



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



Tesis

**El Impacto del Clima Organizacional en la Satisfacción y Compromiso
Laboral en una Empresa del Ramo Ferroviario**

Que presenta

Lizbeth Carolina Vera Marín.

Para obtener el grado de:

Maestría en Administración con Énfasis en Negocios

Directora de tesis

Dra. María del Consuelo Ávila Ortega

San Luis Potosí, S.L.P.

Octubre 2016



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



Tesis

**El Impacto del Clima Organizacional en la Satisfacción y Compromiso
Laboral en una Empresa del Ramo Ferroviario**

Que presenta

Lizbeth Carolina Vera Marín.

Para obtener el grado de:

Maestría en Administración con Énfasis en Negocios

Dra. María del Consuelo Ávila Ortega
Directora

Dra. Patricia Hernández García
Asesora

M. A. Élfego Ramírez Flores
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.

Octubre 2016



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



La que suscribe Lizbeth Carolina Vera Marín, y en mi carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: **“El Impacto del Clima Organizacional en la Satisfacción y Compromiso Laboral en una Empresa del Ramo Ferroviario”**, en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

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

San Luis Potosí, S. L. P. a 28 de Octubre de 2016.

Atentamente

Lizbeth Carolina Vera Marín



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



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“El Impacto del Clima Organizacional en la Satisfacción y Compromiso Laboral en una Empresa del Ramo Ferroviario”**, se realizó entre enero de 2015 y septiembre de 2016, bajo la dirección de la Dra. María del Consuelo Ávila Ortega.

Originalidad

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

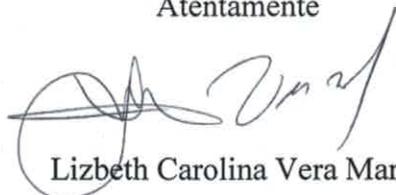
Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

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

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

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

Atentamente



Lizbeth Carolina Vera Marín

Dedicatoria

A mis padres, mi esposo Polo y mis hijos Lizeth y Diego

Gracias por su apoyo y amor

Agradecimientos

Agradezco sinceramente a todos los que participaron en la elaboración de este proyecto.

A Dios por darme su guía a lo largo de mi vida y permitirme concluir este logro profesional.

A mi esposo, por su apoyo y amor incondicional.

A la directora de recursos humanos de la empresa ferroviaria donde se llevó a cabo el proyecto y a su equipo de trabajo, por las facilidades que me brindaron y por su participación activa durante la realización del estudio.

A todos mis profesores, muy especialmente a la Dra. María del Pilar Pastor Pérez, y a la Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila por su apoyo en el desarrollo de esta tesis.

A mis asesores la Dra. Patricia Hernández García y el M. A. Élfego Ramírez Flores por su tiempo, asesoría y guía.

Especialmente agradezco a mi directora de tesis Dra. María del Consuelo Ávila Ortega quién en todo momento me brindó su apoyo, ideas y conocimientos para poder concluir la elaboración de esta tesis.

Contenido

Contenido	vii
Listado de Figuras	xi
Listado de Tablas.....	xii
Resumen	xiv
Capitulo 1. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	4
1.3 Preguntas de Investigación	7
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo general.	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
1.5 Justificación	8
1.6 Alcances y Delimitación del Objeto de Estudio	10
1.7 Hipótesis	10
Capitulo 2. Marco Teórico	11
2.1 Cultura Organizacional	11
2.2 Clima Organizacional	14
2.2.1 Importancia del clima organizacional.....	16
2.2.2 Dimensiones del clima organizacional.....	16
2.2.3 Teorías y modelos del clima organizacional	19
2.3 Compromiso Laboral	28
2.3.1 Importancia del compromiso laboral.....	30
2.4 Satisfacción	30

2.4.1	Actitudes de los empleados.	30
2.4.2	Concepto de satisfacción laboral.	31
2.4.3	Importancia de la satisfacción laboral.	31
2.4.4	Dimensiones de la satisfacción laboral.	33
2.4.5	Teorías y modelos de la satisfacción laboral.	34
2.4.6	Teorías y modelos basados en el contenido.	34
2.4.7	Teorías y modelos basados en el proceso.	38
2.4.8	Formas de expresar insatisfacción.	39
2.5	Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.	40
Capítulo 3. Metodología.		42
3.1	Introducción.	42
3.2	Estudio de Caso.	43
3.3	Descripción del Estudio de Caso.	43
3.4	Hipótesis.	43
3.5	Tipo de Investigación.	44
3.6	Unidad de Análisis.	46
3.7	Población y Muestra.	46
3.8	Recolección de Datos.	47
3.9	Requisitos del Instrumento de Medición.	50
3.9.1	Confiabilidad.	51
3.9.2	Validez.	51
3.9.3	Objetividad.	52
3.10	Construcción del Instrumento.	52
3.10.1	Escala tipo Likert.	54

3.10.2	Constructo de clima organizacional.	55
3.10.3	Análisis de fiabilidad del constructo de clima organizacional en el instrumento.	57
3.10.4	Constructo de compromiso laboral.....	58
3.10.5	Análisis de fiabilidad del constructo de compromiso laboral	59
3.10.6	Constructo de satisfacción laboral.....	60
3.10.7	Análisis de fiabilidad del constructo de satisfacción laboral.....	61
3.11	Análisis Multivariado	62
3.11.1	Correlación de Pearson (r).....	62
3.11.2	Correlación de Spearman (rho).....	63
3.11.3	Análisis de varianza ANOVA.	63
3.11.4	Prueba t para muestras independientes.....	64
Capítulo 4.	Análisis de Resultados.....	65
4.1	Análisis de Datos Sociodemográficos	66
4.1.1	Sexo.....	66
4.1.2	Edad.....	66
4.1.3	Escolaridad.	67
4.1.4	Antigüedad en la compañía.	68
4.1.5	Área de trabajo.....	69
4.2	Análisis de Resultados por Dimensión	70
4.3	Análisis Estadístico Descriptivo del Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Compromiso Laboral	71
4.3.1	Índice del clima organizacional.....	71
4.3.2	Índice de compromiso laboral.	72

4.3.3	Índice de satisfacción.....	73
4.3.4	Clima organizacional por áreas.	75
4.3.5	Compromiso por áreas.....	76
4.3.6	Satisfacción por áreas.	77
4.4	Análisis Correlacional.....	79
4.4.1	Correlación clima y compromiso laboral	79
4.4.2	Correlación clima y satisfacción laboral.	80
4.4.3	Correlación de compromiso con antigüedad.	82
4.4.4	Correlación de compromiso con edad.	84
Capítulo 5. Conclusiones.....		88
Capítulo 6. Recomendaciones.		91
6.1	Plan de Trabajo	92
Referencias.		95
Apéndice A. Estadísticas de fiabilidad del cuestionario.....		104
Apéndice B. Diseño del Cuestionario.....		106

Listado de Figuras

	Página
Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional.	13
Figura 2. Teoría del clima organizacional de Likert.	20
Figura 3. Modelo de funcionamiento organizacional.	28
Figura 4. Imagen de continuum de los niveles de clima organizacional.	32
Figura 5. Respuestas a la insatisfacción en el puesto.	40
Figura 6. Edad del personal sometido a estudio en 2015.	66
Figura 7. Escolaridad del personal sometido a estudio en 2015.	67
Figura 8. Antigüedad del personal dentro de la compañía.	68
Figura 9. Área donde trabaja el personal.	69
Figura 10. Índice de clima organizacional.	72
Figura 11. Índice de compromiso laboral.	73
Figura 12. Índice de satisfacción.	74
Figura 13. Índice de clima organizacional por áreas de estudio.	75
Figura 14. Índice de compromiso por áreas de estudio.	76
Figura 15. Índice de satisfacción por áreas sometidas a estudio.	78
Figura 16. Correlación entre clima y compromiso.	80
Figura 17. Correlación entre satisfacción y clima.	82
Figura 18. Correlación entre compromiso y antigüedad.	82
Figura 19. Correlación entre compromiso y edad.	85

Listado de Tablas

	Página
Tabla 1. Clima de tipo autoritario.....	21
Tabla 2. Clima de tipo participativo.	23
Tabla 3. Dimensiones de clima organizacional	55
Tabla 4. Reactivos del cuestionario y operacionalización de las dimensiones de clima organizacional.....	56
Tabla 5. Opciones de respuesta de los diferentes constructos. Escala de Likert.	57
Tabla 6. Validación de fiabilidad del constructo de clima organizacional.....	58
Tabla 7. Dimensiones de compromiso laboral	58
Tabla 8. Reactivos del cuestionario y operacionalización de las dimensiones de compromiso laboral.	59
Tabla 9. Validación de fiabilidad del constructo de compromiso.	60
Tabla 10. Dimensiones del constructo de satisfacción laboral.....	60
Tabla 11. Reactivos de las dimensiones y operacionalización de las dimensiones del constructo de satisfacción laboral.....	61
Tabla 12. Validación de fiabilidad del constructo satisfacción laboral.....	62
Tabla 13. Sexo.....	66
Tabla 14. Edad del personal sometido a estudio en 2015.....	67
Tabla 15. Escolaridad	68
Tabla 16. Antigüedad en la compañía.	69
Tabla 17. Área de trabajo	70
Tabla 18. Índices por dimensión.	71

Tabla 19. Índice de clima organizacional.....	71
Tabla 20. Índice de compromiso laboral	72
Tabla 21. Índice de satisfacción.	74
Tabla 22. Clima organizacional por áreas.	76
Tabla 23. Compromiso laboral por áreas.	77
Tabla 24. Índice de satisfacción por áreas.....	78
Tabla 25. Correlación de Spearman entre clima y compromiso.....	79
Tabla 26. Correlación de Pearson entre clima y compromiso.....	80
Tabla 27. Correlación de Spearman entre satisfacción y clima organizacional.	81
Tabla 28. Correlación de Pearson entre satisfacción y clima organizacional	81
Tabla 29. Relación entre el compromiso y la antigüedad.....	83
Tabla 30. ANOVA de compromiso y antigüedad	83
Tabla 31. Correlación de Spearman entre compromiso y antigüedad.....	84
Tabla 32. Correlación de Pearson entre compromiso y antigüedad.	84
Tabla 33. Relación entre el compromiso y rango de edad.....	85
Tabla 34. ANOVA de compromiso y edad	86
Tabla 35. Correlación de Spearman entre compromiso y edad.....	86
Tabla 36. Correlación de Pearson entre compromiso y edad.	87
Tabla 37. Plan de trabajo.	92

Resumen

En la actualidad en un mundo globalizado las organizaciones buscan ser competitivas y se han percatado de que el recurso humano es clave para el logro de los objetivos, es por ello que buscan conocer cuál es el clima organizacional que se percibe al interior de las organizaciones, así como los principales factores que afectan al mismo para poder ser competitivas y sobrevivir en el mercado cambiante.

Este análisis pretende presentar a la organización un panorama claro del clima organizacional, satisfacción y compromiso que se percibe al interior de la organización, así como servir de base para futuras investigaciones.

La estructura de este trabajo está compuesta por cinco capítulos, que serán mencionados a continuación:

Capítulo 1: Planteamiento del Problema, en este apartado, se realiza el cuestionamiento que da origen a este trabajo, determinando el punto de partida que define el objeto del estudio. Se establecen las preguntas de investigación, objetivos generales y específicos, así como el alcance y delimitación del problema y su justificación.

Capítulo 2: Marco Teórico, se presenta el marco conceptual de cultura, clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral, su importancia y las dimensiones que integran cada constructo, además se muestran algunas de las teorías y enfoques de clima y satisfacción laboral.

Capítulo 3: Diseño de la investigación, se detalla la estructura metodológica y el diseño del instrumento que sirvió para la realización del análisis y exposición de resultados, se menciona el estudio del caso buscando aclarar las hipótesis sometidas a comprobación, estableciendo los constructos de la investigación, se hace mención a la unidad de análisis, tipo de investigación, población, muestra, instrumento de medición, la búsqueda de su validez y confiabilidad, por último se describen las técnicas estadísticas usadas en el análisis de los datos obtenidos.

Capítulo 4: Análisis de Resultados, en este capítulo se analiza la información obtenida en la aplicación del instrumento, con el apoyo del programa SPSS se obtienen los índices de clima, compromiso, y satisfacción, se generan análisis de correlación entre clima y compromiso, y entre clima y satisfacción, así como correlaciones entre compromiso y antigüedad y compromiso y edad.

Capítulo 5: Conclusiones, derivado del análisis de resultados se plantean las conclusiones, el plan de trabajo y recomendaciones para la organización y para futuros estudios.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Antecedentes

Desde la década de 1930 hasta la mitad de 1960, era tomado como un axioma que los trabajadores contentos eran trabajadores productivos, ya que como resultado de los estudios realizados por Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la compañía General Electric los administradores generalizaron que, si sus empleados estaban satisfechos en su trabajo, entonces traducirían su satisfacción en alta productividad (Robbins & Coulter, 2000). Elton Mayo, “considerado el pionero de la psicología industrial, emigró a los Estados Unidos a finales del siglo XIX, en donde llevó a cabo importantes investigaciones en comportamiento humano”, (Hernández, 2006, p. 73), estos estudios de carácter conductista establecieron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica, debían equilibrarse y dosificarse de acuerdo con las necesidades humanas (Werther, Davis & Guzmán, 2014).

Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996), afirman que posteriormente a los estudios de Mayo, otros investigadores continuaron observando la importancia de la satisfacción de los empleados y el clima organizacional en la productividad.

“El desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores” (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939; citados por Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996, p. 330). Por otro lado el origen del análisis de la satisfacción en el trabajo, como variable relevante en el estudio de los recursos humanos y del comportamiento organizacional, se debe a Hoppock, que en 1935 escribió su libro “Job Satisfaction”, ocupando así un lugar de privilegio en las investigaciones; con dicho aporte intentó demostrar la relevancia de la

satisfacción en el trabajo y su efecto positivo sobre la productividad de las personas, (Sánchez, Sánchez, Cruz, & Sánchez, 2013), en los últimos 30 años se ha prestado gran atención al análisis de la satisfacción en el trabajo, tanto por parte de la literatura académica como por parte de los gerentes de las organizaciones (Martínez, 2007).

Por otro lado Kaplan & Norton (2004b) mencionan que el concepto del clima viene de la psicología social, y se determina por la manera en que las influencias organizacionales (como la estructura de incentivos o la confianza que se percibe entre jefes y subordinados) afectan la motivación y conducta de los empleados, el clima “refleja sus percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales, existentes en la empresa” (p. 10), así mismo el componente antropológico es independiente de la infraestructura de la empresa y refleja las actitudes y creencias compartidas por los empleados.

El concepto de clima organizacional se puede atribuir a la teoría de motivación que desarrolló Lewin en 1951, pero el concepto mismo se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz del libro de Litwin y Stringer (1968) y de los dos trabajos fundamentales de Forehand y VonGilmer (1964) y de James y Jones (1974) durante los últimos albores del siglo XX los estudios de La Follette y Sims (1975), Jackofsky y Slocum (1988) junto con el de Payne (1990) arrojaron nuevos destellos de luz al respecto (Chiang, Martin & Núñez, 2010, p. 14).

Por su parte Becker (1960) se refiere al compromiso con la organización, desde la “Teoría del intercambio social”, como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (apuestas laterales) realizadas a lo largo del tiempo; según esta teoría, la persona continúa en la organización porque cambiar su

situación supondría sacrificar las inversiones realizadas; a esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de continuidad.

Los instrumentos de medida utilizados para evaluar el compromiso calculado, es decir, en términos del intercambio esfuerzo – recompensa, han sido los propuestos por Caldwell, Chatman, y O'Really (1990). Por su parte Meyer y Allen (1984) construyeron un instrumento de medida para esta dimensión del compromiso laboral (componente de continuidad) en el cual se recogen (aunque no de manera explícita), la percepción del costo personal del abandono debido a las inversiones realizadas, así como la percepción de la escasez de alternativas de empleo, aunque los autores no mencionan ambas dimensiones en el estudio original, sí comentan que es esperable que una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización cuando el costo del abandono percibido sea alto y/o cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo, en ambos casos, el sujeto manifestará un alto nivel de compromiso calculado hacia su organización; al mismo tiempo, McGee & Ford (1987) discuten la composición de la dimensión calculada, al encontrar que esta dimensión se desdoblaba en dos factores: un componente de “alto sacrificio personal” (asociado a los costes de abandonar la organización) y un componente de “escasez de alternativas percibidas” (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser una alternativa al actual); posteriormente, Meyer, Allen y Gellalty (1990) y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) encontraron evidencia empírica del desdoblamiento en dos factores, si bien, la escala de compromiso calculado se siguió utilizando de forma unidimensional.

Por otra parte, desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas

de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1973), esta es la faceta afectiva del compromiso.

1.2 Problemática

Las organizaciones hoy en día buscan ser competitivas, tomando en cuenta la innovación y la mejora continua, es por ello, que el proceso administrativo es importante, en cuanto a la integración del recurso humano ya que es fundamental para coordinar las diferentes actividades que forman parte de dichos procesos y así generar un producto o servicio. Las empresas para obtener resultados positivos, han concluido que la clave es el recurso humano, ya que su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos y por ello hoy en día se ha aumentado la inquietud por parte de los directivos por encontrar la manera de motivar al personal para incrementar su empeño, interés y satisfacción en el trabajo y así lograr un clima organizacional satisfactorio (Díaz, Peña & Samaniego, 2013). Es un reto, de vital importancia para las organizaciones el preservar un clima organizacional adecuado, ya que esto garantiza la productividad y un crecimiento a futuro, Brunet (2007) señala que el clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que este, está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global y frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

No es fácil convencer a directivos, gestores y administradores en general de que una de las maneras más eficaces de mantener satisfechos a sus empleados, logrando asimismo un mejor rendimiento en el trabajo, es ser garantes de una atmósfera o clima laboral adecuado, es por esto, que se hace necesario aportar datos empíricos que

muestren cuales son los elementos más influyentes en la constitución de un ambiente óptimo de trabajo (Chiang, Martin & Núñez, 2010, p. 11).

Muchos directivos tienden a considerar que están demasiado ocupados o que el fomento de un adecuado clima organizacional es una tarea secundaria, la realidad es muy diferente: en las organizaciones en las que existe un compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son muy superiores a los que se obtienen en entidades divididas o con mínimo sentimiento de identificación con la empresa (Werther, Davis & Guzmán, 2014).

Uno de los problemas en el desempeño ocasionado en gran medida por conflictos internos en los individuos que forman parte de la empresa, es la falta de satisfacción laboral, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador, un proceso relacionado con ello, es el relativo a la motivación laboral. La satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar, en que ésta última se refiere a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las posibles consecuencias que se derivan de él (Weinert, 1985 citado por Peña, Olloqui y Aguilar, 2013, p. 116).

Para incrementar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral, a corto plazo la administración autocrática puede lograr este objetivo incluso a costa de las condiciones generales de trabajo, sin embargo, estos logros no se pueden sostener a largo plazo porque el deterioro del clima laboral provoca que el personal pierda entusiasmo por su trabajo, situación que se refleja no solo en mayores niveles de ausentismo y tasas de rotación sino también en la indiferencia que caracterizan al personal

de las instituciones anquilosadas, el personal se desvincula de sus labores y se dedica a cumplir con un mínimo requerido, (Werther, Davis & Guzmán, 2014).

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta el nivel de clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral, así como la correlación que existe entre ellas, ya que esto les permitirá definir planes de acción y estrategias claras para atacar los factores que impactan en forma negativa la percepción de la compañía por parte de los trabajadores, esto en un entorno de análisis formal periódico, que permita dimensionar de forma cuantitativa la realidad que se vive al interior de las organizaciones. Muchas organizaciones desconocen los términos antes mencionados y carecen de personal calificado para realizar este tipo de análisis, aunado a la carga de trabajo que demanda un departamento de recursos humanos, en este contexto la compañía que es caso de estudio no cuenta con referencias claras de la evolución que ha sufrido el clima laboral en la organización en cuanto al nivel de percepción del personal sindicalizado; durante años la compañía ha trabajado en múltiples iniciativas en pro de la mejora continua y la motivación de sus trabajadores, sin embargo, debido a la fuerte carga de trabajo del departamento de recursos humanos, no se ha realizado de forma periódica evaluaciones formales para conocer el índice de clima organizacional, compromiso laboral y satisfacción laboral, por lo que no ha podido evaluar la efectividad de sus estrategias y definir planes de acción claros enfocados a fortalecer las deficiencias. Este trabajo pretende fortalecer las herramientas de evaluación con que cuenta actualmente la organización ya que será la base que permitirá el análisis de otros sitios del grupo.

