten iniciativa, con espíritu emprendedor y proactivo para mejorar la organización y asumir responsabilidades, llegando a ser una poderosa ventaja competitiva.

En general, se resalta la importancia de identificar el grado de acuerdo que el colaborador refleja con la misión y las metas de la organización, así como su disposición a realizar esfuerzos a favor de su cumplimiento, convirtiéndose en un predictor del desempeño y productividad; ya que, en un alto nivel de acuerdo, aumenta la posibilidad de permanencia del talento y las habilidades colectivas reflejándose sus beneficios a través del tiempo. Asimismo, se ha demostrado la relación que existe entre el compromiso organizacional, el clima laboral y la



productividad, pues cuando las personas se sienten en comunidad y bajo un ambiente favorable, aumenta la probabilidad de que exista compromiso y, por tanto, incrementa el esfuerzo que permita el alto rendimiento y desempeño.

## **CAPÍTULO IV. GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO**

### **4.1 INTRODUCCIÓN A GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO**

Aunque cada uno de los colaboradores son elementos del sistema organizacional que trabajan o desempeñan tareas específicas para alcanzar un objetivo, en este caso, la misión de la empresa, las personas son organizadas en grupos formales de trabajo que comparten información y cuyos esfuerzos son coordinados para incrementar su rendimiento. Asimismo, como subsistemas de un sistema mayor, los grupos de trabajo son afectados por un conjunto de normas, políticas, estructuras de autoridad, cultura y el entorno físico, que forman parte de sus rutinas y hábitos, y cuya percepción impacta en el clima laboral del área y de toda la organización (como se revisó en el capítulo II). Como personas con diferencias individuales, quienes conforman al grupo tienen creencias, temores, propósitos, expectativas y motivaciones propias, que pueden contribuir o desmejorar los objetivos que se pretenden alcanzar como grupo (Rodríguez, 1988).

Con el paso del tiempo las organizaciones se han dado cuenta de que existen grandes diferencias entre la formación de grupos y la formación y desarrollo de equipos, así como el trabajo resultante de cada uno.

Si se hace una revisión profunda en la literatura, se encontrará que diversos autores han definido y propuesto los elementos que distinguen a estos dos conceptos. Por mencionar algunos, Hellriegel y Slocum (2004) explicaron que un grupo es cualquier cantidad de personas que colaboran con las metas y se informan comúnmente entre sí durante cierto periodo. Robbins y Judge (2013) definieron a un grupo como “dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos” (p. 272). Estos autores describieron dos tipos de grupos: 1. formales (definen la estructura de una organización y tienen tareas asignadas), y 2. informales (formaciones naturales del entorno laboral que también influyen en la conducta de sus miembros y su desempeño). Además, describieron un modelo de cinco etapas por las que pasa un grupo cuando es formado, siendo:

1. **Formación:** Existe mucha incertidumbre sobre el objetivo, la estructura y el liderazgo. Aquí se determinan qué conductas son aceptables para finalmente considerarse parte del grupo.

2. La tormenta: Caracterizada por el conflicto por la pérdida de individualidad y quién lidereará al grupo, cuya jerarquía termina siendo establecida al final de esta etapa.
3. Normatividad: Se desarrollan relaciones cercanas derivadas en una cohesión y en un fuerte sentido de identidad.
4. Desempeño: El grupo ya es funcional y aceptado para cumplir con sus tareas, siendo la última etapa para los grupos permanentes.
5. Suspensión: Es la etapa de cierre para los grupos temporales, en donde se preparan para disolverse.

Para Robbins y Coulter (2014) en los grupos de trabajo los miembros “interactúan para compartir información y tomar decisiones que contribuyan a la ejecución más eficiente y eficaz de las tareas asignadas a sus integrantes” (p. 428).

En el caso de los equipos, Koontz y Weihrich (1998) definieron equipo como un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre sí, comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables. Por su parte, Rees (1998) identificó tres características básicas de un equipo de trabajo, en donde todos los participantes se encuentran inmersos; tales como: procesos ordenados de trabajo (mapa), recursos confiables (equipamiento) y una relación saludable con el equipo (miembros confiables).

Para Hellriegel y Slocum (2004) un equipo es un número comparativamente pequeño de individuos con competencias complementarias, con metas de desempeño comunes y que interactúan solidariamente responsables; mientras que Barroso (2007) distinguió a un equipo de un grupo por ir más allá de trabajar por un objetivo en común, pues en el equipo dos o más personas trabajan en armonía: con sinergia positiva, reorganizados, comprometidos, bajo un liderazgo apropiado, con tareas definidas, manejo adecuado de conflictos, considerando riesgos, innovando, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles para alcanzar el objetivo. Reza (2013) añadió a la definición de un equipo que muestran permanencia con otras personas, se comunican de manera abierta, con alto nivel de organización, flexibilidad (que permite trabajar de manera coordinada), y con funciones definidas.

En consecuencia, Robbins y Judge (2013) señalaron que los equipos siguen el modelo de las 5 etapas del grupo y que los componentes clave de los equipos eficaces se pueden organizar en tres categorías generales.

1. Contexto: Recursos adecuados, liderazgo y estructura, clima de confianza, evaluación del desempeño y sistemas de recompensa.
2. Composición del equipo: Aptitudes de los miembros, personalidad, asignación de roles, diversidad, tamaño de los equipos, flexibilidad de los miembros y preferencias de los miembros.

3. Variables del proceso o eventos dentro del equipo: Propósito común, metas específicas, eficacia del equipo, niveles de conflicto y pereza social.

Así pues, todos los equipos comienzan siendo grupos, más no todos los grupos evolucionan a equipos; y se debe considerar que, al dirigir a los grupos a convertirse en equipos, los líderes deben comprometerse y realizar esfuerzos para implementar acciones que permitan la integración, participación y motivación de todos los elementos.

### 4.3 TRABAJO EN EQUIPO

De acuerdo con Restrepo (2015), el trabajo en equipo como producto de los equipos de trabajo involucra compromiso, siendo indispensable la existencia del liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad; amistad, cooperación y organización entre cada uno de los colaboradores que, a su vez, exige una alta afinidad o complementariedad, coordinación, comunicación y confianza entre sus colaboradores; y destacó que sólo puede considerarse trabajo en equipo si sus miembros están facultados para tomar decisiones, valorando todas las opiniones sin distinciones de ningún cargo.

Por su parte, Balderas (2016) rescató de Robins y Finley (1999) los motivos por los cuales se pueden originar problemas de funcionamiento en los equipos, como son: la falta de estrategia, liderazgo erróneo, empoderamiento inexistente en los miembros, errores en la planeación del camino, actitudes poco éticas, falta de comunicación, metas y objetivos incorrectos, roles no tan claros, objetivos individuales diferentes a los de la organización, personalidades diferentes o conflictivas, procedimientos inexistentes o incorrectos, pobre sistema de recompensa y falta de confianza en el equipo; y advirtió sobre el fenómeno descrito por Janis en 1972, en donde el pensamiento grupal (*group think*) generado por el deseo de un grupo de llegar a un consenso o cohesión sobrepasa el deseo juicioso de sus integrantes de sugerir alternativas, emitir críticas o tomar decisiones innovadoras, llegando a hacer sentir a los miembros desilusión e insatisfacción por no poder expresar sus opiniones libremente.

Finalmente, Mendoza et al. (2015) señaló que uno de los indicadores de desempeño del trabajo en equipo es la productividad resultante; mientras que Barroso (2007) agrega dentro de los beneficios del trabajo en equipo el mejoramiento de los productos, la disminución de costos, la dirección del talento y la elasticidad para enfrentar los cambios.

## METODOLOGÍA

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Con base en lo revisado en el marco teórico, la medición del clima de una organización permite conocer la relación que tienen muchos de los fenómenos que afectan a los colaboradores, a partir de la identificación de la percepción que tienen sobre distintos factores, tales como la relación con sus jefes, pares y subordinados; así como del ambiente físico en el que trabajan, y el tipo de normas y políticas que deben seguir. En consecuencia, los efectos de un clima deteriorado pueden verse reflejados en una falta de comunicación que, a su vez, derivará en la falta de trabajo en equipo, mal manejo del conflicto, ausencia de liderazgo y poco compañerismo; repercutiendo en la falta de claridad en los objetivos de trabajo y el bajo desempeño. Por otra parte, las investigaciones comprueban que el compromiso organizacional se relaciona con la motivación y satisfacción de los trabajadores con su puesto de trabajo y la organización en general. Por lo que la falta de compromiso también se verá reflejado en la baja productividad y el incumplimiento de los objetivos; aumentando el riesgo de ausentismo y la rotación de los trabajadores. Sin embargo, las organizaciones no cuentan con estrategias de intervención para identificar los efectos del clima laboral y el compromiso organizacional y por ello, la importancia de la realización de este estudio representa, la identificación válida y confiable de la percepción del clima laboral y del compromiso de un grupo que integra el área de Servicio al Cliente en una Empresa de industria alimenticia ubicada en la Ciudad de México. Asimismo, se revisará la relación que tiene el clima laboral con el compromiso organizacional para identificar en qué medida uno afecta al otro en los participantes. Finalmente, y como objetivo principal, se identificará si existe una modificación o mejora en el clima laboral y el compromiso organizacional después de la intervención propuesta. Adicional, se espera que los resultados permitan la recuperación y aportación de información relevante al campo de la psicología organizacional, en el desarrollo de los temas referentes al comportamiento de las personas en los centros de trabajo, además de proporcionar herramientas y estrategias que signifiquen alternativas en la solución de problemas y para la toma de decisiones en situaciones similares a la aquí presentada.

Es importante mencionar que los alcances de este estudio no se limitan a los recursos económicos y/o materiales que exija su desarrollo, contando con la disposición y apoyo de la Empresa para realizar las prácticas necesarias.

## **MARCO CONTEXTUAL**

La Empresa en la cual se realiza la presente intervención, tiene aproximadamente 200 años de existencia a nivel internacional. En México inició operaciones en el mercado en el 2014 cuando adquirió dos organizaciones con más de 20 años de existencia (manteniendo a sus colaboradores), atendiendo dos unidades de negocios principalmente, la molienda de trigo y molienda seca de maíz. La meta de la empresa es superar las expectativas de los clientes y contribuir a mejorar la alimentación de los mexicanos a través de un servicio de calidad, innovación, integridad y seguridad alimentaria.

Para la empresa, el trabajo en equipo es esencial, pues representa un valor organizacional que debe ser compartido por todos los colaboradores para enfocarse hacia los mismos objetivos y asumirlo como parte del compromiso.

El área de Servicio al Cliente se encuentra ubicada en el organigrama bajo la Dirección Comercial y su gestión se extiende a nivel nacional.

Los colaboradores de esta área se ubican físicamente en la Ciudad de México, en la zona administrativa de una planta industrial y se encargan de asegurar las ganancias del negocio, a través del soporte total a clientes y vendedores, manteniendo constante comunicación telefónica y en contacto con todas las áreas de la empresa para que se realice un servicio de calidad. Actúan como intercesor del cliente, así como para la empresa, asegurando el manejo de las órdenes de una manera eficiente y productiva. Mantienen el negocio monitoreando y reportando al gerente de ventas los cambios en los comportamientos de compra del cliente.

Actualmente, la supervisora del área ha reportado problemas que se han venido presentando frecuentemente en su equipo de trabajo. Dentro de los que menciona, se encuentran las inasistencias de integrantes del equipo y la identificación de un colaborador como compañero hostil con los demás miembros del equipo, que utiliza un lenguaje agresivo, no trabaja en equipo y descuida su higiene personal; de tal forma que se han visto reflejados en el bajo desempeño del área, poco cumplimiento de los objetivos individuales y en equipo, y en un ambiente de trabajo negativo. En consecuencia, los clientes, vendedores y áreas con quienes mantienen contacto han presentado quejas por el mal trato y el desempeño ineficiente.

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar los efectos de una intervención diseñada para mejorar el clima social/laboral y el compromiso organizacional en el área de Servicio al Cliente de una empresa dedicada a la industria molinera (agronegocios).

## OBJETIVOS PARTICULARES

- Identificar el clima social/laboral y el compromiso organizacional en el área de Servicio al Cliente de una empresa dedicada a la industria molinera (agronegocios), mediante el uso de la escala WES de Moos y la Escala S-COV02.
- Identificar los factores de la WES de Moos que tengan una correlación positiva significativa con la SCOV-2.
- Evaluar el resultado de una intervención para el mejoramiento del clima social/laboral y el compromiso organizacional a partir de un programa de desarrollo implementado en el área de Servicio al Cliente de una empresa dedicada a la industria molinera (agronegocios).

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el efecto de una intervención implementada para mejorar el clima social/laboral y el compromiso organizacional en el área de Servicio al Cliente de una empresa dedicada a la industria molinera (agronegocios)?
- ¿Cuál es el estado del clima social/laboral y el nivel de compromiso organizacional en el área de Servicio al Cliente de una empresa dedicada a la industria molinera (agronegocios)?
- ¿Qué factores del clima social/laboral tienen una correlación positiva significativa con el compromiso organizacional en el área de Servicio al Cliente de una empresa dedicada a la industria molinera (agronegocios)?

## TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO

Con base en lo descrito por Hernández et al. (2014), para identificar el clima laboral y el compromiso organizacional, tanto en la pre y pos prueba, así como en la identificación de la relación entre ambas variables, se utilizó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, puesto que este tipo de estudios pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren; y correlacional, utilizados para conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en una muestra o contexto en particular.

Asimismo, para identificar el efecto de la intervención implementada para mejorar el clima laboral y el compromiso organizacional se utilizó un diseño de investigación preexperimental cuyo grado de control es mínimo, de preprueba/posprueba con un sólo grupo, representado de la siguiente manera:

G 01 X 02

donde “G” representa al grupo de sujetos, la “X” un tratamiento, y el “0” una medición de los sujetos del grupo (en este caso antes y después de un tratamiento); siendo el diseño metodológico que mejor se ajusta a este trabajo de investigación.

## **PARTICIPANTES**

Los participantes corresponden a un grupo intacto, en este caso, a la población total del área de Servicio al Cliente, por lo que no se realizó un muestreo aleatorio; siendo esta no probabilística, homogénea y por conveniencia. En la pre-evaluación estuvo conformada por 11 personas, de 25 a 55 años, 8 mujeres y 3 hombres, y 10 analistas y 1 supervisor. Debido a la renuncia de un colaborador durante la intervención, la pos-evaluación fue aplicada a 10 personas, 8 mujeres y 2 hombres.

## **VARIABLES**

### **Definición conceptual:**

- **Clima social/laboral:** Ambiente social en donde las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico, entendidos como las características físicas de la arquitectura y el diseño, están todas vinculadas formando al clima organizacional (Moos, Insel y Humphrey, 1974)
- **Compromiso organizacional:** Responsabilidad que muestra lealtad hacia el trabajo para el logro del objetivo, es la ayuda para generar valor y resultados con actitud de contribución; es seguridad en la unión por medio del acuerdo, la habilidad de entrega por voluntad y la motivación de cumplir con conocimiento y energía para lograr crecimiento en el tiempo de acuerdo al interés del equipo (Villavicencio-Carranza, 2006).

### **Definición operacional:**

- **Clima social/laboral:** puntuación obtenida en la escala WES de Moos (Work Environmental Scale o Escala Clima Social Organizacional – Adaptación para población mexicana por García-Saiso et al. 2014) con 18 ítems, bajo una escala de respuesta de 6 puntos, desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente de

acuerdo; misma que fue adaptada a una nomenclatura de 6 puntos desde Bastante malo hasta Bastante bueno para facilitar la interpretación de los resultados en la Empresa. Los factores medidos fueron:

- 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 las labores que realizan los trabajadores.
- Normatividad Organizacional: Tipo de supervisión, seguimiento de normas y disciplina que perciben los trabajadores en el ambiente laboral.
- Compromiso organizacional: Puntuación obtenida en la escala S-COV2 de Villavicencio-Carranza (2006) (Escala de Compromiso Organizacional para población mexicana, 2006) con 59 ítems bajo una escala de respuesta de 5 puntos, desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente de acuerdo, adaptada a una nomenclatura de 5 puntos desde Muy bajo hasta Muy alto para facilitar la interpretación de los resultados en la Empresa.

## **INSTRUMENTOS**

- Escala de Clima Social Organizacional - WES de Moos – Adaptación para población mexicana por García-Saiso et al. 2014

Instrumento autoaplicable para medir el clima social/laboral, compuesto por 18 reactivos organizados en tres factores (Clima laboral, Aspectos físicos, Normatividad organizacional) y un indicador (Cambio). El coeficiente de confiabilidad interno (Alfa de Cronbach) es de .843; mientras que, tras realizar un análisis factorial de extracción de componentes principales con rotación ortogonal (Varimax Kaiser), resultó un porcentaje de varianza de acumulada de 53.55 %.

- SCOV-2 de Villavicencio-Carranza (2006)

Cuestionario autoaplicable para medir el compromiso organizacional, compuesto por 59 ítems, cuya validez es del 53% y con una confiabilidad del 96%.

## **PROCEDIMIENTO**

Se hizo contacto con la organización y se habló con la Supervisora del área de Servicio al Cliente, obteniéndose la autorización de la Gerente de Recursos Humanos para utilizar los datos recopilados para fines del presente documento, con la única consigna de mantener la anonimidad en todo momento de la Organización en cuestión y de sus colaboradores.

