



**Universidad Autónoma de Querétaro**

Facultad de Contaduría y Administración

Impacto del Clima Laboral en el Compromiso Organizacional en una Empresa de Comercio Exterior

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración con Área Terminal Alta Dirección

Presenta  
Aguado Herrera Blanca Leticia

Santiago de Querétaro, Diciembre 2019



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Impacto del Clima Laboral en el Compromiso Organizacional en una Empresa de Comercio Exterior

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Administración con Área Terminal en Alta Dirección

**Presenta:**

Blanca Leticia Aguado Herrera

**Dirigido por:**

Dr. Martín Vivanco Vargas

**Co-Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Presidente  
Dra. Ma. Luisa Leal García  
Secretario  
M. en A. María Elena Díaz Calzada  
Vocal  
Mtro. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente  
Mtra. Martha July Mora Haro  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Diciembre 2019  
México

*Comisario*  
*PS*

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo Identificar la relación que existe entre el Clima Laboral y el Compromiso Organizacional, ya que el factor humano es de vital importancia debido a que en toda institución el trabajo debe involucrar un alto grado de compromiso, el cual sólo puede ser alcanzado por medio de un apropiado clima laboral de la organización hacia sus empleados, ya que este puede marcar la diferencia entre propiciar un vínculo o un obstáculo, partiendo de la percepción de los empleados que consideren su clima como positivo o negativo. Se realizó el estudio en una empresa de comercio exterior, utilizando el método de investigación cuantitativo y descriptivo, observando únicamente las situaciones tal y como se dan en el contexto natural y a través de un cuestionario que sirvió como instrumento se recabó la información necesaria, aplicando una encuesta a 30 empleados de un total de 41 de toda la organización de diferentes niveles jerárquicos. Los resultados de los cuestionarios aplicados fueron analizados mediante métodos estadísticos y utilizando el estadístico de correlación de Pearson (.71) se comprobó la hipótesis que dice que el clima laboral influye favorablemente en el compromiso organizacional. Se finalizó el trabajo proporcionándole a la empresa algunas recomendaciones respecto a las áreas de oportunidad que se detectaron para que puedan tomar decisiones y así mejorar el compromiso de todos y con ello el alcance de los objetivos establecidos.

**(Palabras clave:** Clima laboral, compromiso organizacional, correlación).

## SUMMARY

The aim of this work was at identifying the relationship between Work Climate and Organizational Commitment, since the human factor is of vital importance because in every institution work must involve a high degree of commitment, which can only be achieved through an appropriate work climate of the organization towards its employees, since this can make the difference between creating a bond or an obstacle, based on the perception of employees who consider their climate as positive or negative. The study was carried out in a foreign trade company, using the quantitative and descriptive research method, observing only the situations as they occur in the natural context and through a questionnaire that served as an instrument. Information was collected, applying a survey to 30 employees of a total of 41 from all the organization at different hierarchical levels. The results of the applied questionnaires were analyzed by statistical methods and using Pearson's correlation statistic (.71) the hypothesis that the work climate has a favorable influence on organizational commitment was tested. The study was completed by providing the company with some recommendations regarding the areas of opportunity that were detected so that they can make decisions to improve everyone's commitment and thus the achievement of the established objectives.

**(Key words:** Word Climate, Organizational Commitment, Correlation)

## DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a Dios por darme la vida, la salud y la fuerza de voluntad de iniciar y concluir un nuevo desafío para ser un profesional de éxito.

A mis padres Silvia Herrera Tabares y Silvestre Aguado Ayala por el absoluto y completo apoyo, amor y enseñanza, han sido una parte muy importante en mi educación y una de mis principales ayudas en mi vida diaria.

A mi esposo Andrés Sánchez García por su amor, aporte en conocimientos y apoyo incondicional en este reto.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro por haberme admitido en la maestría de Administración con área terminal de Alta Dirección, así como por contar con personal capacitado y docentes altamente preparados, quienes aportaron a mi aprendizaje y formación tanto personal como profesional mediante su experiencia y conocimiento.

A mi codirectora de Tesis, La Dra. Ma. Luisa Leal García por su invaluable apoyo en el proceso mediante mucha constancia y paciencia para la culminación de mis estudios y la realización de una buena tesis.

A mi director de tesis Dr. Martín Vivanco Vargas por su apoyo en la aceptación de mi tesis para recibir mi título.

A la empresa SEDECI, por haberme permitido realizar la investigación, especialmente al Lic. Carlos Corzas Garfias por su apoyo incondicional.

**ÍNDICE.**

	<b>Página</b>
Resumen	1
Summary	2
Dedicatorias	3
Agradecimientos	4
Índice de Tablas	9
Índice de Figuras	10
1. INTRODUCCIÓN	12
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Clima Laboral	17
2.2.1. Orígenes del Clima Laboral	17
2.2.2. Características del Clima Laboral	18
2.2.3. Factores implicados en la medición del Clima Laboral	20
2.2.4. Definiciones Clima Laboral	23
2.3. Compromiso Organizacional	24
2.3.1. Componentes del Compromiso Organizacional	24
2.3.2. El compromiso en la empresa	27

2.3.3. Prácticas Organizacionales	28
2.3.4. Definiciones Compromiso Organizacional	31
2.4. Investigaciones relacionadas	33
2.4.1. Compromiso Organizacional	33
2.4.2. Clima Laboral	39
3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	47
3.1. Antecedentes	47
3.2. Misión	47
3.3. Visión	48
3.4. Políticas de Calidad	48
3.5. Principios Corporativos	49
3.6. Asesoría Integral	49
3.7. Importación	50
3.8. Exportación	51
3.9. Transportación	51
3.10. Aduanas de Despacho	52
3.11. Almacenaje	52
3.12. Comercialización	53
3.13. Organigrama	53
4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	56

4.1. Justificación	56
4.2. Planteamiento del Problema	57
4.3 Objetivos	58
4.3.1 <i>Objetivo General</i>	58
4.3.2 Objetivos Específicos	58
4.4 Definición del Universo	59
4.5. Tamaño y tipo de la muestra	59
4.6. Definición de Variables	61
4.6.1. Variable dependiente: Compromiso Organizacional	61
4.6.2. Variable Independiente: Clima Laboral	61
4.7. Hipótesis	61
5. METODOLOGÍA	62
5.1. Diseño del estudio y/o investigación	62
5.2. Tipo de estudio	63
5.3. Instrumento	65
5.4. Procedimiento	65
Los pasos que se llevaron a cabo para realizar la tesis fueron los siguientes:	65
5.5. Procesamiento de la información	66
6 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	67
6.1. Características de la muestra.	67

5.1.1. Resultados de la variable compromiso	72
5.1.2. Resultados de la variable Clima Laboral	78
6.3. Comprobación de hipótesis	84
6.4. Análisis de Correlación entre Variables	85
CONCLUSIONES	87
PROPUESTAS	90
REFERENCIAS	93
APENDICE: CUESTIONARIO	97

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
Tabla 1 Oportunidades de Compromiso a Nivel Global	38
Tabla 2 Relación entre variables	64
Tabla 3 Correlación de variables por pregunta.	86

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1 Tendencias Estudio Global de Compromiso de Empleados	37
Figura 2 Organigrama de la empresa de comercio exterior.	54
Figura 3 Sexo de los empleados encuestados	67
Figura 4 Edad de los empleados encuestados	68
Figura 5 Estado Civil de los empleados encuestados	68
Figura 6 Área en que laboran los empleados encuestados	69
Figura 7 Escolaridad de los empleados encuestados	69
Figura 8 Dependientes Económicos de los empleados encuestados	70
Figura 9 Nivel Económico de los empleados encuestados	71
Figura 10 Antigüedad en la empresa de los empleados encuestados	71
Figura 11 Antigüedad en el puesto de los empleados encuestados	72
Figura 12 Te ves trabajando aquí por un largo plazo por decisión propia	73
Figura 13 Defiendes esta Empresa cuando hablan injustamente de ella	73
Figura 14 Se fomenta un sentido de pertenencia hacia la empresa	74
Figura 15 El personal se siente satisfecho trabajando en esta empresa	74
Figura 16 Recomendarías a esta empresa como un buen lugar para trabajar	75
Figura 17 Te gustaría que tus familiares o amigos trabajen en esta empresa	75
Figura 18 He mejorado mi calidad de vida a partir de trabajar en esta empresa	76
Figura 19 Mi trabajo me permite desarrollar mis capacidades	76
Figura 20 Las personas se sienten satisfechas por trabajar en esta empresa	77

Figura 21	Todos tienen la oportunidad de recibir el mismo reconocimiento	77
Figura 22	Trabajar en la empresa representa un deseo sincero	78
Figura 23	Al ingresar a la empresa se informan los objetivos y políticas de esta	78
Figura 24	La empresa brinda capacitación de acuerdo con los puestos	79
Figura 25	Tu trabajo satisface necesidades económicas, ascensos y aprendizaje	79
Figura 26	Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal	80
Figura 27	Tu jefe te da autonomía para realizar tus tareas y tomes decisiones	80
Figura 28	Puedes comunicarte abiertamente con tus compañeros de trabajo	81
Figura 29	Obtienes compensaciones y reconocimiento por tus logros	81
Figura 30	La empresa te hace sentir que formas parte de un equipo	82
Figura 31	La empresa promueve equilibrio entre vida personal y profesional	82
Figura 32	La jornada de trabajo es suficiente para cumplir tareas asignadas	83
Figura 33	En la organización las funciones están claramente definidas	83
Figura 34	Correlación entre Clima Laboral y Compromiso Organizacional	85

Dirección General de Bibliotecas UAO

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente se ha incrementado el interés del estudio del Clima Laboral y del Compromiso Organizacional debido a que ambos han sido considerados como elementos claves para mejorar la calidad en las organizaciones.

El clima laboral se ha vuelto un factor determinante debido a que influye en la obtención de los objetivos estratégicos, tanto individuales como colectivos. En los últimos años, los estudios sobre clima organizacional se han incrementado, ya que las organizaciones lo consideran como uno de los elementos básicos para generar valor y si esto lo aunamos a la importancia que tiene el compromiso del empleado hacia la organización para la cual labora debido a que las organizaciones enfrentan cambios muy repentinos lo que hace necesario promover condiciones laborales donde los empleados se sientan más satisfechos de trabajar ahí y por otro lado la organización requiere de empleados más comprometidos con la finalidad del logro de los objetivos.

Al percibir los trabajadores un buen Clima, estos pueden propiciar un mayor vínculo o compromiso hacia la organización. Por tal motivo, la presente investigación abordó como objetivo central la relación entre Clima Laboral y el Compromiso Organizacional.

Crear una organización en la que los empleados de una organización se sientan comprometidos con los trabajos que hacen día a día depende de muchos factores y la importancia de realizar este trabajo tiene como finalidad conocer qué impacto genera el clima laboral en el compromiso organizacional.

Silva (2009) menciona que los estudios de Clima Organizacional son necesarios para las organizaciones, esto debido a que revelan información valiosa a través de la cual se

puede determinar la calidad de las relaciones personales y adoptar cambios que los lleven a superar sus deficiencias.

El trabajo está conformado por cuatro capítulos y un apartado de propuestas y conclusiones. En el segundo capítulo se expone el marco teórico, iniciando con la definición de las dos variables que son clima laboral y compromiso organizacional.

En el siguiente tema se explica a groso modo cómo está estructurada la organización, mencionando cual es la misión, visión, valores y políticas, así como también se identifica el tipo de organigrama que utilizan, lo cual sirve de apoyo para describir de una mejor manera la estructura de la empresa.

Una vez que se tienen identificados los conceptos de las variables del tema y se conoce la organización, se procede con las investigaciones relacionadas de diversos autores en donde se destacan hallazgos encontrados.

En el tercer capítulo se hace referencia a las características de la investigación en donde se plantea el problema y con ello surge la pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional?, así mismo se identifican los objetivos, universo, tamaño y tipo de muestra, así como la hipótesis, la cual es: El Clima Laboral influye favorablemente en el Compromiso Organizacional.

En el cuarto capítulo se establece la metodología utilizada señalando cómo es que se parte de un diseño no experimental y explicando que se llevó a cabo una investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional.