1.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las dimensiones que tienen un impacto negativo en el clima organizacional en una empresa del ramo ferroviario?
2. ¿Cuáles son los factores que inciden negativamente en el compromiso y satisfacción de los trabajadores?
3. ¿Cuál es el nivel del clima, compromiso y satisfacción laboral de los trabajadores?
4. ¿Cuál es la relación del clima organizacional en la satisfacción laboral de una empresa del ramo ferroviario?
5. ¿Cuál es la relación del clima organizacional en el compromiso laboral de una empresa del ramo ferroviario?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Analizar el clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral en una empresa del ramo ferroviario a fin de identificar la relación entre ellos.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Determinar cuál es el nivel de clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral en una empresa del ramo ferroviario.
- Analizar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de una empresa del ramo ferroviario.
- Analizar la relación del clima organizacional con el compromiso laboral de una empresa del ramo ferroviario.

1.5 Justificación

En la actualidad el clima organizacional se ha convertido en una variable de interés tanto para investigadores como para las organizaciones, ya que el capital humano es considerado parte fundamental para coordinar e integrar procesos que lleven al logro de objetivos; se considera que el clima organizacional constituye la personalidad de una organización, lo cual puede llegar a determinar su éxito o fracaso, por lo que es necesario reconocer los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de los trabajadores, ya que repercuten sobre las motivaciones y el comportamiento de los miembros de una organización y tienen una gran variedad de consecuencias (productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.) (Díaz, Peña & Samaniego, 2013). Según diferentes expertos en prevención de riesgos laborales, aquellas empresas donde el clima de trabajo es bueno y además tienen elementos de conciliación entre la vida laboral y familiar el ausentismo se reduce entre un 30% y un 40% (González, 2008).

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2004) el clima organizacional ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa o institución en todos sus ámbitos: productivo, administrativo, estructural y evolutivo. Resulta un elemento clave para explicar el comportamiento humano en el trabajo; las organizaciones con un clima deficiente pueden con dificultad aspirar a ser mejores, puesto que su recurso más valioso se encuentra desintegrado, incomunicado, insatisfecho, preocupado y desmotivado, es un requisito previo para cualquier esfuerzo por modificar la situación.

Para tener empresas exitosas los gerentes deben estar interesados en las actitudes de sus empleados las cuales podrían avisar sobre futuros problemas, ya que los empleados satisfechos y comprometidos tienen un índice más bajo de rotación y ausentismo. “En estos

tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo” (Brunet, 2007, p. 9). La aportación de cada trabajador en una organización, es la clave para la satisfacción de las necesidades humanas (González, 2008).

En razón de ello, “las instituciones están en la búsqueda de colaboradores que realicen más funciones y que no se conformen con realizar sus tareas cotidianas; es decir, que los colaboradores adopten un mayor grado de compromiso y se ofrezcan voluntariamente para realizar tareas o funciones extraordinarias. Dicho esfuerzo adicional debe estar supeditado a ser apoyo de sus compañeros de trabajo o de equipo, siendo optimistas en sus opiniones, evitando conflictos innecesarios, preservando el patrimonio de la organización, cumpliendo con las normas y los reglamentos, y siendo tolerantes ante situaciones o procedimientos que no comparten” (Rivera Carrascal, 2010, p. 25).

En este contexto, se realiza este estudio de caso a fin de identificar las dimensiones que impactan el clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral en una empresa del ramo ferroviario, así como determinar la correlación del clima con el compromiso y la satisfacción, con el objetivo de proporcionar al director de recursos humanos un panorama más amplio acerca del clima organizacional que actualmente se percibe en la organización, lo que le permitirá aplicar estrategias de mejora continua, así como la elaboración de un plan de trabajo para poder atacar las áreas de oportunidad que resulten del presente estudio, así mismo el instrumento de medición desarrollado para este estudio, se podrá seguir aplicando periódicamente lo que les permitirá evaluar el avance en materia de clima, compromiso y satisfacción laboral.

1.6 Alcances y Delimitación del Objeto de Estudio

El alcance de esta investigación es conocer los factores de clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral, así como la relación entre ellos, en una empresa mediana del ramo ferroviario que ofrece servicio de mantenimiento a locomotoras, reparación de locomotoras accidentadas, manufactura y reparación de componentes para locomotoras, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, con el fin de identificar factores que influyan positiva o negativamente en la institución, el estudio únicamente abarca al personal operativo sindicalizado de la organización. Es un estudio de tipo corte transversal donde se evalúa el impacto del clima en la satisfacción y compromiso durante el tercer cuarto del 2015.

1.7 Hipótesis

H1: Existe una relación significativa entre dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral.

H2: Existe una relación significativa entre dimensiones de clima organizacional y compromiso laboral.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales, es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. “La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización” (Chiavenato, 2007, p. 84). Robbins & Coulter (2000), definen cultura organizacional como “un sistema de significación compartida por los miembros de una organización que determina en gran medida, la forma en que actúan sus empleados” (p. 80), por su parte Kaplan & Norton (2004a), afirman que “la cultura refleja las actitudes y comportamientos predominantes que caracterizan el funcionamiento de un grupo u organización, así mismo la cultura puede llegar a ser un obstáculo o un potenciador” (p. 329).

La cultura de una compañía se manifiesta en los valores y los principios que predica y práctica la administración, en sus estándares éticos y sus políticas oficiales, en las relaciones con quienes detectan sus intereses(en especial en sus tratos con empleados, sindicatos, accionistas, vendedores y comunidades en donde opera), en sus tradiciones, en sus prácticas de supervisión, en las actitudes y conductas de los empleados, en los acontecimientos que las personas repiten de la organización, en las presiones que hay de los compañeros, en las políticas, y en la química y las vibraciones que impregnan el ambiente de trabajo. Todas estas fuerzas se combinan para definir la cultura (Thompson & Strickland, 2002, p. 359).

La cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. “La cultura expresa la identidad de la organización, se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas; así constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar”. (Chiavenato, 2009, p. 177). “La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicción, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo” (Davis & Newstrom, 2001, p. 111).

La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias, en este sentido recuerda a un iceberg como se puede observar en la figura 1; en la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura, en la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura (Chiavenato, 2007, pp. 84-85).

Según Chiavenato (2007), la cultura organizacional presenta seis características:

- 1) Regularidad en los comportamientos observados: Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- 2) Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

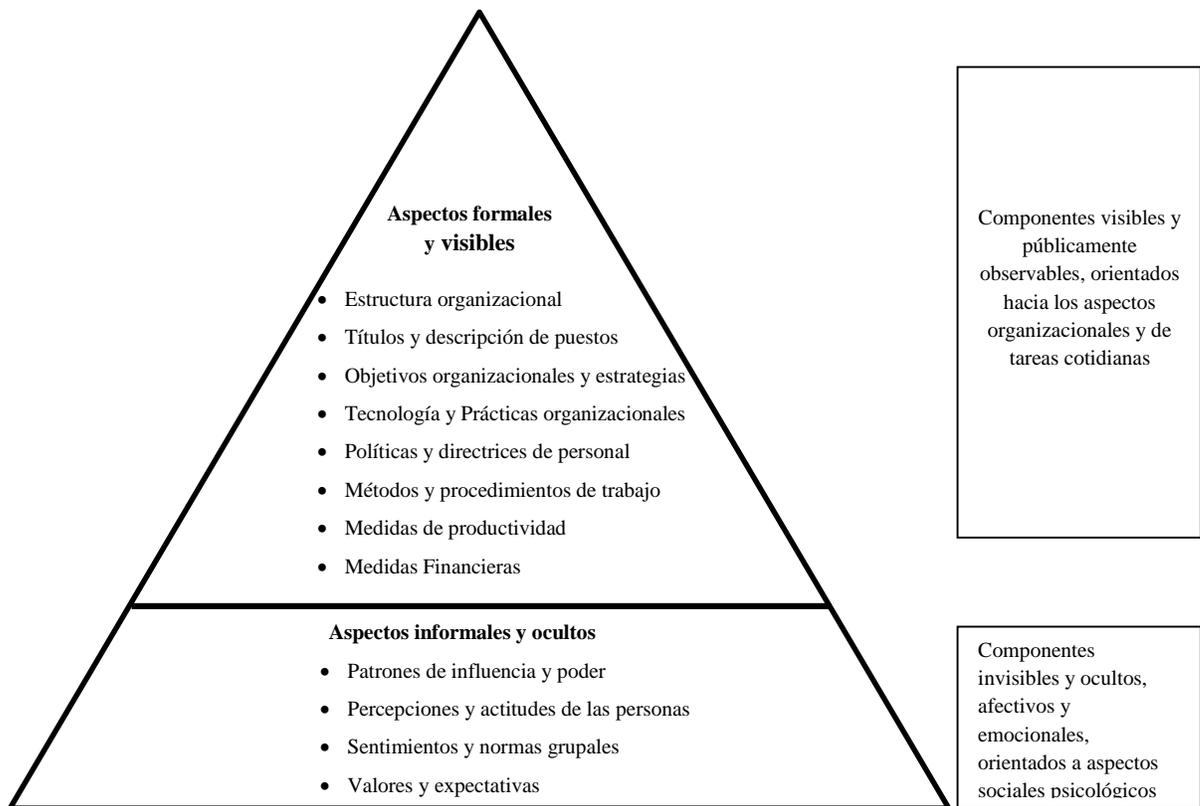


Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional.

Fuente: Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). México: Mc Graw Hill. (p. 85). ISBN 970-10-6104-7

- 3) **Valores predominantes:** son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
- 4) **Filosofía:** son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- 5) **Reglas:** son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.

6) **Clima organizacional:** Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo. Cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etc., (pp. 85-86).

En sus investigaciones Kaplan y Norton (2004b) descubrieron que las empresas exitosas son aquellas que poseen una cultura en la cual los trabajadores tienen un amplio conocimiento de la misión, visión y valores, así mismo promueven el trabajo en equipo y la transmisión de conocimientos con un extraordinario liderazgo en todos los niveles, trabajan en alinear los objetivos de la organización y los del equipo lo cual lleva a la organización hacia su estrategia, por otro lado, Thompson & Strickland (2002) mencionan que “las creencias, visión, objetivos, enfoques y las prácticas de las organizaciones que forman parte de la estrategia pueden no ser congruentes con el tipo de cultura de las mismas, cuando son congruentes la cultura se transforma en una aliada en la ejecución de las estrategias” (p.361).

2.2 Clima Organizacional

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional, en efecto el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. También hay que subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente

no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva (Brunet, 2007, p. 16).

“El clima organizacional puede ser definido como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales” (Rousseau, 1988; Schneider y Reichers, 1990; citados por Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010, p. 92); por su parte Lehal (2000), opina que el clima organizacional se describe como la forma en que las personas perciben el ambiente y resulta de la convivencia entre los individuos y es persuadido por la naturaleza de la gente. Según Chiavenato (2007), el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta; por otra parte Kaplan & Norton (2004a) mencionan que “el clima organizacional está formado por las influencias de la empresa sobre la motivación y el comportamiento de los empleados y es definido como la percepción compartida de las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa, tanto formales como informales” (p. 335).

Araujo, La Torre, López & Bastos (2011) en su investigación definen el clima organizacional como “las percepciones individuales respecto los atributos del ambiente de trabajo” (p. 119); por otra parte para Rodríguez, Retamal, Lizana & Cornejo, el clima organizacional surge de efectos subjetivos percibidos por las personas respecto del sistema formal en que se desenvuelven, así como del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales, los cuales afectan las actitudes, creencias, valores y motivación de los trabajadores.

De acuerdo a la revisión de la literatura se puede caracterizar al clima organizacional como una percepción que tienen los individuos del ambiente que se vive al interior de la organización, el cual influye en su comportamiento y desempeño, lo que representa una pieza clave para el logro de los objetivos de las organizaciones.

2.2.1 Importancia del clima organizacional

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

- 1) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- 3) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (p. 20).

Por otro lado, de acuerdo a Chiang, Salazar & Nuñez (2007), el estudio del clima organizacional nos permite conocer la situación de la empresa en cuanto a los aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y algunos otros factores que pueden influir en el desempeño de las personas.

2.2.2 Dimensiones del clima organizacional

Lawler, Hall y Oldham, 1974; citado por Chiang, Martín, & Núñez (2010), sostiene que uno de los principales temas de estudio en cuanto a clima se refiere ha sido debatir su validez y contenido, ya que definir las variables o dimensiones que conforman la estructura es un tema complejo y una preocupación si se pretende medir el clima con exactitud. De

acuerdo con Brunet (2007), “la organización constituye en cierta forma una especie de micro sociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos, varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional y el elemento crucial, en este punto es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo”. (p. 42).

A continuación, citaremos las dimensiones que se utilizaron para medir clima organizacional, en la presente investigación:

- **Autonomía.** Robbins & Coulter (1996) definen autonomía como el “grado en el que un puesto otorga suficiente libertad, independencia e influencia a una persona para programar y desempeñar su trabajo” (p. 542), por otro lado Stoner, Freeman & Gilbert, (1996) la definen como “La medida de libertad que tiene la persona en su trabajo y la discreción para programar tareas y determinar procedimientos para realizarlas” (p. 400) y además Kreitner & Kinicki, (1997) la definen como “Punto hasta el cual el trabajo posibilita al individuo a experimentar la libertad, la independencia y la discreción tanto en la programación de horarios como en determinar los procedimientos utilizados para completar el trabajo” (p. 168).

- **Toma de decisiones.** Robbins & Coulter (1996) definen toma de decisiones como “el proceso de elegir entre alternativas” (p. 186), por otro lado, Stoner et al. (1996) la definen como “El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p. 466), además Koontz & Weihrich (1998) la definen como la “selección de un curso de acción entre varias opciones” (p. 786).

- **Habilidad de comunicación.** Robbins & Coulter (1996, 1999) mencionan que la habilidad de comunicación es la habilidad de transferir y comunicar significado, pero además Koontz & Weihrich (1998) comentan que esta habilidad comprende la capacidad para transferir y comprender significados, la capacidad de transformar las ideas en palabras y acciones, la capacidad de escuchar y hacer preguntas.

- **Prestaciones.** Corzo (2006) menciona que las prestaciones laborales son aquellos derechos que adquiere el trabajador por la venta de su mano de obra, por las cuales percibe un salario y otras ventajas que por ley o por convenio se le confieren, estimulando su sacrificio por las labores prestadas, obteniendo además algunas ventajas sociales para él y su familia por otro lado Brunet (2007) las define como la “percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho” (p. 46).

- **Innovación.** Robbins & Coulter (1996) definen innovación como “el proceso de tomar una idea creativa y transformarla en un producto, servicio o método de operación útil” (p. 444), además Stoner et al. (1996) la definen como el proceso de “traducir una idea nueva en una empresa nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo o un método de producción nuevo” (p. 466), pero además Koontz & Weihrich (1998) mencionan que es la capacidad de construir sobre el conocimiento previo y generar nuevo conocimiento.

- **Entusiasmo.** El diccionario de la lengua española (2001) define entusiasmo como la “Exaltación y fogosidad del ánimo, excitado por algo que lo admire o cautive. Adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño” (p. 634).

- **Apoyo.** Brunet (2007) “se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados” (p. 49).

- **Recompensa.** El diccionario de la lengua española (2001) define recompensa como la “acción y efecto de recompensar, retribuir o remunerar un servicio, premiar un beneficio, favor, virtud o mérito” (p. 1300).
- **Reconocimiento.** El diccionario de la lengua española (2001) define reconocimiento como la “acción y efecto de reconocer o reconocerse”. (p.1301)
- **Estilo de Gerencia.** Se refiere a las dimensiones del estilo de liderazgo de interés en las personas e interés en la producción creadas por Robert R. Blake y Jane S. Mouton en su grid gerencial.
- **Trabajo en equipo.** Davis & Newstrom, (2001) mencionan que el trabajo en equipo “Se presenta cuando los miembros de un equipo conocen sus objetivos, y contribuyen responsable y entusiastamente a la tarea y se apoyan entre sí” (p. 622).

2.2.3 Teorías y modelos del clima organizacional

Teoría del clima organizacional de Likert.

La teoría del clima organizacional o de sistemas de organización que propone Likert “permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa” (Brunet, 2007, p. 28).

Likert, propuso que cualquier estudio organizacional debe incluir los siguientes factores: flujo de comunicación, práctica de toma de decisiones, interés por las personas, influencia en el departamento, idoneidad tecnológica, y motivación, los cuales deben evaluarse con escalas congruentes, mismas que hoy llevan su nombre. (Hernández, 2006, p. 141). Likert (citado por Brunet, 2007) sostiene que hay 3 tipos

de variables que determinan las características propias de una organización como se observa en la figura 2.

- Las variables causales son independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtienen y comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes, y se distinguen por 2 rasgos, pueden ser modificadas o transformadas y son independientes.

- Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa, son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa, como la motivación, las actitudes, objetivos y toma de decisiones.

- Las variables finales son variables dependientes que reflejan el resultado de las dos anteriores, como la productividad, gastos de la empresa, ganancia y pérdidas (p. 29).

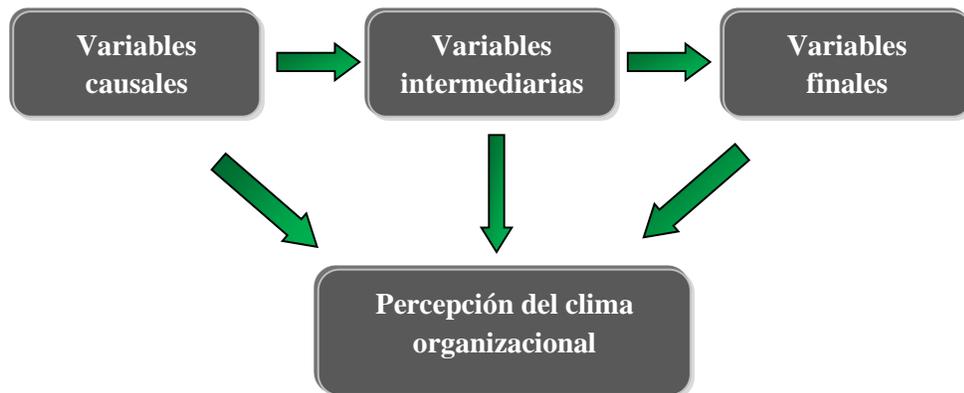


Figura 2. Teoría del clima organizacional de Likert.

Fuente: Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas (p. 30).

“La combinación de estas variables determina dos clases de clima organizacional que parte de un sistema autoritario a uno participativo” (Brunet, 2007, p.30), como se puede observar en la tabla 1, clima de tipo autoritario y en la tabla 2 clima de tipo participativo.

Estas variables permiten identificar 4 tipos de climas diferentes, que son los siguientes:

- Autoritarismo explotador: es aquel clima en el que los jefes no tienen confianza en sus subordinados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos son tomados por la alta gerencia y se asignan en forma descendente.
- Autoritarismo paternalista: es aquel clima en que los jefes confían de manera condescendiente en sus empleados.

Tabla 1. Clima de tipo autoritario.

SISTEMA I: AUTORITARISMO EXPLOTADOR	SISTEMA II: AUTORITARISMO PATERNALISTA.
MÉTODOS DE MANDO	MÉTODOS DE MANDO
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/ subordinados.	De naturaleza autoritaria con poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.
OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
FUERZAS MOTIVACIONALES	FUERZAS MOTIVACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. • Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. • Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces del miedo. • Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. • La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. • Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. • Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.