Posteriormente, se procedió a lo siguiente:



1. Se seleccionaron los instrumentos con base en la población para la que fueron diseñados o adaptados, así como en su confiabilidad y validez.
2. Se transcribieron los cuestionarios con opciones de respuesta tipo Likert a Formularios de Google y se compartió la liga a todos los colaboradores del área de Servicio al Cliente vía correo electrónico, en donde se les explicó que la encuesta compartida obedecía a una necesidad de identificar oportunidades de mejora como Organización y aclarando que las respuestas serían anónimas, no evaluadas y no afectando en su estabilidad laboral. Por la naturaleza de sus funciones y la carga de trabajo, se les dio un plazo de 7 días para contestar los cuestionarios.
3. Una vez recibidas las respuestas de los 11 integrantes que en ese momento conformaban el área, se utilizó el programa SPSS versión 21 para continuar con el análisis descriptivo de los resultados de clima laboral y compromiso organizacional, generando las frecuencias y las medidas de tendencia central (moda, mediana, media, desviación estándar, máximo, mínimo y rango).
4. Se realizó también el análisis correlacional no paramétrico de Spearman, adecuado para variables de medición ordinal y con muestras <30 participantes.
5. Se continuó con el diseño del plan de intervención para implementar estrategias de mejora y de capacitación (descritas en la Tabla 1. Programa de desarrollo y mejora del clima laboral y el compromiso organizacional; visualizado en la Figura 1. Cronograma del Programa de desarrollo y mejora del clima laboral y el compromiso organizacional).
6. Se realizó una presentación con los datos obtenidos y la propuesta de intervención que se expuso a la Directora Comercial en presencia de la Coordinadora de Capacitación y Desarrollo Organizacional, misma que fue aprobada con el apoyo total en espacio, tiempo y recursos necesarios.
7. Se implementaron las estrategias propuestas en el plan de desarrollo y mejora en los tiempos establecidos.
8. Se realizó la pos-evaluación tres meses después de la intervención con los 10 integrantes que permanecieron en el área (debido a la renuncia de uno de los colaboradores), se analizaron los resultados y se hizo el comparativo con la pre-evaluación.

**Tabla 1.**

*Programa de desarrollo y mejora del clima laboral y el compromiso organizacional*

**Fase 1. Diagnóstico de clima laboral y compromiso organizacional**

Se enviaron por correo electrónico los cuestionarios WES de Moos (para clima) y de la S-COV2 (para compromiso) a todos los integrantes del área de Servicio al Cliente, incluyendo a la supervisora, en septiembre de 2018 con una prórroga de 7 días para responderlos.

## Fase 2. Análisis de resultados

Se realizó el análisis de resultados de las dos escalas aplicadas a través del programa estadístico SPSS versión 21.

## Fase 3. Diseño y presentación de propuesta de mejora

Se establecieron 4 sesiones con el área de Servicio al Cliente (Anexo), incluyendo a la supervisora (1 por semana, con duración de 2 horas cada uno), en donde se abordarían los siguientes temas:

- Sesión Introductoria: Resultados de los instrumentos aplicados, Rol del analista de servicio al cliente y el trabajo en equipo como un valor de la organización.
- Taller 1: Diferencias entre grupos y equipos de trabajo, y proceso de comunicación.
- Taller 2: Proceso de solución de problemas y toma de decisiones.
- Workshop y cierre: Explicación y auto-aplicación de FODA.

Adicional a las sesiones con el equipo, se propusieron algunas estrategias para fomentar el bienestar, reconocimiento y compromiso de los colaboradores, así como para trabajar con el liderazgo de la supervisora.

La propuesta fue aceptada y autorizada por la Dirección comercial para implementarse en su totalidad en un periodo de 3 meses (octubre, noviembre y diciembre de 2018).

## Fase 4. Implementación del Programa de desarrollo y mejora

### *Sesión Introductoria*

Se realizó una sesión presencial con el equipo de Servicio al Cliente para darles a conocer los objetivos del programa de desarrollo y mejora del que estaban siendo parte, así como las etapas por las que estaba compuesto.

En esta sesión se dieron a conocer los factores que se midieron con la aplicación de los instrumentos, los resultados que obtuvieron a nivel general y lo que se pretendía trabajar y desarrollar en el equipo.

Para iniciar la revisión de los temas que servirían como base para el desarrollo del programa, se realizó una dinámica de activación con el equipo con el objetivo de atraer su atención total al aquí y ahora, y descontextualizarlos de las funciones que estuvieran realizando antes de la sesión.

Una vez terminada la dinámica, se procedió a exponer el rol que tiene el equipo de Servicio al Cliente ante la organización, la importancia que tiene su labor, los logros que han tenido en los últimos meses, la revisión de los acuerdos que tienen como equipo y cómo gestionan sus objetivos, los eventos

importantes donde han participado y los retos en los que continúan trabajando. Todo esto a partir de la información brindada por la supervisora del área.

Se habló también sobre el trabajo en equipo como un valor propio de la Organización y cómo se esperaba que se asumiera.

Posteriormente se realizó una dinámica de trabajo en equipo con todos los integrantes en el que se pretendía ejemplificar el valor de los esfuerzos de cada uno de ellos para lograr el objetivo establecido.

Finalmente se hizo una reflexión grupal de la sesión.

### *Taller 1*

Se inició el taller con la recapitulación de la sesión introductoria, recuperando por medio de una lluvia de ideas los conceptos más importantes.

Se le pidió a cada uno de los integrantes que dividiera una hoja de papel en tres partes iguales, en donde resolverían las preguntas ¿Cómo soy?, ¿Cómo veo al equipo? y ¿Cómo me ve el equipo?

Cuando terminaron de responder, se pasó a la exposición de los temas:

- Grupos de trabajo: definición, tipos de grupo (formales y no formales) y etapas del desarrollo de un grupo.
- Equipos de trabajo: definición y tipos de equipos.

Una vez vistos estos primeros temas, se realizó una dinámica con toda el área que requería del trabajo en equipo y de la comunicación para lograr el objetivo. Asimismo, se ejemplificaba la adopción de roles y la contribución de esfuerzos de cada integrante.

Cuando se logró el objetivo, se continuó con la exposición del siguiente tema:

- Comunicación: definición de la competencia, comunicación interpersonal, proceso de comunicación, barreras interpersonales, directas y culturales, diálogo, comunicación asertiva, retroalimentación constructiva y escucha activa.

Una vez terminado el tema, se retomó la actividad de la hoja con las tres preguntas con la que se inició el taller, y se le pidió a cada uno de los integrantes que leyeran lo que habían escrito en voz alta, abriendo la oportunidad de que los demás integrantes confirmaran la percepción que tenían entre ellos, no sin antes acordar las reglas de comunicación y respeto que se seguirían para la actividad; así como implementar los conceptos vistos sobre el diálogo, comunicación asertiva, escucha activa y retroalimentación. Adicional, se recomendó la reflexión personal de las siguientes preguntas:

- ¿Qué de lo percibido en mí por el equipo es verídico basado en acciones / ejemplo / experiencias?

- ¿Qué de lo percibido en mí por el equipo no es verídico basado en acciones / ejemplo / experiencias?
- ¿Cómo quiero que el equipo me vea?
- ¿Qué tengo que hacer para que el equipo me vea así?
- ¿A qué me comprometo con el equipo (acuerdo)?

Finalmente se expuso un modelo para la creación de equipos eficaces y roles. Se cerró el taller con la reflexión y conclusión por parte de los participantes.

### *Taller 2*

Se inició el taller con la recapitulación de los conceptos más importantes del taller 1 por medio de una lluvia de ideas.

Se continuó con una dinámica de solución de conflictos que tenía como objetivo la cooperación de todos los integrantes.

Una vez transcurrido el tiempo de la dinámica, se pasó a la exposición del tema:

- Solución de problemas: definición de un problema, tipos de problemas, proceso de solución de problemas y toma de decisiones.
- Toma de decisiones: tipos de decisiones, ventajas y desventajas de las decisiones en equipo, problemas que afectan la toma de decisiones, estilos de toma de decisiones, herramientas (diagrama de Ishikawa y FODA).

Terminado la explicación de los temas, se continuó con una actividad en donde se les pidió a los participantes que identificaran un problema que tuvieran como equipo y, por medio de la aplicación de los conceptos vistos y las herramientas expuestas, tomaran decisiones y llegaran a una o varias soluciones.

Se concluyó el taller con la reflexión de las actividades.

### *Workshop y cierre*

Se inició la última sesión como todas las anteriores, recuperando por medio de una lluvia de ideas los conceptos más importantes del taller 2.

Se continuó con una dinámica de trabajo en equipo para comenzar a trabajar la vinculación entre los integrantes y facilitar la actividad reservada para esta sesión de trabajo.

La actividad de trabajo consistió en utilizar la herramienta FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tenían como equipo de Servicio al Cliente. Una vez identificados, debían establecer sus propias estrategias con base en sus fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades para afrontar sus debilidades y las amenazas a las que estaban expuestos. El objetivo de la sesión de trabajo era que el equipo pusiera en práctica los conocimientos obtenidos y las habilidades trabajadas en las sesiones anteriores, ejerciendo una comunicación asertiva, basada en la escucha activa para la solución de problemas y toma de decisiones; además de establecer acuerdos y compromisos con el equipo.

Una vez transcurrido el tiempo para la actividad, se realizó una dinámica que tenía como objetivo que cada uno de los integrantes reconociera el valor de cada uno de sus demás compañeros, esto para trabajar la emisión y recepción de la retroalimentación positiva, dar paso a la disposición de cambio de actitudes y generando compromiso con el equipo.

Para finalizar la última sesión, se realizó una reflexión grupal sobre lo aprendido a lo largo de todas las sesiones, resaltando la importancia de cada uno de los temas para la armonía del equipo y facilitar el cumplimiento de objetivos.

### *Estrategias adicionales*

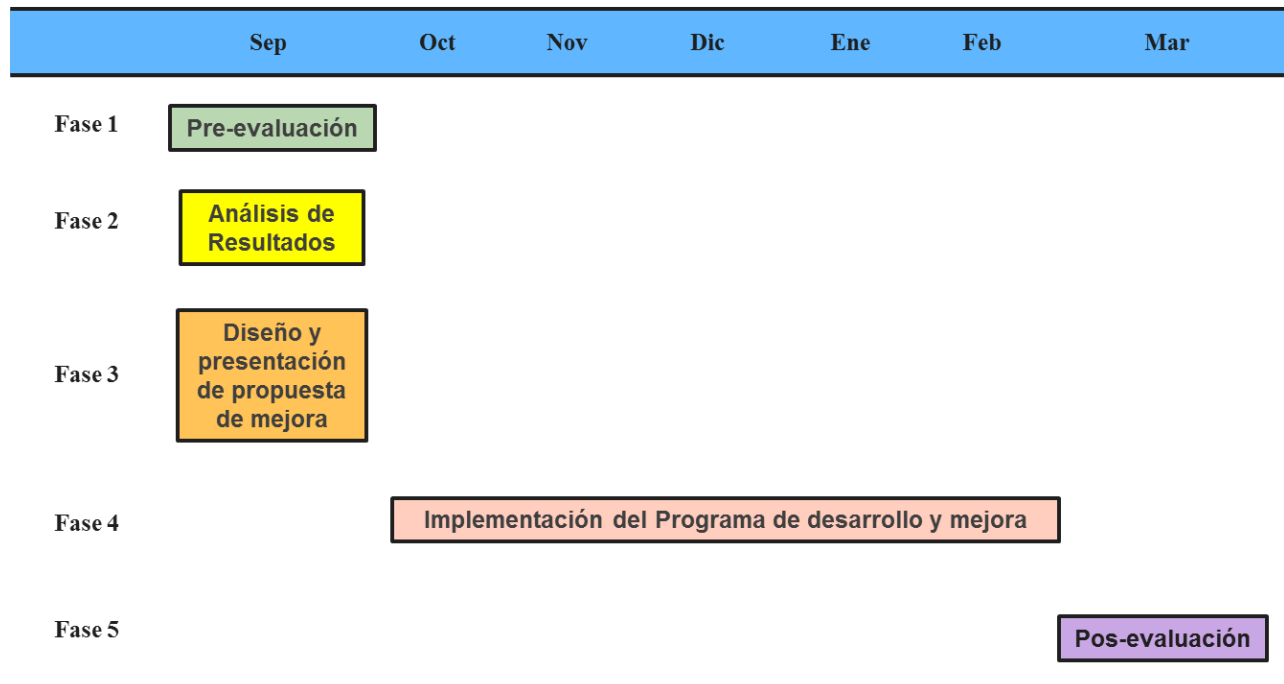
- Participación de la Supervisora en un Programa de Liderazgo llevado a cabo a la par, compuesto por dos talleres de liderazgo transformacional y una serie de sesiones de coaching.
- Implementar reuniones periódicas entre el equipo para solución de problemas y toma de decisiones, a través de la participación, comunicación, retroalimentación y responsabilidad, dando seguimiento al cumplimiento de normas.
- Diseño de planes individuales de desarrollo.
- Establecer un programa de incentivos y reconocimientos basados en el logro de objetivos individual y como equipo (días económicos, permisos para asistir a eventos de sus hijos, diplomas, empleado del mes, etc).
- Implementar un programa de reconocimientos por la vivencia de los valores organizacionales (placa y regalo de la compañía, publicación en la revista interna, etc).
- Implementar tiempos de descanso (de 10 a 15min fuera de la zona de ruido, dentro o fuera de la planta).
- Realizar las adecuaciones necesarias para hacer del ambiente físico de trabajo un lugar más cómodo y confortable (mejor distribución del mobiliario, entrega de diademas para realizar llamadas, limpieza del baño y áreas comunes, mejora de la ventilación).

### Fase 5. Pos-evaluación clima laboral y compromiso organizacional

Se aplicaron los instrumentos para medir nuevamente el clima laboral y el compromiso organizacional después de tres meses de haber concluido con la implementación total del programa de desarrollo para comprobar su efectividad (marzo 2019). Para este momento, uno de los integrantes del equipo se encontraba de incapacidad por causas ajenas a la Organización, por lo que no pudo contestar los cuestionarios. Asimismo, una de las participantes decidió aceptar una oferta laboral en otra Empresa, dejando vacante su lugar y siendo cubierto antes de la pos-evaluación, durante la intervención.

#### Figura 1

*Cronograma del Programa de desarrollo y mejora del clima laboral y el compromiso organizacional.*



## RESULTADOS

### RESULTADOS FASE 1. PRE-EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Después de haber ejecutado el análisis estadístico de frecuencias y generado las medidas de tendencia central de los resultados obtenidos en la WES de Moos, se encontró que el clima social/laboral es percibido mayormente como bueno por los participantes. La categoría que más se repitió fue 4 (bueno). Cincuenta por

ciento de los individuos está por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 4 (bueno). Asimismo, se desvían en promedio 1.265 unidades de la escala. Ninguna persona calificó al clima social/laboral como bastante malo (no hay “1”). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y elevados (Tabla 2. Medidas de tendencia central – Pre-evaluación de la WES de Moos).