Se define el instrumento utilizado, el cual fue un cuestionario validado por pares y expertos, estuvo basado en la escala de tipo Likert en las 34 preguntas formuladas, se

procede a la aplicación y posteriormente a la captura de la información para realizar la correlación de Pearson.

En el quinto capítulo se presenta el resultado de la investigación donde se analiza los cuales fueron analizados por medio de métodos estadísticos a través de la correlación de Pearson cuyo coeficiente es .71 y se evidenció que el clima laboral tiene una correlación moderada sobre el compromiso de la persona hacia la organización para la cual labora, lo que al final sirve para comprobar nuestra hipótesis que dice que el clima laboral influye favorablemente en el compromiso organizacional.

Finalmente se exponen las conclusiones detallando los hallazgos de la investigación, así como también se proporcionaron una serie de recomendaciones ya sea para trabajar las áreas de oportunidad que surgieron o para mejorar los puntos fuertes que se detectaron que tiene la empresa.

Dirección General de Bibliotecas UAO

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

El Compromiso Organizacional puede ser considerado como el grado de identificación que posee un empleado con su organización, así como el deseo de seguir participando activamente en ella, e incluso se puede vincular como lealtad del empleado. Es mediante el compromiso que los trabajadores cristalizan los valores con la organización, crean y comparten la cultura y valores de la empresa y al mismo tiempo crea una interacción entre ésta y él para asumir los retos de la empresa y lograr la excelencia de su labor. Debido a esto, puede ser un factor significativo en la calidad del trabajo del empleado, en su capacidad de adaptarse a los nuevos retos del mercado global y moderar significativamente la actitud del empleado para apoyar tanto el crecimiento como la innovación de la empresa en la que trabaja.

Es de importancia señalar que Hall (2001) considera que las personas están más dispuestas a compartir sus conocimientos si están convencidos de que hacerlo es útil, si tienen la sensación de que compartir sus conocimientos en un entorno donde hacerlo es apreciado y donde en realidad se utilizará su conocimiento.

En el entorno actual, las personas se convierten en el principal activo de una organización. Su valor ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, es decir, se le considera como el Capital Intelectual. Ante estas nuevas situaciones, la empresa que aproveche las capacidades intelectuales de la organización, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, que potencie la innovación constante y la creación de un nuevo conocimiento, estará en situación de afrontar los retos futuros (Marín Díaz, 2009).

El compromiso de cualquier empresa tiene conceptos comunes que influyen en todas las organizaciones. Son aquellos aspectos que independientemente de la empresa influyen de forma directa en el compromiso. Estos aspectos, son comúnmente llamados fijos, como lo pueden ser la recomendación a otras personas de la empresa como buen lugar para trabajar, la repetición de esta empresa para trabajar si tuviesen que volver a elegir, la posibilidad de desarrollarse profesionalmente y la percepción de confianza hacia las personas por parte de la empresa. Estos 4 elementos son los claves si deseamos analizar el compromiso de cualquier compañía.

Existen otros factores, que se denominan específicos y están relacionados con la actividad de la empresa, el sector al que pertenecen, la situación del mercado laboral de dicho sector y el tipo de trabajo. Aquí entran conceptos como la identificación con la cultura y los valores de la compañía, el futuro estable de la compañía, la gestión por parte del equipo directivo, el tipo de trabajo que se realiza o la retribución.

El clima afecta a los procesos organizacionales y psicológicos como comunicación, toma de decisión, solución de problemas, tratamiento de los conflictos, aprendizaje y motivación, y por tanto influye en la eficiencia y productividad de la organización, en su habilidad para innovar y en la satisfacción laboral y en el bienestar de que gozan sus miembros. El clima afecta como un todo al miembro de la organización, a través de la atmósfera psicológica general, que es relativamente estable en el tiempo. No son acontecimientos aislados los que producen una influencia prolongada en el comportamiento y sentimientos; es la exposición diaria a una atmósfera psicológica particular. Por su efecto prolongado el concepto de clima es de interés e importancia para comprender la vida organizacional.

El análisis del clima laboral se presenta como respuesta a una visión multivariante en la que diferentes investigadores lo han modelizado evidenciando diferentes dimensiones explicativas, es por lo que el clima laboral debe concebirse como un proceso dinámico que varía en función de unas coordenadas espacio temporales, sin que por esto pueda asegurarse una proyección de este, aún en el corto plazo. Por ello, desarrollar la capacidad de anticipación a situaciones adversas, permitirá amortiguar la degradación tanto del clima como del compromiso del empleado.

Debido a esto es que se están analizando estas dos variables en la empresa, tratándose de una que forma parte de las Pymes, ya que cuenta con 41 empleados, pero ya tiene 13 años dando servicios, lo cual de cierta manera muestra que tiene una estabilidad, pero siempre se puede mejorar y sobre todo si se trata de uno de los pilares más importantes dentro de cualquier organización como lo es el factor humano.

## **2.2. Clima Laboral**

### ***2.2.1. Orígenes del Clima Laboral***

El interés causado por el clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus formas de hacer, sentir y pensar y, por consiguiente, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

En las investigaciones de Lewin acerca del comportamiento, el clima laboral aparece como el producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se encuentra el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

### ***2.2.2. Características del Clima Laboral***

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Lo rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de varios procedimientos.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan su clima y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

### ***2.2.3. Factores implicados en la medición del Clima Laboral***

#### *Motivación*

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Las necesidades pueden interpretarse como motivos, es decir, lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo (Kossen, 1995).

Si bien, la mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Ello, no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros. Las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación. No obstante, se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, como menciona Víktor Frankl (1991) la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo.

#### *Comunicación*

El autor Vargas (2001) menciona que la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta, es decir, es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechas, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para

cerrar así el círculo. La comunicación efectiva es aquella que da como resultados los cambios que en el receptor intenta o desea ver el comunicador.

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, (Sayazo, 2004).

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales juega un papel importante en la organización, debido a que a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Además, como menciona Hellriegel y Colbs (1999), la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Esto permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

#### *Satisfacción Laboral*

La satisfacción laboral es de gran interés en los últimos años por formar parte de los resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia y eficiencia alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales. (Palma, citado por Hernández 2018). Guillen y Guil (2000), agrupan las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

a) “Como estado emocional. (Locke, 1976) la define como positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”.

b) Como actitud generalizada ante el trabajo. (Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

c) Como actitud afectiva. (Newstrom y Davis, 1993) distinguen dos modelos: Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general. Modelo Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo.

Sayazo (2004) expresa que cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección.

#### *Liderazgo*

Según Scott (2004), la obtención del liderazgo y compromiso de la alta dirección es decisiva para el triunfo de los programas de las organizaciones o instituciones. Una forma de comunicar este compromiso a todos los empleados, así como al ambiente externo, es incorporando actitudes de diversidad en la organización, dentro de la declaración de misión corporativa y de los planes y objetivos estratégicos. Este compromiso es parte de un amplio enfoque más allá de las formalidades aceptadas de la función de garantizar la calidad. Esto crea responsabilidades dentro de cada departamento de la organización a todos los niveles. Iniciando desde arriba, se requerirán cambios básicos de actitud, para cumplir con los objetivos de la organización. Sin embargo, si los directores de una

organización no reconocen y aceptan su responsabilidad por estos procesos, entonces no se realizarán estos cambios.

Como parte del compromiso del personal, es importante considerar como factor indispensable el liderazgo, ya que el personal podrá estar comprometido con la organización. Si no existe un líder, los resultados del cumplimiento de las metas no serán favorables.

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal de esta encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; también son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance de sus trabajadores.

#### **2.2.4. Definiciones Clima Laboral**

Guillén y Guil, (1999:166) definen el clima laboral de una manera clara y sencilla como *“La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”*.

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Chiavenato (2007) quien menciona al clima laboral como el ambiente psicológico tal como lo percibe y lo interpreta la persona, es decir se trata del ambiente que está íntimamente relacionado con las necesidades actuales del individuo. Señala que el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben sus miembros y que influye en su conducta. El autor explica que este término hace referencia específicamente a los aspectos de la organización que causan diferentes

tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En resumen, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Likert y Gibson (1986) plantean que el clima laboral es un término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación del ambiente de la Organización, siendo una cualidad relativamente duradera dentro de una organización, el cual es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Dessler (1979) define el clima como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos de su estructura y recompensas que ofrece, de recursos humanos como la consideración y apoyo que les brindan a los empleados, así como los culturales, es decir, una mezcla de aspectos que interactúan entre sí.

## **2.3. Compromiso Organizacional**

### ***2.3.1. Componentes del Compromiso Organizacional***

Meyer & Allen (1991), definieron el compromiso como un conjunto de creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad u obligación de mantenerse dentro de una organización. Conforme a lo anteriormente indicado, son muchas las

definiciones que existen respecto al compromiso, sin embargo, la mayoría de los autores, los componentes que consideran más generales y que son más explícitos son el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo, que pueden tener origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una institución, respectivamente.

### *Compromiso Afectivo*

Según Meyer & Allen (1991), el compromiso afectivo es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización por lo que es aquella fuerza interna, que identifica al individuo con la organización, lo que, a su vez, impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización. El componente afectivo se podría definir como aquellos lazos emocionales que las personas forman con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades psicológicas y expectativas, por ende, gustan de su permanencia en la organización. Mowday, Porter & Steers (citado por Meyer & Allen, 1991) consideraron que el compromiso afectivo se compone de cuatro categorías:

1. Características personales. Como la edad, el sexo y la educación.
2. Características estructurales. Relaciones del empleado y su supervisor o jefe inmediato; tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización.
3. Características relativas al trabajo. Tales como la participación en la toma de decisiones, para el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores, compatibles con la organización.

4. Las experiencias profesionales. Tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo.

#### *Compromiso de Continuación*

Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización. En el compromiso de continuación o en otras palabras de necesidad Meyer & Allen (1991) exponen que es muy viable encontrar una tendencia consistente de los empleados respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuales incidiría al retirarse, como a su vez de la incertidumbre psicológica que genera el encontrar otro empleo, en otras palabras, se podría decir que existe un beneficio asociado con continuar participando en la organización y un costo asociado a irse. Reflejándose una mirada introspectiva calculadora pues se refiere a la progresión de inversiones, tales como las pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc., acumuladas y resultantes del pertenecer por un determinado tiempo a la organización. Por lo que, para Becker citado por Belausteguigoitia, (2000) resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un compromiso de omisión.

Este tipo de compromiso se construye a partir de la Teoría de Becker "Side-Best" (teoría del intercambio), en la cual el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Conforme a esto, la persona se mantiene dentro de la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas. Para Becker citado en Meyer & Allen (1991), reconocer los costos asociados al abandono de la organización es un estado de

aspecto psicológico consciente conforma por todas aquellas condiciones ambientales, que tienen implicaciones para el comportamiento.

### *Compromiso Normativo*

Para Morrow, citado en Bayona (1995) el compromiso normativo es aquel que se refiere a ese sentimiento de obligatoriedad que tiene el sujeto, para con la empresa, ya que el permanecer dentro de esta, es aquello que considera correcto; como una forma de lealtad con la organización, sin importar cuánto pueda sentirse satisfecho o en su defecto insatisfecho con su trabajo. La creencia de la lealtad a la organización se encuentra posiblemente por la recepción de todos los beneficios que se derivan de la labor, en el sentido del deber de proporcionar reciprocidad. Por otro lado, Meyer & Allen (1991) especifican al compromiso normativo como aquel grado en que un individuo siente, una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización. En el compromiso o mejor dicho de deber, se encuentra la creencia de la lealtad o un sentido moral, quizás por percibir que las prestaciones como la capacitación, beneficios económicos tales como bonos, o prestaciones superiores a la ley, hace que el empleado debe permanecer hasta que la deuda sea cubierta. Es decir que aquella persona que reciba algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante

### **2.3.2. El compromiso en la empresa**

El compromiso organizacional tiene también un lugar importante en el estudio del comportamiento organizacional, ya que estudios han encontrado relaciones entre el compromiso organizacional y las actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo (Koch y Steers, 1978; Angle y Perry, 1981). Mowday et al. (1979) definen el compromiso

organizacional como una fuerte creencia en los objetivos y valores organizacionales, y una disposición a ejercer considerable esfuerzo en beneficio de la organización. El compromiso con la organización está vinculado a importantes factores relacionados con el trabajo: rotación de personal, ausentismo y rendimiento (Mowday et al., 1979; Walton, 1985). El compromiso organizacional se conceptualiza regularmente como un vínculo afectivo hacia la organización, como consecuencia de compartir individualmente los valores de la organización, el deseo de permanecer en ella y la disposición de ejercer esfuerzo en beneficio de esta (Mowday et al., 1979).