SISTEMA I: AUTORITARISMO EXPLOTADOR	SISTEMA II: AUTORITARISMO PATERNALISTA.
MODOS DE COMUNICACIÓN	MODOS DE COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. • Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
PROCESO DE INFLUENCIA	PROCESO DE INFLUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. • No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. • En cuanto a la influencia descendente, esta es sobre todo mediana.
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. • Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. • Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.
PROCESO DE CONTROL	PROCESO DE CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> • El control no se efectúa más que en la cumbre. • Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. • Existe una organización informal y busca reducir el control formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El control se efectúa en la cumbre • Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. • Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Sistema I: Autoritarismo explotador. Sistema II: Autoritarismo paternalista.

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F.: Trillas.

- Consultivo: es aquel clima en el que los jefes confían en sus subordinados, ya las decisiones se toman ellos y permite a los subordinados que tomen decisiones menos importantes.

- Participación de grupo: es aquel clima en el cual la alta gerencia tiene plena confianza sus subordinados, están dispersos en toda la organización y bien incorporados a sus niveles. La comunicación ascendente, descendente y lateral.

Tabla 2. Clima de tipo participativo.

SISTEMA III: CONSULTIVO	SISTEMA IV: PARTICIPACIÓN DE GRUPO.
MÉTODOS DE MANDO	MÉTODOS DE MANDO
Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.
OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
FUERZAS MOTIVACIONALES	FUERZAS MOTIVACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. • Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. • Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene plena confianza en sus empleados. • Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
MODOS DE COMUNICACIÓN	MODOS DE COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. • Puede darse un poco distorsión y de filtración. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. • No observa ninguna filtración o distorsión.
PROCESO DE INFLUENCIA	PROCESO DE INFLUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tiene bastante influencia.

SISTEMA III: CONSULTIVO	SISTEMA IV: PARTICIPACIÓN DE GRUPO.
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none"> Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.
PROCESO DE CONTROL	PROCESO DE CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Sistema III: Consultivo; Sistema IV: Participación de grupo.

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L., (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F.: Trillas.

Teoría del clima laboral de Mc Gregor (Teoría X y Y).

Douglas Mc Gregor es uno de los más grandes pilares en cuanto a administración, se refiere, debido a sus importantes estudios en comportamiento humano al interior de las organizaciones, su principal contribución al pensamiento administrativo está vinculada a las actitudes, resultado de los valores (creencias personales arraigadas) sobre la naturaleza humana frente al trabajo (Hernández, 2006).

En 1957 Mc Gregor propuso el argumento de que la gran mayoría de las acciones administrativas surgen de la teoría del comportamiento humano. Afirmó que la práctica administrativa se halla bajo el control de la filosofía administrativa, es

decir las políticas de los departamentos de recursos humanos, la toma de decisiones, practicas operacionales y diseños organizacionales de una empresa derivan de supuestos básicos de la conducta humana (Davis & Newstrom, 2001, p. 33).

Robbins & Coulter (2000), afirma que la teoría X “presenta una visión esencialmente negativa de las personas, supone que estas tienen poca ambición, les disgusta el trabajo, desean evadir responsabilidades y es necesario dirigirlas muy de cerca para que trabajen con eficacia”. (p. 51). Davis & Newstrom (2001), mencionan que “esta teoría es un compendio de suposiciones sobre las personas en el cual se asumen que a la mayoría no le gusta trabajar e intentarían evitarlo a toda costa, tienden a reducir la producción, no poseen ambiciones y evitan compromisos” (p. 33).

De acuerdo con Chiavenato (2007) la teoría X representaría la concepción tradicional, basada en las siguientes suposiciones:

- El hombre es motivado por incentivos, el principal, su salario.
- Debido a que los incentivos son controlados por la compañía, los trabajadores se convierten en agentes pasivos.
- Las emociones de las personas son irracionales y no interfieren con sus intereses.
- La naturaleza del hombre es ser perezoso y requiere incentivos para estimularse.
- Los objetivos individuales se oponen a los de la empresa, por lo que es necesario tener controles rígidos.
- Debido a que el hombre es irracional no tiene capacidad de controlarse y auto disciplinarse.

Davis & Newstrom (2001) mencionan que la teoría Y tiene un toque más humano ya que opina que “las personas no son perezosas, todo es resultado de experiencias previas, sin embargo, si el ambiente les provee las condiciones adecuadas, los individuos disfrutarán de su trabajo y lograrán las metas de la organización” (p.33). “La teoría Y, presenta una visión positiva, supone que las personas se dirigen por sí mismos, aceptan responsabilidades y consideran su trabajo como algo natural como el descanso o el juego” (Robbins, 2000, p.52).

Esta teoría tiene una percepción más humana y de acuerdo con Chiavenato (2007) se basa en los siguientes supuestos:

- El empleo del esfuerzo físico o mental les resulta a las personas tan natural como jugar o descansar.
- El control y amenazas no son los medios adecuados para obtener la cooperación de los individuos.
- Dar objetivos es una forma de premiar, relacionada con el alcance efectivo.
- En algunas condiciones, el hombre no solo aprende a aceptar, también busca responsabilidades.
- Las personas tienen una alta capacidad de ingenio e imaginación.
- Las condiciones de la vida actual y el potencial de las personas son utilizadas apenas de forma parcial (p. 104).

Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional.

Katz & Kahn, “definen la organización social como un dispositivo para lograr mejor con los medios de un grupo, algún propósito” (Hernández, 2006, p.106), así mismo utilizaron la teoría del enfoque abierto como un esquema conceptual general y presentaron

una teoría integrada de la organización, “sugieren que el enfoque psicosocial ha sido ignorado y no se ha manejado de acuerdo con la estructura y organización social, por lo que emplearon conceptos de sistemas para desarrollar un modelo integrado” (Kast & Rosenzweig, 1981, p. 115). Desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas, ya que ellos conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, no cerrados y proponen 9 características para este tipo de sistemas:

1.- Importación de energía, este tipo de sistemas toman energía del medio externo, devino a que la estructura social no es autosuficiente.

2.-Procesamiento. Los insumos son procesados por el sistema.

3.-El producto. Derivado de la transformación surgen los productos que se ofrecen al medio externo.

4.- Funcionamiento cíclico. Los productos que se generaron al medio externo, generan nuevos insumos que entran de nuevo al sistema.

5.- Entropía Negativa (energía destructiva del sistema). Es necesario que para sobrevivir se controle la energía negativa, importando más energía de la que requiere.

6.-La información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación. La información ayuda al sistema a entender su medio, lo negativo señala fallas para corregirlas, así mismo seleccionara la información que resulte relevante.

7.-Estado estable y homeostasis dinámica. Las entradas y los insumos proporcionan estabilidad, sin embargo, como consecuencia del crecimiento requieren ajuste.

8.- Diferenciación. Cada sistema tiene características particulares.

9.- Equifinalidad. Indica que cualquier sistema puede llegar al final por diferentes medios y estados iniciales (Hernández, 2006, p.106-107).

Por su parte Edel, García & Casiano (2007), proponen un modelo donde el clima organizacional tiene un proceso de influencia a través de líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno, como se puede observar en la figura 3.

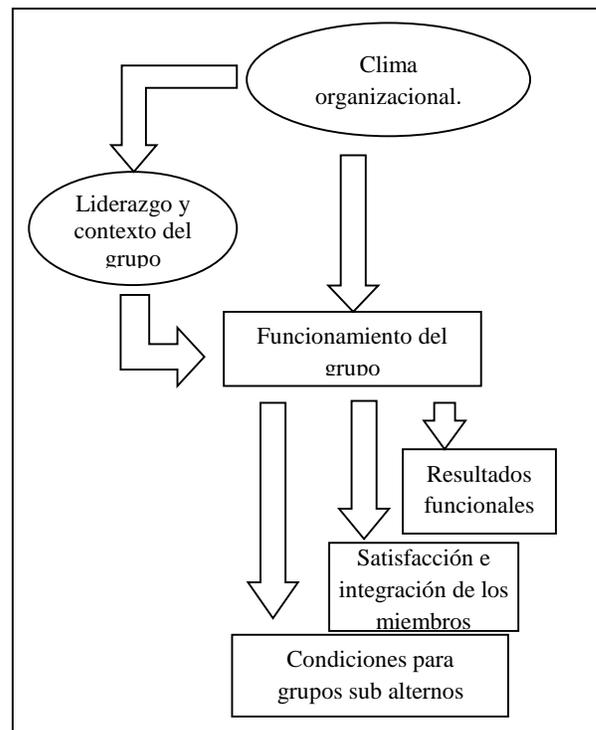


Figura 3. Modelo de funcionamiento organizacional.

Fuente: Edel, R., Garcia, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. (p. 27). Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/CIEA>.

2.3 Compromiso Laboral

El compromiso laboral ha sido un tema de interés para muchos estudiosos, psicólogos industriales, investigadores y existe una gran controversia en cuanto a cómo debe ser medido el constructo, a continuación, se mencionan algunas aportaciones de distintos autores que hay del tema.

Robbins & Coulter (2000) mencionan que “el compromiso organizacional representa la orientación del empleado frente a la organización, en términos de lealtad a la misma, su identificación y el grado en el que se involucra con ella” (p. 420).

Kreitner y Kinicki (1997) consideran que el compromiso organizacional simboliza el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos.

Varona (1993) menciona en su estudio la adopción de tres perspectivas diferentes en la conceptualización del término “compromiso organizacional”, las cuales son:

- Perspectiva de intercambio: resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el colaborador.
- Perspectiva psicológica: sujeta a la identificación del empleado con los valores y objetos de la organización, su deseo por contribuir en que la organización alcance sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de la organización.
- Perspectiva de atribución: en que el trabajador se obliga voluntaria, explícita e irrevocablemente a pertenecer a la organización y participar de todos los actos que ello conlleva.

Posteriormente a raíz de estos estudios iniciales Allen y Meyer (1990) proponen un modelo de 3 tipos de compromiso, compromiso afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo se considera un apego afectivo o emocional a la organización de tal manera que el individuo se identifica con su firme compromiso, está involucrado y disfruta la pertenencia a la organización. El compromiso de continuidad se refiere al compromiso basado en el costo que los empleados asocian con dejar la organización. El compromiso normativo se refiere a los sentimientos de los empleados de la obligación de permanecer

con la organización, sugiere que los individuos exhiben comportamientos de acuerdo a lo que creen que es moralmente correcto hacer.

2.3.1 Importancia del compromiso laboral

Saber si un colaborador está o no comprometido con su organización es muy importante para percibir y explicar su forma de actuar con sus compañeros, con sus jefes y con sus subordinados (Cámara, Guillén, & León 2012). Según Ribeiro y Bastos (2010) algunas investigaciones concluyeron que la distancia jerárquica, uno de los factores de la cultura organizacional ya referenciados, podrá influenciar el nivel de compromiso, por lo cual nuestra idea en esta investigación de asociar cultura y compromiso laboral gana consistencia.

2.4 Satisfacción

2.4.1 Actitudes de los empleados.

“Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia, su comportamiento” (Davis & Newstrom, 2001, p. 275). Según González (2008) la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud del empleado frente a su labor, dicha actitud está basada en las creencias y valores que desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas por las características que tiene el puesto y por las expectativas que espera el trabajador, lo que desea del mismo. Una persona puede tener miles de actitudes, estas capturan las evaluaciones positivas o negativas que los empleados mantienen acerca de los aspectos de su ambiente de trabajo. Una de estas actitudes es la satisfacción en el trabajo (Robbins & Coulter, 2000).

2.4.2 Concepto de satisfacción laboral.

El diccionario de la lengua española (2001) define a la satisfacción como “la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse, es la razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Confianza o seguridad del ánimo. Cumplimiento del deseo o gusto” (p. 1379). Además, Davis & Newstrom (2001) definen la satisfacción laboral como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (p. 277), por otro lado, Robbins & Coulter, (2000) definen satisfacción en el trabajo como “la actitud general de un individuo hacia su empleo” (p. 419).

2.4.3 Importancia de la satisfacción laboral.

De acuerdo con Chiavenato (2007), las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades y mantener un cierto equilibrio individual, esta adaptación no se restringe a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (llamadas necesidades básicas), sino también comprende la satisfacción de necesidades sociales de estima y autorrealización (llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, especialmente de las que ocupan niveles de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y aun en un mismo individuo de un momento a otro, esta variación puede ser entendida como un continuum que va desde una adaptación precaria hasta una excelente adaptación como se puede observar en la figura 4.

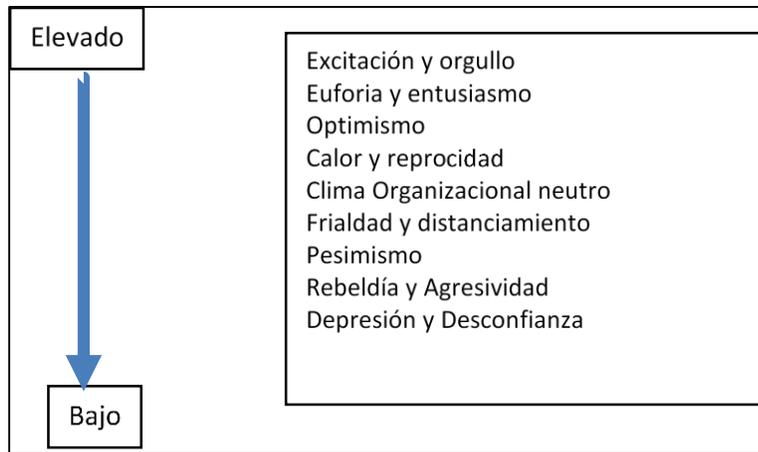


Figura 4. Imagen de continuum de los niveles de clima organizacional.
 Fuente: Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN 970-10-6104-7 (p. 87)

Una buena adaptación significa salud mental. Según Robbins y Coulter (2000) las 3 características principales de las personas mentalmente sanas son:

- Las personas se sienten bien consigo mismas
- Se sienten bien en relación con otras personas
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

Chang, Martín, y Núñez (2010) afirman que la satisfacción laboral es importante en el análisis del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los trabajadores representa un fin en sí misma o un medio para conseguir la satisfacción personal. La satisfacción e insatisfacción laboral se asocian a indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, rendimiento, etc. Por otro lado, Patlán, Martínez & Hernández (2012) afirman que la satisfacción laboral además de ser una variable ampliamente investigada, tiene impactos relevantes en el desempeño de las personas, la intención de rotación, su bienestar y la rotación laboral (p. 1). En este contexto es importante vigilar, comprender y dirigir las actitudes de los empleados, éstas se derivan a consecuencia de

sensaciones de equidad o inequidad respecto a las retribuciones y trato de supervisores. Una de estas actitudes es la satisfacción laboral y la falta de ella puede conducir a mayor ausentismo, rotación y otras conductas no apropiadas (Davis & Newstrom, 2001, p. 298)

La satisfacción se ha convertido en un factor determinante en la gestión de recursos humanos; es un elemento fundamental, no sólo en el plano personal, sino también en el ámbito de la organización, al constatarse que aquellos trabajadores más satisfechos son, generalmente, los más productivos (Martínez, 2007).

2.4.4 Dimensiones de la satisfacción laboral.

El factor satisfacción con la supervisión se refiere a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa,

El factor satisfacción con el ambiente físico de trabajo, agrupa cinco ítems relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

El factor satisfacción con las prestaciones recibidas, reúne cinco ítems. Sus contenidos están referidos al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.

El factor satisfacción intrínseca del trabajo se refiere a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.

Por último, el factor satisfacción con la participación, incluye tres ítems que se refieren a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea. (Meliá y Peiró, 1989).

2.4.5 Teorías y modelos de la satisfacción laboral

Debido a la gran cantidad de teorías o modelos, se han agrupado en dos orientaciones:

- Teorías o modelos de contenido
- Teorías o modelos de proceso

Las teorías de contenido hacen referencia a los objetivos, necesidades, aspectos que generan o condicionan la satisfacción laboral. Las teorías de proceso en cambio, pretenden una descripción y un análisis explicativo de los procesos que activan, dirigen y sostienen la actitud de la satisfacción laboral sin preocuparse tanto de explicar cuáles sean las variables concretas que determinan la conducta (Chiang, Martín y Núñez 2010, p. 172).

2.4.6 Teorías y modelos basados en el contenido

Modelo de la escuela de relaciones humanas.

Los primeros estudios de las relaciones humanas, datan de 1920, este enfoque surgió como resultado del desarrollo de la industria y la producción en serie, los empresarios se dieron cuenta de la importancia de la motivación y junto con estudiosos empezaron a generar teorías de poco valor, pero con gran difusión, tales como los escritos de Elberth Hubbard acerca de la responsabilidad de un colaborador en la empresa (Hernández, 2006, p. 70).

Este modelo también conocido como Humanista, fue una reacción pendular al mecanismo tradicional de esa época, y trato de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo, y el organigrama por el sociograma. Este enfoque sustituyó la

importancia en las tareas y en la estructura organizacional por la importancia dada en las personas y los grupos sociales (Chiavenato, 2009 p.210).

La escuela de las relaciones Humanas tiene como objetivo la empresa y la productividad, aun cuando se plantea a investigar la satisfacción laboral. El cambio en la satisfacción de los trabajadores condicionaba la producción más que los cambios en las condiciones objetivas y físicas del trabajo. La necesidad de ser aceptado y querido por los compañeros era más importante que los incentivos físicos o económicos propuestos por la empresa. Por tanto, había que cuidar los factores psicológicos y sociales del empleado, pues su repercusión en el desempeño parecía evidente. El nuevo modelo de satisfacción en el trabajo incluye desde ese momento, aspectos y propiedades psicosociales de los trabajadores, se supera el modelo económico por un modelo social. La satisfacción no puede reducirse a un problema de salario, es preciso considerar más dimensiones de los trabajadores como su rendimiento y el sentido de pertenencia e identidad (Mayo, 1946; citado por Chiang Martín y Núñez, 2010, p. 173).

Teoría de las necesidades de Maslow.

Maslow (1943); citado por Chiavenato (2007), parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo es decir su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él; algunas de esas fuerzas (necesidades) son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas; según Maslow las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana, en la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (primarias),

mientras que en la cúspide se encuentran las más sofisticadas e intelectuales (secundarias) (p.50).

Maslow sostuvo que cada uno de los niveles de la jerarquía debía satisfacerse antes de que el siguiente pudiera activarse, ya que una vez que una necesidad está totalmente satisfecha deja de ser un factor motivador de comportamiento, en otras palabras, cada que una necesidad se satisface, la siguiente se vuelve dominante, es decir se asciende por jerarquía (Robbins & Coulter, 2000, p. 50).

En esencia este modelo propone que las personas poseen necesidades que desean satisfacer y que las necesidades gratificadas no son tan motivadoras como las necesidades insatisfechas. Este enfoque ha sido de gran utilidad para los administradores contemporáneos, ya que han captado ideas para motivar a su personal (Davis & Newstrom, 2001).

Maslow propone las siguientes necesidades:

- Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas como la alimentación, sueño, reposo, abrigo, etc...y exigen satisfacción cíclica y reiterada con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.
- Necesidades de seguridad: es segundo nivel en las necesidades humanas, llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, aceptación, intercambio de amistad, afecto y amor.
- Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima.

- Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas, llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano (Chiavenato, 2007, p. 50-51)

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.

Frederick Herzberg desarrollo este modelo en la década de los cincuenta, pidió a sus sujetos que recordaran una ocasión en la que se hubieran sentido satisfechos y otra en la que se hubieran sentido insatisfechos y que describieran que circunstancias habían originado esas sensaciones y descubrió que hacían mención a condiciones de satisfacción e insatisfacción, es decir si una sensación de logro creaba sensación de satisfacción, la ausencia del logro muy raramente aparecía como causa de sensación de insatisfacción, la cual podía atribuirse a otro factor (Davis & Newstrom, 2001). Herzberg propone que los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son algo separado y distintos de los que dan lugar a la insatisfacción en el trabajo. Debido a que los factores causantes de insatisfacción en el trabajo no generan motivación los nombro factores de Higiene, sin embargo, aunque los factores sean adecuados la gente puede no sentirse insatisfecha pero tampoco satisfecha, así que para motivar a las personas sugirió hacer énfasis en los motivadores (Robbins & Coulter, 2000).