**Tabla 2**

*Medidas de tendencia central - Pre-evaluación de la WES de Moos*

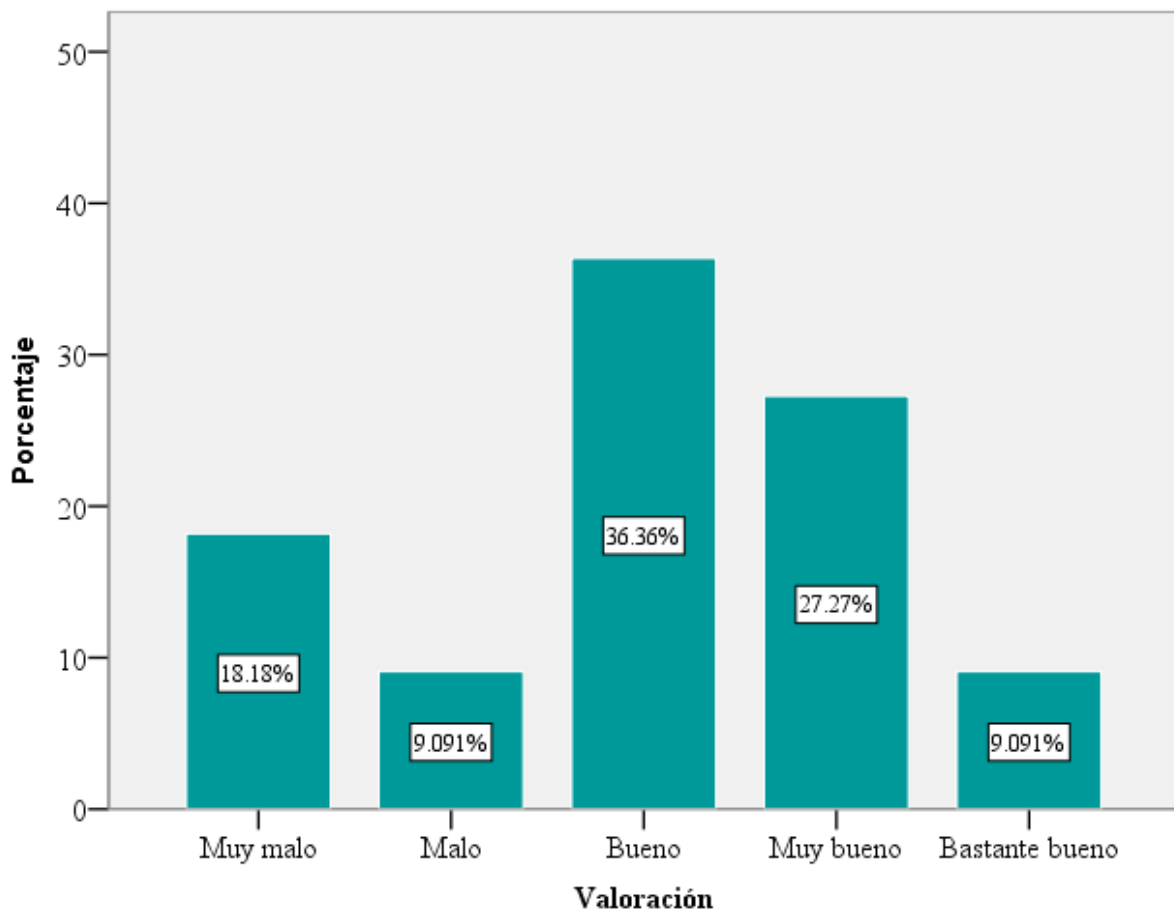
	WES de Moos – Clima social/laboral	Clima laboral (relación jefe-subordinado)	Aspectos físicos	Normatividad organizacional
N	Válidos 11 Perdidos 0	11 0	11 0	11 0
Media	4.00	4.27	3.27	4.18
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda	4	4	4	3 <sup>a</sup>
Desv. típ.	1.265	1.191	1.421	1.328
Rango	4	4	4	4
Mínimo	2	2	1	2
Máximo	6	6	5	6

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Los resultados de la WES de Moos se distribuyeron de la siguiente manera: el 36.36% de los participantes lo percibe como bueno, 27.27% lo perciben como muy bueno, el 18.18% lo considera muy malo y el 9.01% malo y bastante bueno (como se muestra en la Tabla 3. Frecuencias de la pre-evaluación de la WES de Moos; Figura 2. Pre-evaluación de la WES de Moos).

**Tabla 3***Frecuencias de la pre-evaluación de la WES de Moos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malo	2	18.2	18.2
	Malo	1	9.1	27.3
	Buena	4	36.4	36.4
	Muy buena	3	27.3	90.9
	Bastante buena	1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0

**Figura 2***Pre-evaluación de la WES de Moos*

Nota. Distribución de los resultados en la pre-evaluación de la WES de Moos en porcentaje (%).



En el factor clima laboral enfocado a las características positivas de la relación jefe-subordinado se encontró que es percibido mayormente como bueno. La categoría que más se repitió fue 4 (bueno). Cincuenta por ciento de los individuos está por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 4.27 (bueno). Asimismo, se desvían en promedio 1.191 unidades de la escala. Ninguna persona calificó al clima laboral como bastante malo (no hay “1”). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y elevados (Tabla 2. Medidas de tendencia central – Pre-evaluación de la WES de Moos).

Los resultados de este factor se distribuyeron de la siguiente manera: el 45.45% de los participantes lo percibe como bueno, 18.18% lo perciben como muy bueno y bastante bueno, el 9.091 lo considera malo y muy malo (como se muestra en la Tabla 3.1. Frecuencias del factor clima laboral en la pre-evaluación de la WES de Moos; Figura 2.1. Factor clima laboral en la pre-evaluación de la WES de Moos).

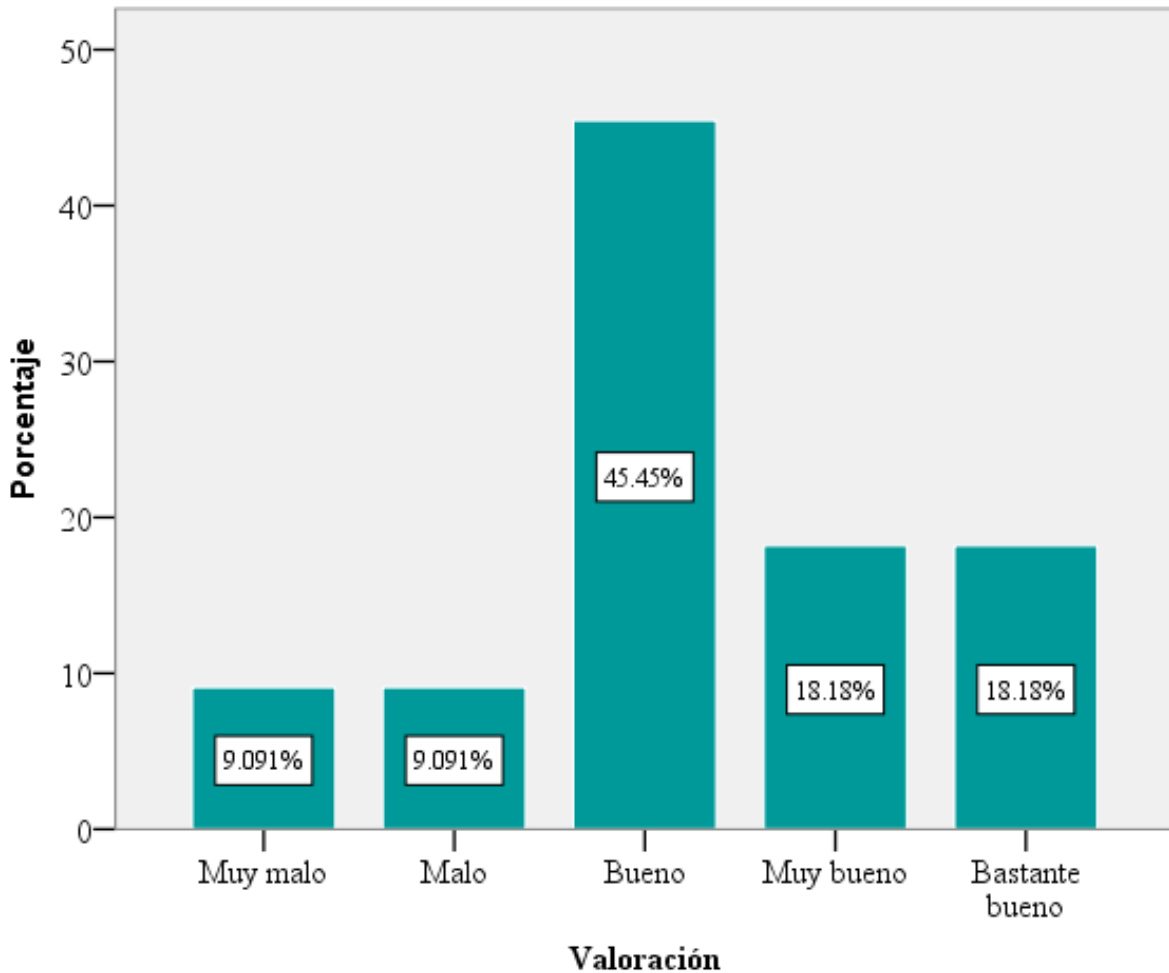
**Tabla 3.1**

*Frecuencias del factor clima laboral en la pre-evaluación de la WES de Moos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy malo	1	9.1	9.1
	Malo	1	9.1	18.2
Válidos	Bueno	5	45.5	63.6
	Muy bueno	2	18.2	81.8
	Bastante bueno	2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0

**Figura 2.1**

*Factor clima laboral en la pre-evaluación de la WES de Moos*



Nota. Distribución en porcentaje (%) de los resultados del factor clima laboral en la pre-evaluación de la WES de Moos.

En el factor aspectos físicos enfocado al entorno físico se encontró que es percibido mayormente como bueno. La categoría que más se repitió fue 4 (bueno). Cincuenta por ciento de los individuos está por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 3.27 (malo). Asimismo, se desvían en promedio 1.421 unidades de la escala. Ninguna persona calificó el aspecto físico como bastante bueno (no hay “6”). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y bajos (Tabla 2. Medidas de tendencia central – Pre-evaluación de la WES de Moos).

Los resultados de este factor se distribuyeron de la siguiente manera: el 36.36% de los participantes lo percibe como bueno, 18.18% lo perciben como bastante malo, malo y muy bueno, el 9.091% lo considera muy malo (Tabla 3.2. Frecuencias del factor aspectos físicos en la pre-evaluación de la WES de Moos; Figura 2.2. Factor aspectos físicos en la pre-evaluación de la WES de Moos).

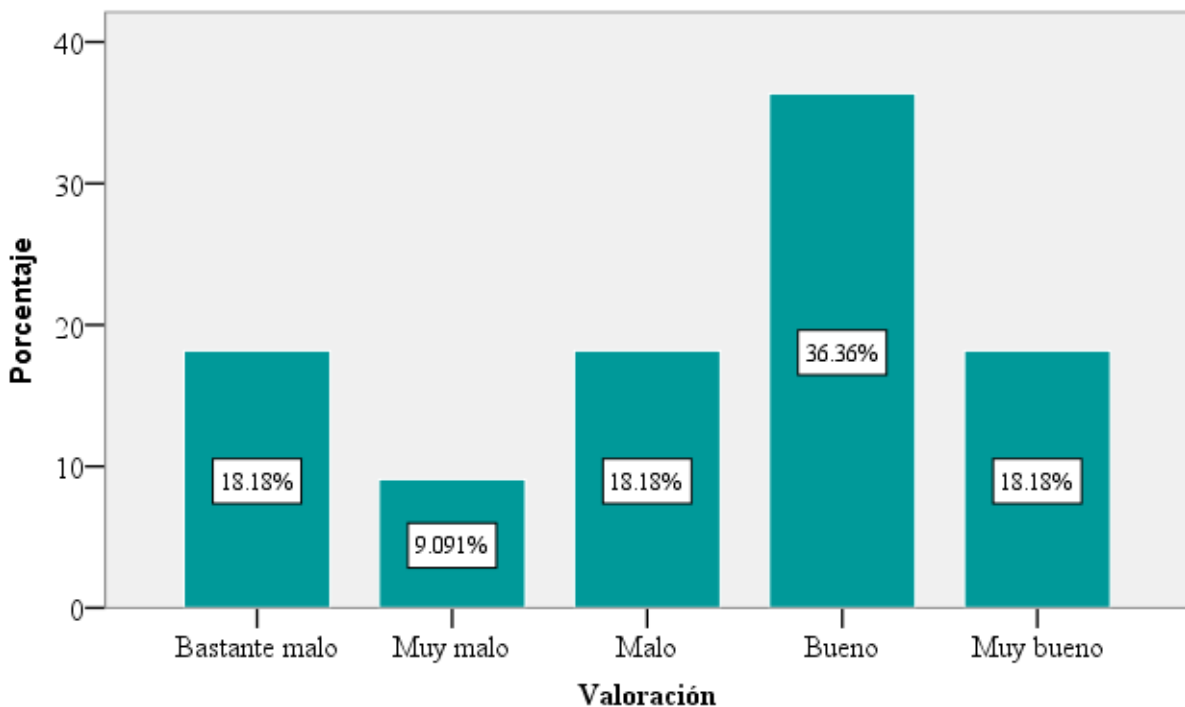
**Tabla 3.2**

*Frecuencias del factor aspectos físicos en la pre-evaluación de la WES de Moos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante malo	2	18.2	18.2
	Muy malo	1	9.1	27.3
	Malo	2	18.2	45.5
	Bueno	4	36.4	81.8
	Muy bueno	2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0

**Figura 2.2**

*Factor aspectos físicos en la pre-evaluación de la WES de Moos*



Nota. Distribución en porcentaje (%) de los resultados del factor aspectos físicos en la pre-evaluación de la WES de Moos.

En el factor normatividad organizacional enfocado al tipo de supervisión, seguimiento de normas y disciplina que perciben los trabajadores en el ambiente laboral, se encontró que es percibido igualmente como malo y muy bueno. Las categorías que más se repitieron fueron 3 y 5 (malo y muy bueno respectivamente). Cincuenta por ciento de los individuos está por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 4.18 (bueno). Asimismo, se desvían en promedio 1.328 unidades de la escala. Ninguna persona calificó el aspecto físico como bastante malo (no hay "1"). Las

puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y elevados (Tabla 2. Medidas de tendencia central – Pre-evaluación de la WES de Moos).

Los resultados de este factor se distribuyeron de la siguiente manera: el 27.27% de los participantes lo percibe como malo y muy bueno por igual, 18.18% lo perciben como bueno y bastante bueno, el 9.091% lo considera muy malo (Tabla 3.3. Frecuencias del factor normatividad organizacional en la pre-evaluación de la WES de Moos; Figura 2.3. Factor normatividad organizacional en la pre-evaluación de la WES de Moos).

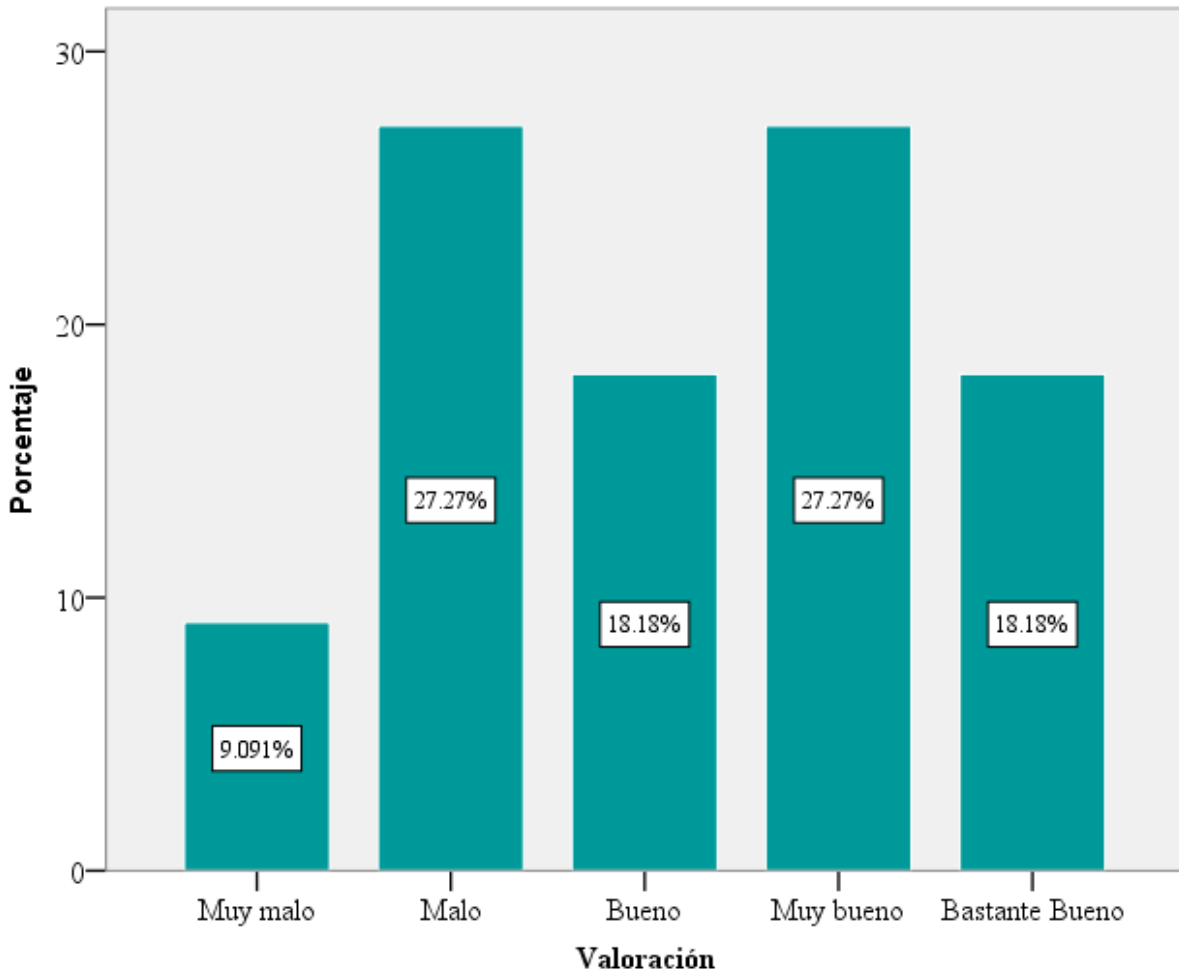
**Tabla 3.3**

*Frecuencias del factor normatividad organizacional en la pre-evaluación de la WES de Moos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malo	1	9.1	9.1	9.1
	Malo	3	27.3	27.3	36.4
	Bueno	2	18.2	18.2	54.5
	Muy bueno	3	27.3	27.3	81.8
	Bastante Bueno	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

**Figura 2.3**

*Factor normatividad organizacional en la pre-evaluación de la WES de Moos*



Nota. Distribución en porcentaje (%) de los resultados del factor normatividad organizacional en la pre-evaluación de la WES de Moos.