Estudios previos de compromiso han revelado que el compromiso trata de identificación e implicación con la organización (Porter et al., 1974). Es así como el compromiso organizacional va más allá de la lealtad pasiva, ya que implica una relación activa en la que los individuos están dispuestos a dar de sí mismos para contribuir al bienestar de la organización (Mowday et al., 1979). Los pensamientos más comúnmente aceptados sobre compromiso organizacional establecen que se trata de un indicador que mide el grado en que los empleados están fuertemente comprometidos con una organización y son menos propensos a abandonarla, por lo que se trata de un estado psicológico que une a una persona con una organización (Meyer et al., 2002). En calidad de estado psicológico, el compromiso se caracteriza por una relación de los empleados con la organización y una decisión por parte de ellos, de continuar perteneciendo a esta (Meyer y Allen, 1991).

### ***2.3.3. Prácticas Organizacionales***

Las prácticas organizacionales son los mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados; son instrumentales y forman

las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, y afectan las percepciones porque cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores. En el contexto de la calidad, las prácticas enfatizan las actitudes y conductas necesarias para apoyarla (Gatewood y Riordan, 1997). Los sistemas de calidad impulsan prácticas orientadas a conseguir un sólido compromiso de los trabajadores a partir de una relación estrecha de mutuo beneficio.

Pfeffer (1994) sostiene que las empresas que desarrollan prácticas de alto compromiso logran ingresos económicos superiores a largo plazo. Este autor identificó siete prácticas que permiten llegar a este desempeño: seguridad del empleo, contratación selectiva, equipos autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones, alta compensación dependiente del desempeño, capacitación del empleado, jerarquía reducida e información compartida. Sin embargo, tal diversidad de prácticas se reduce al considerar sólo aquellas que median la influencia de otras. Así, los incentivos, el reconocimiento del trabajo o las promociones pueden ser evaluados en términos de si son administrados con imparcialidad y transparencia, o de oportunidades que brinda la organización. Por lo tanto, de acuerdo con los propósitos del presente trabajo, se seleccionaron las prácticas de justicia, apoyo, participación y oportunidades, tomando en cuenta que son fundamentales para la calidad, reflejan las expectativas de los trabajadores de una relación laboral más congruente con sistemas de calidad, y son antecedentes del compromiso organizacional en el modelo de Meyer, Smith y Allen (1993).

### *Justicia procesal*

Esta práctica se refiere a la imparcialidad que muestra la organización acerca de los métodos, mecanismos y procesos para tomar decisiones que afectan a los empleados. Diversos investigadores han estudiado su influencia en el compromiso, y han aportado evidencias de que en la medida en que un trabajador percibe imparcialidad, refuerza su compromiso con la organización (Masterson, Lewis, Goldman y Taylor, 2000; Naumann, Bennett, Bies y Martin, 1998).

### *Apoyo organizacional*

El apoyo organizacional se define como la percepción de los empleados del grado en que sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan de su bienestar. Dicha percepción es de especial importancia debido a que aumenta el apego del trabajador a la organización, fortalece la expectativa de recompensa para desarrollar un mayor esfuerzo, así como la interpretación de que las pérdidas y ganancias organizacionales son también del trabajador, quien valorará más su empresa y adoptará sus valores y normas (Bishop, Scout y Burroughs, 2000; Rhoades y Eisenberger, 2002).

### *Participación de los trabajadores*

La participación se relaciona con una diversidad de prácticas: alto involucramiento, trabajo en equipo y enriquecimiento del trabajo, lo que dificulta seriamente su definición.

Para Korukonda y cols. (1999) la participación es crucial por tres razones:

1. Implica brindar mejor información, competencias y delegar autoridad a los trabajadores.
2. Contrapone al concepto de supervisión o control externo la noción de motivación, control o compromiso interno.

3. Incrementa la satisfacción en el trabajo, indispensable para lograr la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Kirkman y Rosen (1999) encontraron relaciones positivas entre el empoderamiento (empowerment), autonomía y compromiso, lo que conduce a una productividad y proactividad de los trabajadores, una motivación gradual hacia la tarea y una orientación positiva hacia el rol en el trabajo.

### *Oportunidades*

Esta práctica ha sido la menos estudiada, debido a que abarca aspectos tales como promociones, ingresos, capacitación y otros. Es relevante analizarla ya que las consecuencias que obtenga un trabajador por su desempeño las valorará en términos de sus expectativas y de las posibilidades de satisfacerlas en la organización. El concepto se refiere a los retos que el trabajador percibe en la empresa, al conocimiento de áreas de oportunidad para el desarrollo profesional, así como a los planes de desarrollo de vida y carrera, acceso a recursos y a tecnologías avanzadas (Kinnear y Sutherland, 2000). Gaertner y Robinson (1999) identificaron, mediante un procedimiento meta analítico, que sólo la justicia distributiva, las oportunidades de ascenso y el apoyo de los supervisores se relacionaban directamente con el compromiso.

### ***2.3.4. Definiciones Compromiso Organizacional***

Según el modelo de Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional está formado por tres componentes: primero se encuentra el afectivo, que es el que se refiere a un apego emocional por parte del empleado hacia la empresa y que hace que se sienta orgulloso de ser parte de la organización; después se encuentra el de continuidad, el cual es el compromiso del empleado que hace referencia a lo material, él continua en la organización

debido a que espera ser premiado y reconocido por su trabajo, además de pensar que el dejar la empresa sería costoso; finalmente está el último componente que es el compromiso normativo, este se refiere a un sentimiento que tiene el empleado de permanecer en la organización por todos los beneficios que ha obtenido a lo largo de su trabajo, se trata de un deber moral o gratitud que tiene el empleado hacia la empresa.

De acuerdo con Macey y Schneider (2008, s, p.): “*el compromiso del empleado es una condición deseable, tiene un propósito organizacional y denota involucramiento, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo enfocado y energía, de manera que tiene componentes de actitud y de comportamiento*”.

Por otro lado, Jericó (2001) define al compromiso como el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y no se marche a otra organización. Según lo menciona esta autora, una de las maneras de crear talento organizativo es creando un entorno que permita generar valor al profesional, motivándolo a aportar y de esta manera continuar en la organización. Esto se logra reforzando el compromiso de los profesionales, lo cual es vinculado directamente a estrategias de desarrollo y retención de talentos.

Jericó (2001) entiende por compromiso la motivación de permanecer y aportar en una organización. Ella hace hincapié en que el compromiso es tanto de la empresa como del profesional, y la relación que resulte de estos compromisos podrá ser de crecimiento, separación o infidelidad (sugiere que la persona continúa en la empresa, pero piensa en otra). Sólo cuando se crece, el profesional se compromete, alcanza resultados superiores y contribuye a crear talento organizativo.

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Hellriegel y Colbs. (1999) quienes indican que el compromiso consiste en “*la intensidad de la participación de un*

*empleado y su identificación con la organización*”, el compromiso organizacional se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, una disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

O'Reilly y Chatman (1986). Definen al compromiso organizacional como un vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, el cual refleja el grado con el que el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.

#### **2.4. Investigaciones relacionadas**

Una atenta mirada a los múltiples estudios orientados a la medición tanto del clima laboral como del compromiso en las organizaciones constata marcadas diferencias entre las distintas investigaciones realizadas que en parte son debidas a las dificultades para conceptualizar este término, así como el siempre controvertido alcance y proyección que presenta sobre el individuo y la organización.

##### **2.4.1. Compromiso Organizacional**

Alarcón (2015), dentro de su investigación de tesis titulada *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa Retail*, destaca la importancia de estudiar estas dos variables para la detección de las dificultades presentes en el ambiente laboral, también ayuda para la identificación de factores tanto internos como externos que suelen ser predisponentes, facilitadores y/o entorpecedores del alcance satisfactorio en la calidad de trabajo y los objetivos de las organizaciones. En su investigación deduce por conclusión que hay una relación positiva y altamente significativa entre los factores intrínsecos y los componentes afectivo, continuidad y normativo del compromiso organizacional, sin dejar de lado a los factores extrínsecos

como manejo de mejores políticas de la organización, mejor condiciones físicas y salariales tenga el colaborador, mayor será su compromiso hacia la organización.

Por su parte, Domínguez, Ramírez y García (2013), trabajaron un estudio de tipo empírico transversal, cuyo objetivo fue analizar el compromiso y clima organizacional que los trabajadores presentaban con la empresa en la cual laboran, los autores compararon los resultados de estas dos variables con el género, en donde obtuvieron niveles similares de compromiso y clima en hombres y mujeres. De igual manera, al segmentar las muestras por edad los trabajadores con más de 40 años aumentan el compromiso con la organización en las dimensiones afectivas y normativas con un nivel alto.

Cuando el clima organizacional es riguroso e inestable, es decir, cuando la organización no guarda coherencia entre su sistema de creencias y sus operaciones, genera actitudes de conformidad, de autoprotección o conductas negativas en los grupos que la integran como el ausentismo, apatía, intrigas, robos, conspiraciones y como consecuencia un bajo compromiso hacia la institución.

En otro estudio, Osorio, Ramos y Walteros (2016) realizaron un trabajo con el objetivo de establecer la relación entre los valores personales y el compromiso organizacional de un grupo de funcionarios de una institución de educación superior de Bogotá. La investigación se enmarcó en el modelo de cuatro factores de orden mayor propuesto por Schwartz (2006) y en el de tres componentes del compromiso organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993).

Utilizaron un estudio descriptivo-correlacional con una muestra de 128 funcionarios. Para la recolección de información aplicaron el Cuestionario de Retratos de Schwartz y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer et al. (1993). Ambas herramientas

las adaptaron culturalmente a fin de garantizar la equivalencia lingüística, semántica y cultural y se hizo un estudio piloto con 101 personas. Sin embargo, los coeficientes de correlación no evidenciaron la existencia de asociación entre las variables propuestas. El modelo de ecuaciones estructurales mostró ser capaz de explicar un porcentaje bajo de la varianza de los datos. Posteriormente buscaron un modelo alternativo que explicara mejor la relación de las variables; en esta alternativa se obtuvo un modelo con tres variables emergentes, que se podría analizar con base en una agrupación diferente de valores en dos factores: individualismo y colectivismo.

El análisis de correlación no arrojó información concluyente sobre la manera en que los valores personales desde el modelo de cuatro factores de orden mayor de Schwartz (2006) y el compromiso organizacional de acuerdo con el Modelo de Meyer et al. (1993) interactúan.

Se concluyó que, si bien algunos autores han identificado la relación entre las entidades hipotéticas propuestas, la misma es compleja e involucra muchas más variables, siendo más apropiado si se incluye un análisis de la coherencia de los valores declarados y vivenciados organizacionalmente y los valores de los individuos en función del compromiso organizacional.

Las únicas correlaciones significativas entre elementos indican que, en la medida en que se tienen índices más altos en el factor conservación incrementarán los valores del compromiso organizacional.