El centro de la teoría se basa en que a los trabajadores se les debe cubrir las necesidades de higiene, ya que estas le permiten obtener bienes y servicios, es decir producen sensación de progreso, sin embargo los bienes materiales son relativos, y la satisfacción puede desaparecer después de un tiempo, ya que perderá el efecto motivacional, por lo que propone que el motivador autentico se encuentra en la tarea, es decir en el placer que se genera al realizar la tarea en la que se siente capaz (Hernández, 2006, p. 135). La teoría de los dos factores dice que: “los factores intrínsecos

se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción” (Robbins, 2004, p. 159). Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y la motivación para trabajar en dos factores

a) Factores Higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. La expresión Higiene refleja su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales en el equilibrio.

b) Factores Motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad muy superior a los niveles normales. “Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, si son precarios provocan la ausencia de satisfacción” (Chiavenato, 2007, p. 53).

2.4.7 Teorías y modelos basados en el proceso

Teoría de las expectativas de Vroom (1964).

En su modelo Vroom (1964) citado por Chiavenato (2007), se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales (p. 54). “Esta teoría establece que los individuos tienden a actuar de determinada manera, basándose en la expectativa de que sus actos producirán un resultado específico y de acuerdo con el grado en que dicho resultado sea atractivo para cada individuo” (Robbins & Coulter, 2000, p. 496).

Vroom explica que la motivación es producto de tres factores:

- Valencia: Se refiere a la intensidad con la que una persona desea una retribución. Es expresión de la profundidad del deseo de alcanzar una meta.

- Expectativa: es el grado de convicción en que los esfuerzos personales de trabajo darán como resultado la realización de una tarea.

- Instrumentalidad: representa la certeza del empleado de que recibirá una retribución una vez cumplida su tarea. En este caso el empleado hace otro juicio subjetivo sobre la probabilidad de que la organización valore su desempeño y ofrezca retribuciones en forma contingente (Davis & Newstrom, 2001, p. 159).

Valencia x expectativa x instrumentalidad = motivación

Este modelo permite analizar el proceso mental por medio del cual ocurre la motivación.

2.4.8 Formas de expresar insatisfacción

De acuerdo con Davis & Newstrom (2001) cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ello se desprendan ciertas consecuencias. Este resultado es especialmente factible si los sentimientos son a un tiempo intensos y persistentes. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en repliegue psicológico (como el hecho de soñar despiertos en el trabajo), repliegue físico (ausencias no autorizadas, salidas anticipadas, recesos prolongados o tortuguismo), o incluso en francos actos de agresión y desquite de supuestos errores.

Según Robbins (2004) las formas de expresar insatisfacción, son las siguientes, como se muestra en la figura 5:

- Salida: Insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización, incluye buscar un nuevo empleo o la renuncia.
- Expresión: Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia de mejoras, la discusión de problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- Lealtad: Esperar de manera pasiva, pero con optimismo a que mejoren las condiciones, incluye hablar en favor de la organización en respuesta de la crítica externa y confiar en que la organización y su administración hacen lo correcto.
- Negligencia: Esperar pasivamente a que empeoren las condiciones, incluyendo el ausentismo crónico o la impuntualidad, el esfuerzo reducido y una tasa mayor de error (p. 82).

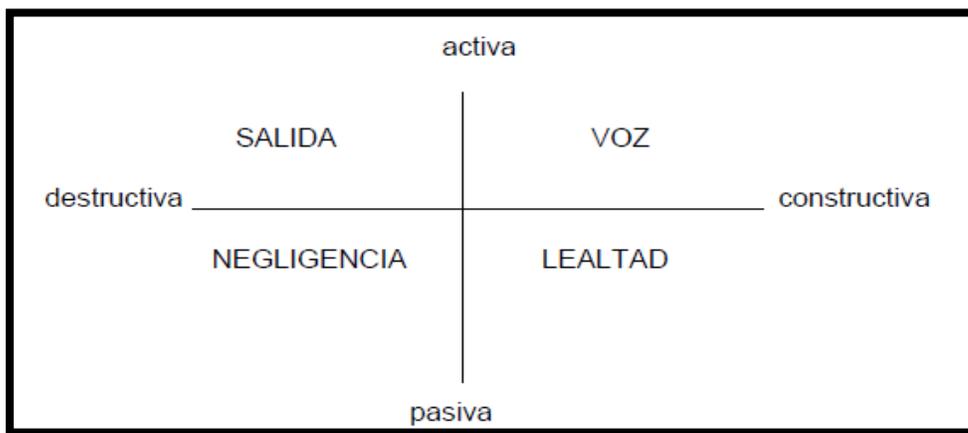


Figura 5. Respuestas a la insatisfacción en el puesto.

Fuente: Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.). México: Prentice Hall. (p. 82) ISBN 970-17-0236-0.

2.5 Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

De acuerdo con Chiavenato (2007), el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades.

En la actualidad los líderes de las organizaciones han incrementado su interés por mantener buenas interrelaciones bajo un clima que permita la motivación del personal y así elevar su desempeño, interés y satisfacción en su trabajo; es una ventaja para las organizaciones que su personal cuente con lo necesario para un desempeño favorable, conservando y logrando la satisfacción, debido a que los trabajadores satisfechos tienden a ser más cooperadores adaptables, y con disposición a los cambios (Peña, Díaz & Carrillo, 2015).

Capítulo 3. Metodología.

3.1 Introducción

La mayor parte de inventos en el mundo, de una u otra forma son producto de la investigación, gracias a ella se generan procesos industriales, se desarrollan organizaciones y sabemos cómo es la historia de la humanidad desde las primeras civilizaciones hasta los tiempos actuales y no es posible concebir una amplia gama de trabajos sin mencionar la investigación, es muy útil para distintos fines como crear nuevos sistemas y productos, resolver problemas económicos y sociales, ubicar mercado, diseñar soluciones y hasta evaluar si hemos hecho algo correctamente o no. La investigación puede cumplir dos procesos fundamentales: producir conocimiento y teoría (investigación básica) y resolver problemas prácticos (investigación aplicada). Cuanta más investigación se genere, más proceso existe (Hernández Sampieri, et al., 2004).

En este capítulo se analiza el estudio de caso de acuerdo a las hipótesis generadas que se pretenden probar, se definen los constructos y sus dimensiones, que se tomaron en cuenta para el presente proyecto de investigación, se describirán y revisaran las variables sociodemográficas, se mencionara la unidad de análisis, tipo de investigación, se señala el tamaño de la muestra, tipo de muestreo, así como la técnica, instrumento de medición, validez y confiabilidad del instrumento, la correlación de Pearson(r) y Spearman (ρ), el análisis de varianza (ANOVA) y la prueba t para muestras independientes.

3.2 Estudio de Caso

El estudio de caso es una herramienta útil para la investigación ya que genera un resultado global de una situación, lo que permite a los investigadores de las ciencias sociales múltiples posibilidades para abordar un problema. (Escudero, Delfín & Gutiérrez, 2008)

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2006) definen el estudio de caso como estudio que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema y probar hipótesis.

3.3 Descripción del Estudio de Caso

Es indispensable conocer donde se realizará el estudio de caso, así como también conocer brevemente sus objetivos y funciones. Esto permitirá al lector conocer las características principales de la institución objeto de estudio. En este caso la empresa objeto de estudio es una empresa del ramo ferroviario, ubicada en San Luis Potosí, cuenta con un taller de servicio que se encarga de dar mantenimiento a locomotoras, también cuenta con un centro de manufactura donde se ensamblan algunos componentes para locomotoras.

3.4 Hipótesis

Son las guías para una investigación o estudio, indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones. (Hernández Sampieri, et al., 2004)

Se presentan las siguientes hipótesis para esta investigación:

H1: Existe una relación significativa entre dimensiones de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

H2: Existe una relación significativa entre dimensiones de Clima Organizacional y Compromiso Laboral.

3.5 Tipo de Investigación

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno, es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta.

- El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

- El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

- El enfoque mixto, surge de la combinación de los enfoques cualitativo y mixto (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

Muñoz (2015) afirma que toda investigación tiene la pretensión de ser objetiva, sistemática y cuantificable y sin embargo hay fenómenos o hechos que son diferentes, y por lo tanto no hay investigaciones puramente cualitativas ni cuantitativas, las investigaciones son mixtas.

En cuanto al alcance de la investigación cuantitativa y más que proponer una clasificación Hernández Sampieri, et al. (2004), afirma que constituye un continuo de causalidad del alcance que puede tener un estudio, y del alcance del estudio depende la estrategia de la investigación. En la práctica cualquier investigación puede incluir

elementos de más de uno de los 4 alcances, que son: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

- Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes.

- Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población.

- Los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

- Los estudios explicativos pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

Aunque un estudio sea en esencia exploratorio contendrá elementos descriptivos, o bien un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos. (Hernández Sampieri, et al., 2004). En cuanto al diseño de la investigación Hernández Sampieri, et al. (2004), propone la siguiente clasificación:

- Investigación experimental: La cual se divide en pre experimentos, experimentos puros y cuasi experimentos.

- Investigación no experimental: Hernández Sampieri, et al. (2004) la define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Se subdivide en diseños:

- Transaccionales o transversales: recopilan datos en un momento único.

- Diseños longitudinales: efectúan observaciones en 2 o más momentos o puntos en el tiempo.

El desarrollo de esta investigación es de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, correlacional y diseño no experimental transversal.

3.6 Unidad de Análisis

La unidad de análisis es definida por Hernández Sampieri et al. (2004) como casos o elementos, es decir sobre que o quienes se van a recolectar datos, pueden ser sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio; en esta investigación la unidad de análisis está constituida por 157 operadores, mecánicos, eléctricos, que forman la plantilla operativa sindicalizada de una empresa del ramo ferroviario ubicada en San Luis Potosí, los cuales participaron al contestar el cuestionario sobre clima organizacional y su relación con el compromiso y la satisfacción laboral.

3.7 Población y Muestra

Población, se define como el conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones. (Hernández Sampieri et al., 2004)

Para el proceso cuantitativo la muestra se define como un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población, el interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

Las muestras se categorizan en dos grandes ramas

- Muestras probabilísticas, subgrupo de la población el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

- Muestras no probabilísticas, subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

En este estudio el tamaño de la muestra se calculó usando la fórmula para poblaciones finitas de:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población (157 trabajadores)

Z_α = Nivel de confianza (95% con un valor de 1.96)

p = Proporción esperada (0.5)

q = 1-p (1-0.5 = 0.5)

e = error de estimación (4.5%)

$$n = \frac{(157)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{((0.045)^2(157 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5))}$$

$$n = 118 \text{ cuestionarios por aplicar}$$

En esta investigación se tiene una población total de 157 empleados y se determina una muestra probabilística mediante una fórmula para poblaciones finitas que determina una muestra de 118 cuestionarios por aplicar, sin embargo, al momento de la aplicación se contestaron 122.

3.8 Recolección de Datos

La metodología de la investigación es la misma para cualquier tipo de ciencia, sin embargo, en donde se toman caminos distintos es en la técnica e instrumentos de

recolección de datos. De acuerdo al tipo de ciencia y al tipo de objeto de estudio, ya sea que estudie algún comportamiento o algún problema específico, se pueden aplicar instrumentos similares o bien un instrumento específico para un problema en particular (Muñoz, 2015).

Algunos de los instrumentos y técnicas para la recolección de información que menciona Muñoz Giraldo, et al. (como se citó en Bernal, 2006), en investigación cuantitativa son los siguientes: encuestas, entrevistas, observación sistemática, escala de actitudes, análisis de contenido, test estandarizados o no estandarizados, grupos focales y grupos de discusión, pruebas de rendimiento, inventarios, fichas de cotejo, experimentos, técnicas proyectivas y pruebas estadísticas. No todos los instrumentos o técnicas se pueden aplicar a cualquier investigación, sin embargo, como menciona Bernal (2006), se pueden utilizar varios instrumentos que se complementen.

Una de las técnicas más usadas en investigación para la recolección de datos es la observación, ya que se puede realizar en investigación cuantitativa y también en investigación cualitativa, Hernández Sampieri et al. (2006) mencionan que “la observación cuantitativa es el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta en el cual se recolecta información sobre la conducta más que sobre las percepciones” (p. 374) por otro lado Aaker y Day (1990) menciona que la observación también es un método que puede utilizarse en investigación cualitativa “cuando el interrogatorio directo no es posible” (p. 129).

Es de importancia anotar que con los entornos virtuales las situaciones a observar se amplían, en el sentido de que además de observar las situaciones sociales tradicionales de interés con la ayuda de las nuevas tecnologías, se suman nuevas situaciones de interés social por ejemplo las intervenciones (interacciones sociales) realizadas a través de los servicios de comunicación que ofrece Internet (Chat, foros

de discusión, listas de distribución, telefonía) así como las simulaciones que generan otras tecnologías, además las acciones sociales realizadas en el mundo real a consecuencia de las interacciones realizadas en entornos virtuales (Picciuolo, 1998; citado en Orellana y Sanchez, 2006, pp. 211-212).

La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas. Creswell (2003) considera la encuesta como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población, estudiando una muestra de ella. El método usual de recolección de datos de una encuesta es un cuestionario, “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación” (Bernal, 2006).

El instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. (Hernández Sampieri et al., 2004)

Botswick y Kyte (2005), mencionado en Hernández Sampieri et al. (2006) afirman que la función de la medición es establecer una correspondencia entre el mundo real y el mundo conceptual, el primero provee evidencia empírica, el segundo proporcionar modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de describir.

El instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario y consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández Sampieri et al., 2006).

Machorro, Rosado & Romero (2011) afirma que el instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito, este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

En esta investigación fue utilizado un cuestionario que abarca las dimensiones de clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral.

3.9 Requisitos del Instrumento de Medición

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos obtenidos durante el trabajo de campo y tiene como finalidad generar resultados, a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis de investigación. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2006), toda medición o instrumento debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad, “la confiabilidad de un instrumento de medición que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 200), es decir, que el instrumento arroja mediciones congruentes de una aplicación a la siguiente si se aplica a los mismos individuos y en condiciones tan parecidas como sea posible; y por otro lado, “la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 201), es decir, un instrumento es válido cuando mide aquello que deseamos medir. Respecto a la validez Babbie, 2004; además de Gronlund, 1990; Steiner & Norman, 2008; Wiersma & Jurs, 2008, citados en Hernández Sampieri et al., 2010, p. 201), establecen que “ésta puede presentar tres tipos de evidencia, a decir: evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el

criterio y evidencia relacionada con el constructo”; en cuanto a la objetividad, se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan (Hernández Sampieri, et al., 2006).

3.9.1 Confiabilidad.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (Hernández Sampieri, et al. 2006).

Se aplicó el alfa de Cronbach que es un coeficiente que estima la confiabilidad del instrumento de medición (Aaker & Day, 1989).

En la presente investigación se determinó la confiabilidad de los cuestionarios a través del programa Statistical Package for the Social Sciences “SPSS” versión 20 (SPSS v20) en español, el cual dio como resultado un alfa de Cronbach 0.962, como se puede observar en el apéndice A.

De acuerdo a Hernández Sampieri, et al. (2006) los coeficientes de confiabilidad pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad.

3.9.2 Validez.

Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández Sampieri, et. al 2004), es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia.

- Evidencia relacionada con el contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

- Evidencia relacionada con el criterio: se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo.

- Evidencia relacionada con el constructo: es probablemente la más importante, se refiere a que tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o un esquema teórico (Hernández Sampieri, et al. 2006).

Esta investigación tiene validez de contenido debido a que se abarcan las 3 variables a medir con sus dimensiones, las cuales son clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral, tomadas como base del marco teórico como respaldo de la realización de la presente investigación. Tiene validez de constructo ya que se correlacionan los conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.

3.9.3 Objetividad.

Se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan (Hernández Sampieri, et al. 2006).

El cuestionario diseñado es objetivo ya que mediante la estandarización en la aplicación del mismo se proporcionaron las mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes, así como en la evaluación de resultados.

3.10 Construcción del Instrumento

De acuerdo con Hernández, Sampieri (2006) esta fase implica generar los ítems y categorías del instrumento, de acuerdo a su tipo y formato.

Un test está formado por una serie de ítems (o elementos, reactivos, preguntas, cuestiones...) a los que cada individuo debe de responder. Después de cuantificar las respuestas de una persona a los ítems del test, se pretende asignar una puntuación (a veces, varias) a esa persona respecto al constructo o atributo que se pretende medir. La puntuación asignada debería indicar su grado o nivel en el atributo, constructo, o rasgo a evaluar (Abad, Olea, Ponsoda & Garcia, s. f., p. 23).

Una parte de vital importancia en la generación del instrumento es como se van a registrar los datos y el valor que habrá de otorgárseles, a lo cual se conoce como codificación, y es definido por Hernández, Sampieri (2006) como “la asignación de un valor numérico o símbolo que represente a los datos ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente”. (p.301)

Para la generación del instrumento se aseguró tener un número suficiente de ítems para medir todas las variables en todas sus dimensiones, por lo que se propuso en un principio un cuestionario conformado por 90 ítems, Abad et al. (s. f.), menciona que en la elaboración de un test, tenemos que tener en cuenta el generar una cantidad adicional de ítems con respecto a los que se desean aplicar; el fundamento de este requerimiento se basa en el hecho de someter cada uno de estos ítems a un proceso de revisión de calidad para aplicar solo los más adecuados que nos garanticen obtener el mejor test. De tal forma que el cuestionario de 90 preguntas que inicial mente fue propuesto se sometió a consideración del personal de recursos humanos de la organización, quien determino que solo se aplicaran 26 reactivos de medición del clima, 11 reactivos de compromiso y 11 satisfacción laboral, lo cual dio un total de 48 reactivos.

3.10.1 Escala tipo Likert.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Se define como un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías (Hernández Sampieri, et al. 2006, p. 341).

Para el diseño de una escala Likert debemos de garantizar que los enunciados y las respuestas, sean de la total comprensión por parte de los empleados que serán sometidos a la aplicación de la misma, también es necesario validar que dichos empleados tengan la capacidad de discriminación necesaria para responder (Hernández Sampieri, et al. 2006).

Una escala de Likert se construye a través de la calificación de al objeto de actitud con una gran cantidad de enunciados que son aplicadas a un grupo de donde se tendrán las puntuaciones de cada uno de los enunciados. Estas puntuaciones son correlacionadas a toda la escala y las afirmaciones con las puntuaciones con mayor correlación con la escala, son elegidas para conformar el instrumento de medición. Se requiere también calcular los conceptos de confiabilidad y validez de la escala (Hernández Sampieri, et al. 2006).

Hernández Sampieri et al. (2006) menciona que la aplicación de la escala de Likert puede hacerse de dos formas:

- Autoadministrada: El participante recibe el cuestionario para que marque la categoría de la escala, que mejor describa su opinión en cada uno de los enunciados.
- Entrevista: Basada en el uso de un entrevistador el cual lee cada una de los enunciados y de las alternativas de respuesta al participante, y registra los resultados que el participante indique. Como parte de esta metodología de aplicación el participante se le es entregada una tarjeta con las posibles respuestas y alternativas para el cuestionario.

La aplicación de la encuesta de clima, compromiso y satisfacción fue realizada de forma auto administrada, debido a que el tamaño de la población era considerable por lo que el aplicar entrevistas implicaba un tiempo importante.

3.10.2 Constructo de clima organizacional.

Para la medición del clima organizacional, se aplicó un cuestionario que fue adaptado principalmente a partir de Araujo, et al. (2011) y a partir de Machorro (2011). El cuestionario de Araujo et al (2011) fue construido a partir de las investigaciones de Moos e Insel (1974), Koys y DeCotiis (1991), Litwin y Stringer (1969), Likert (1958), Crespo et al. (2004) y Bedani (2003), de este instrumento se tomaron seis dimensiones a) entusiasmo y apoyo b) estilo de gerencia, c) reconocimiento, d) innovación., e) autonomía y f) recompensa; por otro lado, las dimensiones: a) comunicación y b) trabajo en equipo fueron adaptadas a partir de Machorro et al. (2011). Además, se consiguió la autorización por parte de las autoridades de la empresa, quienes de igual forma realizaron observaciones en cuanto a las dimensiones a considerar y los reactivos que integrarían el instrumento, en la tabla 3 se pueden observar las dimensiones que integran el constructo de clima organizacional y en la tabla 4 se pueden observar los reactivos incluidos en cada dimensión.