Después de haber realizado el análisis estadístico de frecuencias y generado las medidas de tendencia central de los resultados obtenidos en la SCOV-2, se encontró que el compromiso organizacional es percibido mayormente como alto por los participantes. La categoría que más se repitió fue 4 (alto). Cincuenta por ciento de los individuos está por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 3.73 (alto). Asimismo, se desvían en promedio 0.647 unidades de la escala. Ninguna persona calificó al compromiso organizacional como muy bajo o bajo (no hay “1” ni “2”). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y elevados (Tabla 4. Medidas de tendencia central – Pre-evaluación de la SCOV-2).

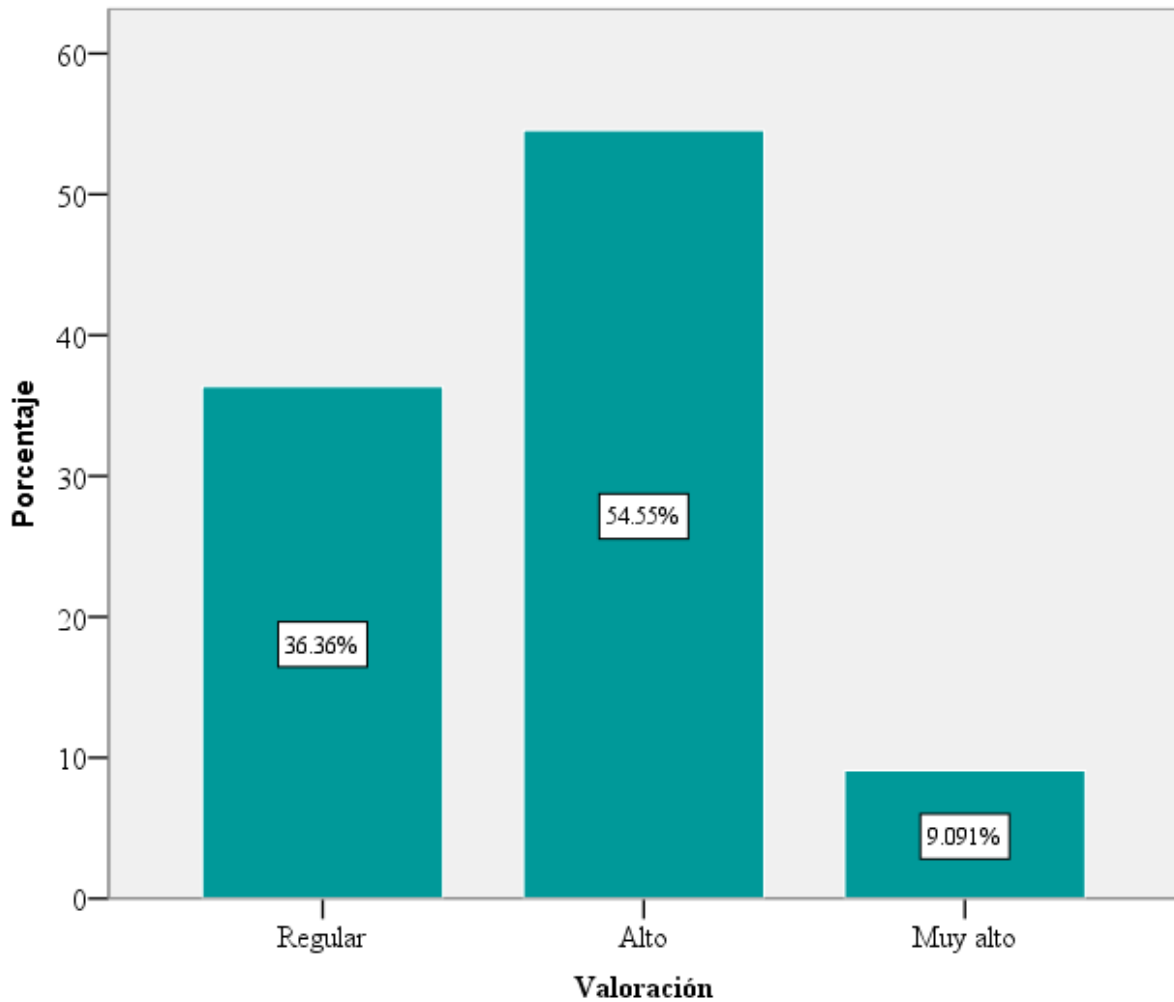
**Tabla 4***Medidas de tendencia central – Pre-evaluación de la SCOV-2*

SCOV2 – Compromiso organizacional	
Válidos	11
Perdidos	0
Media	3.73
Mediana	4.00
Moda	4
Desv. típ.	.647
Rango	2
Mínimo	3
Máximo	5

Los resultados de la SCOV-2 se distribuyeron de la siguiente manera: el 54.55% de los participantes tiene un alto compromiso, 36.36% tienen un compromiso regular y 9.091% muy alto (como se muestra en la Tabla 5. Frecuencias de la pre-evaluación de la SCOV-2; Figura 3. Pre-evaluación de la SCOV-2).

**Tabla 5***Frecuencias de la pre-evaluación de la SCOV-2*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	4	36.4	36.4	36.4
	Alto	6	54.5	54.5	90.9
	Muy alto	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

**Figura 3***Pre-evaluación de la SCOV-2*

Nota. Distribución de los resultados en la pre-evaluación de la SCOV-2 en porcentaje (%).

### **CORRELACIONES FASE 1. PRE-EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Se ejecutó el análisis de correlaciones no paramétrico de Spearman, adecuado para variables de medición ordinal y con muestras menores a 30 participantes, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 6**

*Correlaciones en pre-evaluación WES de Moos (clima social/laboral) y SCOV-2 (compromiso organizacional)*

		WES de Moos – Clima social/laboral	Clima laboral	Aspectos físicos	Normatividad organizacional	SCOV2 - Compromiso organizacional	
Rho de Spearman	WES de Moos – Clima social/laboral	Coefficiente de correlación	1	.936**	.871**	.881**	.855**
		Sig. (bilateral)	.	0	0	0	0.001
		N	11	11	11	11	11
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	.936**	1	.797**	.753**	.818**
		Sig. (bilateral)	0	.	0.003	0.007	0.002
		N	11	11	11	11	11
	Aspectos físicos	Coefficiente de correlación	.871**	.797**	1	.817**	.871**
		Sig. (bilateral)	0	0.003	.	0.002	0
		N	11	11	11	11	11
	Normatividad organizacional	Coefficiente de correlación	.881**	.753**	.817**	1	.845**
		Sig. (bilateral)	0	0.007	0.002	.	0.001
		N	11	11	11	11	11
	SCOV2 - Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	.855**	.818**	.871**	.845**	1
		Sig. (bilateral)	0.001	0.002	0	0.001	.
		N	11	11	11	11	11

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la Tabla 6. Correlaciones en pre-evaluación WES de Moos (clima social/laboral) y SCOV-2 (compromiso organizacional), en este equipo existe una correlación positiva considerable de 0.855 entre la WES de Moos y la SCOV-2 y con un coeficiente altamente significativo de 0.001. El factor clima laboral tuvo una correlación positiva considerable de 0.818 con la SCOV-2 y un coeficiente altamente significativo de 0.002. El factor aspectos físicos tuvo una correlación positiva considerable de 0.871 y un coeficiente altamente significativo de 0.000. Asimismo, el factor normatividad organizacional tuvo una correlación positiva considerable de 0.845 y un coeficiente altamente significativo de 0.001.

## **RESULTADOS DE LA FASE 5. POS-EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Después de tres meses de haber implementado el programa de desarrollo y mejora en el equipo de Servicio al Cliente, se aplicaron nuevamente los instrumentos con la misma metodología que en la fase 1 (diagnóstico). Se ejecutó el análisis estadístico de frecuencias y se generaron las medidas de tendencia central de los resultados obtenidos en la WES de Moos, encontrándose que el clima social/laboral es percibido mayormente como bueno por los participantes. La categoría que más se repitió fue 4 (bueno). Cincuenta por ciento de los individuos está



por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 4.6 (bueno). Asimismo, se desvían en promedio 1.075 unidades de la escala. Ninguna persona calificó al clima social/laboral como bastante malo ni muy malo (no hay “1” ni “2”). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y elevados (Tabla 7. Medidas de tendencia central - Pos-evaluación de la WES de Moos).

**Tabla 7**

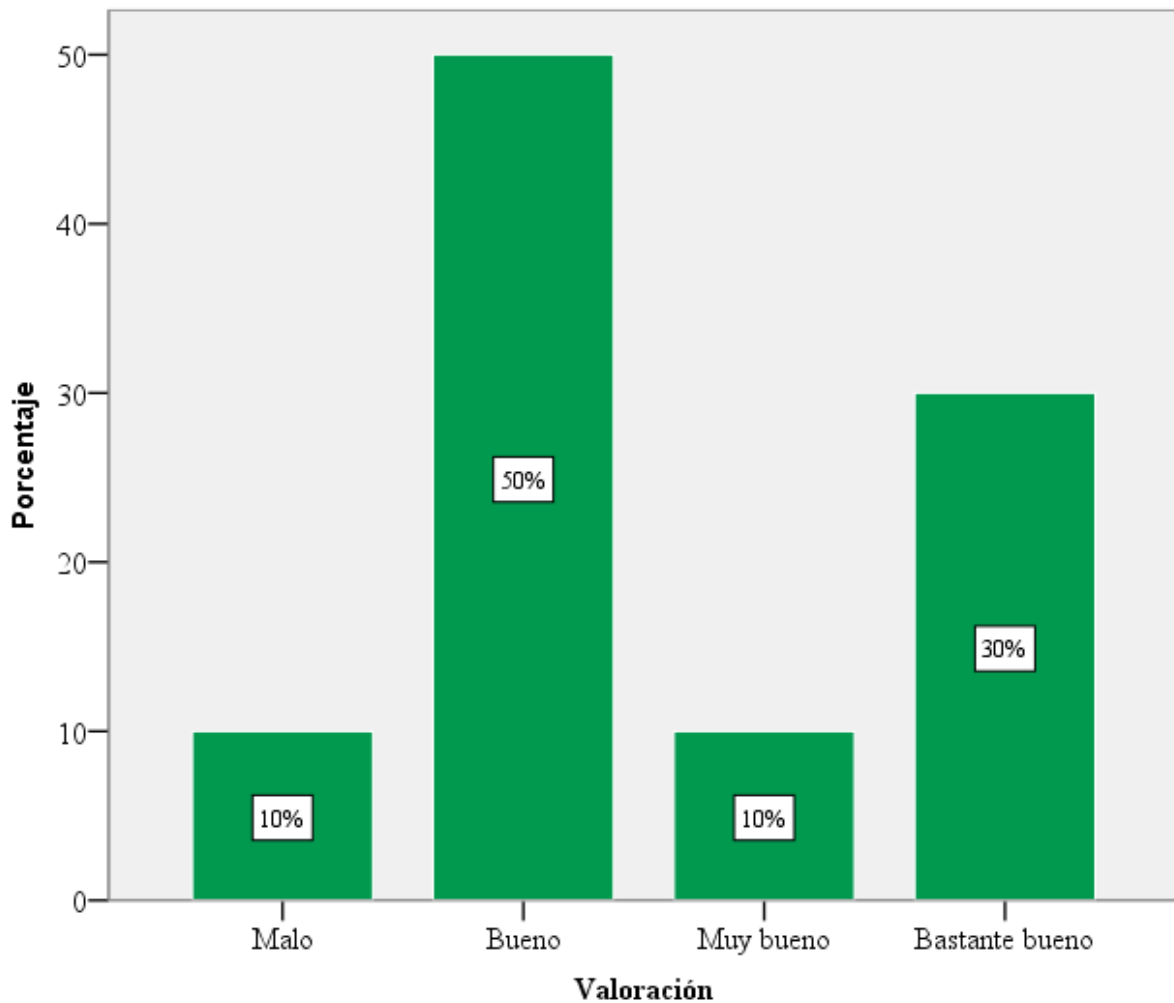
*Medidas de tendencia central – Pos-evaluación de la WES de Moos*

		WES de Moos – Clima social/laboral	Clima laboral (relación jefe-subordinado)	Aspectos físicos	Normatividad organizacional
N	Válidos	10	10	10	10
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4.60	4.70	4.00	3.90
Mediana		4.00	4.00	4.00	4.00
Moda		4	4	4	4
Desv. típ.		1.075	.949	1.491	1.370
Rango		3	2	5	5
Mínimo		3	4	1	1
Máximo		6	6	6	6

Los resultados de la pos-evaluación de la WES de Moos se distribuyeron de la siguiente manera: el 50% de los participantes lo percibe como bueno, 30% lo perciben como bastante bueno, el 10% lo considera malo y muy bueno en igual medida (como se muestra en la Tabla 8. Frecuencias de la pos-evaluación de la WES de Moos; Figura 4. Pos-evaluación de la WES de Moos).

**Tabla 8***Frecuencias de la pos-evaluación de la WES de Moos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	10.0	10.0	10.0
Bueno	5	50.0	50.0	60.0
Muy bueno	1	10.0	10.0	70.0
Bastante bueno	3	30.0	30.0	100.0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura 4***Post-evaluación de la WES de Moos*

Nota. Distribución de los resultados en la post-evaluación de la WES de Moos en porcentaje (%).

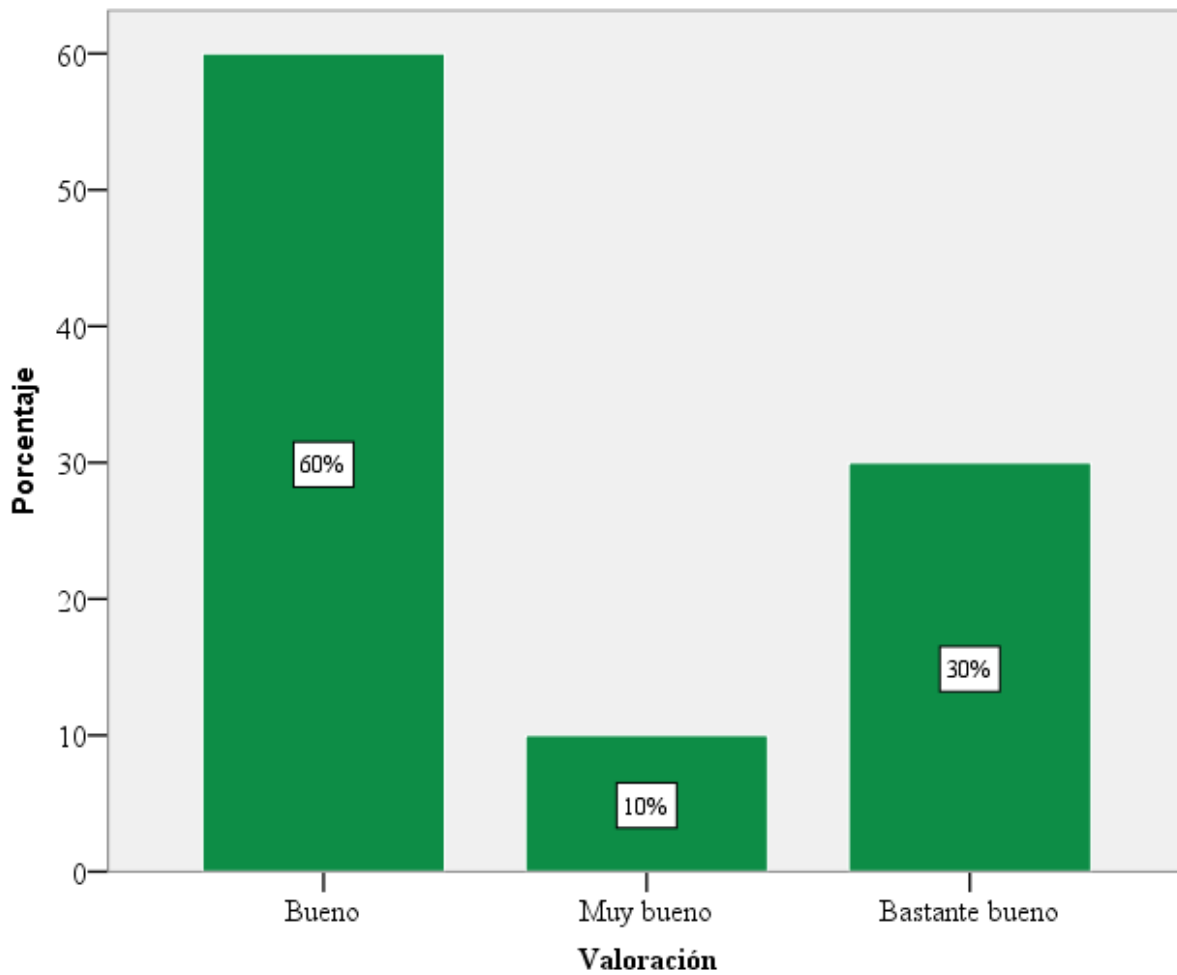
En el factor clima laboral enfocado a las características positivas de la relación jefe-subordinado se encontró que es percibido mayormente como bueno. La categoría que más se repitió fue 4 (bueno). Cincuenta por ciento de los individuos está por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 4.7 (bueno). Asimismo, se desvían en promedio 0.949 unidades de la escala. Ninguna persona calificó al clima laboral como bastante malo, muy malo ni malo (no hay “1”, “2” ni “3”). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y elevados (Tabla 7. Medidas de tendencia central - Pos-evaluación de la WES de Moos).