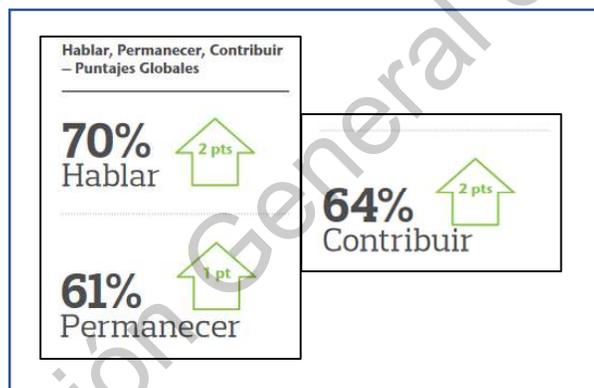
Debido a que los resultados obtenidos no confirman de manera completa la existencia de una relación entre los cuatro factores de Schwartz y el compromiso organizacional de Meyer et al. (1993) estos pudieron plantear varias posibles explicaciones. En primer lugar,

autores como Dávila (2012), Fínegan (2000) y Abott et al. (2005) afirman que en este tipo de estudios se deben incluir mediciones de los valores organizacionales percibidas por los empleados para tener una congruencia, que de manera global se refiere a la preferencia de los sujetos por organizaciones en las cuales ellos consideran que existen coherencia entre sus características personales y las atribuciones potenciales de la empresa (Schneider et al. 2013). Adicionalmente se podrían incluir variables referidas a las características tanto de las empresas como de los individuos. Como ejemplo citan a Omar et al., (2009) quienes afirman que el tamaño de la empresa tiene asociaciones significativas con los valores de los empleados, de tal forma que aquellos en que predominan la benevolencia, la tradición y la conformidad prefieren vincularse a empresas pequeñas o medianas, ya que estas pueden ayudarlos a satisfacer de mejor manera sus necesidades de trabajar en grupo, tener apoyo emocional de sus compañeros y en consecuencia, obtener niveles adecuados de satisfacción y bienestar.

Basándonos en el estudio realizado por AON Hewitt *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2018* se puede analizar que el compromiso de los empleados está positivamente correlacionado al resultado de las organizaciones, cada año Aon mide el nivel de Compromiso de los Empleados en más de 1 .000 empresas en todo el mundo. Este estudio lo han realizado utilizando datos provenientes de más de 8 millones de respuestas de empleados en los años 2016 y 2017. Estas respuestas provienen de organizaciones que emplean desde 100 personas, hasta las más grandes y complejas corporaciones que emplean a cientos de miles de personas. Más de 62 industrias se ven representadas en este estudio.

Las tendencias en el Estudio Global de Compromiso de los Empleados, mide el compromiso de los empleados con el modelo *Hablar, Permanecer, Contribuir*. El nivel de Compromiso en todo el mundo se recuperó a su punto máximo del 65% de los empleados. El aumento de dos puntos frente al 2016 compensó la caída que se había sufrido en el año anterior. Cada uno de los tres elementos que conforman el índice de compromiso mejoró. *Hablar*, que mide el nivel con que el empleado aboga a favor de su empresa, fue del 68% de los empleados de hace un año, al 70% este año. *Permanecer*, el cual mide la probabilidad de que los empleados se queden en sus actuales trabajos, aumentó un punto al 61% de los empleados, mientras que *Contribuir*, que evalúa la disposición a dar un esfuerzo extra, mejoró en dos puntos al 64 por ciento (Figura 2).

Figura 1. Tendencias Estudio Global de Compromiso de Empleados



Fuente: AON Hewitt (2018, p.9)

Es importante destacar que la dimensión de Remuneración y Reconocimiento estuvo entre los más poderosos impulsores del compromiso a nivel global, seguido de la Alta Gerencia, Oportunidades de Carrera y Desarrollo, Propuesta de Valor al Empleado, e Infraestructura Disponible. La sorpresa más grande en el informe de este año es la

importancia abrumadora del “futuro”, ya que se observó que los empleados quieren una mayor exposición a la alta gerencia y la estrategia. El fortalecimiento de las habilidades y la obtención de conocimientos relevantes que puedan aplicarse más adelante en sus ocupaciones también están en alta demanda entre los empleados.

México, que es la segunda mayor economía de la región, vio descender el compromiso levemente de un 75% al 74%. Esto marca el segundo año consecutivo de caída de compromiso en este país, lo cual, puede ser alarmante.

No basta con sólo conocer los niveles de Compromiso regionales y del mercado, ni tampoco es suficiente con saber de qué manera los distintos aspectos de la experiencia de los empleados se han modificado en el último año. Se menciona que para que realmente se pueda lograr acelerar el Compromiso, es necesario identificar las áreas sobre las que debemos concentrarnos, y que tienen las mejores oportunidades de tener un impacto sobre los empleados en términos de Hablar, Permanecer y Contribuir.

La siguiente tabla muestra las cinco principales áreas globales que han permanecido iguales, o apenas se han reordenado en comparación con el año pasado.

*Tabla 1*

*Oportunidades de Compromiso a Nivel Global*

Principales Oportunidades de Compromiso a nivel Global		
Este Año		Año Pasado
1	Remuneración y Reconocimiento	1
2	Alta Gerencia	3
3	Oportunidades de Carrera	4
4	Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	2
5	Infraestructura Disponible	5

Fuente: AON Hewitt (2018, p.15)

Por segundo año consecutivo, la dimensión Remuneración y Reconocimiento es el impulsor más fuerte. Según señaláramos el año pasado, esto va en contra de la creencia convencional de que la paga es un factor *higiénico*, no importante para impulsar el compromiso. Sin embargo, hay un factor importante para tener en cuenta este año comparado con el año pasado. Previamente, identificábamos *paga justa* como el principal factor impulsor detrás de Remuneración y Reconocimiento.

Este año, reconocimiento por la contribución (más allá del salario y beneficios) fue el factor clave en poner Remuneración y Reconocimiento como principal factor, con “paga justa” brindando un rol de apoyo. Mientras los líderes directos sin duda desempeñan un papel en el compromiso de sus empleados, vemos que la Alta Gerencia tiene una continua presencia dentro de las principales áreas foco. Esto nos habla de la importancia de la agilidad y dirección de los líderes, especialmente en el estado actual de cambios permanentes en el que se encuentran muchas organizaciones.

#### **2.4.2. Clima Laboral**

La mayoría de las investigaciones sobre clima organizacional han estado basadas en las percepciones y descripciones dadas por los miembros de la organización, que se han unido para producir parámetros organizacionales. Los investigadores han construido cuestionarios que contienen un número considerable de aseveraciones sobre la vida en la organización.

James y Sells (1981) definen un modelo, a partir de una importante revisión de la literatura, depositando una especial atención en el terreno de las percepciones de los trabajadores, destacando como elementos explicativos cinco grandes escenarios: el relacionado con las características propias del puesto de trabajo, el rol o papel laboral

desarrollado, las particularidades sobre las que se construye el liderazgo, el trabajo en equipo y las características propias de la organización, lo que de algún modo sugiere la presencia de la cultura organizativa como elemento transversal del análisis.

Por su parte, Paredes Saavedra (2011) realizó una investigación, que tuvo como finalidad conocer la relación del grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Morelos, México, con una población de 334 empleados, tomando una muestra de 211 empleados. Con el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra, logró determinar que existe una relación lineal positiva y significativa en grado fuerte entre la cohesión de equipos de trabajo y el clima laboral percibido por los empleados.

Con esto pudo afirmar que a mayor grado de cohesión en los equipos de trabajo, mayor o mejor será la percepción del grado de calidad del clima laboral.

Tras varios ensayos, Pritchard y Karasick (1973), formalizan su modelo buscando una visión armonizadora de elementos aparentemente separados en la explicación del clima laboral, apostando por otro conjunto de variables. Según éstos, entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran: La autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son las relaciones sociales y el estatus.

Las 11 dimensiones del clima se definen de la siguiente manera:

1. Autonomía: Grado de libertad en la toma de decisiones de cada colaborador.

2. Conflicto y cooperación: Nivel de colaboración percibida entre los colaboradores en cuanto a sus compañeros, además los apoyos humanos y materiales que perciben.
3. Relaciones sociales: Atmósfera social dentro de la organización.
4. Estructura: Directrices, consignas y políticas que emite la organización y afecta la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: La forma en que el colaborador percibe los beneficios que recibe de parte de la organización.
6. Rendimiento: Relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Elementos motivacionales que utiliza la organización en sus colaboradores.
8. Estatus: Diferencias jerárquicas y la importancia que le da la organización a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Voluntad de la organización para experimentar cosas nuevas y cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización en la toma de decisiones: El nivel en el que la organización delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: Apoyo que otorga la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados con el trabajo.

En otro estudio, Pritchard & Karasick (1973) comparan dos compañías, una dinámica y orientada a la ejecución (rendimiento) y otra conservadora y estática. Encontraron diferencias significativas entre las compañías en 5 de 7 escalas. Se trató de un análisis a

nivel organizacional, pero también hacían un análisis a nivel individual, donde las evaluaciones de clima de cada directivo se comparaban con su satisfacción laboral y rendimiento personal. Se encontraron correlaciones mucho más elevadas entre clima y satisfacción laboral que entre clima y rendimiento. La conclusión de que el clima influye más en la satisfacción que en el rendimiento sería arriesgada, ya que en este estudio las evaluaciones del clima y de la satisfacción fueron hechas por los mismos directivos, mientras que las evaluaciones de rendimiento las realizó un consultor después de entrevistas con los superiores de los directivos y de un informe de los resultados de producción. En la correlación entre clima y satisfacción hay un efecto metodológico común, que no influye en la correlación entre clima y medida del rendimiento.

Finalmente, Rensis Likert conforma el selecto grupo de académicos e investigadores que han ido más allá del modelo mecanicista organizacional de Frederick. Taylor y Henry Fayol, y a los que también hacen mención Burns & Stalker, bajo la denominación de *organización mecanicista*.

Al igual que Arnold Tannenbaum trabajó en el instituto líder en investigación social del estado de Michigan, USA (Institute for Social Research), y durante sus últimos años fue líder de su propia firma de consultoría a empresas.

Rensis Likert estaba convencido de que el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más subtarefas especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a tener permanentemente ocupadas a las personas, no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión centrada en la tarea puede producir

resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se ha de mostrar muy rápidamente.

Likert identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está centrado en la tarea al que denomina *centrado en el empleado*. “Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino más bien las personas son la organización misma”. Algunas de las características de la supervisión centrada en los empleados son:

1. Ejercen un tipo de control general y no tan específico
2. Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad
3. Toman en cuenta la opinión de los subordinados
4. Los involucran en los cambios
5. Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos
6. Establecen objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”

Dentro de su extenso trabajo Likert ha identificado cuatro estilos gerenciales más comunes (en los últimos años hace referencia a un quinto estilo) que son los que se presentan a través de las organizaciones.

Las características generales de cada uno de estos estilos son los siguientes:

Sistema 1: opera dentro del estilo autoritario explotador, se basa en el temor y las amenazas, la comunicación es desde arriba y hacia abajo, existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado y las decisiones se toman en la cúspide de la organización.

Sistema 2: opera dentro del estilo autoritario benevolente, consigue cumplimiento a través de las recompensas, las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores, la información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar y las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados.

Sistema 3: opera dentro del esquema consultivo, consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento, el flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa, las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades y los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo.

Sistema 4: opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal, la gerencia se maneja con recompensas económicas, la gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal, la gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance, la gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo, la comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados, los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico

y la toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales.

Likert no duda en que las organizaciones efectivas y eficientes han de posicionarse y operar bajo el Sistema 4, aunque los beneficios que pueden conseguir estas empresas en el corto plazo pueden perderlas con el transcurso del tiempo y muy rápidamente.

En el mejor de los casos los beneficios a largo plazo se ven trastocados con actitudes de los participantes organizacionales que se orientan a la desmotivación tanto hacia su propio trabajo, como hacia su unidad departamental e incluso hacia la empresa en su conjunto. Estas empresas, según Rensis Likert, tienen por lo general una alta rotación de personal que en términos de alta migración de personal les hace perder a las personas más valiosas. En este perfil de empresas centradas en el trabajo se da, además, y con mucha frecuencia un nivel alto de conflicto entre la gerencia y el personal.

Likert pone bien en claro que no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores entre otros.