Tabla 3. Dimensiones de clima organizacional

Dimensiones	No. de variables
Entusiasmo y Apoyo	4
Comunicación	2
Estilo de Gerencia	7
Reconocimiento	3
Innovación	2
Autonomía	3
Recompensa	2
Trabajo en equipo	3
Total	26

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Reactivos del cuestionario y operacionalización de las dimensiones de clima organizacional.

Dimensión	Variable	Codificación
Entusiasmo y Apoyo	2.-Las relaciones interpersonales, en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación e de la solidaridad entre los colegas de trabajo.	EYA1
	20.-En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.	EYA2
	35.-En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorizado.	EYA3
	46.-Existe bastante desacuerdo entre las personas de esta organización.	EYA4
Comunicación	3.-Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.	CO1
	29.-Conozco la filosofía y objetivos de la empresa.	CO2
Estilo de Gerencia	4.-En esta organización los colaboradores confían en la gerencia.	EG1
	16.-La gerencia confía en el grupo de trabajo.	EG2
	22.-Cuando el gerente del departamento soluciona problemas de trabajo intenta captar las sugerencias de los miembros del equipo y hace uso constructivo de ellas.	EG3
	32.-En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.	EG4
	37.-El comportamiento del gerente estimula a los colaboradores a compartir con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en práctica.	EG5
	45.-La gerencia otorga tratamiento igual para todos los que están bajo su control	EG6
	48.-La gerencia demuestra una relación de apoyo	EG7
Reconocimiento	6.-En esta organización, los colaboradores son informados sobre el aprovechamiento de sus sugerencias.	RE1
	24.-Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.	RE2
	38.-Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.	RE3
Innovación	12.-En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.	IN1
	28.-Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.	IN2

Dimensión	Variable	Codificación
Autonomía	8.-En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomar sus propias decisiones.	AU1
	25.-Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiar en sí mismos cuando surge un problema.	AU2
	39.-En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.	AU3
Recompensa	11.-La política salarial de esta organización es adecuada, comparada con otras empresas y puestos similares los salarios son justos	REC1
	27.-En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.	REC2
Trabajo en Equipo	14.-Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.	TE1
	21.-Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	TE2
	41.-En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo	TE3

Fuente: Elaboración propia.

En este instrumento se utilizó una escala Likert de cinco categorías como se muestra en la tabla 5 en la que podemos observar la escala utilizada para medir el constructo antes mencionado.

Tabla 5. Opciones de respuesta de los diferentes constructos. Escala de Likert.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia con datos de Likert, R. (junio, 1932) A Technique for the Measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.

3.10.3 Análisis de fiabilidad del constructo de clima organizacional en el instrumento.

El instrumento utilizado en esta investigación tiene un valor significativo de confiabilidad y validez en cada uno de sus constructos, esto fue validado con el análisis del constructo de Clima organizacional, dando un alfa de Cronbach de 0.93, lo cual confirma

que las preguntas utilizadas para medir el clima son congruentes y confiables como se puede observar en la tabla 6.

Tabla 6. Validación de fiabilidad del constructo de clima organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos			
0.93	8			
Elementos de clima organizacional	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ESTILO DE GERENCIA	28.65	32.58	0.92	0.92
RECONOCIMIENTO	28.96	33.96	0.80	0.92
AUTONOMIA	28.84	32.78	0.86	0.92
ENTUSIASMO Y APOYO	28.47	35.57	0.69	0.93
RECOMPENSA	29.31	34.08	0.63	0.93
INNOVACIÓN	28.54	36.00	0.53	0.93
COMUNICACIÓN	28.14	33.42	0.68	0.93
TRABAJO EN EQUIPO	28.19	33.23	0.75	0.92

Fuente: Elaboración propia.

3.10.4 Constructo de compromiso laboral

Para medir el compromiso laboral se utilizó el cuestionario de Allen & Meyer (1990), el cual está constituido por 3 tipos de compromiso, afectivo, de continuidad y normativo, en la tabla 7 se puede observar cómo se integró el constructo y en la tabla 8 se muestran los reactivos incluidos en las 3 dimensiones.

Tabla 7. Dimensiones de compromiso laboral

Dimensiones	No. De variables
Compromiso Afectivo	5
Compromiso Normativo	3
Compromiso de Continuidad	3
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Reactivos del cuestionario y operacionalización de las dimensiones de compromiso laboral.

Dimensión	Variable /Reactivo	Codificación
Compromiso afectivo	1.-Sería feliz si pasara el resto de mi vida en esta empresa.	COA1
	19.-Disfruto hablar mi organización con gente fuera de ella	COA2
	40.-Realmente siento como si los problemas de la empresa fueran míos.	COA3
	44.-Me siento como "parte de la familia" en mi organización	COA4
	47.-Esta empresa significa personalmente mucho para mí.	COA5
Compromiso de Continuidad	13.-Hoy permanecer en esta empresa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	COC1
	26.-Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi empresa en estos momentos.	COC2
	34.-Una de las principales razones para continuar trabajando en esta empresa es que salir requeriría considerable sacrificio personal y otra organización podría no coincidir con los beneficios generales que tienen aquí.	COC3
Compromiso Normativo	9.-Creo en el valor de permanecer leal a una organización	CON1
	30.-Saltar de una empresa a otra no me parece ético en lo absoluto	CON2
	36.-Si consiguiera otra oferta de trabajo en un lugar mejor, no sentiría que sería correcto dejar mi empresa	CON3

Fuente: Elaboración propia.

3.10.5 Análisis de fiabilidad del constructo de compromiso laboral

Así mismo se realizó el análisis del constructo de compromiso laboral, dando un alfa de Cronbach de 0.83, lo cual confirma que las preguntas de Allen, Meyer utilizadas para medir el compromiso son congruentes y confiables, como se ve en la tabla 9.

Tabla 9. Validación de fiabilidad del constructo de compromiso.

Alfa de Cronbach	N de elementos			
0.83	3			
Elementos de Compromiso	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	7.11	1.89	0.66	0.78
COMPROMISO NORMATIVO	7.14	1.81	0.67	0.78
COMPROMISO AFECTIVO	7.14	1.79	0.73	0.72

Fuente: Elaboración propia.

3.10.6 Constructo de satisfacción laboral.

Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario S20/23 de Meliá & Peiró (1998), el cual está constituido por 5 dimensiones, en la tabla 10 se puede observar las dimensiones que integraron el constructo de satisfacción y en la tabla 11 se muestran los reactivos incluidos en cada dimensión.

Tabla 10. Dimensiones del constructo de satisfacción laboral

Dimensiones	No. de variables
Satisfacción intrínseca (forma en que realiza su trabajo)	3
Satisfacción Ambiente Físico de trabajo	3
Satisfacción en prestaciones recibidas	2
Satisfacción en la supervisión	2
Satisfacción en prestaciones recibidas	1
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Reactivos de las dimensiones y operacionalización de las dimensiones del constructo de satisfacción laboral.

Dimensión	Variable	Codificación
Satisfacción intrínseca (forma en que realiza su trabajo)	5.-Su trabajo le ofrece oportunidades de realizar cosas en las que usted destaca	SAIN1
	31.-Mi trabajo me produce satisfacción.	SAIN2
	42.-Su trabajo le ofrece oportunidades de realizar cosas que a usted le gustan	SAIN3
Satisfacción Ambiente Físico de trabajo	17.-La limpieza, higiene y salubridad en los baños es satisfactoria	SAAF1
	23.-El entorno físico y el espacio de que dispone en el lugar de trabajo es el adecuado	SAAF2
	43.-La limpieza, higiene y salubridad en el comedor es satisfactoria	SAAF3
Satisfacción en prestaciones recibidas	10.-En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños a lograr niveles jerárquicos más elevados.	SAPR1
	15.-La empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	SAPR2
Satisfacción en supervisión	18.-En esta empresa se recibe trato con igualdad y justicia.	SASUP1
	33.-En esta empresa se recibe apoyo por parte de los supervisores	SASUP2
Satisfacción en participación	7.-En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar autónomamente en aspectos relativos a su trabajo	SAPAR1

Fuente: Elaboración propia.

3.10.7 Análisis de fiabilidad del constructo de satisfacción laboral.

Se realizó el análisis del constructo de satisfacción laboral, dando un alfa de Cronbach de 0.83, lo cual confirma que el cuestionario de Meliá y Peiró para medir la satisfacción son congruentes y confiables, como se puede ver en la tabla 12.

Tabla 12. Validación de fiabilidad del constructo satisfacción laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos					
0.83	5	Elementos de satisfacción	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
		SATISFACCIÓN INTRINSECA	13.12	8.15	0.74	0.77
		SATISFACCIÓN AMBIENTE FISICO	13.46	9.00	0.54	0.82
		SATISFACCIÓN CON LASUPERVISIÓN	13.74	7.30	0.73	0.77
		SATISFACCION CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS	13.21	7.45	0.67	0.79
		SATISFACCION CON LA PARTICIPACIÓN	13.56	8.88	0.49	0.83

Fuente: Elaboración propia.

3.11 Análisis Multivariado

El estudio presentado hace uso del método de análisis multivariado incluyendo las técnicas estadísticas que lo componen usadas para identificar las asociaciones y relaciones entre los grupos de variables obtenidas. A continuación, se presentan los métodos empleados:

3.11.1 Correlación de Pearson (r).

La técnica fue usada para determinar la existencia de asociación entre variables continuas. En el presente estudio se determinan las variables dependientes de clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral.

El coeficiente de correlación de Pearson es una estadística apropiada para variables medidas por intervalos o razón y para relaciones lineales. La prueba en si no considera a una variable independiente y a otra como dependiente, ya que no evalúa la causalidad. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en

una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos (Hernández Sampieri et al, 2010).

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$ donde: -1.00 es igual a la correlación negativa perfecta y $+1.00$ a la correlación positiva perfecta.

3.11.2 Correlación de Spearman (ρ).

El coeficiente de correlación de Spearman (ρ) es una prueba no paramétrica usada para medir la asociación o interdependencia entre dos variables discretas medidas, al menos una de ellas, en escala ordinal. Se recomienda el uso de ρ cuando se presentan valores extremos en los datos, esto debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es afectado por dicho tipo de valores, o ante la presencia de distribuciones no normales, y porque la fórmula de Spearman mide la asociación entre los rangos de los valores y no entre los valores directamente.

La interpretación de ρ es igual a la del coeficiente de correlación de Pearson, con valores que oscilan entre -1 y $+1$. Los valores próximos a 1 indican una correlación fuerte y positiva. Los valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Los valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal (Tomas, 2009).

En virtud de que los índices utilizados en este estudio se basan en variables construidos con escalas de Likert, por ser variables ordinales, la correlación adecuada para analizar los datos debe ser el coeficiente de Spearman (Malhotra, 1997).

3.11.3 Análisis de varianza ANOVA.

Con el fin de establecer diferencias significativas entre los grupos es que se utilizó el análisis de Varianza ANOVA.

El análisis de varianza ANOVA consiste en descomponer la variación total de los datos en la variación interna (referencia) de los grupos y la variación entre grupos de medias, para al comparar esos dos tipos de variación y decidir si existe o no entre las medias que se están analizando. El modelo ANOVA desea investigar el efecto que los diferentes niveles de ese factor tienen con respecto a la media de la respuesta (Escalante, 2008) y es utilizada cuando la variable independiente o causal es multicotómica u ordinal, es decir cualitativa.

3.11.4 Prueba t para muestras independientes.

Prueba estadística usada para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medidas. La prueba t es la prueba de hipótesis bivariada que toma la distribución t, que sirve cuando la desviación estándar se desconoce y la muestra es pequeña. Con las muestras paramétricas se deducen inferencias para hacer afirmaciones sobre las medidas de las poblaciones originales. La estadística t supone de la variable está distribuida normalmente y que se conoce la media (o se asume que se conoce) y la varianza de la población se estima a partir de la muestra (Malhotra, 1997).

Capítulo 4. Análisis de Resultados.

En este capítulo se realizó el análisis de resultados, derivado de la información obtenida en la aplicación del instrumento de medición utilizado, este instrumento consistió en un cuestionario formado por 48 preguntas el cual fue previamente validado, y abarcó los constructos de clima organizacional, compromiso y satisfacción.

De acuerdo con Hernández Sampieri, et al. (2010), “en el análisis de datos cualitativos el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos”. (p.480), en este contexto como primera fase se analizaron los datos sociodemográficos, se estructuraron de acuerdo a sexo, edad, escolaridad y antigüedad en la compañía, esto con el fin de conocer el perfil de los encuestados y las tendencias y posibles correlaciones con los constructos antes mencionados.

Después se realizó un análisis de resultados por dimensión esto con el objetivo de dar respuesta a la primera y segunda preguntas, planteadas con el objetivo de conocer las dimensiones y/o factores que tenían un impacto negativo en los diferentes constructos.

Posteriormente se realizó un análisis estadístico descriptivo con la finalidad de obtener los índices de clima organizacional, compromiso y satisfacción, para poder dar respuesta a la tercera pregunta de investigación, la cual fue planteada con la finalidad de determinar los niveles actuales en la organización, por otro lado, se analizaron los constructos por área de trabajo, con la finalidad de verificar si la percepción que existía entre todos los departamentos de trabajo era homogénea.

Seguidamente se realizó un análisis correlacional entre clima y compromiso, así como un análisis entre clima y satisfacción, el cual se hizo con correlaciones de Spearman las

cuales fueron corroboradas con correlaciones de Pearson, con los resultados obtenidos se contestaron las hipótesis H1 y H2.

Finalmente se buscó determinar la correlación entre compromiso y antigüedad, así como compromiso y edad.

4.1 Análisis de Datos Sociodemográficos

4.1.1 Sexo.

En la tabla 13 se puede observar que el 100% de los trabajadores encuestados pertenecen al sexo masculino.

Tabla 13. Sexo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	125	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Edad.

En la figura 6 se muestran los resultados de la variable edad, y se puede observar en la tabla 14 que un 46% de la población tiene edad mayor a 45 años, y solo el 3.2% manifiesta estar en un rango de 18 a 23 años.

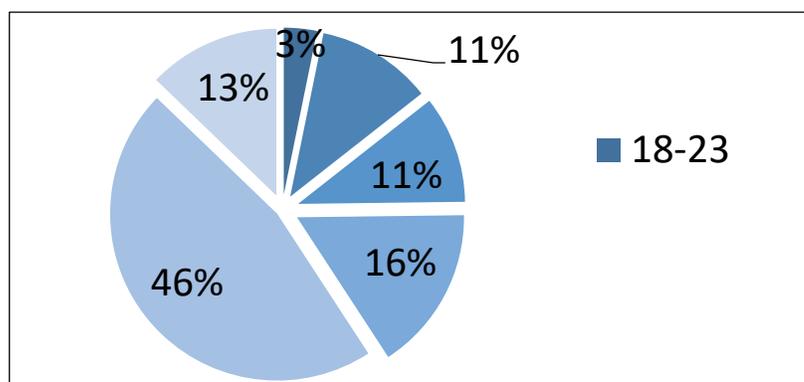


Figura 6. Edad del personal sometido a estudio en 2015.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Edad del personal sometido a estudio en 2015.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-23	4	3.2	3.7	3.7
	24-30	14	11.2	12.8	16.5
	31-37	13	10.4	11.9	28.4
	38-44	20	16.0	18.3	46.8
	>45	58	46.4	53.2	100.0
	Total	109	87.2	100.0	
Perdidos	No contestó	16	12.8		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Escolaridad.

En la figura 7 se muestran los resultados de la variable escolaridad y se puede observar en la tabla 15 que el 37% de la población encuestada tiene una carrera técnica, el 7% manifestó tener una licenciatura y únicamente el 4% tiene como grado máximo de escolaridad la primaria.

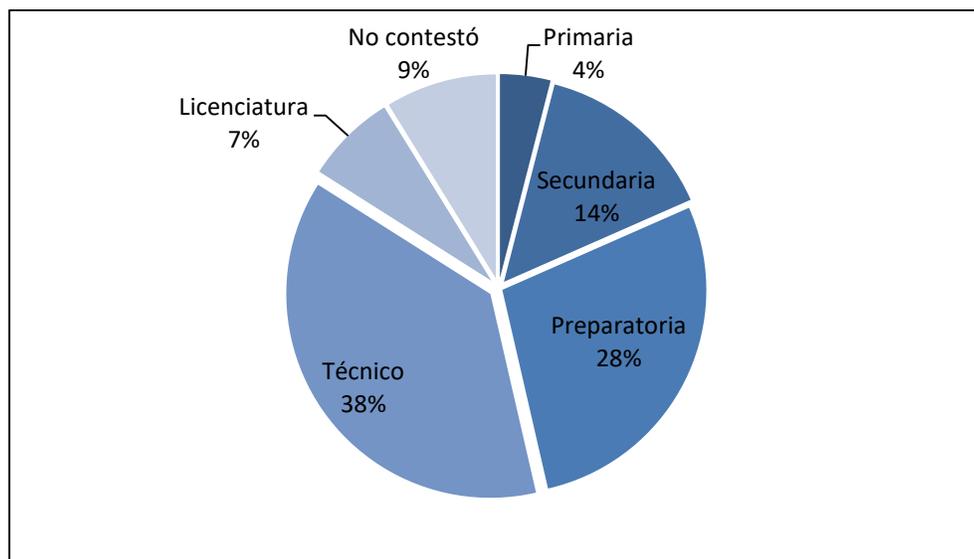


Figura 7. Escolaridad del personal sometido a estudio en 2015.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	5	4.0	4.4	4.4
	Secundaria	18	14.4	15.8	20.2
	Preparatoria	35	28.0	30.7	50.9
	Técnico	47	37.6	41.2	92.1
	Licenciatura	9	7.2	7.9	100.0
	Total	114	91.2	100.0	
Perdidos	No contestó	11	8.8		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Antigüedad en la compañía.

En la figura 8 se muestran los resultados de la variable antigüedad en la compañía y en la tabla 16 se muestran los resultados referentes a la antigüedad de los trabajadores en la empresa, el 40% manifiesta tener una antigüedad de 0-5 años, el 22% tiene una antigüedad de 10 a 15 años y solo el 15% tiene una antigüedad mayor a 15%.

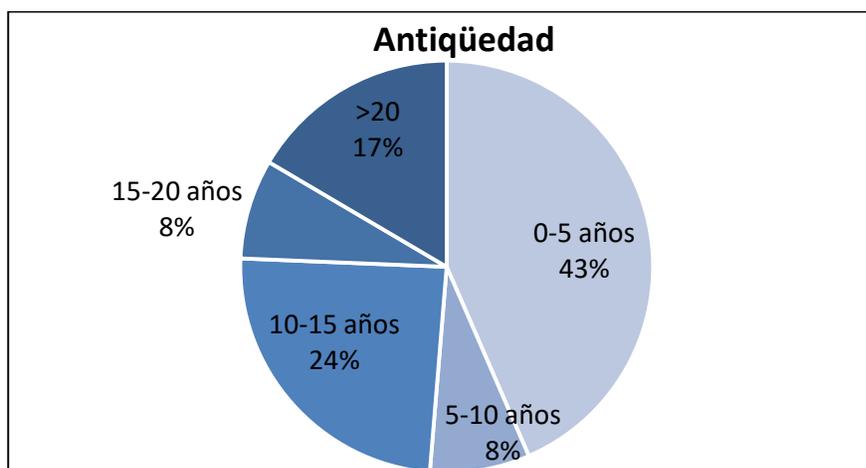


Figura 8. Antigüedad del personal dentro de la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Antigüedad en la compañía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0-5	50	40.0	43.5	43.5
	5-10	9	7.2	7.8	51.3
	10-15	28	22.4	24.3	75.7
	15-20	9	7.2	7.8	83.5
	>20	19	15.2	16.5	100.0
	Total	115	92.0	100.0	
Perdidos	No contestó	10	8.0		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 Área de trabajo.

En lo que respecta al área de trabajo que se muestra en la figura 9 se encontró que el 27% de la población encuestada es del área de casa redonda, además en la tabla 17 se puede apreciar la distribución de la muestra en las distintas áreas.