Los resultados de este factor se distribuyeron de la siguiente manera: el 60% de los participantes lo percibe como bueno, 30% lo perciben como bastante bueno y el 10% lo considera muy bueno (como se muestra en la Tabla 8.1. Frecuencias del factor clima laboral en la pos-evaluación de la WES de Moos; Figura 4.1. Factor clima laboral en la pos-evaluación de la WES de Moos).

**Tabla 8.1**

*Frecuencias del factor clima laboral en la pos-evaluación de la WES de Moos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	6	60.0	60.0
	Muy bueno	1	10.0	70.0
	Bastante bueno	3	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

**Figura 4.1***Factor clima laboral en la post-evaluación de la WES de Moos*

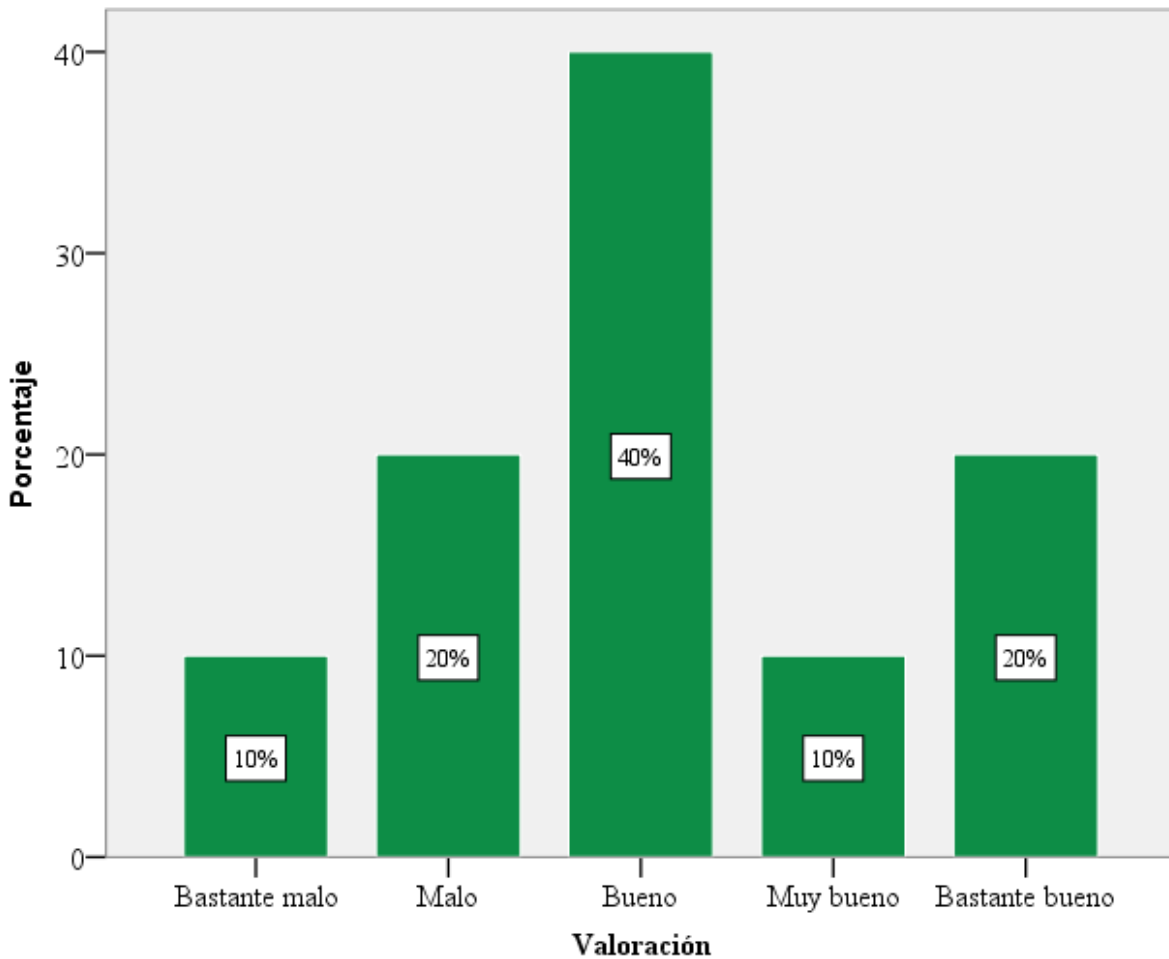
Nota. Distribución en porcentaje (%) de los resultados del factor clima laboral en la post-evaluación de la WES de Moos.

En el factor aspectos físicos enfocado al entorno físico se encontró que es percibido mayormente como bueno. La categoría que más se repitió fue 4 (bueno). Cincuenta por ciento de los individuos está por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 4 (bueno). Asimismo, se desvían en promedio 1.491 unidades de la escala. Ninguna persona calificó el aspecto físico como muy malo (no hay “2”). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y altos (Tabla 7. Medidas de tendencia central - Pos-evaluación de la WES de Moos).

Los resultados de este factor se distribuyeron de la siguiente manera: el 40% de los participantes lo percibe como bueno, 20% lo perciben como bastante bueno y malo en igual medida, el 10% lo considera bastante malo y muy bueno (como se muestra en la Tabla 8.2. Frecuencias del factor aspectos físicos en la pos-evaluación de la WES de Moos; Figura 4.2. Factor aspectos físicos en la pos-evaluación de la WES de Moos).

**Tabla 8.2***Frecuencias del factor aspectos físicos en la pos-evaluación de la WES de Moos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante malo	1	10.0	10.0
	Malo	2	20.0	30.0
	Bueno	4	40.0	70.0
	Muy bueno	1	10.0	80.0
	Bastante bueno	2	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0

**Figura 4.2***Factor aspectos físicos en la post-evaluación de la WES de Moos*

Nota. Distribución en porcentaje (%) de los resultados del factor aspectos físicos en la post-evaluación de la WES de Moos.

En el factor normatividad organizacional enfocado al tipo de supervisión, seguimiento de normas y disciplina que perciben los trabajadores en el ambiente laboral, se encontró que es percibido mayormente como bueno. Las categorías que más se repitieron fue 4 (bueno). Cincuenta por ciento de los individuos está por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 3.9 (bueno). Asimismo, se desvían en promedio 1.370 unidades de la escala. Ninguna persona calificó la normatividad organizacional como muy malo (no hay “2”). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios (Tabla 7. Medidas de tendencia central - Pos-evaluación de la WES de Moos).

Los resultados de este factor se distribuyeron de la siguiente manera: el 40% de los participantes lo percibe como bueno, 20% lo perciben como malo y muy bueno y el 10% lo considera bastante malo y bastante bueno (como se muestra en la Tabla 8.3. Frecuencias del factor normatividad organizacional en la pos-evaluación de la WES de Moos; Figura 4.3. Factor normatividad organizacional en la pos-evaluación de la WES de Moos).

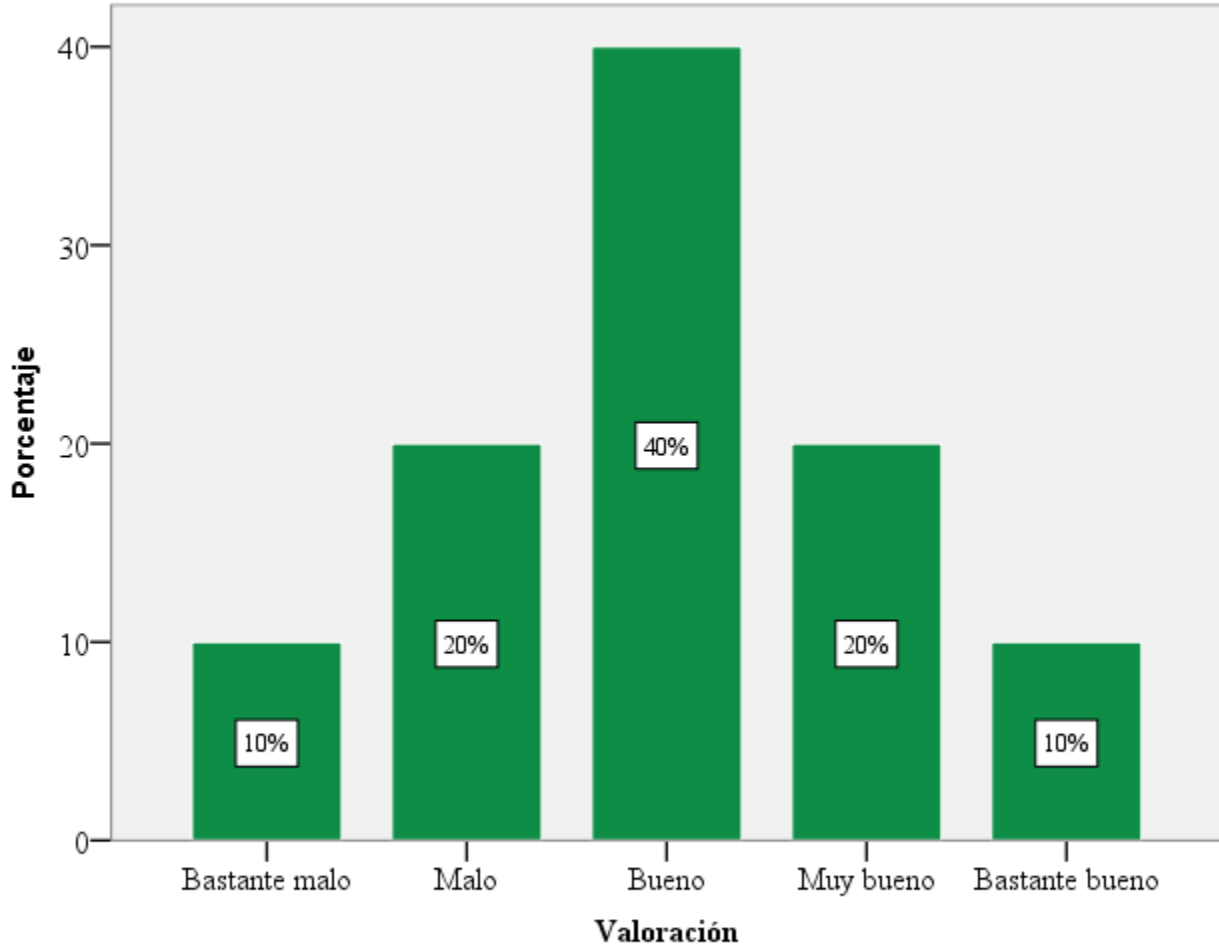
**Tabla 8.3**

*Frecuencias del factor normatividad organizacional en la pos-evaluación de la WES de Moos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Bastante malo	1	10.0	10.0
	Malo	2	20.0	30.0
Válidos	Bueno	4	40.0	70.0
	Muy bueno	2	20.0	90.0
	Bastante bueno	1	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0

**Figura 4.3**

*Factor normatividad organizacional en la post-evaluación de la WES de Moos*



Nota. Distribución en porcentaje (%) de los resultados del factor normatividad organizacional en la post-evaluación de la WES de Moos.

Con respecto a la SCOV-2, se encontró que el compromiso organizacional es percibido mayormente como alto por los participantes. La categoría que más se repitió fue 4 (alto). Cincuenta por ciento de los individuos está por encima del valor de 4 y el otro 50% restante está por debajo de este valor (mediana). En promedio los participantes se ubican en 4.10 (alto). Asimismo, se desvían en promedio 0.738 unidades de la escala. Ninguna persona calificó al compromiso organizacional como muy bajo o bajo (no hay “1” ni “2”). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados (Tabla 9. Medidas de tendencia central – Pos-evaluación de la SCOV-2).

**Tabla 9***Medidas de tendencia central – Pos-evaluación de la SCOV-2*

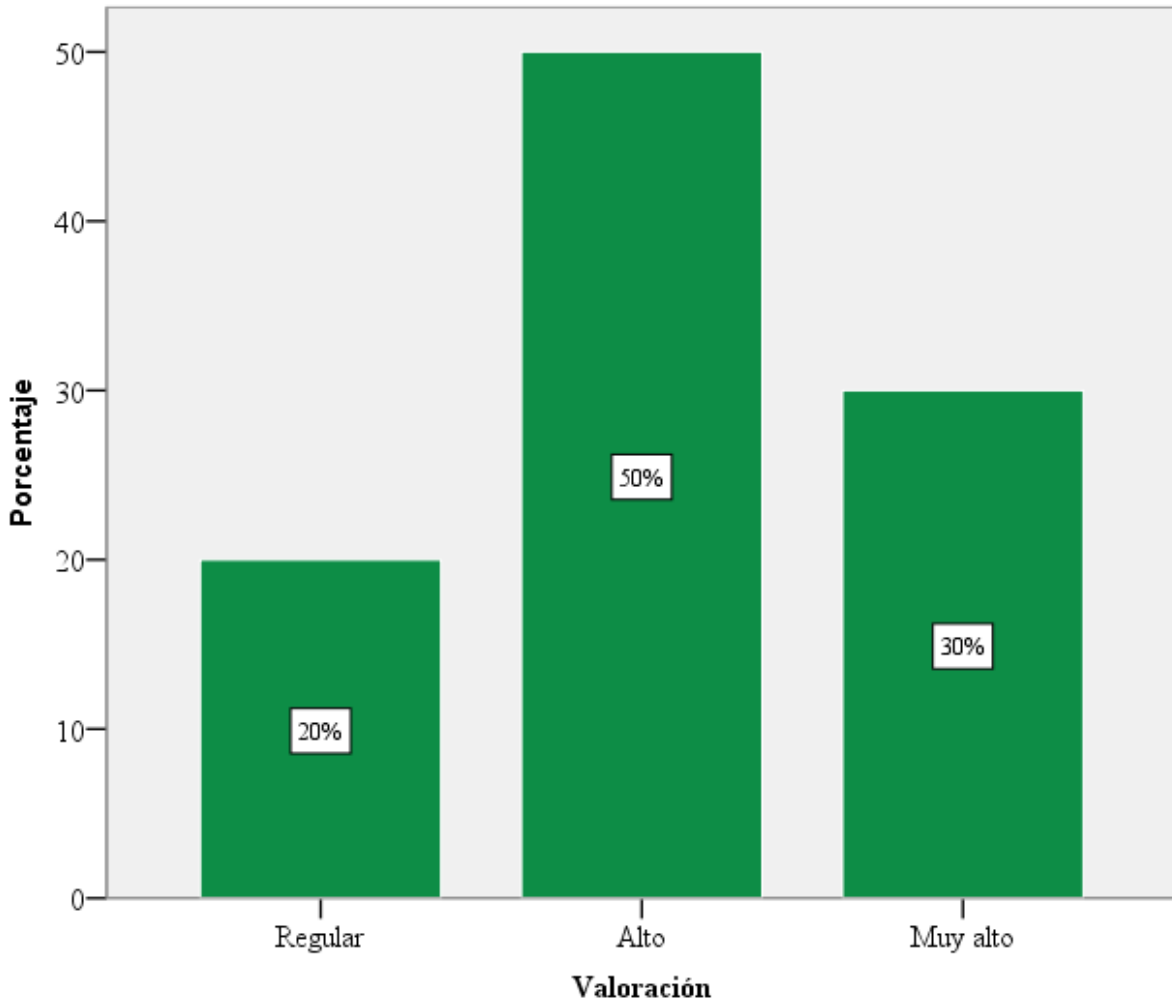
SCO2 – Compromiso organizacional	
Válidos	10
Perdidos	0
Media	4.10
Mediana	4.00
Moda	4
Desv. típ.	.738
Rango	2
Mínimo	3
Máximo	5

Los resultados de la SCOV-2 se distribuyeron de la siguiente manera: el 50% de los participantes tiene un alto compromiso, 30% tiene un compromiso muy alto y el 20% regular (como se muestra en la Tabla 10. Frecuencias de la pos-evaluación de la SCOV-2; Figura 5. Pos-evaluación de la SCOV-2).

**Tabla 10***Frecuencias de la pos-evaluación de la SCOV-2*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	20.0	20.0	20.0
	Alto	5	50.0	50.0	70.0
	Muy alto	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	



**Figura 5***Post-evaluación de la SCOV-2*

Nota. Distribución de los resultados en la post-evaluación de la SCOV-2 en porcentaje (%).