Donde Likert hace una contribución que va más allá del trabajo de Mary Parker Follett es en relación con lo que el mismo denomina una serie de variables que todo gerente debe saber medir. Hoy en día existen métodos objetivos que nos permiten medir e identificar un perfil específico perteneciente a un empleado en particular, y menciona algunas de ellas. Entre otras:

1. Nivel de motivación personal.
2. Nivel de motivación grupal y organizacional.
3. Grado de lealtad y compromiso hacia la unidad y hacia la organización.
4. Medida en que los objetivos individuales y grupales pueden coincidir con los organizacionales.
5. Grado de confianza existente a través de las distintas jerarquías.
6. Grado de confianza existente entre los pares.
7. Eficacia del sistema de comunicación.
8. Medida en que los superiores tienen en cuenta las necesidades de los subordinados.
9. Medida en que la organización tiene en cuenta las necesidades del management.
10. Medida en que la organización se esfuerza por el desarrollo de la carrera del miembro organizacional.

Esta información – entre múltiples otras – permite apreciar tanto al investigador, al consultor, y al facilitador de cambio, la marcha de la empresa a través de lo que Rensis Likert llama *el sistema de interacción e influencia*. Haciendo esto en distintos momentos se podrá apreciar tanto las mejoras como los retrocesos, el origen tanto de unas como las otras, y que es lo que se debe hacer para trasladar y desplazar a la organización hacia el escenario preferido.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

#### **3.1. Antecedentes**

Servicio Empresarial de Comercio Internacional S.A. de C.V. (SEDECI S.A. DE C.V.) es una empresa dedicada a la asesoría integral en Comercio Exterior, la cual fue fundada en el año 2006.

Durante su recorrido comercial, se han dado cuenta de la necesidad que existe en el mercado de reducir al máximo los intermediarios en las operaciones de importación y exportación, buscando alternativas que permitan la reducción de costos, la concentración de información durante el desarrollo de cada una de las operaciones y la seguridad de obtener un excelente manejo, responsable por cada una de las obligaciones que de él se generen en materia comercial, aduanera y cambiaria, conservando siempre los bajos costos y la excelencia en el servicio.

Su experiencia les permite ofrecer servicios con los más altos estándares de calidad que beneficien a sus clientes en todas sus operaciones. Cuentan con la infraestructura adecuada y un excelente equipo humano.

#### **3.2. Misión**

Brindar soluciones logísticas de calidad para incrementar la competitividad de nuestros clientes y satisfacerlos con profesionalismo a través de nuestros servicios integrales con la conformación de recursos humanos especializados, capacitados y de buenos principios, a través de la comunicación directa con nuestros clientes para satisfacer eficientemente sus necesidades, contribuyendo sustancialmente en la rentabilidad, seguridad y eficiencia de entrega de sus productos.

### 3.3. Visión

Ser una empresa líder con prestigio y excelencia en servicios aduaneros, asesoría y trámites aduanales basada en una cultura de calidad orientada a la satisfacción del cliente, siendo un generador de nuevos canales de distribución en carga marítima, aérea y terrestre que nos permitan dar a nuestros clientes un servicio absolutamente competitivo, aspiramos a consolidarnos como un referente logístico, líderes en todas las áreas de comercio exterior en las que operamos, siempre brindando un ámbito laboral del que se puedan sentir orgullosos trabajando constantemente en acciones orientadas a incentivar su desarrollo humano y profesional.

Considerando lo anterior, la empresa SEDECI se ve inspirada por una pasión y compromiso orientado hacia una visión de largo plazo, lo que da paso a la preocupación de la empresa por mantener un sano y estimulante clima organizacional que se crea con los empleados que en ella laboran.

### 3.4. Políticas de Calidad

- Calidad: Mejorarnos continuamente con esfuerzo para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- Servicio: Buscamos alcanzar la excelencia prestando atención personalizada, segura y en tiempo récord.
- Trabajo en Equipo: Coordinamos y planeamos las actividades con el fin de lograr la mayor eficiencia y eficacia.
- Innovación: Implementamos en todo nuestro quehacer la mejor tecnología, para hacer productivas nuestras ideas y presentar un mejor portafolio.

### 3.5. Principios Corporativos

- Honestidad: Desarrollar nuestra labor bajo el concepto de transparencia de todas nuestras operaciones en el sector, obrando con rectitud, buen juicio, confianza y respeto.
- Compromiso: Trabajar con lealtad y diligencia para el logro de los objetivos institucionales y el excelente servicio al cliente.
- Equidad: Cumplir con los deberes y obligaciones adquiridos demostrando un justo trato a todos los actores de nuestro negocio.
- Responsabilidad: Cumplir a cabalidad y en forma oportuna con los compromisos.

### 3.6. Asesoría Integral

SEDECI, S.A. DE C.V., cuenta con asesores especializados en los servicios que ofrece, quienes tienen la función principal de acompañar permanentemente a sus clientes y brindar una atención integral, encaminada a facilitar los diferentes pasos y procesos del Comercio Exterior.

Diariamente se actualizan y están en facultad de dirigir a su empresa en toda la información de tipo legal aduanera y cambiaria inherente a sus movimientos y tipos de mercancías.

Cuentan con personal idóneo y calificado responsable de la logística de cada uno de sus embarques, buscando siempre las mejores alternativas para la toma de decisiones dentro del proceso de importación o exportación, en cuanto costos, tiempos de tránsito, agilización de trámites.

### 3.7. Importación

Para el adecuado desarrollo de sus importaciones contamos con los siguientes servicios:

- Planeación Aduanera y Logística de Importación
- Recolección de mercancía en el extranjero.
- Transportación aérea, marítima y terrestre.
- Clasificación Arancelaria
- Etiquetado de Mercancía
- Tratados de Libre Comercio y Certificación de Origen
- Despacho Aduanero
- Contratación de Fletes, Seguro y Custodia.
- Asesoría para el cumplimiento de Regulaciones y Restricciones no Arancelarias:
  - Secretaría de Economía
  - Importación Temporal
  - Secretaría de Energía
  - Secretaría de Salud
  - SAGARPA
  - SEMARNAT
  - CICOPRAFEST
  - Secretaría de la Defensa Nacional
  - Normas Oficiales Mexicanas
  - Cuotas Compensatorias
  - Precios Estimados
  - I.N.A.H. - I.N.B.A.L.

### **3.8. Exportación**

La exportación es un proceso natural de expansión de toda empresa. En SEDECI, S.A. DE C.V., para llevar acabo de forma eficiente todas las exportaciones de sus clientes, ofrecen los siguientes servicios:

- Recolección de mercancía.
- Empaque, embalaje y etiquetado.
- Transportación de la mercancía al país destino.
- Clasificación Arancelaria y asesoría para cumplimiento de Regulaciones y Restricciones no Arancelarias en México y país destino.
- Despacho Aduanero en México y país destino.
- Logística de distribución en el país destino.

### **3.9. Transportación**

Su alianza estratégica con otras empresas les permite brindar un servicio integral a todos sus clientes ya que están en capacidad de manejar todos sus embarques por vía aérea, marítima, terrestre o multimodal.

La habilidad de integrar varias modalidades de transportación multimodal, aunada a diversos procesos logísticos, les permite proveer soluciones integrales para el manejo y administración de la cadena de abastecimiento con un alto grado de puntualidad y eficiencia.

Su objetivo es solucionar las necesidades específicas de transporte y logística de sus clientes, a través del trabajo en equipo y la capacidad de ofrecer soluciones puerta a puerta, con un enfoque multimodal y asesoría personalizada.

### 3.10. Aduanas de Despacho

Para la mayor comodidad de todos sus clientes cuentan con el servicio de Despacho de mercancías de importación y exportación por las siguientes aduanas de nuestro país:

- Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
- Aduana de México (Pantaco)
- Aduana de Toluca
- Aduana de Nuevo Laredo Tamaulipas
- Aduana de Ciudad Juárez
- Aduana del Puerto de Manzanillo Colima
- Aduana del Puerto de Veracruz

### 3.11. Almacenaje

SEDECI, S.A. DE C.V., cuenta con un espacio de 2,000 m<sup>2</sup> para almacenaje de mercancías, capacidad para el manejo de mercancía suelta, estibada o extra dimensionada, y pisos industriales con capacidad de carga para 8ton/m<sup>2</sup>.

Dentro de su proceso de excelencia al servicio, y como complemento a sus labores ya mencionadas, en el servicio de almacenaje encontrará:

- Fotografías para verificar el estado de recepción y entrega de su mercancía
- Excelente manipulación de carga a través de montacargas y elevadores de última tecnología
- Póliza de seguros con cobertura total sobre las mercancías que se almacenan
- Control de inventarios
- Personal calificado

### 3.12. Comercialización

SEDECI, S.A. DE C.V., comercializa en el sector público como en el sector privado diferentes bienes entre los que se destacan:

- Textiles (Prendas de vestir para dama y caballero, uniformes de todo tipo, etc).
- Papelería
- Equipo de computo
- Mobiliario y equipo de oficina
- Material publicitario
- Equipo audiovisual y electrónicos
- Material de limpieza
- Equipo de seguridad

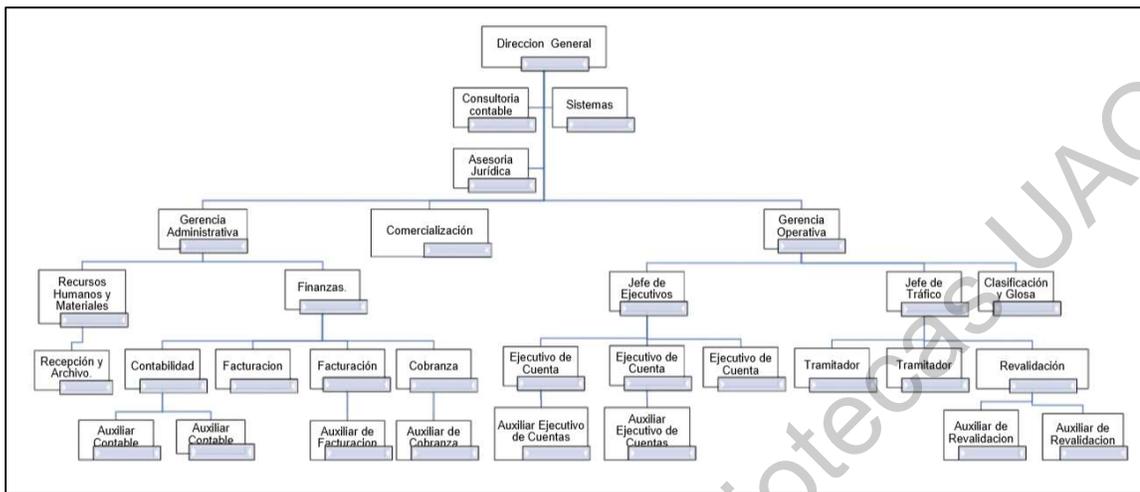
Para llevar a cabo esta actividad la empresa cuenta con proveedores en México y el extranjero.

### 3.13. Organigrama

El organigrama de la empresa es de tipo vertical al contar con gerencias que toman decisiones sobre la administración y operación de los proyectos y gestionándolos por medio de sus subordinados. La jerarquía es moderada, se cuentan con dirección, gerentes, jefes, ejecutivos y auxiliares.

Al contar con un organigrama corto la dirección fácilmente tiene comunicación de todos los departamentos e inclusive subordinados, permitiendo un lazo más cercano con todos los empleados. Ver Figura 1.

Figura 2. Organigrama de la empresa de comercio exterior.



Fuente: archivo interno de la empresa (2019)

El diseño estructural de esta empresa se encuentra en el Departamental funcional, lo cual considero que es acertado al tratarse de una organización pequeña, con poco personal, en este caso se ve claramente en el organigrama cómo se conserva la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial y la especialización de cada actividad en una función, este diseño departamental se refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, al esquema de diferenciación e integración existente en el nivel intermedio de la empresa.

En esta estructura, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización.

Los empleados dentro de las divisiones funcionales de una organización tienden a realizar un conjunto especializado de tareas. Esto conduce a la eficiencia operativa dentro de ese grupo. Sin embargo, también podría conducir a una falta de comunicación entre los grupos funcionales dentro de una organización, lo que hace la organización lenta e

inflexible. En su conjunto, una organización funcional es más adecuada, para un productor de bienes y servicios estandarizados en gran volumen y bajo costo. La coordinación y la especialización de las tareas se centralizan en una estructura funcional, lo que hace producir una cantidad limitada de productos o servicios eficientes y predecibles (Guízar 2013).