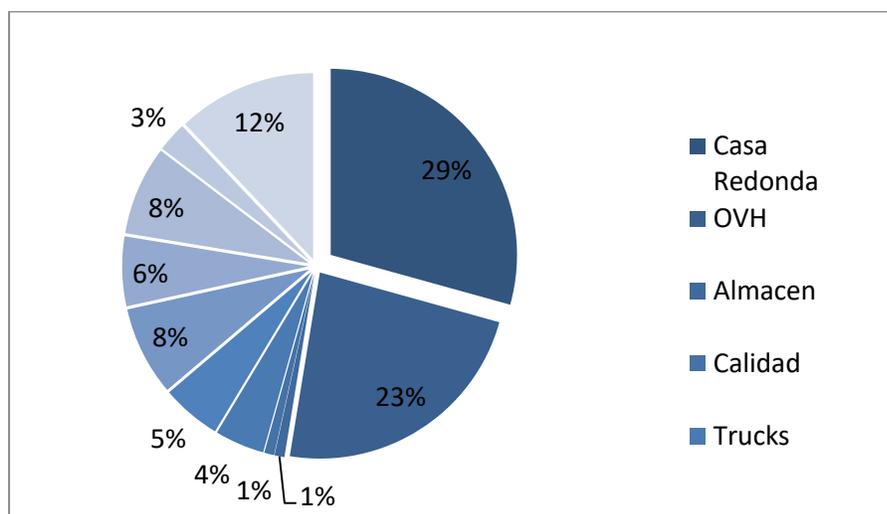


Figura 9. Área donde trabaja el personal.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Área de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casa Redonda	34	27.2	29.3	29.3
	OVH	27	21.6	23.3	52.6
	Almacén	1	.8	.9	53.4
	Calidad	1	.8	.9	54.3
	Trucks	5	4.0	4.3	58.6
	Motor de tracción	6	4.8	5.2	63.8
	Ejes y Ruedas	9	7.2	7.8	71.6
	Motor Diésel	7	5.6	6.0	77.6
	Compresores	9	7.2	7.8	85.3
	Conversiones	3	2.4	2.6	87.9
	Componentes	14	11.2	12.1	100.0
	Total	116	92.8	100.0	
Perdidos	No contestó	9	7.2		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis de Resultados por Dimensión

Derivado del análisis de cada dimensión del cuestionario se muestra que las dimensiones con una puntuación mayor son comunicación y satisfacción intrínseca y las de menor puntuación son reconocimiento y recompensa, como se puede observar en la tabla 18.

Tabla 18. Índices por dimensión.

Dimensiones del cuestionario	Mínimo	Máximo	Grado de acuerdo	Desviación estándar
COMUNICACIÓN	1	5.0	3.74	0.88
SATISFACCIÓN INTRINSECA	1	5.0	3.67	0.82
TRABAJO EN EQUIPO	1	5.0	3.65	0.82
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	1	5.0	3.58	0.73
COMPROMISO AFECTIVO	1	5.0	3.57	0.74
COMPROMISO NORMATIVO	1	5.0	3.55	0.77
SATISFACCION CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS	1	5.0	3.52	1.06
ENTUSIASMO Y APOYO	1	4.8	3.40	0.62
INNOVACIÓN	1	5.0	3.35	0.74
SATISFACCIÓN AMBIENTE FISICO	1	4.7	3.31	0.80
ESTILO DE GERENCIA	1	5.0	3.25	0.77
SATISFACCION CON LA PARTICIPACIÓN	1	5.0	3.17	0.88
INTEGRIDAD	1	5.0	3.11	0.91
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	1	5.0	3.02	0.99
AUTONOMIA	1	4.7	3.01	0.81
RECONOCIMIENTO	1	4.3	2.92	0.75
RECOMPENSA	1	4.3	2.56	0.85

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis Estadístico Descriptivo del Clima Organizacional, Satisfacción

Laboral y Compromiso Laboral

4.3.1 Índice del clima organizacional.

Derivado del análisis de clima organizacional, se obtiene un índice de 3.1884 como se puede observar en la tabla 19; el cual es muy cercano al valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) que nos indica indecisión, un clima no relevante, que necesita mejorarse.

Tabla 19. Índice de clima organizacional.

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Índice de Clima	Desviación estándar
CLIMA	101	1.10	4.30	3.1884	.64183
N válido (por lista)	101				

Fuente: Elaboración propia.

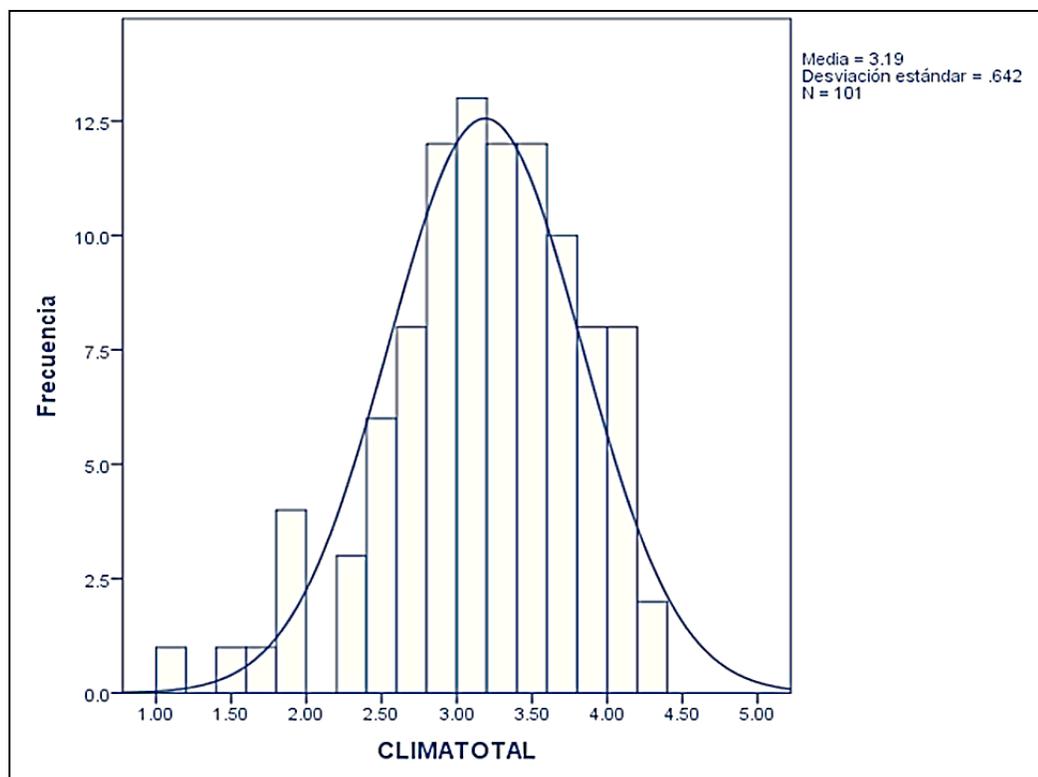


Figura 10. Índice de clima organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 10 podemos observar que el clima organizacional sigue una distribución muy cercana a la normal, donde las respuestas tienden a agruparse un poco por encima de la calificación de 3.

4.3.2 Índice de compromiso laboral.

Derivado del análisis de compromiso laboral, se obtiene un índice de 3.5657, el cual si consideramos la escala de Likert donde 4 es de acuerdo, indica que hay un nivel no relevante de compromiso, como se puede observar en la tabla 20.

Tabla 20. Índice de compromiso laboral

	N	Mínimo	Máximo	Índice de compromiso	Desviación estándar
COMPROMISO	116	1.33	5.00	3.5657	.64895
N válido (por lista)	116				

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11 podemos observar que compromiso sigue una distribución aproximada a la normal menos marcada que la del clima, lo cual indica que hay mayor variabilidad en las respuestas de los empleados.

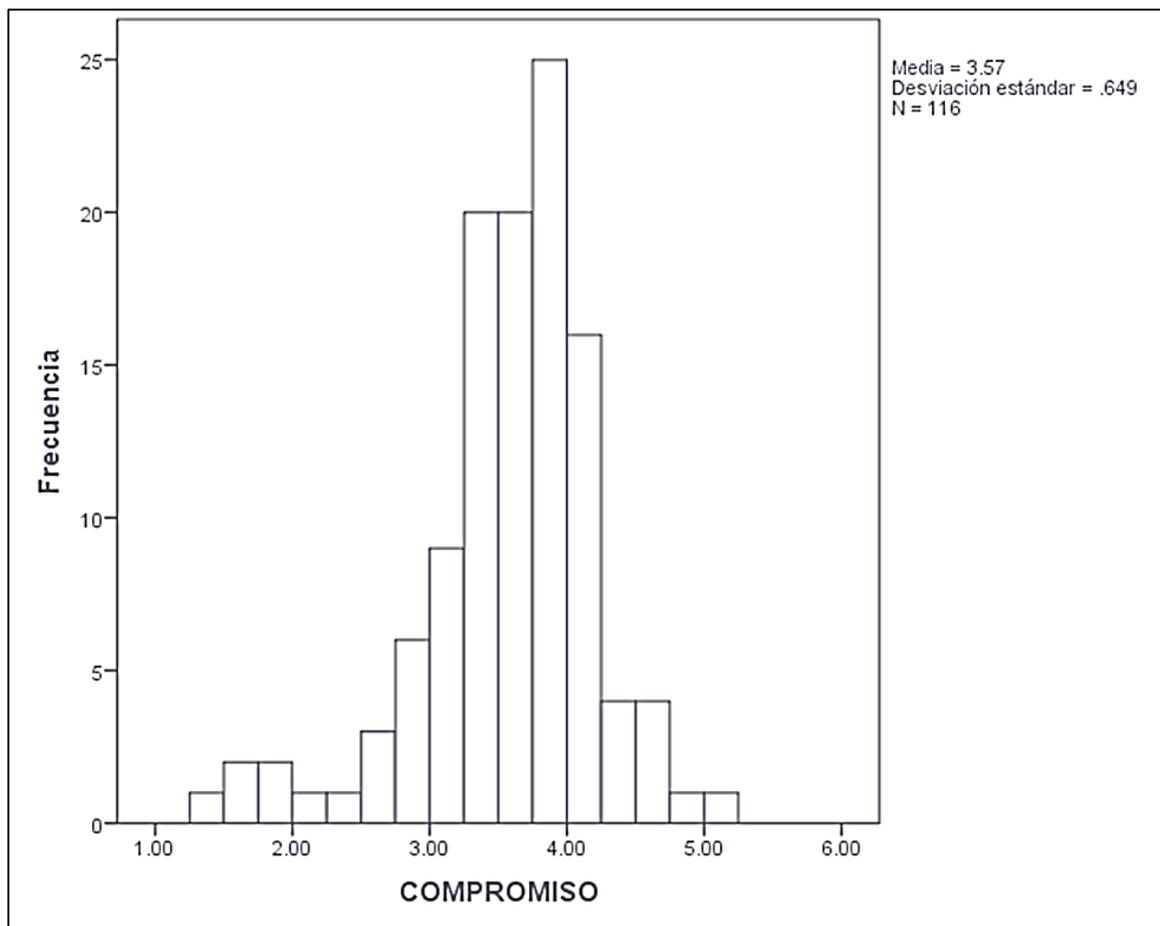


Figura 11. Índice de compromiso laboral
Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Índice de satisfacción.

Derivado del análisis de satisfacción laboral, se obtiene un índice de 3.3543, el cual si consideramos la escala de Likert donde 3 es ni de acuerdo ni en desacuerdo y 4 es de acuerdo, indica que hay un nivel de satisfacción bajo como se puede observar en la tabla 21, lo que prueba que existe una oportunidad de mejora.

Tabla 21. Índice de satisfacción.

	N	Mínimo	Máximo	Índice de satisfacción	Desviación estándar
SATISFACCION TOTAL	113	1.20	4.93	3.3543	.69932
N válido (por lista)	113				

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 12 podemos observar que la distribución de la satisfacción sigue una distribución menos ajustada a la normal que la del clima, lo cual indica que hay mayor variabilidad en las respuestas de los empleados.

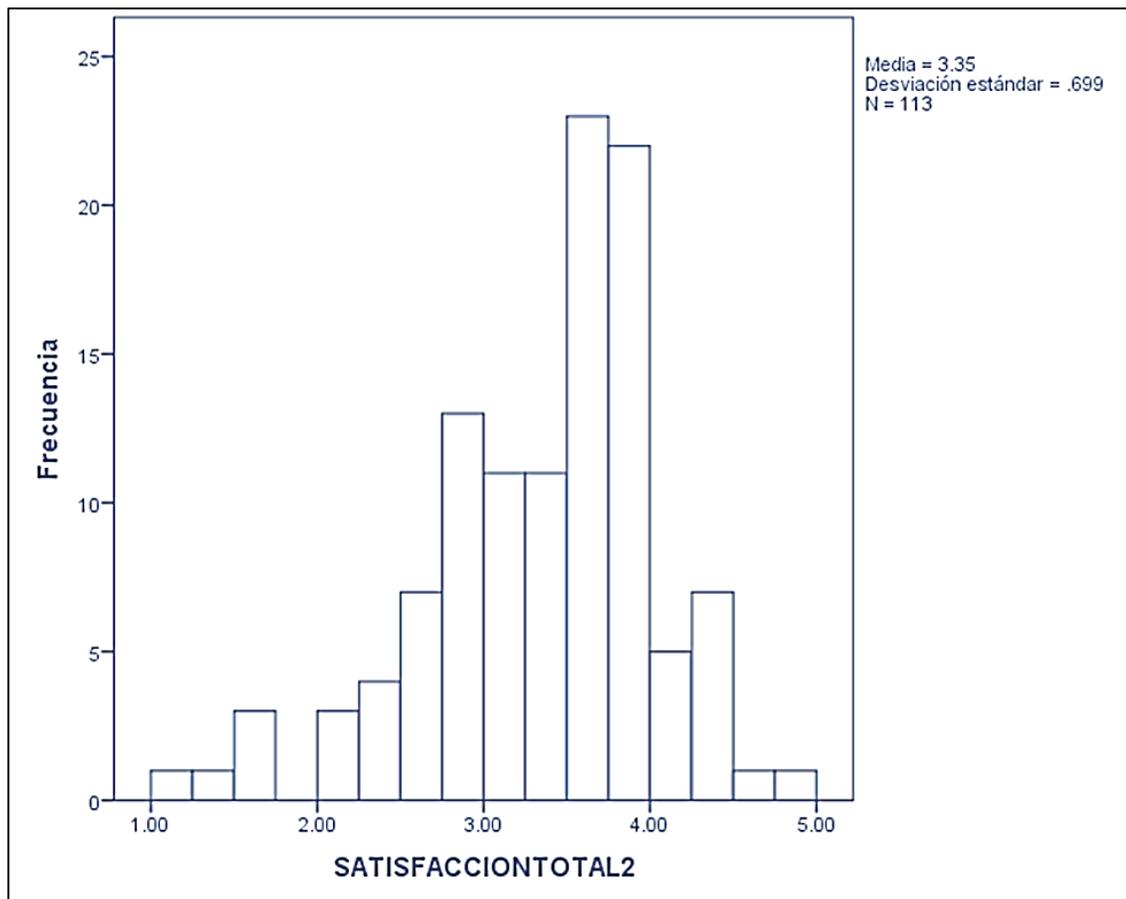


Figura 12. Índice de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Clima organizacional por áreas.

El análisis muestra que el departamento de compresores tiene el nivel más alto de clima organizacional y el departamento con el nivel más bajo es motor de tracción, como se puede observar en la figura 13.

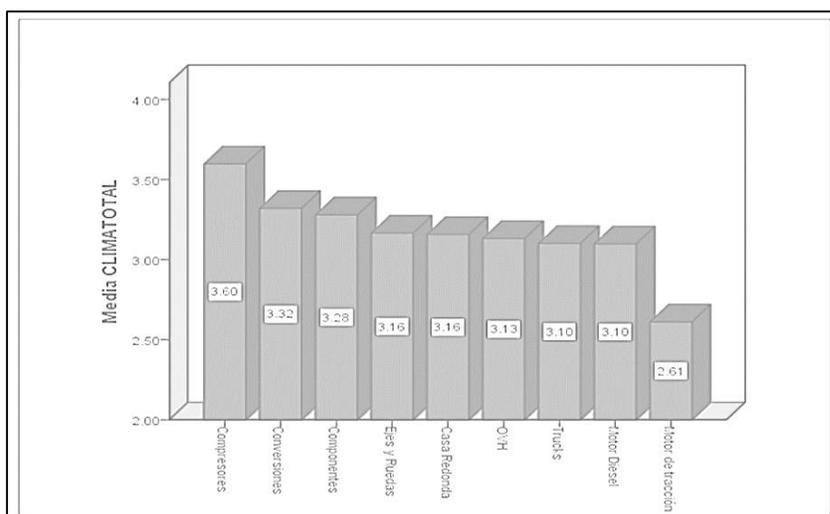


Figura 13. Índice de clima organizacional por áreas de estudio.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 22 podemos observar que el nivel más alto de clima organizacional corresponde con un 3.5966 para el departamento de compresores y solo un 2.6107 para el departamento de motor de tracción que nos indica desacuerdo en este último departamento, lo cual indica que hay factores internos en los departamentos que son diferentes de un departamento a otro y que pueden estar influyendo en la obtención de estas mediciones.

Tabla 22. Clima organizacional por áreas.

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Compresores	8	3.5966	.33197	.11737	3.3190	3.8741	2.99	4.08
Conversiones	2	3.3190	.21887	.15476	1.3526	5.2855	3.16	3.47
Componentes	9	3.2787	.44132	.14711	2.9395	3.6179	2.35	3.83
Ejes y Ruedas	9	3.1649	1.05394	.35131	2.3548	3.9751	1.10	4.30
Casa Redonda	29	3.1562	.51643	.09590	2.9598	3.3526	2.35	4.16
OVH	21	3.1310	.57775	.12607	2.8680	3.3940	1.97	4.13
Trucks	4	3.1003	.58715	.29358	2.1660	4.0346	2.29	3.54
Motor Diésel	6	3.0976	.94882	.38736	2.1019	4.0933	1.50	4.18
Motor de tracción	4	2.6107	.97180	.48590	1.0644	4.1571	1.68	3.81
Total	92	3.1752	.63523	.06623	3.0436	3.3067	1.10	4.30

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Compromiso por áreas.

El análisis muestra que el área con mayor índice de compromiso es motor diésel y el área más baja es motor de tracción, como se puede observar en la figura 14.

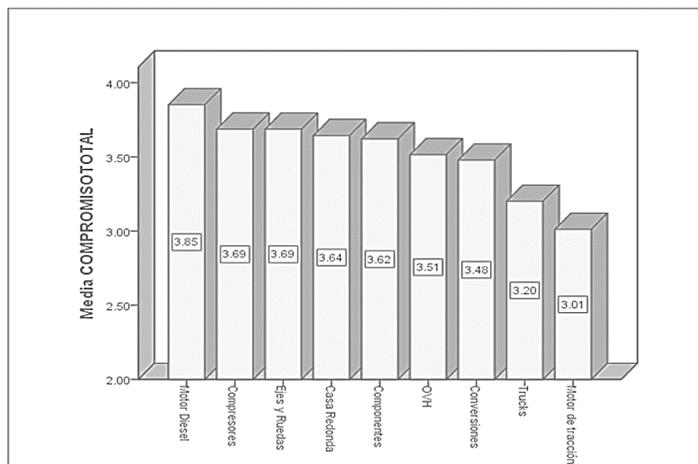


Figura 14. Índice de compromiso por áreas de estudio.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 23 podemos observar que el nivel más alto de clima organizacional corresponde con un 3.8508 para el departamento de motor diesel y solo un 3.0111 para el departamento de motor de tracción, lo cual indica que hay factores internos en los departamentos que son diferentes de un departamento a otro y que puedes estar influyendo en la obtención de estas mediciones.

Tabla 23. Compromiso laboral por áreas.