## **CORRELACIONES FASE 5. POS-EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Se ejecutó el análisis de correlaciones no paramétrico de Spearman también para los resultados de la post-evaluación y se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 11**

*Correlaciones en post-evaluación WES de Moos (clima social/laboral) y SCOVID-2 (compromiso organizacional)*

		WES de Moos – Clima social/laboral	Clima laboral	Aspectos físicos	Normatividad organizacional	SCOVID - Compromiso organizacional	
Rho de Spearman	WES de Moos – Clima social/laboral	Coeficiente de correlación	1	.899**	.951**	.976**	.709*
		Sig. (bilateral)	.	0	0	0	0.022
		N	10	10	10	10	10
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	.899**	1	.762*	.886**	.728*
		Sig. (bilateral)	0	.	0.01	0.001	0.017
		N	10	10	10	10	10
	Aspectos físicos	Coeficiente de correlación	.951**	.762*	1	.926**	0.558
		Sig. (bilateral)	0	0.01	.	0	0.093
		N	10	10	10	10	10
	Normatividad organizacional	Coeficiente de correlación	.976**	.886**	.926**	1	.756*
		Sig. (bilateral)	0	0.001	0	.	0.011
		N	10	10	10	10	10
	SCOVID - Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	.709*	.728*	0.558	.756*	1
		Sig. (bilateral)	0.022	0.017	0.093	0.011	.
		N	10	10	10	10	10

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

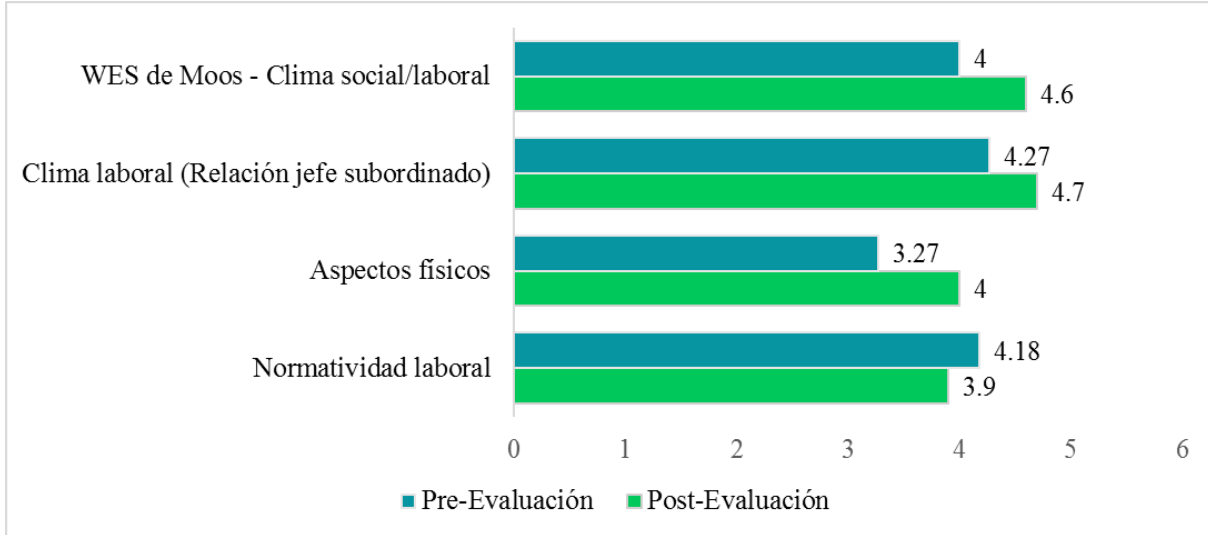
Como se puede observar en la Tabla 11. Correlaciones en pos-evaluación WES de Moos (clima social/laboral) y SCOVID-2 (compromiso organizacional), en esta aplicación hubo una correlación positiva considerable de 0.709 entre la WES de Moos y la SCOVID-2 y con un coeficiente altamente significativo de 0.022. El factor clima laboral tuvo una correlación positiva considerable de 0.728 con la SCOVID-2 y un coeficiente altamente significativo de 0.017. El factor aspectos físicos tuvo una correlación positiva media de 0.558 y un coeficiente poco significativo de 0.093. Asimismo, el factor normatividad organizacional tuvo una correlación positiva considerable de 0.756 y un coeficiente altamente significativo de 0.011.

## COMPARACIÓN DE MEDIAS EN LA PRE Y POS EVALUACIÓN

Se comparó la media de los resultados de cada uno de los factores que incluye la WES de Moos, y la SCOV-2, en la pre y pos evaluación (como se muestra en la Figura 6. Comparación de medias en la pre y pos evaluación de la WES de Moos):

**Figura 6**

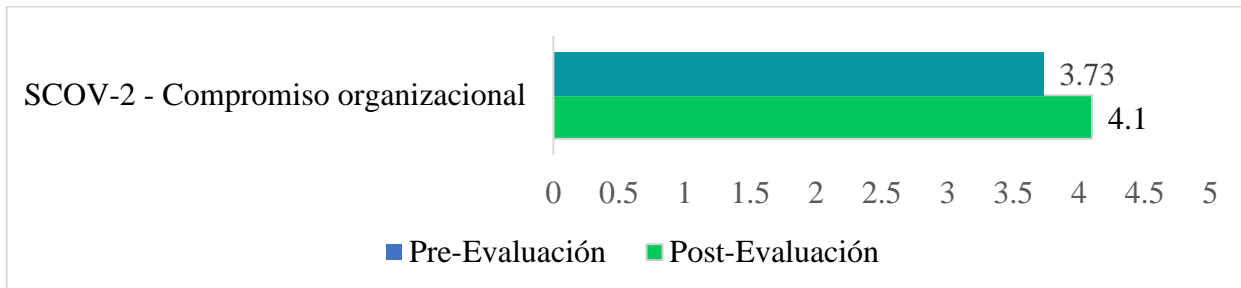
*Comparación de medias en la pre y pos evaluación de la WES de Moos*



Como se puede observar, la WES de Moos en su totalidad tuvo una mejoría de 0.6 puntos, el factor clima de 0.43 y los aspectos físicos de 0.73. El factor normatividad laboral disminuyó 0.28 puntos. Por su parte, el compromiso organizacional mejoró 0.37 puntos (Figura 7. Comparación de medias en la pre y pos evaluación de la SCOV-2)

**Figura 6**

*Comparación de medias en la pre y pos evaluación de la SCOV-2*



## COMPARACIÓN DE RESULTADOS EN LA PRE Y POS EVALUACIÓN MEDIANTE LA PRUEBA DE RANGOS CON SIGNOS DE WILCOXON

Para identificar si las diferencias entre la pre y pos evaluación del clima social/laboral y el compromiso organizacional tenían un  $p \leq 0.05$  después de la intervención, se ejecutó el análisis no paramétrico de rangos con signos de Wilcoxon utilizado para comparar la mediana de dos muestras relacionadas. Esta prueba es una alternativa a la prueba t de Student cuando no se puede suponer la normalidad de las muestras (Quispe et al., 2019). Así pues, la interpretación del valor de  $p$  permite encontrar evidencia a favor o en contra de la igualdad de las medianas; en donde un  $p > 0.05$  se interpreta como una diferencia no significativa o de similitud entre las medianas de la pre y pos evaluación, y un  $p \leq 0.05$  indica que la diferencia entre las medianas es estadísticamente significativa.

De la comparación de resultados en la pre y pos evaluación de la WES de Moos se analizaron 10 pares (los 10 participantes que continuaron en la organización); de los cuales se obtuvo un rango negativo, seis positivos y tres empates (Tabla 12. Rangos - Pre y pos evaluación de la WES de Moos).

**Tabla 12**

*Rangos - Pre y pos evaluación de la WES de Moos*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Pos-evaluación WES de Moos	Rangos negativos	1 <sup>a</sup>	3.50	3.50
(clima social/laboral) - Pre-evaluación WES de Moos	Rangos positivos	6 <sup>b</sup>	4.08	24.50
(clima social/laboral)	Empates	3 <sup>c</sup>		
Total		10		

a. Pos-evaluación WES de Moos < Pre-evaluación WES de Moos

b. Pos-evaluación WES de Moos > Pre-evaluación WES de Moos

c. Pos-evaluación WES de Moos = Pre-evaluación WES de Moos

En la Tabla 12.1. Estadísticos de contraste - pre y pos evaluación de la WES de Moos, se observa la fila Sig. asintót. (bilateral) y su valor de 0.058; por lo que al ser el valor de  $p$  mayor que 0.05, se interpreta que no hay evidencias suficientes para determinar una diferencia estadísticamente significativa entre la pre y pos evaluación.

**Tabla 12.1***Estadísticos de contraste<sup>a</sup> - pre y pos evaluación de la WES de Moos*

	Pos-evaluación WES de Moss - Pre-evaluación WES de Moss
Z	-1.897 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	.058

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

De la comparación de resultados en la pre y pos evaluación del factor clima laboral de la WES de Moos se obtuvo un rango negativo, cuatro positivos y cinco empates (Tabla 13. Rangos - Pre y pos evaluación del factor clima laboral de la WES de Moos).

**Tabla 13***Rangos - Pre y pos evaluación del factor clima laboral de la WES de Moos*

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Pos-evaluación clima laboral - Rangos negativos	1 <sup>a</sup>	2.50	2.50
Pos-evaluación clima laboral - Rangos positivos	4 <sup>b</sup>	3.13	12.50
Pre-evaluación clima laboral - Empates	5 <sup>c</sup>		
Total	10		

a. Pos-evaluación clima laboral &lt; Pre-evaluación clima laboral

b. Pos-evaluación clima laboral &gt; Pre-evaluación clima laboral

c. Pos-evaluación clima laboral = Pre-evaluación clima laboral

En la Tabla 13.1. Estadísticos de contraste - pre y pos evaluación del factor clima laboral de la WES de Moos, se observa la fila Sig. asintót. (biateral) y su valor de 0.157; por lo que no hay evidencias suficientes para determinar una diferencia estadísticamente significativa entre la pre y pos evaluación.

**Tabla 13.1**

*Estadísticos de contraste<sup>a</sup> - pre y pos evaluación del factor clima laboral de la WES de Moos*

	Pos-evaluación clima laboral - Pre-evaluación clima laboral
Z	-1.414 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	.157

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

De la comparación de resultados en la pre y pos evaluación del factor aspectos físicos de la WES de Moos se obtuvo cuatro rangos positivos y seis empates, sin rangos negativos (Tabla 14. Rangos - Pre y pos evaluación del factor aspectos físicos de la WES de Moos).

**Tabla 14**

*Rangos - Pre y pos evaluación del factor aspectos físicos de la WES de Moos*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Pos-evaluación aspectos físicos - Pre-evaluación aspectos físicos	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	0.00	0.00
	Rangos positivos	4 <sup>b</sup>	2.50	10.00
	Empates	6 <sup>c</sup>		
	Total	10		

a. Pos-evaluación aspectos físicos < Pre-evaluación aspectos físicos

b. Pos-evaluación aspectos físicos > Pre-evaluación aspectos físicos

c. Pos-evaluación aspectos físicos = Pre-evaluación aspectos físicos

En la Tabla 14.1. Estadísticos de contraste - pre y pos evaluación del factor aspectos físicos de la WES de Moos, se observa la fila Sig. asintót. (bilateral) y su valor de 0.059; por lo que no hay evidencias suficientes para determinar una diferencia estadísticamente significativa entre la pre y pos evaluación.

**Tabla 14.1**

*Estadísticos de contraste<sup>a</sup> - pre y pos evaluación del factor aspectos físicos de la WES de Moos*

	Pos-evaluación aspectos físicos - Pre-evaluación aspectos físicos
Z	-1.890 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	.059

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

De la comparación de resultados en la pre y pos evaluación del factor normatividad organizacional de la WES de Moos se obtuvieron cuatro rangos negativos, tres positivos y tres empates (Tabla 15. Rangos - Pre y pos evaluación del factor normatividad organizacional de la WES de Moos).

**Tabla 15**

*Rangos - Pre y pos evaluación del factor normatividad organizacional de la WES de Moos*

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Pos-evaluación normatividad organizacional - Pre-evaluación normatividad organizacional	Rangos negativos	4 <sup>a</sup>	17.50
	Rangos positivos	3 <sup>b</sup>	10.50
	Empates	3 <sup>c</sup>	
Total	10		

a. Pos-evaluación normatividad organizacional < Pre-evaluación normatividad organizacional

b. Pos-evaluación normatividad organizacional > Pre-evaluación normatividad organizacional

c. Pos-evaluación normatividad organizacional = Pre-evaluación normatividad organizacional

En la Tabla 15.1. Estadísticos de contraste - pre y pos evaluación del factor normatividad organizacional de la WES de Moos, se observa la fila Sig. asintót. (biateral) y su valor de 0.527; por lo que no hay evidencias suficientes para determinar una diferencia estadísticamente significativa entre la pre y pos evaluación.

**Tabla 15.1**

*Estadísticos de contraste<sup>a</sup> - pre y pos evaluación del factor normatividad organizacional de la WES de Moos*

	Pos-evaluación normatividad organizacional - Pre-evaluación normatividad organizacional
Z	-.632 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	.527

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos positivos.

De la comparación de resultados en la pre y pos evaluación de la SCOV-2 se analizaron 10 pares (los 10 participantes que continuaron en la organización); de los cuales se obtuvo cuatro rangos positivos y seis empates, sin rangos negativos (Tabla 16. Rangos - Pre y pos evaluación de la SCOV-2).

**Tabla 16**

*Rangos - Pre y pos evaluación de la SCOV-2*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Pos-evaluación SCOV-2 (compromiso organizacional) -	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	0.00	0.00
Pre-evaluación SCOV-2 (compromiso organizacional)	Rangos positivos	4 <sup>b</sup>	2.50	10.00
	Empates	6 <sup>c</sup>		
	Total	10		

a. Pos-evaluación SCOV-2 < Pre-evaluación SCOV-2

b. Pos-evaluación SCOV-2 > Pre-evaluación SCOV-2

c. Pos-evaluación SCOV-2 = Pre-evaluación SCOV-2

En la Tabla 16.1. Estadísticos de contraste - Pre y pos evaluación de la SCOV-2, se observa la fila Sig. asintót. (bilateral) y su valor de 0.046; por lo que al ser el valor de  $p$  menor que 0.05, se interpreta que hay evidencias suficientes para determinar que existe una diferencia estadísticamente significativa entre la pre y pos evaluación.



**Tabla 16.1***Estadísticos de contraste<sup>a</sup> - Pre y pos evaluación de la SCOV-2*

	Pos-evaluación SCOV-2 - Pre-evaluación SCOV-2
Z	-2.000 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	.046

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación apoyan en gran medida los hallazgos de otros autores como Edel et al. (2007), Chiang et al. (2010), Ramírez y Domínguez (2012) y Hurtado-Arrieta (2017). En el caso del clima social/laboral, si bien la mejora no fue estadísticamente significativa respecto a la pre-evaluación, gran parte podría deberse a la continuidad del aspecto físico del lugar de trabajo, el agotamiento que produce el ruido de la maquinaria de planta y las pocas alternativas para distribuir el mobiliario. Asimismo, en el caso del factor de normatividad organizacional valorado igualmente como “malo” (3) y “muy bueno” (5) por el 27.27% de los participantes en la pre-evaluación y como “bueno” por el 40% de los participantes podría deberse a los cambios que la organización comenzó después de la pre-evaluación, en donde se estaban modificando procesos y se redireccionaban a un nuevo mercado; además de que esto también pudo haber provocado sentimientos de incertidumbre en cuanto a las modificaciones en el organigrama. Es importante considerar que la percepción del clima social/laboral en la pre-evaluación fue en su mayoría positiva, manteniéndose así en la pos-evaluación. Por su parte, los resultados de la comparación del compromiso organizacional en la pre y pos evaluación indicaron una mejora estadísticamente significativa después de la intervención, misma que podría deberse al interés y preocupación que mostró la organización por el equipo de Servicio al Cliente con la implementación del programa dirigido especialmente para el equipo; el espacio para escucharlos; el conocimiento brindado sobre la organización: misión, visión y valores (especialmente del valor de trabajo en equipo); la estrategia de reconocimientos y la oportunidad de conocerse de una forma diferente entre los colaboradores, fuera de las tareas diarias de trabajo.

En cuanto a las correlaciones positivas y altamente significativas obtenidas en la pre y pos evaluación coinciden con los resultados de Ramírez y Domínguez (2012) en México y de Chiang et al. (2010) en Chile; así como con la teoría de los sistemas aplicada a las organizaciones, asumiendo que, al implementarse estrategias de

mejora eficaces para el clima laboral, se incrementará el compromiso organizacional, y viceversa. Se observa que clima y compromiso son dos componentes fuertemente relacionados, en donde incluso algunos autores como Toro y Sanín (2013), consideran al compromiso parte del clima.

El procedimiento de intervención se apegó en gran medida al propuesto por Toro y Sanín (2013). Lo que se buscó con la intervención de las sesiones enfocadas al desarrollo de la comunicación, solución de problemas, toma de decisiones y trabajo en equipo fue crear un espacio de integración en donde los colaboradores del área de servicio al cliente tuvieran la oportunidad de conocerse, identificar de forma individual y como equipo sus propias actitudes, comportamientos, objetivos y motivaciones; así como las percepciones que tenían entre ellos, abriendo la posibilidad de corregir sus acciones y su comunicación, establecer acuerdos mutuos y compromisos, fortalecer los valores de la organización (como el trabajo en equipo), generar confianza con su líder, asumir responsabilidades, fomentar la participación y colaboración armoniosa para dirigir los esfuerzos en conjunto al cumplimiento de los objetivos, mejorar la retroalimentación positiva y negativa, así como la escucha activa, y realizar acciones de reconocimiento y valoración por el buen desempeño. Lo anterior, basado en las recomendaciones de Argyris (1957) de desarrollar la confianza, franqueza y tranquilidad para identificar conflictos cuando se presenten y resolverlos; así como de Morante (2018) para mejorar el clima, de Mayurí (2017) para crear lealtad y Mowday et al. (1982), Mathieu y Zajac (1990), Arciniega (2002), Chiang et al. (2010), Ruiz de Alba (2013), Rodríguez (2016) para incrementar el sentido de compromiso. Los programas de reconocimiento y las mismas temáticas de comportamiento organizacional vistas en las sesiones se basaron en las recomendaciones de Williams (2013) para mejorar el clima. Las estrategias dirigidas a los permisos con goce de sueldo fueron consideradas por ser un área en el que la mayoría de los integrantes tenían hijos. Las estrategias dirigidas a la mejora del aspecto físico y los periodos de descanso fueron diseñadas con base a las aportaciones de Elton Mayo para el incremento de la productividad y mejora del desempeño; así como en consideración del énfasis que Jojoa (2017) hace sobre este tema para el rendimiento de los trabajadores.