Dirección General de Bibliotecas UAO

## 4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Justificación

Este estudio tiene como finalidad proporcionar un diagnóstico del compromiso de los empleados y su percepción del clima laboral detectado en la empresa para la cual se está llevando a cabo, considerando que las personas forman parte de los pilares más importante dentro de una organización.

Actualmente las organizaciones están preocupadas por su capital humano y el compromiso que éste tenga con la empresa, cuando existe un elevado sentimiento de pertenencia, también hay una gran similitud con los objetivos organizacionales, haciendo *suya* a la organización, participando activamente en las actividades que ésta dirige y sintiéndose como una parte de la empresa.

El ambiente y compromiso tanto del empleado, como de la empresa funge un papel primordial en el bienestar de las organizaciones, pues ambos tienen necesidades y objetivos que cumplir tanto de manera personal como organizacional para así enfrentar los cambios constantes en el entorno laboral. Las organizaciones deben de cuidar que prevalezca el Compromiso organizacional a través un sano clima organizacional, difundiéndose e implementándose, para que de esta forma se pueda estimular el interés a los trabajadores hacia el éxito organizacional; ya que la principal fortaleza de una empresa exitosa es el capital humano.

Esta investigación es importante teniendo en cuenta que el clima organizacional juega un papel fundamental para evaluar las relaciones personales de los individuos dentro de las actividades laborales. Por otro lado, el compromiso de los trabajadores refleja la

implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de esta.

A partir de los resultados obtenidos, al conocer qué condiciones afectan el bienestar de los trabajadores, la empresa podrá orientar sus estrategias administrativas para lograr mejorar las actitudes de los empleados y alcanzar los objetivos de la organización más rápidamente.

Por medio del presente tema de investigación se pretende determinar si el clima laboral impacta al compromiso que tiene el empleado con la organización.

#### **4.2. Planteamiento del Problema**

Esta tesis pretende corroborar que el clima laboral es primordial en la operación de una empresa de servicios en la ciudad de México y tiene una correlación positiva con el compromiso organizacional de la operación total. De obtener un resultado positivo, el estudio podría servir de base para corroborar estudios previos relacionados e impulsar fuertemente la continuación formal de estrategias e iniciativas enfocadas en lograr mejores niveles de compromiso en la organización para asegurar un ambiente balanceado en personal satisfecho y en un negocio competitivo.

El clima organizacional ejerce una influencia directa en la conducta de los miembros de la organización y determinará la manera como el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento y productividad es decir todo lo relacionado con calidad del empleo lo cual repercutirá con su calidad de vida y sobre todo en su productividad y compromiso.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y Colbs 1999). Todo esto se puede resumir en la frase de “*ponerse la camiseta*”

pero la realidad es que es un vínculo muy poderoso entre el empleado y la empresa que puede ser un motor muy importante para que esta sea exitosa. El clima refleja de una manera global los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a la vez en un elemento clima. (Brunet 1987). Si la persona responsable del recurso humano es capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar todo esto de una manera más eficaz. El hecho de no tener conocimiento del clima organizacional que rige la organización puede potenciar un entorno negativo y con ello una falta de compromiso en los colaboradores, lo que puede ser el inicio insostenible de tratar de decir que no existen las condiciones adecuadas para realizar sus labores y con esto generar la incertidumbre e inquietud en la organización. Por lo antes expuesto resulta de gran interés estudiar la relación que existe entre el clima organizacional actual y el compromiso que tiene los colaboradores con la organización, para que con base a estos resultados se puedan tomar decisiones desde el punto de vista humano.

Partiendo del planteamiento del problema se genera la siguiente pregunta:

¿Cuál es la relación entre el Clima Laboral y el Compromiso Organizacional?

### **4.3 Objetivos**

#### ***4.3.1 Objetivo General***

Identificar la relación que existe entre el Clima Laboral y el Compromiso Organizacional.

#### ***4.3.2 Objetivos Específicos***

- Describir las características del Clima Laboral

- Describir las características del Compromiso Organizacional

#### **4.4 Definición del Universo**

Para este estudio el universo considerado son los individuos que durante la investigación se encuentren laborando en la empresa SEDECI S.A de C.V. en la Ciudad de México, es decir, 41 empleados que se encuentran divididos en 9 departamentos.

#### **4.5. Tamaño y tipo de la muestra**

La población a la cual se le aplicaron los instrumentos de medición, en este caso representa el 73% de la población total, ya que se encuestó a 30 de las 41 personas con las que cuenta la empresa. Esta es una muestra representativa del Universo (empresa SEDECI) afectado por la problemática en cuestión.

La muestra fue tomada al azar entre las distintas áreas que conforman la organización, esto debido a que se trata de una empresa pequeña y es importante identificar los distintos puntos de vista que se pueden encontrar en los diferentes departamentos y jerarquías.

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo con los recursos, características y tiempo destinado a la presente investigación.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos depende de causas relacionadas con las características de la investigación. Aquí el procedimiento es de selección informal y un poco arbitrario, en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador.

El muestreo por conveniencia es una técnica comúnmente usada que consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los

individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular.

El investigador elige a los miembros solo por su proximidad y no considera si realmente estos representan muestra representativa de toda la población o no. Cuando se utiliza esta técnica, se pueden observar hábitos, opiniones, y puntos de vista de manera más fácil.

Esta técnica se utiliza cuando no existen criterios que deban considerarse para que una persona pueda ser parte de la muestra. Cada elemento de la población puede ser un participante y es elegible para ser parte de la muestra. Estos participantes comúnmente dependen de la proximidad al investigador.

Las empresas utilizan el método de muestreo por conveniencia para recopilar información sobre problemas críticos que deben abordarse casi de inmediato.

Entre las ventajas del muestreo por conveniencia se encuentran las siguientes:

- Método rápido para recopilar datos: Debido a la simplicidad de este tipo de muestreo, la recopilación de datos suele tomar un tiempo mínimo.
- Económico al momento de crear muestras: Esto permite a los investigadores a crear muestras con menos o incluso con ninguna inversión en un breve periodo de tiempo.

- Muestra fácilmente recolectada: Los investigadores pueden acceder fácilmente a los elementos y, por lo tanto, es fácil recopilar miembros para la muestra.
- Menos reglas: no requiere pasar por una lista de verificación para poderle dar acceso a los miembros o a una población a ser parte de la muestra. En el caso de este método de muestreo, la recopilación de información y de datos críticos es mucho más simple. (Hernández, 2006)

#### **4.6. Definición de Variables**

##### ***4.6.1. Variable dependiente: Compromiso Organizacional***

Hellriegel y Colbs. (1999) lo definen como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, caracterizado por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, una disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a ella.

##### ***4.6.2. Variable Independiente: Clima Laboral***

Chiavenato (2007) lo define como el ambiente psicológico tal como lo percibe y lo interpreta la persona, es decir se trata del ambiente que está íntimamente relacionado con las necesidades actuales del individuo, expresando la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben sus miembros y que influye en su conducta.

#### **4.7. Hipótesis**

El Clima Laboral influye favorablemente en el Compromiso Organizacional

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Diseño del estudio y/o investigación

La investigación presenta un diseño no experimental, porque se realiza el estudio de una situación ya existente en las organizaciones donde no se tiene control o influencia para relacionar las variables que se están investigando; es decir, los colaboradores ya poseían su propia percepción acerca del nivel de sus capacidades frente al desarrollo de su trabajo.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural. (Hernández, 2006)

Como señala Kerlinger (1979, s.p.). *“La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”*. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Este tipo de investigación es muy frecuente en campos como la psicología, la medición de las tasas de desempleo, estudios sobre consumo o encuestas de opinión. En general, se

trata de hechos preexistentes, desarrollados bajo sus propias leyes o reglas internas. (Robles, 2015)

## 5.2. Tipo de estudio

La presente investigación se trata de un estudio transversal, descriptivo, correlacional y de campo, a continuación, se explicará esto.

Hernández (2006), establece que los diseños de investigación transversal son utilizados para la recolección de datos en un solo momento de tiempo único; descriptivo por lo que tiene como propósito indagar y reportar la incidencia de las variables recolectadas; correlacionales causales por que describe la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado y de campo por realizar el estudio en el lugar que ocurrió.

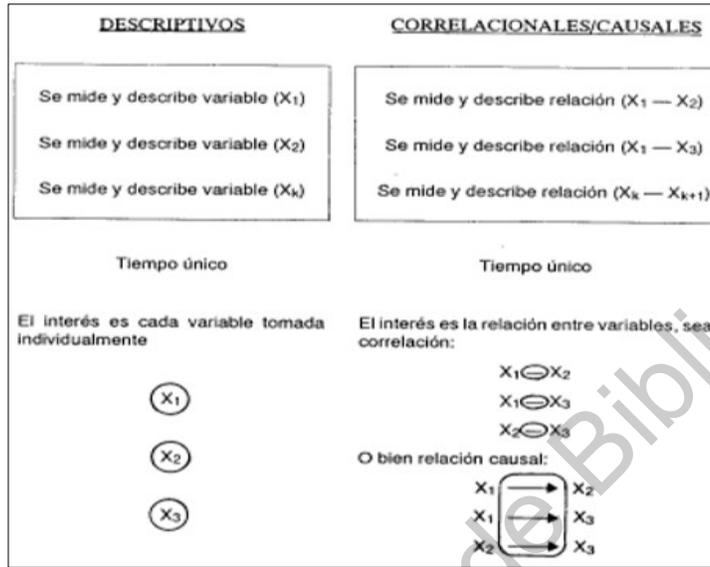
Es un diseño descriptivo porque tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas una o más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas en determinado momento. De la misma forma corresponde al tipo correlacional debido a que busca medir el grado de relación entre la variable de Clima Laboral y la variable de Compromiso Organizacional.

Los diseños transeccionales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. La diferencia entre los diseños

transeccionales descriptivos y los correlacionales causales puede expresarse gráficamente de la siguiente manera:

Tabla 2

*Relación entre variables*



Fuente: Hernández (2006, p.212)

La utilidad de este tipo de investigación es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada. En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía y la correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable.

Si no hay correlación entre las variables, esto indica que estas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí: habrá sujetos que tengan altos valores en una de las dos

variables y bajos en la otra, sujetos que tengan altos valores en una de las variables y valores medios en la otra, sujetos que tengan altos valores en las dos variables y otros que tengan valores bajos o medios en ambas variables.

Finalmente, el autor señala que una investigación de campo es aquella que se aplica obteniendo datos e informaciones directamente de la realidad mediante el uso de técnicas de recolección, como en este caso lo fue la encuesta, esto con la finalidad de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente.

### **5.3. Instrumento**

El instrumento utilizado para la recolección de información fue mediante de un cuestionario con 32 preguntas, 10 preguntas para el conocimiento de datos generales, 11 preguntas que midieron la variable independiente, el clima laboral y 11 preguntas que midieron la variable dependiente el compromiso laboral, dicho cuestionario fue validado por pares y experto.

El instrumento se aplicó a 30 colaboradores de la empresa SEDECI, en la Ciudad de México. El formato utilizado para las respuestas se da mediante la escala de Likert de 5 puntos equivalente a: Siempre = 5; Frecuentemente = 4; Algunas Veces = 3; Rara Vez = 2; y Nunca = 1

Las estimaciones de las escalas son obtenidas por medio de la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

### **5.4. Procedimiento**

Los pasos que se llevaron a cabo para realizar la tesis fueron los siguientes:

1. Se platicó con la máxima autoridad de la organización para solicitarle permiso para la realización del estudio de campo, existiendo el compromiso por parte del investigador la más estricta confidencialidad tanto en el manejo del nombre como de la información obtenida.
2. Se llevó a cabo una revisión de documentos de la empresa como lo son manuales, sistemas, procesos, página web, entre otros.
3. Se prosiguió con la investigación y elaboración del marco teórico y estructura de la tesis.
4. Se determinó el instrumento a utilizar, el cual fue un cuestionario, se prosiguió con su elaboración y validación con pares y expertos.
5. Se aplicó el cuestionario a la muestra determinada para el estudio en el lugar de trabajo
6. Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, estos se procesaron para obtener un análisis estadístico y mediante la generación de gráficos se analiza el comportamiento de estos, para posteriormente realizar una opinión al respecto y así presentar resultados y conclusiones junto con recomendaciones.