	N	índice de compromiso	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Motor Diésel	7	3.8508	.47639	.18006	3.4102	4.2914	3.29	4.71
Compresores	9	3.6864	.38465	.12822	3.3908	3.9821	3.24	4.38
Ejes y Ruedas	8	3.6861	1.06152	.37531	2.7987	4.5736	1.33	4.71
Casa Redonda	31	3.6430	.53132	.09543	3.4481	3.8379	2.87	5.00
Componentes	13	3.6205	.50499	.14006	3.3153	3.9257	2.38	4.11
OVH	25	3.5138	.64234	.12847	3.2486	3.7789	1.76	4.36
Conversiones	2	3.4778	.01571	.01111	3.3366	3.6190	3.47	3.49
Trucks	4	3.2000	.93263	.46631	1.7160	4.6840	1.89	3.89
Motor de	6	3.0111	.94561	.38604	2.0188	4.0035	1.60	3.76
Total	105	3.5742	.63882	.06234	3.4506	3.6978	1.33	5.00

Fuente: Elaboración propia.

4.3.6 Satisfacción por áreas.

El análisis muestra que el área con mayor índice de satisfacción es el área de componentes y el área más baja es trucks, como se puede observar en la figura 15.

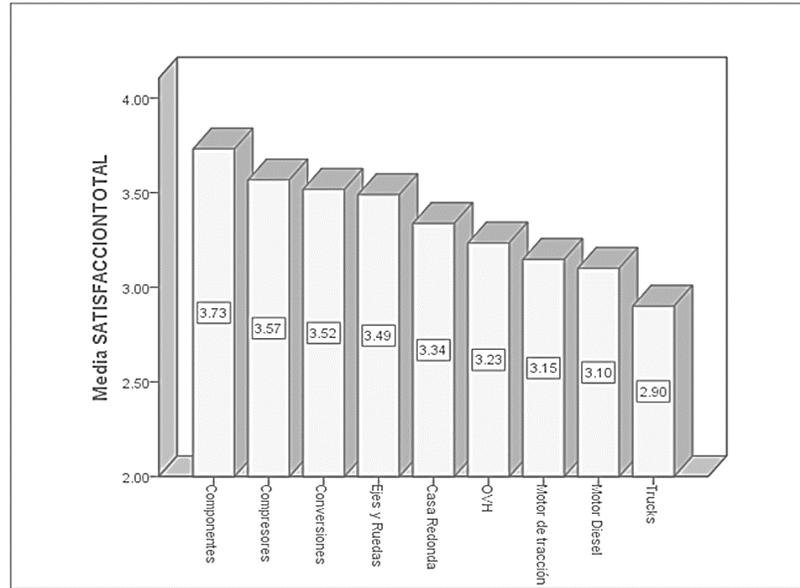


Figura 15. Índice de satisfacción por áreas sometidas a estudio.
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Índice de satisfacción por áreas.

	N	Índice de satisfacción	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Componentes	12	3.7306	.53285	.15382	3.3920	4.0691	2.43	4.63
Compresores	9	3.5667	.29861	.09954	3.3371	3.7962	3.10	3.93
Conversiones	2	3.5167	.02357	.01667	3.3049	3.7284	3.50	3.53
Ejes y	9	3.4889	.95873	.31958	2.7519	4.2258	1.33	4.30
Casa	30	3.3367	.58160	.10619	3.1195	3.5538	2.20	4.93
OVH	26	3.2333	.68417	.13418	2.9570	3.5097	1.60	4.30
Motor de	5	3.1467	.89119	.39855	2.0401	4.2532	1.73	3.87
Motor Diésel	6	3.1000	.95685	.39063	2.0959	4.1041	1.53	4.30
Trucks	5	2.9000	1.10126	.49250	1.5326	4.2674	1.20	3.73
Total	104	3.3490	.69430	.06808	3.2140	3.4841	1.20	4.93

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 24 podemos observar que el nivel más alto de satisfacción corresponde con un 3.7306 para el departamento de componentes y solo un 2.9000 para el departamento de trucks, lo cual indica que hay factores internos en los departamentos que son diferentes de un departamento a otro y que puedes estar influyendo en la obtención de estas mediciones.

4.4 Análisis Correlacional

4.4.1 Correlación clima y compromiso laboral.

En este análisis se concluye que si hay una relación entre clima y compromiso; si hay un mejor clima, habrá mayor compromiso, por lo que, se aprueba la hipótesis de que existe correlación entre clima y compromiso, medida por el coeficiente de correlación de Spearman de 0.635 y apoyado también por la correlación de Pearson de 0.732 como se puede observar en las tablas 25 y 26. Una correlación de Pearson de 0.732 es una buena correlación incluso a un nivel de significancia de 0.01 tomando en cuenta que la muestra es de 122 personas.

Tabla 25. Correlación de Spearman entre clima y compromiso.

Correlaciones			Clima	Compromiso
Rho de Spearman	CLIMA TOTAL	Coefficiente de correlación	1.000	.655
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	101	100
	COMPROMISO TOTAL	Coefficiente de correlación	.655	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	100	116

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Correlación de Pearson entre clima y compromiso.

Correlaciones		Clima	Compromiso
CLIMATOTAL	Correlación de Pearson	1	.732
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	101	100
COMPROMISO TOTAL	Correlación de Pearson	.732	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	100	116

Fuente: Elaboración propia.

Para apoyar los resultados de correlación se presenta un diagrama de dispersión en la figura 16 donde se puede apreciar visualmente la relación positiva entre los dos índices.

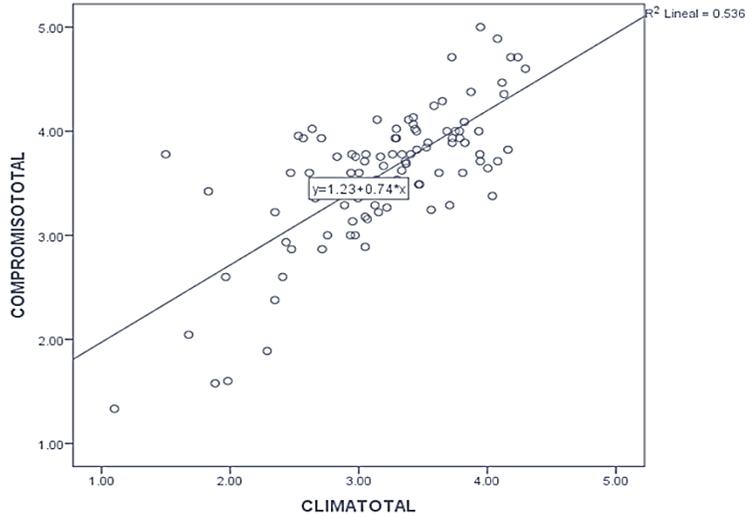


Figura 16. Correlación entre clima y compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Correlación clima y satisfacción laboral.

En este análisis se concluye que, si hay una relación entre clima y satisfacción, y si hay un mejor clima, habrá mayor satisfacción, por lo que, se aprueba la hipótesis de que existe correlación entre clima y satisfacción laboral, medida por el coeficiente de

correlación de Spearman de 0.638 y apoyado también por la correlación de Pearson de 0.680 como se puede observar en las tablas 27 y 28. Una correlación de Pearson de 0.680 es una buena correlación incluso a un nivel de significancia de 0.01 tomando en cuenta que la muestra es de 122 personas.

Tabla 27. Correlación de Spearman entre satisfacción y clima organizacional.

			Satisfacción	Clima
Rho de Spearman	Satisfacción	Coeficiente de correlación	1.000	.638
		Sig. (bilateral)		.000
		N	113	29
	Clima	Coeficiente de correlación	.638	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	29	31

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Correlación de Pearson entre satisfacción y clima organizacional.

		Satisfacción	Clima
SATISFACCION TOTAL	Correlación de Pearson	1	.680
	Sig. (bilateral)		.000
	N	113	29
CLIMA	Correlación de Pearson	.680	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	29	31

Fuente: Elaboración propia.

Para apoyar los resultados de correlación se presenta un diagrama de dispersión en la figura 17 donde se puede apreciar visualmente la relación positiva entre los dos índices.

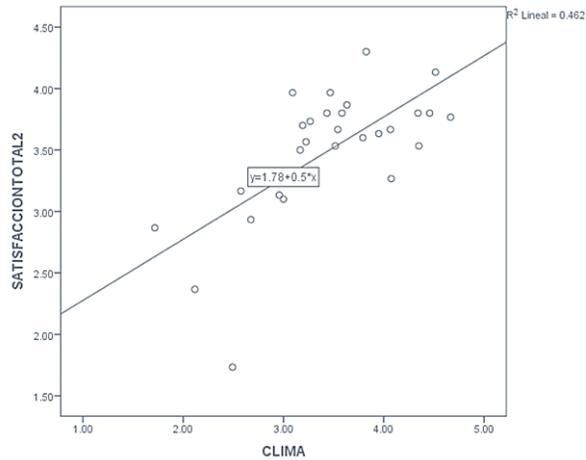


Figura 17. Correlación entre satisfacción y clima.
Fuente: Elaboración propia.

4.4.3 Correlación de compromiso con antigüedad.

Derivado del análisis no se encuentra una relación fuerte a nivel estadístico entre la antigüedad y el compromiso, sin embargo, el rango de 0 a 5 años de antigüedad podemos observar que es cuando los empleados tienen un nivel mayor de compromiso, por otro lado, en el rango de 10 a 15 años de antigüedad se encuentra el nivel más bajo de compromiso, como se puede observar en la figura 18.

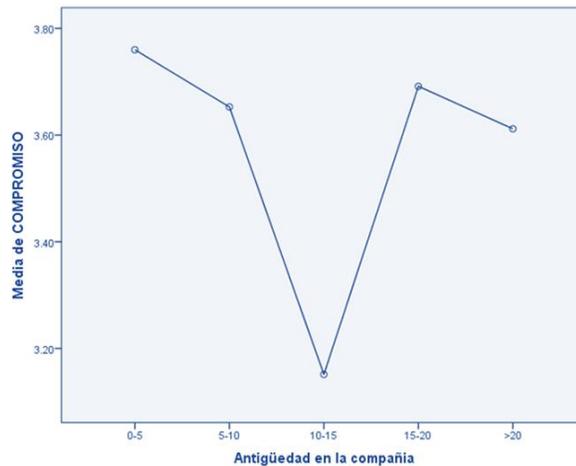


Figura 18. Correlación entre compromiso y antigüedad.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 29 vemos que la diferencia entre el índice más bajo obtenido es de 3.1514 para el rango de 10 a 15 años de antigüedad y el índice más alto de 3.7599 para el rango de 0 a 5 años de antigüedad.

Tabla 29. Relación entre el compromiso y la antigüedad

Descriptivos				
Compromiso				
Rango de antigüedad	N	Índice de compromiso	Desviación estándar	Error estándar
0-5	46	3.7599	.53300	.07859
6-10	8	3.6528	.54510	.19272
11-15	27	3.1514	.86412	.16630
16-20	9	3.6914	.46181	.15394
>20	17	3.6118	.55451	.13449
Total	107	3.5691	.66948	.06472

Fuente: Elaboración propia.

Además, en la tabla 30 podemos apreciar que la influencia inversa entre antigüedad y compromiso tiene un nivel de significancia de 0.004 en el compromiso manifestado por los empleados.

Tabla 30. ANOVA de compromiso y antigüedad

ANOVA					
Compromiso					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	6.606	4	1.652	4.118	.004
Dentro de grupos	40.904	102	.401		
Total	47.510	106			

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis se concluye que hay una relación débil e inversa entre compromiso y antigüedad, medida por el coeficiente de correlación de Spearman de -0.102 y apoyado

también por la correlación de Pearson de -0.147 como se puede observar en las tablas 31 y 32 aunque la relación no es altamente significativa.

Tabla 31. Correlación de Spearman entre compromiso y antigüedad

			Compromiso	Antigüedad en la compañía
Rho de Spearman	Compromiso	Coefficiente de correlación	1.000	-.102
		Sig. (bilateral)		.297
		N	116	107
	Antigüedad en la compañía	Coefficiente de correlación	-.102	1.000
		Sig. (bilateral)	.297	
		N	107	115

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Correlación de Pearson entre compromiso y antigüedad.

		Compromiso	Antigüedad en la compañía
Compromiso	Correlación de Pearson	1	-.147
	Sig. (bilateral)		.130
	N	116	107
Antigüedad en la compañía	Correlación de Pearson	-.147	1
	Sig. (bilateral)	.130	
	N	107	115

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4 Correlación de compromiso con edad.

En la muestra encuestada el 53% de los trabajadores tienen arriba de 45 años, y de acuerdo con los resultados obtenidos los trabajadores de 18 a 23 tienen un índice de

compromiso más alto que las personas de mayor edad, como se observa en la figura 19 la que indica claramente que a mayor edad menor compromiso, por lo que se debe concluir que influye la edad, esto es, mientras más jóvenes mayor compromiso o bien a mayor edad, menos compromiso.

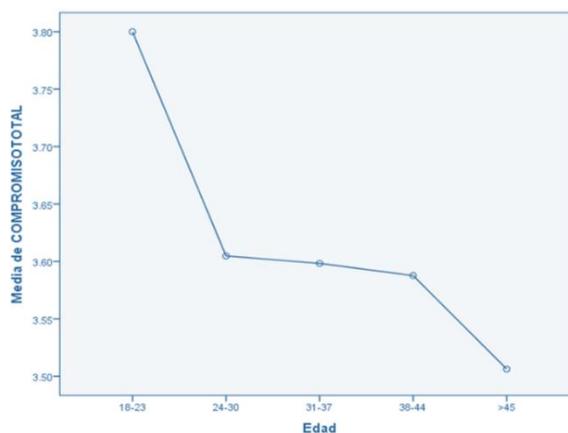


Figura 19. Correlación entre compromiso y edad.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 33 vemos que la diferencia entre el índice más bajo obtenido es de 3.5063 para el rango de edad de 45 años o más y el índice más alto de 3.8000 para el rango de edad de 18 a 23 años.

Tabla 33. Relación entre el compromiso y rango de edad.

Descriptivos				
Compromiso				
Rango de edad	N	Índice de compromiso	Desviación estándar	Error estándar
18-23	3	3.8000	.56699	.32735
24-30	14	3.6048	.50488	.13493
31-37	13	3.5983	.44891	.12451
38-44	18	3.5877	.72959	.17197
>45	55	3.5063	.74971	.10109
Total	103	3.5540	.67275	.06629

Fuente: Elaboración propia.

Además, en la tabla 34 podemos apreciar que la influencia inversa entre compromiso y edad es muy poco significativa.

Tabla 34. ANOVA de compromiso y edad

ANOVA					
Compromiso					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	.389	4	.097	.208	.933
Dentro de grupos	45.775	98	.467		
Total	46.164	102			

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis se concluye que hay una relación débil e inversa que no resulta significativa entre compromiso y edad, medida por el coeficiente de correlación de Spearman de -0.003 y apoyado también por la correlación de Pearson de -0.082 como se puede observar en las tablas 35 y 36.

Tabla 35. Correlación de Spearman entre compromiso y edad.

			Compromiso	Edad
Rho de Spearman	COMPROMISO TOTAL	Coefficiente de correlación	1.000	-.003
		Sig. (bilateral)		.974
		N	116	103
	Edad	Coefficiente de correlación	-.003	1.000
		Sig. (bilateral)	.974	
		N	103	109

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Correlación de Pearson entre compromiso y edad.

		Compromiso	Edad
COMPROMISO TOTAL	Correlación de Pearson	1	-.082
	Sig. (bilateral)		.411
	N	116	103
Edad7	Correlación de Pearson	-.082	1
	Sig. (bilateral)	.411	
	N	103	109

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5. Conclusiones.

El principal objetivo de esta tesis fue analizar el índice de clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral en una empresa del ramo ferroviario e identificar si existe una correlación entre ellos, ya que coincidiendo con otros autores en este tema, el clima organizacional y el compromiso de los trabajadores son relevantes en el comportamiento de las personas ya que el contar con personas comprometidas es una ventaja competitiva para las organizaciones (Chiang, Núñez, Martín & Salazar, 2010). El estudio del clima organizacional constituye una herramienta eficaz para que los directivos puedan tomar decisiones de los aspectos relacionados con los problemas profesionales y promover la implementación de estrategias que promuevan un adecuado clima organizacional en una institución (Iglesias y Sánchez, 2015).

Este estudio al tratar con percepciones de las personas fue realizado con la escala de Likert, que como lo expone Hernández Sampieri et al. (2014) ésta escala es utilizada para medir actitudes, pero de acuerdo a los resultados sólo se puede concluir que un número es mayor que otro. Es por esta razón que se analizó por áreas de trabajo donde se puede observar que las diferencias en la percepción no son muy grandes por lo que se puede concluir que el clima laboral es homogéneo para la población estudiada independientemente de su lugar de trabajo.

Derivado del análisis también se identificaron las dimensiones de clima organizacional evaluadas con una puntuación baja, resultaron ser reconocimiento y recompensa las que obtuvieron un nivel menor a 3 en la escala de Likert como se puede observar en la tabla 19 y por lo tanto consideramos impactan negativamente al clima organizacional y en ellas el departamento de recursos humanos deberá enfocarse para la mejora del ambiente en la organización.

En la parte de reconocimiento se propone dar reconocimientos escritos a los trabajadores donde se destaquen sus valores y cualidades alineadas a la filosofía de la organización, también se recomienda abrir convocatorias de aportación de ideas de mejora, en los cuales se incentive y reconozca a los trabajadores con las mejores propuestas, por otra parte en cuanto a la dimensión de recompensa se refiere, se propone dar a conocer que trabajadores han subido de categoría con el fin de motivar al personal.

En cuanto a compromiso laboral las 3 dimensiones evaluadas indican estar en el mismo nivel aceptable, como se puede observar en la tabla 9 por lo que con relación a la segunda pregunta de investigación podemos concluir que no hay una dimensión que afecte negativamente al compromiso, sin embargo, se propone seguir trabajando.

También de esta investigación se puede concluir que el clima organizacional tiene una fuerte asociación con el compromiso y con la satisfacción del personal por lo cual es importante que la organización preste importancia a mantener un clima sano y buscar herramientas que permitan mejorarlo.

En investigaciones como la de Chiang Nuñez, Martin, & Salazar, 2010, el compromiso con la organización aumenta en algunos factores cuando la población tiene más de 40 años lo que no sucede en la organización. Adicionalmente, autores como Allen & Meyer (1990) explican que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y la organización referente a continuar o no la misma, los resultados de este estudio son relevantes para esta organización, ya que en cuanto a compromiso se refiere los resultados muestran una correlación débil negativa con la edad y positiva con la antigüedad, ya que los más jóvenes tienen el más alto nivel de compromiso, por lo que el estudio difiere de Meyer & Allen (1984) en su estudio donde usaron la teoría side-bet de Becker para medir el compromiso, el cual arrojó que existía una correlación

positiva aunque no significativa de edad y permanencia con uno de los tipos de compromiso.

Kanwaldeep & Sandhu (2010) en su estudio examinaron el efecto de la etapa de la carrera en el compromiso organizacional de los empleados de un banco en la India, en el cual encontraron diferencias significativas en los diferentes tipos de compromiso de acuerdo a la etapa de carrera de los empleados y sostienen que sólo reclutar buenos empleados no es suficiente, es igualmente importante que su nivel de compromiso se construya y se mejore con tipos de políticas adecuadas y que la gestión de los empleados a través de experiencias en etapas de su carrera pueda ser considerados de manera útil por los equipos de gestión de recursos humanos.

Se concluye en cuanto a compromiso que aunque hay estudios donde los empleados más jóvenes muestran un nivel de nivel compromiso más fuerte y estudios opuestos donde los empleados con mayor permanencia y un rango de edad medio son los más comprometidos, esto quizá dependa de otros factores como el tipo de sector donde se realice el estudio y quedaría para futuras investigaciones validar si hay alguna influencia significativa, sin embargo con esto se comprueba que la edad y la antigüedad influyen de alguna forma en el nivel de compromiso de los empleados y que es de vital importancia para las organizaciones medir anualmente el nivel de compromiso de la compañía lo que permitirá a la gestión de recursos humanos tomar decisiones y desarrollar planes de trabajo para llevar a la organización al logro de sus objetivos.

Capítulo 6. Recomendaciones.