Como se identificó en el marco teórico, desde los primeros estudios del clima organizacional, factores como el liderazgo, la supervisión, la normatividad, la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación, el reconocimiento y las condiciones físicas de trabajo, forman parte muy importante en la construcción de la percepción del clima laboral; por lo que cabe colocar especial atención a estos factores para contribuir al bienestar, productividad y buen desempeño de los colaboradores, entre otros fenómenos que se derivan de su percepción. Asimismo, la percepción de los valores y su compartición por los colaboradores son de gran importancia tanto para el clima (Litwin y Stringer, 1968; Brunet, 2002) como para el compromiso, y otros aspectos del comportamiento organizacional, destacando la relevancia que aquí toma realizar un buen proceso de reclutamiento y selección. Además, es indispensable seleccionar cuidadosamente las herramientas que se utilizarán para la medición de estos factores, asegurando la validez y confiabilidad, así como que hayan sido

construidos bajo una metodología que considere los aspectos socioculturales de la población en cuestión (Patlán y Flores, 2013), pues de ello dependerá la efectividad de los programas de desarrollo y mejora que se diseñen en función de los resultados.

Realizar investigaciones aplicadas en escenarios reales, con problemáticas y necesidades propias de las organizaciones estudiadas y de diversos tamaños, es de gran importancia para implementar los hallazgos identificados en grandes muestras; así como considerar la diversidad entre las diferentes áreas de la organización y reconocer la importancia de todo el sistema y de cada subsistema. La aplicación de los conocimientos de la psicología organizacional y su efectividad todavía representan un reto, pues la mayoría de las organizaciones se encuentran en constante cambio para afrontar las necesidades del mercado y la competitividad, además del problema que puede representar la rotación de personal, dificultando los procesos de intervención y la durabilidad de sus efectos positivos; por lo que es imprescindible la prevención de las consecuencias negativas en términos de clima laboral. Asimismo, es importante identificar las nuevas necesidades y motivaciones que las generaciones actuales tienen, así como los aspectos y factores que le atribuyen mayor valor y con los determinan su compromiso.

En conclusión, mediante este trabajo de investigación se sostiene que:

- Existe una gran oportunidad de construcción de herramientas válidas y confiables para medir el clima laboral y el compromiso organizacional, que sea específicamente para población mexicana debido a su escaso desarrollo.
- Con relación a la práctica profesional de la psicología organizacional en México, hay una gran oportunidad para documentar metodologías, estrategias y resultados obtenidos de estudios sobre clima laboral y compromiso organizacional en sectores diferentes al educativo, salud u otras dependencias públicas, siendo un sector escasamente documentado el agroindustrial.
- La comunicación, liderazgo, el reconocimiento y el ambiente físico como parte de la percepción del clima laboral; así como el grado de acuerdo que el colaborador tiene con la misión y las metas de la organización, se ven reflejados el desempeño y productividad. En el contexto agroindustrial, específicamente, se ha demostrado la relación que existe entre factores como autorrealización, supervisión, comunicación, condiciones laborales, objetivos organizacionales, y la productividad.
- La percepción del clima laboral y el compromiso que tienen los colaboradores es de gran importancia para garantizar el buen desempeño y la productividad, pues de ello depende en gran medida la permanencia y desarrollo de sus habilidades, las actitudes positivas y otros factores que forman parte del comportamiento organizacional y que repercuten como parte de un sistema.

## **LIMITACIONES**

- El tiempo que el área de Servicio al Cliente podía dedicar para la atención y seguimiento de las actividades planeadas estaba limitado por sus responsabilidades laborales, siendo necesario que la intervención estuviera programada para un periodo corto de tiempo, y sin oportunidad de continuar reforzando algunos comportamientos.
- La organización no consideró mover a los colaboradores del área del espacio de trabajo asignado dentro de una planta industrial, puesto que la cercana relación con la operación facilitaba sus actividades con el cliente, aunque al mismo tiempo eran afectadas por el ruido.
- Antes de realizar la pos-evaluación con el área de Servicio al cliente, la organización comenzó una serie de cambios que iban desde la modificación de procesos, hasta la orientación del servicio a un nuevo mercado y modificaciones en el organigrama; mismos que estuvieron fuera del alcance y control de esta investigación.

## **RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Dentro de las recomendaciones que se sugieren para casos similares y futuras investigaciones se consideran:

- Ubicar al equipo de Servicio al cliente en un área física con mayor espacio, ventilación y con menos ruido para permitir la ejecución de las funciones con calidad.
- Expandir el diagnóstico de clima a otras áreas y evaluar la aplicación del mismo plan de intervención o ajustarlo a las necesidades de acuerdo con los resultados que se obtengan.
- Aplicar una herramienta que permita conocer la motivación e intereses de los colaboradores, para complementar el estudio del clima laboral e identificar los factores individuales externos a la organización que pudiesen estar interviniendo en su comportamiento; así como los factores que los colaboradores les otorgan valor y fomentar un compromiso afectivo.
- Realizar evaluaciones cada determinado tiempo para asegurar la efectividad de los cambios implementados y realizar las implementaciones necesarias para conservar el buen clima y alto compromiso.

## REFERENCIAS

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional* [tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Red de Bibliotecas Landivarianas. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Allport, G. (1943). The ego in contemporary psychology. *Psychological Review*, 50, 451-476.
- Amaya, F., y Contreras, M. (2008). *Clima y satisfacción laboral como predictores de la productividad en dos cooperativas de ahorro y crédito chilenas* [tesis, Universidad de Talca]. DSpace. <http://dspace.otalca.cl/handle/1950/6505>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. USAT - Escuela de Economía. [http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/2/camb/L\\_01\\_01\\_Comportamiento\\_organizacional.pdf](http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/2/camb/L_01_01_Comportamiento_organizacional.pdf)
- Arano, R., Escudero, J., y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Revista Ciencia Administrativa*, (1), 9-14. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional en México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Revista de Negocios del ITAM: Dirección Estratégica*, 20-23. [https://www.academia.edu/328551/Compromiso\\_Organizacional\\_Em\\_M%C3%A9xico\\_Qu%C3%A9\\_Es\\_Lo\\_Que\\_Hace\\_Que\\_La\\_Gente\\_Se\\_Ponga\\_La\\_Camiseta](https://www.academia.edu/328551/Compromiso_Organizacional_Em_M%C3%A9xico_Qu%C3%A9_Es_Lo_Que_Hace_Que_La_Gente_Se_Ponga_La_Camiseta)
- Arciniega, L., y González, L. (2006). Cuál es la influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1374992>
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. Harper and Row.
- Argyris, C. (1968). *Personalidad y organización: el conflicto entre el sistema y el individuo*. Harper.
- Arias, F. (1991). *Administración de recursos humanos*. Trillas.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su crecimiento. *Contaduría y Administración*, (200), 5-12. <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arias, F., Varela, D., Loli, A., y Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v6i2.5147>
- Arias, G. (1998). *Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional* [ponencia]. IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Arras, A. (2010). *Comunicación organizacional*. UACH.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Ashkanasy, N. (2007). *Organizational climate*. International Encyclopedia of Organizational.
- Baez-Santana, R., Zayas-Agüero, P., Velázquez-Zaldívar, R., y Lao-León, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23. <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v40n1/1815-5936-rri-40-01-14.pdf>
- Baquer, A. (2011). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Díaz de Santos.
- Balderas, L. (2016). *Aplicación de metodologías de formación de equipos de alto desempeño como base del desarrollo del personal operativo y sus beneficios en la operación de la planta Tisamatic S. de R. L. de C. V* [tesis de maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí]. Repositorio institucional de la UASLP. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/3745>
- Barker, R. (1968). *Ecological psychology: concepts and methods for studying the environment of human behavior*. Stanford University Press.
- Barroso, F. (2009). *Calidad de vida en el trabajo en maquiladora textiles yucatecas. Un estudio de caso. Avance de investigación: diseño de un instrumento cuantitativo* [ponencia]. XIII Congreso de Investigación de la Academia de Ciencias de Administrativas A.C. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Barroso, F. y Anaya, A. (2007). *Evidencia de la necesidad de formación de equipos de trabajo en empresas manufactureras yucatecas* [ponencia]. III Congreso Internacional de Ingeniería Industrial. Instituto Tecnológico de Celaya.
- Barroso, F., y Arias, F. (8, 9 y 10 de octubre 2014). *Clima laboral y productividad en empresas maquiladoras textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México* [ponencia]. XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática de la Universidad Nacional Autónoma de México, México. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/3.02.pdf>
- Beck, A. (1979). *Cognitive therapy of depression*. Guilford press.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66, 32-40.
- 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, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la UNAM. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/62091>
- Bello, A., y Bibiano, L. (2009). *Compromiso organizacional en enfermeras: diferencias entre el sector público y el sector privado* [tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio

Institucional de la UNAM. [https://repositorio.unam.mx/contenidos/compromiso-organizacional-en-enfermeras-diferencias-entre-el-sector-publico-y-el-sector-privado-442006?c=pabk1lyd=falseyq=\\*:yi=1yv=1yt=search\\_0yas=0](https://repositorio.unam.mx/contenidos/compromiso-organizacional-en-enfermeras-diferencias-entre-el-sector-publico-y-el-sector-privado-442006?c=pabk1lyd=falseyq=*:yi=1yv=1yt=search_0yas=0)

- Beltrán, D., y Téllez, G. (2018). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá (Colombia). *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 65(1), 48-74. <https://doi.org/10.15446/rfmvz.v65n1.72023>
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. George Braziller.
- Bertoglio, O. (1993). *Introducción a la teoría de sistemas*. Limusa.
- Betanzos, N., y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16723205>
- 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), 25-43. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>
- Blanco, M., y Castro Ch., P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*, 9(2), 215-233.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment (part 4). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 468-488.
- Blau, G., y Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involent and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Boulding, K. (1956). La teoría general de sistemas: la estructura interna de la ciencia. *Revista Management Science*, 2, 197-208. [http://cienciared.com.ar/ra/usr/37/451/103\\_115.pdf](http://cienciared.com.ar/ra/usr/37/451/103_115.pdf)
- Brown, S., y Leight, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Brunet, L. (1987). *El clima del trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization managers in workers organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Caballero-García, M., y Santoyo-Cortés, V. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio*. Universidad Autónoma Chapingo. <http://repositorio.chapingo.edu.mx:8080/bitstream/handle/20.500.12098/274/L-agro-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Revista Oikos Polis*, 1(1), 135-174. [https://www.iies.uagrm.edu.bo/wp-content/uploads/2018/02/201604\\_2.pdf](https://www.iies.uagrm.edu.bo/wp-content/uploads/2018/02/201604_2.pdf)
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., y Weick, K. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. McGraw Hill.
- Cartwright, D. (1959). Lewinian theory as a contemporary systematic framework. In S. Koch, *Psychology: a study of science*. McGraw-Hill Book.
- Cartwright, D. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Harper y Brothers.
- Cequea, M., y Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127. <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/01/121-CEQUEA-7.pdf>
- Chavista, N., Riaño, J., y Piedraza, D. (2012). *Impacto de las variables del clima organizacional en el diagnóstico aplicado en las empresas colombianas* [tesis de Licenciatura, Universidad de San Buenaventura]. Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura. [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/977/1/Impacto\\_variables\\_clima\\_organizacional%20\\_Chavista\\_2012.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/977/1/Impacto_variables_clima_organizacional%20_Chavista_2012.pdf)
- Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems Research*, 17, 11-58. [https://doi.org/10.1002/1099-1743\(200011\)17:1+<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-1743(200011)17:1+<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O)
- Chiang, M., Nuñez, 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), 90-100. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66-85. <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027765004.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Churchman, C. (1968). *The systems approach*. Delta.
- Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, T., y Maryott, K. (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes: an MPLS approach. *Journal of Service Research*, 11(3), 277-294. <https://doi.org/10.1177/1094670508328984>
- Cornell, F. (1955). Administración socialmente perceptiva. *Phi Delta Kappa*, 36(6).
- Cotton, J. (1993). *Employee involvement*. Sage.



- Cubas, K. (2018). *Motivación laboral y clima organizacional en los colaboradores de la empresa agronegocios Omar SRL Jaén 2017* [tesis de carrera técnica, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4828/Cubas%20S%c3%a1nchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cubas, K. (2018). *Motivación laboral y clima organizacional en los colaboradores de la empresa agronegocios Omar SRL Jaén 2017* [tesis de carrera técnica, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio de la Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4828>.
- Dávila, M. (2017). Validez y confiabilidad de un instrumento para evaluar el clima organizacional en diferentes ramas de actividad económica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 1(2), 410-434. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/27>
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Limusa.
- Delabanty, G. (1996). Atmosfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social. *Tramas*, (10), 51-78. <https://tramas.xoc.uam.mx/index.php/tramas/article/download/192/189>
- Dessler, G. (1992). *Organización y administración: enfoque situacional*. Prentice-Hall.
- Dickson, M., y Mitchelson, J. (2006). *Organizational climate*. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology.
- Domínguez, L., Ramírez, Á., y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70. <https://doi.org/10.22458/rna.v4i1.533>
- Domínguez, L., Sánchez, J., y Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, 34, 24-32.
- Domínguez-Ríos, V., y López-Santillán, M. (2016). Teoría general de sistemas, un enfoque práctico. *Tecnociencia Chihuahua*, 10(3), 125-132.  
[http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v10n3/Data/Teoria\\_General\\_de\\_Sistemas\\_un\\_enfoque\\_practico.pdf](http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v10n3/Data/Teoria_General_de_Sistemas_un_enfoque_practico.pdf)
- Duero, D. (2003). La Gestalt como teoría de la percepción y como epistemología: aportes y desarrollos. *Zona Libre*. [http://psicologiamonserrat.zonalibre.org/Monserrat%20\(Gestalt\).pdf](http://psicologiamonserrat.zonalibre.org/Monserrat%20(Gestalt).pdf)
- Edel, R., García, A., y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/>
- Eisenberger, R., Cummings, A., y Lynch, P. (1997). Perceived organizational support. Discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. Free Press.

- Fleishman, E. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 181-210.  
<http://dx.doi.org/10.1037/h0056314>
- Forehand, G., y Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.
- Gallardo, E. (2008). *Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo*. *Problemáticas y Soluciones* [ponencia]. XXII Congreso anual de AEDEM "Building Bridges in a Global Economy".  
[https://www.researchgate.net/publication/285153355\\_EVOLUCION\\_EN\\_EL\\_ESTUDIO\\_Y\\_MEDIDA\\_DEL\\_COMPROMISO\\_ORGANIZATIVO\\_PROBLEMATICAS\\_Y\\_SOLUCIONES](https://www.researchgate.net/publication/285153355_EVOLUCION_EN_EL_ESTUDIO_Y_MEDIDA_DEL_COMPROMISO_ORGANIZATIVO_PROBLEMATICAS_Y_SOLUCIONES)
- Gaona-Tamez, L., Ruiz-Díaz, F., Saldaña-Contreras, Y., y Muñoz-Peña, K. (2016). La sucesión y su impacto en el clima organizacional del Grupo Metelmex S.A. de C.V. *VinculaTégica*, 2(1), 3023-3045.  
<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/3023-3045%20-%20La%20Sucesion%20Y%20Su%20Impacto%20En%20El%20Clima%20Organizacional%20Del%20Grupo%20Metelmex%20SA%20De%20CV.pdf>
- García, G. (2007). Clima organizacional: hacia un nuevo modelo. *Porik An*, (12), 151-177.  
[http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García-Saiso, A., Ortega-Andeane, P., y Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la escala de clima social organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370-1384.
- Gellerman, S. (1960). *People, problem and profits*. McGraw Hill.
- Gibson, J. (1984). *Organizaciones. Estructura y proceso*. Legis.
- Gómez, M., y Vicario, O. (2008). *Clima organizacional: conceptualización y propuesta de una escala* [tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de México].
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- González, L., y Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. En L. González, A. De la Torre, y J. De Elena, *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías* (págs. 89-103). Eudema.  
<https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/125406/1995%20Gonz%20E11ez%20y%20Ant%20F3n.pdf;jsessionid=EE8799325D568F7EE6BAB1FE9E9C12EB?sequence=1>
- González, T., y Guillén, M. (2008). Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9333-9>

- Guerra, C., y Ávila, L. (2019). Relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. como parte de su estrategia de internacionalización. *Global Business Administration Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.31381/gbaj.v3i2.1784>
- Guevara, L., y Londoño, M. (2017). Evaluación de un método de intervención del clima organizacional (CO) en una empresa de servicios públicos colombiana. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 46-57. <https://doi.org/10.21772/ripo.v36n2a04>
- Halpin, A., y Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. University Press.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thomson.  
[https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento\\_Organizacional\\_10ma\\_Edici%C3%B3n\\_Don\\_Hellriegel\\_and\\_John\\_W\\_Slocum\\_FL](https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_10ma_Edici%C3%B3n_Don_Hellriegel_and_John_W_Slocum_FL)
- Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. International Thomson Editores.
- Hernández, R. (2008). *Exploración del modelo de los valores en competencia en el medio laboral mexicano* [disertación doctoral, Universidad de Celaya]. <https://www.udec.edu.mx/tesis/Hern%C3%A1ndez-Sampieri.Propuesta%20de%20un%20Sistema%20b%C3%A1sico%20de%20indicadores%20de%20desempe%C3%B1o%20y.pdf>
- Hernández, R., y Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *PsiqueMag*, 1(1), 11-47.  
<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/issue/view/207/Psiquemag%202012-2>
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hurtado-Arrieta, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura* [tesis de grado, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA.  
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2883>
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.  
<https://ssrn.com/abstract=1803666>
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Jans, N. (1985). Organizational factors and work involvement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, 382-396.
- Jojoa, A. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. [Ensayo de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada].