### **5.5. Procesamiento de la información**

Una vez recolectada la información en su totalidad, se procedió con la organización y análisis de esta mediante el uso de una hoja de Excel, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario aplicado, para realizar la aplicación de la estadística descriptiva y proceder con la generación de las figuras que indican los porcentajes de esta estadística

Finalmente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.

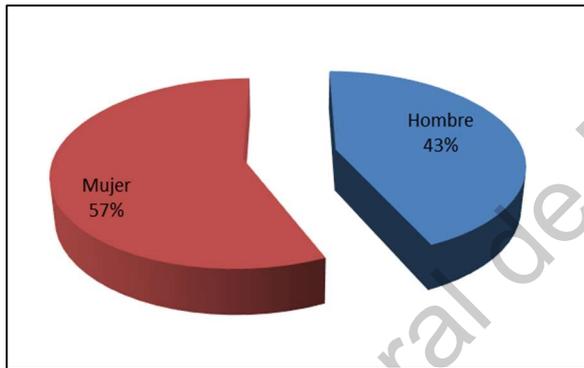
## 6 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 6.1. Características de la muestra.

Respecto de los datos generales, una vez que estos fueron analizados se obtuvo la siguiente información.

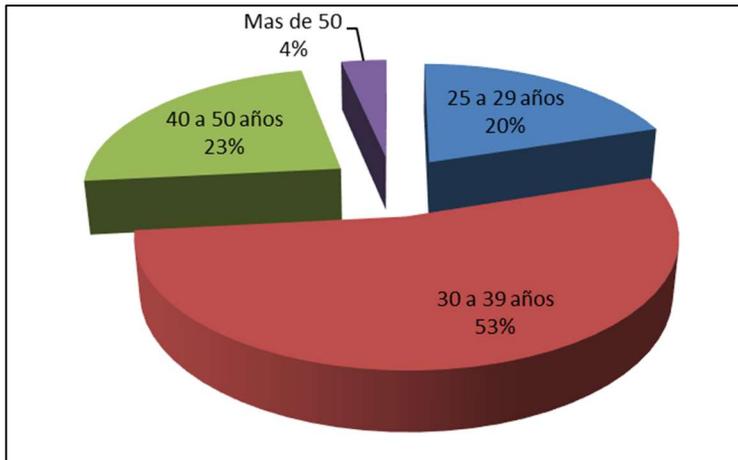
En el período que se elaboró la encuesta el 57% de los encuestados son mujeres y el 43% restante son hombres (Figura 3).

Figura 3. Sexo de los empleados encuestados



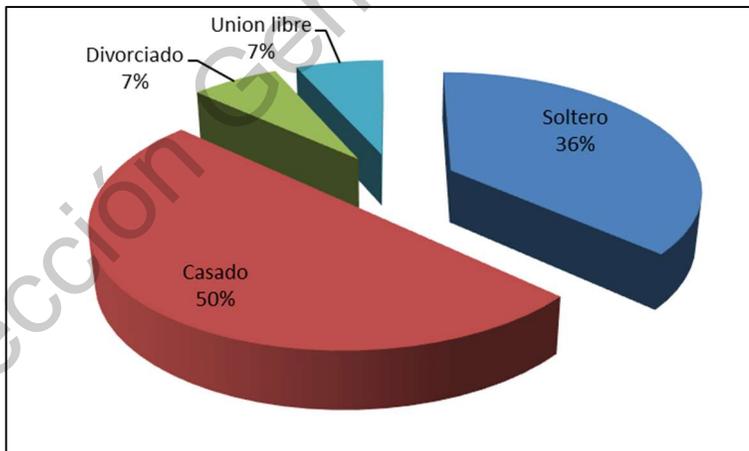
Fuente: Elaboración propia (2019).

En cuanto a las edades se puede apreciar que un 53% lo integran jóvenes de 30 a 39 años, el 23% de los empleados están entre los 40 y 50 años, el 4% tiene más de 50 años y tan sólo el 20% oscila entre los 25 y 29 años, lo que lo hace una empresa con personal maduro con experiencia. (Figura 4).

*Figura 4.* Edad de los empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia (2019).

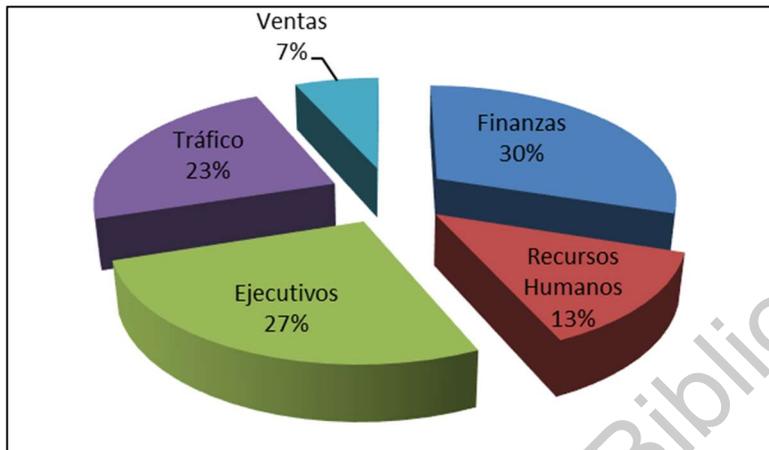
Se puede observar que el 50% de los empleados son casados, lo que concuerda con la edad promedio de estos, el 36% son solteros, mientras que hay un 7% que se encuentra viviendo en unión libre, mismo porcentaje de personas que están divorciadas (Figura 5).

*Figura 5.* Estado Civil de los empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia (2019).

El 30% de los encuestados trabaja en el área de finanzas, el 27% en el departamento de ejecutivos, el 23% en Tráfico, el 13% en Recursos Humanos, y finalmente el 7% se encuentra en Ventas (Figura 6).

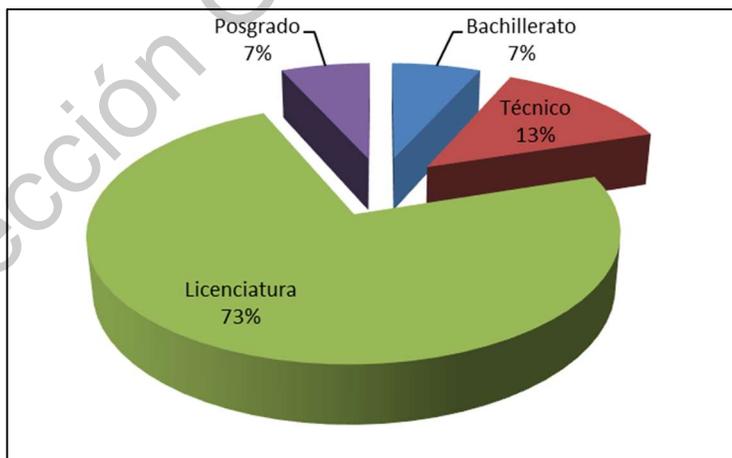
Figura 6. Área en que laboran los empleados encuestados



Fuente: Elaboración propia (2019).

Respecto al grado de escolaridad de los encuestados se puede apreciar que el 73% cuenta con una licenciatura, el 7% ya tiene un posgrado, el 13% son técnicos y únicamente el 7% solamente cuentan con bachillerato, estos 2 últimos son los que generalmente laboran como auxiliares divididos en los diferentes departamentos (Figura 7).

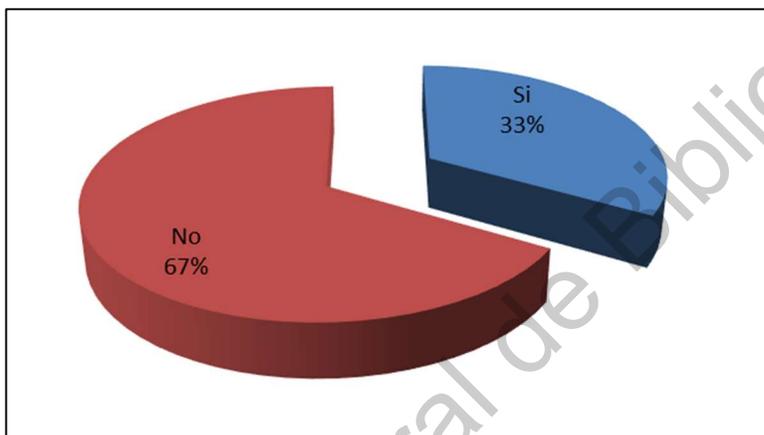
Figura 7. Escolaridad de los empleados encuestados



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 33% de los encuestados tiene dependientes económicos, mientras que el resto no cuenta con dependientes económicos, tratándose de que la mayoría de los encuestados se encuentran casados o en unión libre podría ser un poco incoherente, pero analizándolo nos damos cuenta de que la mayoría de estos son mujeres y no son ellas quienes llevan el sustento de la casa. (Figura 8)

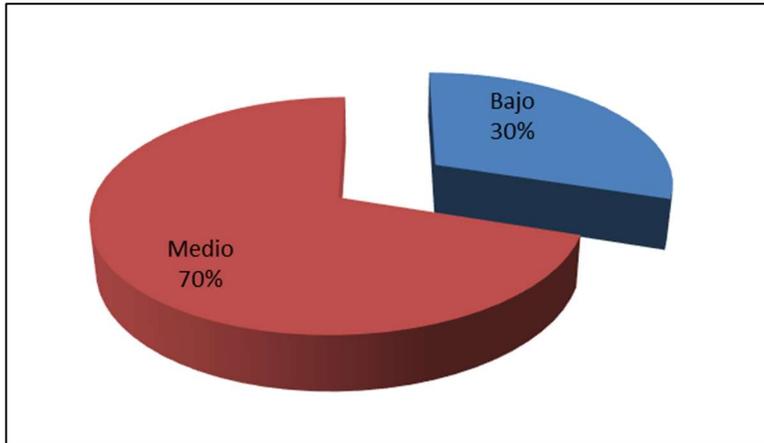
Figura 8. Dependientes Económicos de los empleados encuestados



Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se puede observar, el 70% de los encuestados percibe su nivel económico medio considerando que tienen buenos ingresos, mientras que el 30% considera que es bajo, lo cual puede mostrar de alguna manera que piensan que están ganando muy poco y no es suficiente para cubrir sus necesidades (Figura 9).

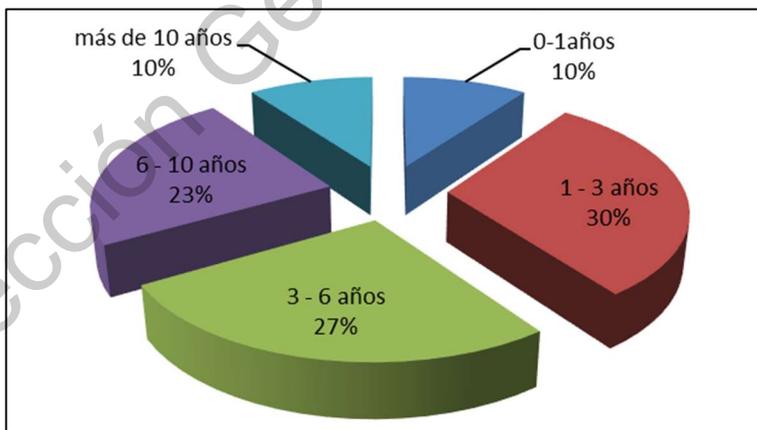
Figura 9. Nivel Económico de los empleados encuestados



Fuente: Elaboración propia (2019).

Se puede apreciar que de los encuestados el 60% tiene más de 3 años trabajando en la organización, lo cual es bueno pues indica que la rotación es baja, el 10% tiene de 0 a 1 año, es decir, es recién contratada, y el 30% tiene de 1 a 3 años laborando en la empresa. (Figura 10).