Cabe señalar que, pese a las contribuciones de este estudio, se recomienda que para futuras evaluaciones del clima, compromiso y satisfacción laboral se considere aplicar el instrumento en varias etapas, cada una de ellas a grupos reducidos de trabajadores con todo el tiempo necesario para platicar con ellos y recoger más información utilizando entrevistas personales además del cuestionario cuidando la representatividad estadística del estudio, ya que en esta ocasión se aplicó en 2 grupos de más de 60 personas, lo cual implicó un manejo complejo del grupo y no permitió aclarar dudas a los participantes durante la aplicación del instrumento.

Por otro lado, debido a que una de las principales limitaciones al realizar el estudio fue la desconfianza del grupo por temor a represalias, se recomienda crear un ambiente de confianza previo a la aplicación para permitir que los participantes contesten de forma sincera el instrumento, lo cual pudiera sesgar el resultado del análisis de datos.

También se recomienda que se realice la aplicación del mismo instrumento de forma anual, para generar historial que permita evaluar la tendencia de un año a otro, lo que dará al departamento de Recursos Humanos información sistemática que ayude a evaluar si los esfuerzos en el plan de trabajo creado resultó del análisis de la aplicación del instrumento fueron eficaces. Se considera importante que los resultados y el plan de trabajo derivado del análisis se dé a conocer en la organización, con el fin de establecer un ambiente de confianza y credibilidad entre los líderes de la organización y los empleados con la finalidad de facilitar futuras aplicaciones.

Así mismo se considera importante que el departamento de recursos humanos de un seguimiento cabal al plan de trabajo derivado del análisis de resultados.

En conclusión, final, este trabajo pretende contribuir a extender el conocimiento de la relación entre el clima y compromiso laboral, así como la relación entre el clima y el satisfacción laboral.

6.1 Plan de Trabajo

La medición del clima organizacional permite diagnosticar a las organizaciones, generar reflexión y desencadenar consenso entre los trabajadores para permitir el desarrollo de cambios importantes (Visbal, 2014), por lo que, derivado de este análisis, en conjunto con el equipo de trabajo de la organización se realizó un plan de trabajo el cual incluye cursos y plan de acción a fin de mejorar el nivel de clima y satisfacción, de acuerdo a las dimensiones evaluadas con un puntaje mejor, sin embargo también se tomaron en cuenta dimensiones como trabajo en equipo y comunicación, las cuales resultaron bien evaluadas, pero se pretende continuar fortaleciéndolas, como se puede observar en la tabla 37.

Tabla 37. Plan de trabajo.

Recompensa	Actividad	Objetivo
Niveles y/o Categorías	Dar continuidad al programa de niveles o asignación de categorías	Motivar a los trabajadores y evitar rotación de personal
Reconocimiento	Actividad	Objetivo
Mejor Equipo de Trabajo	Organizar eventos donde se reconozca al equipo que demostró la mayor eficiencia en su trabajo y logro de objetivos, basado en un mejor ambiente laboral.	Incentivar a los trabajadores con planes que se pueden llegar a presentar eso puede tener como resultados una de las mayores motivaciones puede ser estimulante para las personas, ya que satisface su necesidad de seguridad y estabilidad.
Aporto Mis Ideas	Reconocimiento público y difusión de las ideas de mejora, en sinergia con el área de lean.	Brindar retroalimentación constante y reconocer el trabajo que está bien hecho o el logro de las metas establecidas.

Reconocimiento Individual	Entregar reconocimientos por escrito, alineado a los objetivos de la compañía, además, se llevará a cabo una rifa en la junta trimestral para los empleados que obtuvieron reconocimiento.	Motivación del empleado para fortalecer el desempeño.
Autonomía	Actividad	Objetivo
Ascendidos de Alto Rendimiento	Implementar un programa interno de entrenamiento para los ascendidos de área.	A través de este entrenamiento los empleados lograran mejorar sus habilidades en sus áreas de trabajo, lo que les permitirá tomar decisiones más fácilmente.
Supervisión	Actividad	Objetivo
Estimulación para tomar decisiones e innovar	Implementar un programa formal de entrenamiento para los supervisores de área, con instructores internos y apoyo de externos, durante un periodo de 3 meses.	Estimular el desarrollo e innovación en los procesos de trabajo y toma de decisiones con la finalidad de ayudarles a mejorar sus competencias en administración de personal y liderazgo.
Cada Experto en su Lugar (Matriz de Habilidades)	Actualizar la matriz de habilidades y políticas de movimientos o transferencias de personal.	Asegurar que cada empleado se encuentre desempeñando el puesto de acuerdo a sus conocimientos y/o habilidades, evaluados de manera objetiva, y que al momento de ser transferidos se cumpla con el proceso y política.
Estilo de Gerencia	Actividad	Objetivo
Apoyo por parte de la gerencia	Actualización de mentores asignados & coaching.	Incrementar la confianza de los empleados en la gerencia.
Trabajo en equipo	Actividad	Objetivo
Trabajo en Equipo y Empatía (Entrenamiento Cruzado)	Organizar actividades de integración y desarrollar al menos una clínica mensual, donde se haga una actividad de entrenamiento cruzado, es decir, en esta actividad incluir un rol donde participen supervisores y personal administrativo.	Desarrollar una mejor relación en el trabajo en equipo.

Comunicación	Actividad	Objetivo
Tableros- Cartelera Eventos	Mejorar la visibilidad e imagen de los actuales tableros informativos, ubicarlos en fácil acceso y atracción visual.	Mantener informados a los empleados de testimonios, artículos, nuevos ingresos y bajas del personal, fechas de cumpleaños, etc.
Círculos de Calidad	Organizar reuniones periódicas y calendarizadas con el comité de calidad.	Identificar áreas de oportunidad y/o mejoras en cualquier ámbito.
Reuniones de información relevante	Organizar reuniones de comunicación trimestrales por áreas con el personal técnico y operativo	Informar al personal sindicalizado sobre el estatus de la compañía, sus logros y retos.
Buzón de Sugerencias	Implementar la instalación de buzones de sugerencias para mejora en los servicios a empleados (comedor, sanitarios, etc.).	Tomar acciones inmediatas para solucionar fallas en los diferentes servicios de los que hace uso el personal.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias.

- Aaker, D. A., & Day, G. S. (1989). *Investigación de mercados*. (2ª ed. en español). México: Mc. Graw Hill. ISBN 968-442-486.9.
- Abad, F. J., Olea, J., Ponsoda, V. & García, C. (s. f.). *Medición en Ciencias Sociales y de la Salud*. (1ª ed.) Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A. ISBN 978-84-975672-7-5.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x/abstract>
- Araujo, R. P., La Torre, J. M., López, A. M., & Bastos, S. (enero-marzo, 2011). El Clima Organizacional en el Diseño del Balanced Scorecard: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida. *Revista Contabilidad de Vista & Revista*, 22(1), 107-141. Universidad Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. ISSN 0103-734X. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197017517005>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Psychology*, 66, 32-62. Recuperado de: <https://strategietcetera.files.wordpress.com/2011/09/becker-notes-on-the-concept-of-commitment.pdf>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2ª ed.). México: Pearson.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. (1ª ed.). México: Trillas.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Really, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.

Recuperado de:

<http://faculty.haas.berkeley.edu/CHATMAN/papers/Building%20organizational%20commitment.pdf>

Cámara, S. M., Guillén, C. L., & León, J. M. (2012). *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional: Un estudio en profesorado de los establecimientos educativos de la Región Autónoma de Madeira*. Tesis doctoral, Cádiz, España: Universidad de Cádiz. Recuperada de: http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=giyL_zSeh-c%3D&tabid=2817

Chiang, M. M., Salazar, C. M., & Nuñez, A. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>

Chiang, M., Martín, M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Bibliotecas Comillas. Universidad Pontificia Comillas. ISBN 978-84-8468-305-6 Recuperado de: https://books.google.com/books/about/Relaciones_entre_el_clima_organizacional.html?id=v_sFY1XRFaIC

Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M. J. & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 92-103. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN 970-10-6104-7.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN 978-970-10-7340-7.

- Corzo, R. L. (septiembre, 2006). *El derecho de los trabajadores para reclamar contra su patrono en los casos de despido y la prescripción aplicable en materia laboral*. Tesis de Licenciatura. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_6357.pdf
- Creswell, J. W. (2003). *Research design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (2ª ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2001). *Comportamiento Humano en el trabajo*. (10ª ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN 970-10-2538-5.
- Díaz, M. G., Peña, M. C., & Samaniego, I. O. E. (2013). Clima Organizacional: Factores de Satisfacción Laboral en una empresa de la industrial Metal – Mecánica, *Revista Global de Negocios*, 1(2), 31-41. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2326721
- Diccionario de la Lengua Española (2003). Real Academia Española. Vigésima segunda Edición. Buenos Aires, Argentina: Real Academia Española ISBN: 84-670-0039-2.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional. Vol. 1*. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c>
- Escudero, J., Delfín, L. A., & Gutiérrez, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Ciencia administrativa* 2008(1), 7-10. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/estudio2008-1.pdf>
- González, N. (2008). Prevalencia del Estrés en la Satisfacción Laboral de los Docentes Universitarios. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(3), 68-89. Chacín. Venezuela: Universidad Rafael Bellosó. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2717959>

- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen, N.J. (1991). three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hernández, S. (2002). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. (1ª ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN 970-10-3560-7.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill, ISBN 970-10-3632-8.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México: McGraw- Hill, ISBN 970-10-5773-8.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Iglesias, A. L., & Sánchez, Z. T. (junio, 2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457. Recuperado de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v13n3/ms02313.pdf>
- Kanwaldeep, K., & Sandhu, H.S., (2010) Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry, *International Journal of Business and Management*. Recuperado de
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/8499/6340>
- Kaplan, R.S., & Norton D.P. (2004a). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. ISBN 84-8088-486-X. Recuperado de:
[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/\[PD\]%20Libros%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/[PD]%20Libros%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf)

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (febrero, 2004b). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 82(2), 42-53. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465972>
- Kast, F. E. & Rosenzweig J. E. (1981). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de Sistemas*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN 968-6046-15-1.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. (6ª ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. (3ª ed.). España: Mc Graw Hill.
- Lehal, R. (2000). *Organizational climate, Job Satisfaction and Managerial Effectiveness*. India: Elegant Printers, published by Deep & Deep Publications PVT. LTD. ISBN 81-7629-237-0.
- Likert, R. (junio, 1932) A Technique for the Measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
- Machorro, F., Rosado, M., & Romero, M. V. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa*, (2), 30-35. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>
- Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*. (2ª ed.). México: Pearson Educación. ISBN 968-880-844-X.
- Martínez, N. (2007). Recursos humanos y Management empresarial: el caso de la satisfacción laboral. *Cuadernos de CC.EE. y EE*, 52, 75-101. Recuperado de: <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf632.pdf>

- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more) Dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1998). Cuestionario de satisfacción laboral S20/23. Universidad de Valencia. Recuperado de http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74. Recuperado de http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.4065&rep=rep1&type=pdf>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., y Gellaly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Muñoz C. I. (2015). *Metodología de la investigación*. (1ª ed.). México: Oxford University Press. ISBN 978-607-426-525-5.
- Orellana, D. M., & Sánchez, M. C. (2007). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 205-222. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283321886011>

- Patlán J., Martínez, E. & Hernández R. (2012). El Clima y la justicia Organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5) p. 1-19. Recuperado de:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718
- Peña, M. C., Díaz, M. G., Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa familiar, *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 8(1), 37-50. Recuperada de:
<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf>
- Peña, M.C., Olloqui, A. M., & Aguilar, A. (2013). Relación de Factores en la satisfacción Laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la Industria Metal-Mecánica, *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(3), 115-128. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2157062.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T y Boulian, P. V. (Julio, 1973). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.
- Rivera Carrascal, O. M. (Julio, 2010). *Compromiso Organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima metropolitana y su correlación con variables demográficas*. Tesis para optar el Título de Magíster en Educación. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperada de:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/RIVERA_CA_RRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.). México: Prentice Hall. ISBN 970-17-0236-0.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Prentice Hall, ISBN 970-26-0423-0.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración* (5ª ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ª ed.). México: Prentice Hall. ISBN 970-17-0338-X.

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una Organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-324. Santiago de Chile. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>

Salgado, J. F., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

Sánchez, M. C., Sánchez, P., Cruz, M. M., & Sánchez, F. J. (2013). Características Organizacionales de la Satisfacción Laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, 54(5) 537-547. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155131802006>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice Hall.

Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2002). *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*. (11ª ed.). México: Mc Graw Hill, ISBN 0-07-303714-1.

Tomas, J. (2009). *Fundamentos de Bioestadística y análisis de datos para enfermería*.

España: Servei de Publications

Varona, F. (2003). *Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/35/35-revista-dialogos-conceptualizacion-y-supervision-de-la-comunicacion.pdf>

Visbal, E. T. (septiembre – diciembre 2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista científica ciencias humanas*, 10(29), 121 – 144. ISSN 1856-1594. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Mc Graw Hill.

Werther, W. B., Davis K., & Guzman, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano*. (7^a ed.). México: Mc Graw Hill. ISBN 978-607-15-1076-1.

Apéndice A. Estadísticas de fiabilidad del cuestionario

Mediante este análisis de fiabilidad se determinó que el cuestionario a aplicar es congruente, dando un alfa de Cronbach alta de 0.962

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.962	48

Cuestionario	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Sería feliz si pasara el resto de mi vida en esta empresa.	191.37	1014.571	0.628	0.961
Las relaciones interpersonales en esta organización, son armoniosas, con predominancia de la cooperación y de la solidaridad entre los colegas de trabajo.	191.55	1019.586	0.607	0.961
Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.	191.59	1003.372	0.669	0.961
En esta organización los colaboradores confían en la gerencia.	191.94	1005.017	0.718	0.961
Su trabajo le ofrece oportunidades de realizar cosas en las que usted destaca.	191.8	1004.582	0.649	0.961
En esta organización, los colaboradores son informados sobre el aprovechamiento de sus sugerencias.	192.24	1014.897	0.593	0.961
En esta organización, los colaboradores tienen libertad para actuar autónomamente en aspectos relativos a su trabajo.	191.84	1018.431	0.567	0.961
En esta organización, los colaboradores son estimulados para tomar sus propias decisiones.	191.96	1014.332	0.594	0.961
Creo en el valor de permanecer leal a una organización.	191.2	1018.707	0.54	0.961
En esta organización, existe un sistema de promoción que favorece a los colaboradores que presentan los mejores desempeños a lograr niveles jerárquicos más elevados.	192.86	1018.75	0.43	0.962
La política salarial de esta organización es adecuada, comparada con otras empresas y puestos similares los salarios son justos.	192.33	1024.308	0.347	0.962
En esta organización, son utilizados los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.	191.45	1036.003	0.221	0.962
Hoy permanecer en esta empresa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	191.35	1027.023	0.503	0.961
Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.	191.61	1011.576	0.591	0.961
La empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	191.45	1018.919	0.543	0.961
La gerencia confía en el grupo de trabajo.	191.49	1010.88	0.665	0.961
La limpieza, higiene y salubridad en los baños es satisfactoria.	191.94	1024.975	0.343	0.962
En esta empresa se recibe trato con igualdad y justicia.	192.22	1003.553	0.634	0.961
Disfruto hablar de mi organización con gente fuera de ella.	191.65	1012.773	0.613	0.961
En esta organización, generalmente, existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo.	191.59	1010.372	0.767	0.961
Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	191.37	995.779	0.749	0.960
Cuando el gerente del departamento soluciona problemas de trabajo intenta captar las sugerencias de los miembros del equipo y hace uso constructivo de ellas.	192.14	998.958	0.728	0.961
El entorno físico y el espacio de que dispone en el lugar de trabajo es el adecuado.	191.98	1016.145	0.462	0.962
Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.	192.57	1010.125	0.591	0.961
Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiar en sí mismos cuando surge un problema.	192.16	1004.764	0.703	0.961
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi empresa en estos momentos.	191.53	1015.463	0.511	0.961
En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.	192.84	1014.848	0.496	0.961

Cuestionario	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.	192.1	1023.552	0.424	0.962
Saltar de una empresa a otra no me parece ético en lo absoluto.	191.78	1025.678	0.37	0.962
Mi trabajo me produce satisfacción.	191.12	1003.401	0.744	0.961
En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.	192	1001.75	0.736	0.961
En esta empresa se recibe apoyo por parte de los supervisores.	192	991.042	0.856	0.960
Una de las principales razones para continuar trabajando en esta empresa es que salir requeriría considerable sacrificio personal y otra organización podría no coincidir con los beneficios generales que tienen aquí.	191.67	1018.391	0.62	0.961
En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorizado.	191.73	1019.532	0.539	0.961
Si consiguiera otra oferta de trabajo en un lugar mejor, no sentiría que sería correcto dejar mi empresa.	191.71	1037.375	0.188	0.962
El comportamiento del gerente estimula a los colaboradores a compartir con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en práctica.	191.96	1003.373	0.75	0.961
Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.	192.06	1024.517	0.389	0.962
En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.	192.27	1002.282	0.736	0.961
Realmente siento como si los problemas de la empresa fueran míos.	191.76	1008.064	0.678	0.961
En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	191.51	1014.505	0.632	0.961
Su trabajo le ofrece oportunidades de realizar cosas que a usted le gustan.	191.47	1007.338	0.696	0.961
La limpieza, higiene y salubridad en el comedor es satisfactoria.	191.61	1023.951	0.41	0.962
Cuando tengo alguna duda de integridad, se cómo reportarlo.	191.53	1014.546	0.593	0.961
Me siento como "parte de la familia" en mi organización.	191.49	1004.672	0.777	0.961
La gerencia otorga tratamiento igual para todos los que están bajo su control.	192	1015.917	0.609	0.961
Existe bastante desacuerdo entre las personas de esta organización.	191.82	1052.111	-0.063	0.963
Esta empresa significa personalmente mucho para mí.	191.35	1010.815	0.706	0.961
La gerencia demuestra una relación de apoyo.	191.82	1008.486	0.732	0.961

21	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.					
22	Quando el gerente del departamento soluciona problemas de trabajo intenta captar las sugerencias de los miembros del equipo y hace uso constructivo de ellas.					
23	El entorno físico y el espacio de que dispone en el lugar de trabajo es el adecuado.					
24	Esta organización proporciona a sus colaboradores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo.					
25	Los gerentes estimulan sus colaboradores a confiar en sí mismos cuando surge un problema.					
26	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi empresa en estos momentos.					
27	En esta organización, las personas son recompensadas a la medida que presentan mejores desempeños en su trabajo.					
28	Las reglas excesivas y los detalles burocráticos dificultan la consideración de ideas nuevas y originales.					
29	Conozco la filosofía y objetivos de la empresa.					
30	Saltar de una empresa a otra no me parece ético en lo absoluto.					
31	Mi trabajo me produce satisfacción.					
32	En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza el factor humano, los sentimientos de las personas, etc.					
33	En esta empresa se recibe apoyo por parte de los supervisores.					
34	Una de las principales razones para continuar trabajando en esta empresa es que salir requeriría considerable sacrificio personal y otra organización podría no coincidir con los beneficios generales que tienen aquí.					
35	En esta organización, se percibe que el sentimiento de amistad es valorizado.					
36	Si consiguiera otra oferta de trabajo en un lugar mejor, no sentiría que sería correcto dejar mi empresa.					
37	El comportamiento del gerente estimula a los colaboradores a compartir con él nuevas ideas para que puedan ser puestas en práctica.					
38	Los colaboradores que más contribuyen para el éxito general de la organización son los más reconocidos por la gerencia.					
39	En esta organización, los colaboradores reciben apoyo y estímulo para intentar hacer algo nuevo.					
40	Realmente siento como si los problemas de la empresa fueran míos.					
41	En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.					
42	Su trabajo le ofrece oportunidades de realizar cosas que a usted le gustan.					
43	La limpieza, higiene y salubridad en el comedor es satisfactoria.					
44	Me siento como "parte de la familia" en mi organización					
45	La gerencia otorga tratamiento igual para todos los que están bajo su control.					
46	Existe bastante desacuerdo entre las personas de esta organización.					
47	Esta empresa significa personalmente mucho para mí.					
48	La gerencia demuestra una relación de apoyo.					

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!