<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Importancia%20del%20clima%20organizacional%20en%20la%20productividad%20laboral.pdf>

- Jones, A., y James, L. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior y Human Performance*, 23(2), 201–250. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)
- Kanungo, R. (1982). Measurements of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Katz, D., y Kahn, R. (1966). *Psicología social de las organizaciones*. John Wiley and Sons.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Mc Graw Hill.
- Koys, D., y DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285. <https://doi.org/10.1177%2F001872679104400304>
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological Psychology*. McGraw Hill Book.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw Hill.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Lodahl, T., y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Loor-Chávez, D. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 1338-1358. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/611/pdf>
- López, R. (2016). *Análisis de las leyes de la Gestalt y su aplicación en materiales didácticos para niños de educación inicial II* [tesis de grado, Pontificia Universidad Católica Del Ecuador]. Repositorio Digital PUCESE. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/905/1/LOPEZ%20ORTIZ%20%20RONALD%20HERNAN.pdf>
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.
- MacNeil, I. (1985). Relational contracts: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 4, 483-525. <https://repository.law.wisc.edu/s/uwlaw/media/>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>
- Marsh, J., y Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: a predictive study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.

- Marsh, J., y Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: a predictive study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Mathieu, J., y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment. *The American Psychological Association*, 108, 171-194.
- Mayurí, P. (2017). *Clima organizacional y calidad de servicio en la División Comercial del BCP en el Distrito de Comas, 2016* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8510>
- Mc. Gee, G., y Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- McKnight, D., y Webster, J. (2001). Collaborative insight or privacy invasion? Trust climate as a lense for understanding acceptance of awareness systems. In G. Cooper, S. Cartwright, y P. Earley, *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 533-555). John Wiley y Sons Ltd.
- Mendoza, J., Segovia, A., y Rositas, J. (2015). *El trabajo intelectual en grupos o equipos organizacionales mexicanos: una prueba empírica mediante ecuaciones estructurales* [ponencia]. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.05.pdf>
- Meyer, J., y Allen, N. (1984). Testing the side- bets theory of organization commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J., y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Sage Publications.
- Meyer, J., Allen, N., y Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meza, S., Morgan, J., y Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 1, 9-32. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>
- Milkovich, G., y Boudreau, J. (1997). *Dirección y administración de recursos. Un enfoque de estrategia*. McGraw Hill.
- Moos, R. (2008). *A social climate scale, work environment scale manual, development, applications, research*. Mind Garden, Inc.
- Moos, R., Insel, P., y Humphrey, B. (1974). *Preliminary manual for family environment scale; work environment scale and group environment scale*. National Press Book.

- Morante, M. (2018). *Relación entre el clima organizacional y la productividad de los colaboradores en la empresa Pro Semillas S.A.C 2016-2017* [tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT.  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1594/1/TL\\_MoranteMuroMonica.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1594/1/TL_MoranteMuroMonica.pdf)
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R., Porter, L., y Steers, R. (1982). *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.  
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Omar, A., y Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29213210.pdf>
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12(1), 347-362. [http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R\\_PSI/article/view/341/229](http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/341/229)
- 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), 492-499.  
[https://pdfs.semanticscholar.org/1eef/c51ff886acd6f2c317f8f25a3f42fe984ddb.pdf?\\_ga=2.85149849.126984780.1610514975-1309974161.1610514975](https://pdfs.semanticscholar.org/1eef/c51ff886acd6f2c317f8f25a3f42fe984ddb.pdf?_ga=2.85149849.126984780.1610514975-1309974161.1610514975)
- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, (18), 89-96. <https://doi.org/10.7440/res18.2004.08>
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Patlán, J., y Flores, R. (2013). Desarrollo y validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia y Trabajo*, 15(48), 131-139.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* [tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional de tesis y trabajos de Titulación de la UNMSM.  
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/1140>

- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A., y Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(5), 95-105. <https://www.theibfr.com/wpfb-file/riaf-v9n5-2016-7-pdf/>
- Peña-Suárez, E., Muñoz, J., Campillo-Álvarez, Á., Fonseca-Pedrero, E., y García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137-144. <http://doi:10.7334/psicothema.2012.260>
- Peña-Viveros, R., Hernández-Hernández, D., Vélez-Moreno, A., García-Sandoval, M., Reyes-Tellez, M., y Ureña-Bogarín, E. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud Pública de México*, 57(6), 528-536.
- Porter, L., y Lawler, E. (1965). *Managerial attitudes and performance*. Homewood.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., y Boulian, P. (1974). Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 603-609.
- Quispe, A., Calla, K., Yangali, J., Rodríguez, J., y Pumacayo, I. (2019). *Estadística no paramétrica aplicada a la investigación científica con software SPSS, MINITAB Y EXCEL*. Eidec. <https://www.editorialeidec.com/wp-content/uploads/2020/01/Estad%C3%ADstica-no-param%C3%A9trica-aplicada.pdf>
- Pritchard, R., y Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human*, 9, 110-119.
- Rambay, M., San Miguel, E., y Duque, E. (2017). Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador. *PODIUM*, 79-100. <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78>
- Ramírez, Á., y Domínguez, L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, (109), 21-30.
- Ress, F. (1998). *Equipos de Trabajo*. Prentice Hall.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In B. Schneider, *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). Jossey-Bass.
- Restrepo, H. (2015). *Clima organizacional y productividad en las empresas u organizaciones*. [Título de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada], Repositorio Institucional - UMNG.
- Reza, J. (2003). Trabajo en equipo: estrategia de excelencia empresarial. *Revista Adminístrate Hoy*, (114).

- Rivas, C., Santos, L., y Camarano, J. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria: estudio exploratorio. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, (28), 39-48.  
<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1081/972>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.  
[https://www.academia.edu/29083935/Administracion\\_libro\\_12\\_edicion](https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion)
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson. [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rodríguez, M. (1988). *Integración de equipos*. Manual Moderno.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*. (1), 67-86.  
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>
- Ruppel, C., y Harrington, S. (1997). *Fostering and innovative climate* [ponencia]. Difusión Interest Group in Information Technology (DIGIT).
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Salcedo, S., y Lozano, Y. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stringer en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014* [tesis de grado, Universidad de Cartagena]. Repositorio Institucional UdeC.  
[https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stringer%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stringer%20(1).pdf?sequence=1)
- Sancerni, M., Peiró, J., González, V., y Melía, J. (1989). El compromiso con el trabajo en la transición de la escuela al mundo laboral. *Revista de Psicología Social*, 4(3), 247-259.  
<https://www.researchgate.net/publication/28286285>
- Schneider, B., Brief, A., y Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., y West, M. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000090>



- Segredo, A. (2009). Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(4), 78-109. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v35n4/spu09409.pdf>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Sifuentes, G. M., Ortega, J., y González, I. A. (2012). *El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango* [ponencia]. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C12.pdf>
- Singelis, T., Triandis, H., Bhawuk, D., y Gelfand, M. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: a theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- Spinola, D. (2014). *El clima organizacional: táctica fundamental para el crecimiento de las empresas* [tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la UNAM. [https://repositorio.unam.mx/contenidos/el-clima-organizacional-tactica-fundamental-para-el-crecimiento-de-las-empresas-198605?c=4AwJLdyd=falseyq=\\*:yi=12yv=1yt=search\\_0yas=0](https://repositorio.unam.mx/contenidos/el-clima-organizacional-tactica-fundamental-para-el-crecimiento-de-las-empresas-198605?c=4AwJLdyd=falseyq=*:yi=12yv=1yt=search_0yas=0)
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2391745>
- Tagiuri, R., y Litwin, G. (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Harvard Business School.
- Toro, F. (2010). *Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Artes Gráficas JAVA.
- Toro, F., y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. CINCEL. <https://cincel.com.co/wp-content/uploads/2020/10/2013-Gesti%C3%B3n-de-Clima-Organizacional.pdf>
- Toro, F., López, R., Sanín, A., y Centro de Investigación en Comportamiento. (2007). Clima organizacional y expectativas en un contexto de cambio tecnológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(2), 75-99. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/82/82>
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., y Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://escholarship.org/uc/item/1603s7f4>
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional: aplicada a la gestión del capital humano*. 3R editores.
- Uribe, F. (2001). *Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Manual Moderno. <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>

- Vaquero, J. (2017). *Estudio del clima organizacional de Agroindustrias La Espiga S.A. de C.V., Metapán, El Salvador* [tesis de grado, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano]. Biblioteca Digital Wilson Popenoe. <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/6170/1/AGN-2017-035.pdf>
- Varona, F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Diálogos de la Comunicación*, 35, 68-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2700637>
- Venutolo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)* [tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio Institucional UPV. <https://riunet.upv.es/handle/10251/6561>
- Vera, N., y Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/779>
- Villavicencio-Carranza, M. (2006). *Factores de éxito en la generación de compromiso organizacional* [ponencia]. XVII Congreso iberoamericano de Psicología del Trabajo.
- Villavicencio-Carranza, M. (2015). *Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral* [tesis de doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional de la UNAM. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/92632>
- Wangy, Y. (2004). Observations on the organizational commitment of Chinese employees: Comparative studies of state-owned enterprises and foreigninvested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5), 649-669.
- Warr, p., Cook, J., y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Werther, W., y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw Hill. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wiener, Y. (1982). Commitment to organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Williams, L. (2013). *Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia Pública* [tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Académico Digital - UANL. <http://eprints.uanl.mx/3751/>
- Wright, C. (1951). *Historia de las escuelas de psicología social*. Siglo XXI.
- Zapata, D. (2000). *Métodos para la investigación de la cultura organizacional*. Universidad del Valle.



## ANEXO

Curso	Programa de Desarrollo del área de Servicio al Cliente			Tiempo total
<b>Objetivo General</b>	Que los colaboradores de Servicio al Cliente desarrollen habilidades que les permitan mejorar su desempeño, de manera conjunta y colaborativa.			8hrs.
<b>Sesión Introductoria</b>	<i>Sesión Introductoria al programa de desarrollo del área de Servicio al Cliente</i>			<b>Duración</b>
<b>Objetivo Particular</b>	Que el equipo de Servicio al Cliente conozca los resultados de las evaluaciones aplicadas, los objetivos del programa y la importancia de su rol dentro de la Empresa.			2hrs.
<b>Puntos a abordar</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Material de Apoyo</b>
Introducción al Programa	Que los colaboradores se integren en una dinámica fuera del contexto de trabajo y que conozcan el objetivo del Programa.	Juego Exposición	De activación e integración	Presentación
Resultados de los cuestionarios	Que los colaboradores conozcan los resultados generales de los cuestionarios aplicados al equipo de Servicio al Cliente.	Exposición	Ninguna	Presentación
Rol dentro de la organización	Que los integrantes del equipo identifiquen el papel del colaborador del servicio al cliente y la importancia que tiene dentro del funcionamiento y la cadena de valor en la Empresa.	Exposición y Discusión guiada	Ninguna	Presentación
El trabajo en equipo como un valor de la Empresa.	Que los colaboradores reconozcan la importancia del trabajo en equipo en la organización.	Exposición y Discusión guiada	De trabajo en equipo y reflexión	Presentación
Reflexión y Conclusiones	Que los colaboradores identifiquen los conceptos e ideas más importantes para continuar en la siguiente sesión.	Lluvia de ideas	Tarea: Identificación de percepción individual (cómo soy, cómo veo al equipo y cómo me ve el equipo a mi)	Pizarrón
<b>Taller 1</b>	<i>Trabajando en Equipo</i>			<b>Duración</b>
<b>Objetivo Particular</b>	Que los colaboradores identifiquen qué es el trabajo en equipo, su ciclo de vida, los factores que influyen, la forma en que se relacionan y la importancia que tiene en la Empresa.			2hrs.
<b>Subtemas</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Material de Apoyo</b>
Recapitulación de la sesión introductoria	Que los colaboradores identifiquen los conceptos e ideas más importantes de la sesión introductoria.	Lluvia de ideas e Interrogatorio	Participación voluntaria para exponer la tarea de Identificación de percepción individual	Pizarrón
Grupos y Equipos de trabajo	Que los colaboradores identifiquen qué es un equipo, su ciclo de vida y los factores más importantes que influyen.	Exposición, Interrogatorio y Juego	En equipo de comunicación como introducción al siguiente subtema.	*Presentación *Barra de madera para la dinámica
Proceso de Comunicación	Que los colaboradores identifiquen el proceso de comunicación y los factores que influyen para una comunicación y escucha efectiva como parte fundamental del trabajo en equipo.	Exposición, Interrogatorio y Juego	Ejercicio de comunicación en equipo para aplicar los conocimientos adquiridos en la sesión.	*Presentación *Rompecabezas para el ejercicio
Reflexión y Conclusiones	Que los colaboradores identifiquen los conceptos e ideas más importantes de la sesión, aclaren sus dudas y lleguen a conclusiones.	Lluvia de ideas	Tarea: ver película "Gridirion Gang"	Pizarrón
<b>Taller 2</b>	<i>Solución de Problemas y Toma de decisiones en Equipo</i>			<b>Duración</b>
<b>Objetivo Particular</b>	Que los colaboradores identifiquen las fortalezas y debilidades del equipo para que proponga estrategias de desarrollo y mejora, que les permita el trabajo en equipo, la solución y manejo de conflictos, y la toma de decisiones en conjunto.			
<b>Subtemas</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Material de Apoyo</b>
Recapitulación del Taller 1	Que los colaboradores identifiquen los conceptos e ideas más importantes del taller 1, para hacer una reflexión sobre la película de tarea.	Lluvia de ideas y Discusión guiada	*Participación voluntaria para la reflexión sobre la película de tarea. *Sobre solución de conflictos en un equipo de trabajo como introducción al siguiente subtema.	Pizarrón
Proceso de solución de conflictos	Que los colaboradores identifiquen el proceso de solución de conflictos y los factores que influyen en él.	Exposición, Interrogatorio y Juego	De toma de decisiones en un equipo de trabajo como introducción al siguiente subtema.	Presentación Listón
Proceso de toma de decisiones en equipo	Que los colaboradores identifiquen el proceso de toma de decisiones, los factores que influyen en él y las herramientas de apoyo para facilitar el proceso.	Exposición, Interrogatorio y Método de casos	Ejercicio de solución conflictos y toma de decisiones en equipo para aplicar los conocimientos adquiridos en la sesión.	Presentación Pizarrón
Reflexión y Conclusiones	Que los colaboradores identifiquen los conceptos e ideas más importantes de la sesión, aclaren sus dudas y lleguen a conclusiones.	Lluvia de ideas	Ninguna	Pizarrón
<b>Sesión de Conclusión</b>	<i>Workshop y Cierre del Programa</i>			<b>Duración</b>
<b>Objetivo Particular</b>	Que los colaboradores utilicen los conocimientos adquiridos y las habilidades desarrolladas durante el programa en una problemática real.			2hrs..
<b>Puntos a abordar</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Material de Apoyo</b>
Recapitulación del Taller 2	Que los colaboradores identifiquen los conceptos e ideas más importantes del taller 2.	Lluvia de ideas	De trabajo en equipo	Pizarrón
FODA del equipo	Que los colaboradores identifiquen en el equipo de Servicio al Cliente las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, como una herramienta para tomar decisiones.	Interrogatorio	FODA	Pizarrón
Workshop	Que los colaboradores apliquen los conocimientos adquiridos en el programa de desarrollo y a partir del FODA identificado para diseñar estrategias que permitan el desarrollo y la mejora del trabajo en equipo; estableciendo acuerdos, resolviendo conflictos y tomando decisiones en equipo.	Método de casos	Plan de acción con estrategias para mejorar el trabajo en equipo del Servicio al Cliente, acuerdos de cada colaborador, solución de conflictos y toma de decisiones.	Pizarrón Hojas blancas
Actividad de reconocimiento	Que los colaboradores realicen una dinámica de reconocimiento del valor de cada uno de los integrantes del equipo y como equipo.	Diálogos simultáneos	Que cada colaborador, reconozca las fortalezas de cada uno de sus compañeros de equipo.	Ninguno
Reflexión y Conclusiones	Que los colaboradores identifiquen los conocimientos adquiridos durante el programa y reflexionen sobre la importancia del trabajo en equipo para concluir el programa.	Lluvia de ideas Foro	Ninguna	Pizarrón