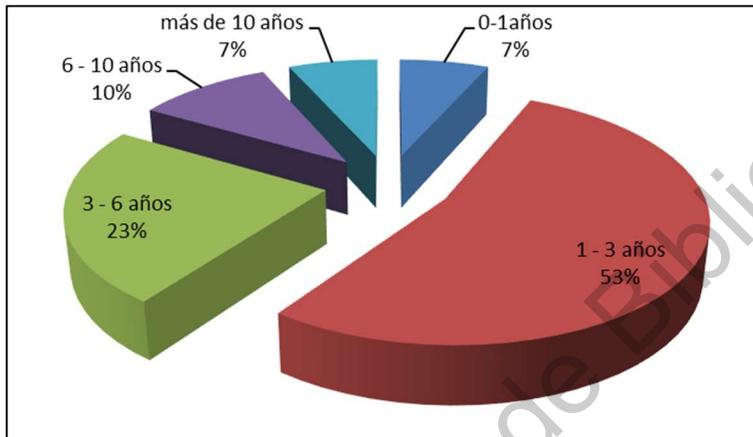
Figura 10. Antigüedad en la empresa de los empleados encuestados



Fuente: Elaboración propia (2019).

Se observa que, de los encuestados, el 60% tiene una antigüedad en su puesto de 0 a 3 años, lo cual indica que dentro de la empresa hay oportunidades de crecimiento profesional, el 23% tiene en su puesto de 3 a 6 años, el 10% de 6 a 10 años, mientras que el 7% tiene más de 10 años (Figura 11).

*Figura 11.* Antigüedad en el puesto de los empleados encuestados

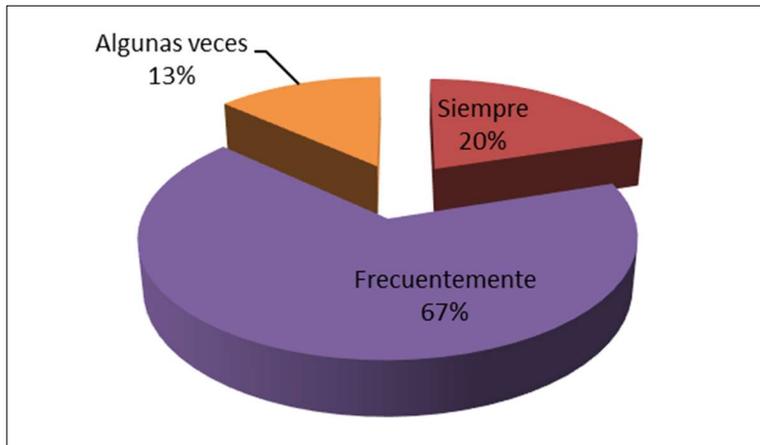


Fuente: Elaboración propia (2019).

### **5.1.1. Resultados de la variable compromiso**

Mediante esta pregunta se puede observar que la mayoría del personal 87% se ve trabajando en la empresa por un largo plazo por decisión propia, lo que indica que están contentos y satisfechos con lo que hacen y reciben, solamente el 13% dijo que en ocasiones lo ve así. (Figura 12).

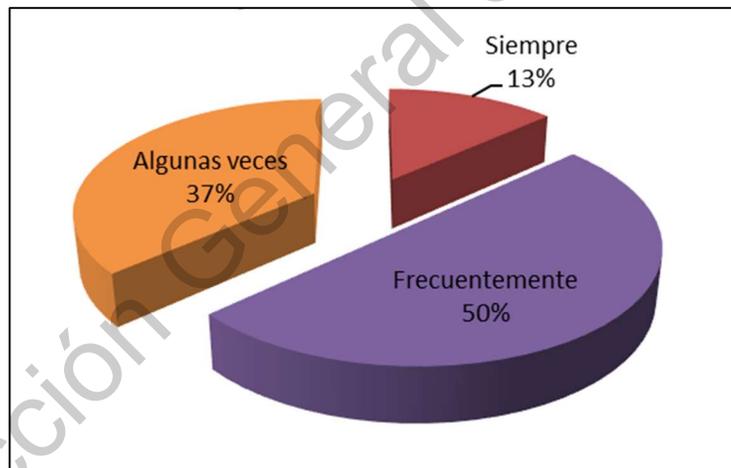
*Figura 12.* Te ves trabajando aquí por un largo plazo por decisión propia.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 63% de los encuestados manifestó que defienden a la empresa cuando hablan injustamente de ella, mientras que el 37% dijo que algunas veces lo hace (Figura 13).

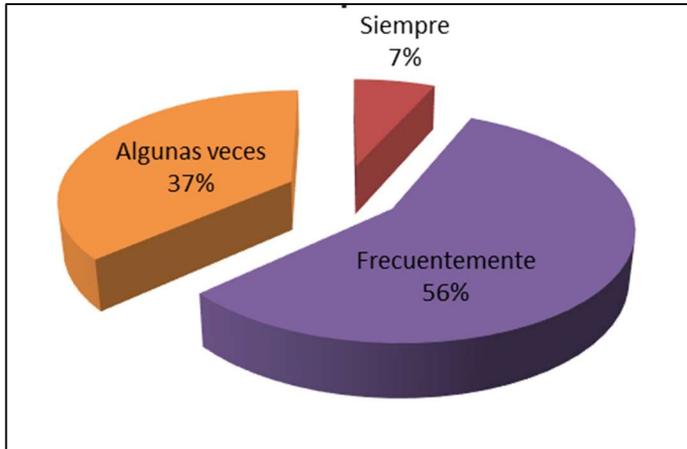
*Figura 13.* Defiendes esta Empresa cuando hablan injustamente de ella.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Se observa que se fomenta un sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que el 63% dijo que así es y el 37% opinó que se hace algunas veces (Figura 14).

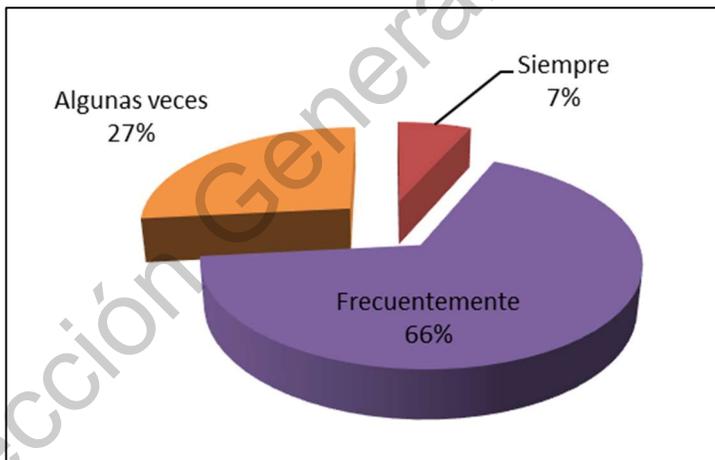
Figura 14. Se fomenta un sentido de pertenencia hacia la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2019).

La mayoría del personal se siente satisfecho trabajando en la empresa (73%), únicamente el 27% dijo que algunas veces (Figura 15).

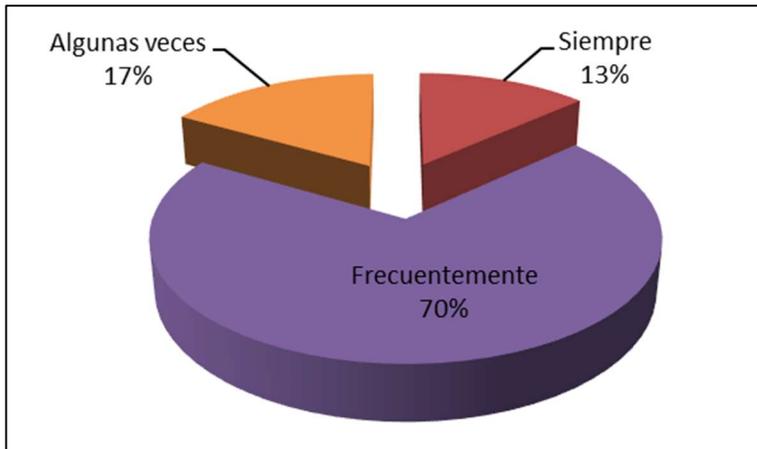
Figura 15. El personal se siente satisfecho trabajando en esta empresa.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 83% de los encuestados recomendarían a la empresa como un buen lugar para trabajar, lo cual es algo muy bueno, únicamente el 17% menciona que lo hace algunas veces (Figura 16).

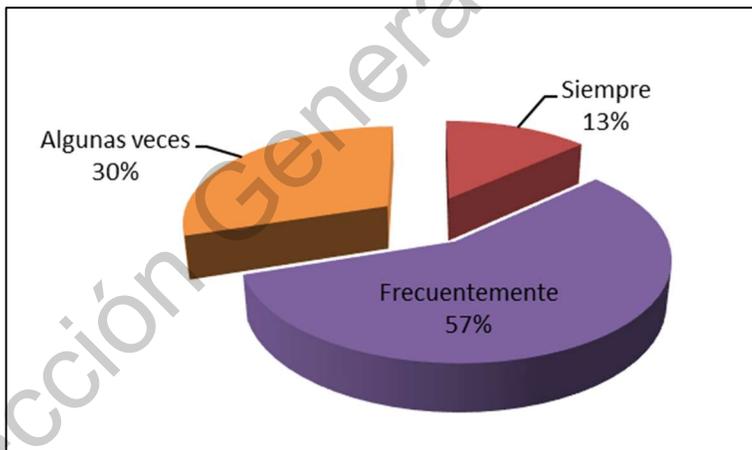
Figura 16. Recomendarías a esta empresa como un buen lugar para trabajar.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 70% de los encuestados manifestó que les gustaría que sus familiares o amigos trabajen en esa empresa, mientras que el 30% algunas veces les gustaría (Figura 17).

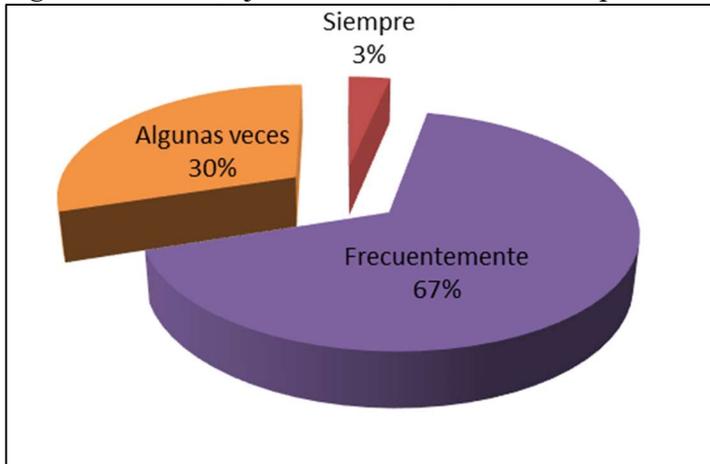
Figura 17. Te gustaría que tus familiares o amigos trabajen en esta empresa.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 70% de los encuestados ha mejorado su calidad de vida a partir de que comenzó a trabajar en la empresa, mientras que el 30% lo piensa a veces (Figura 18).

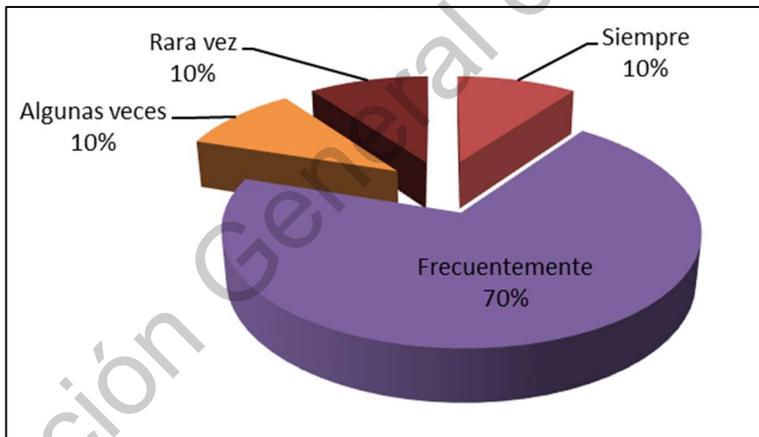
Figura 18. He mejorado mi calidad de vida a partir de trabajar en esta empresa.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 90% de los encuestados afirma que su trabajo les permite desarrollar sus capacidades, mientras que el 10% menciona que sólo rara vez (Figura 19).

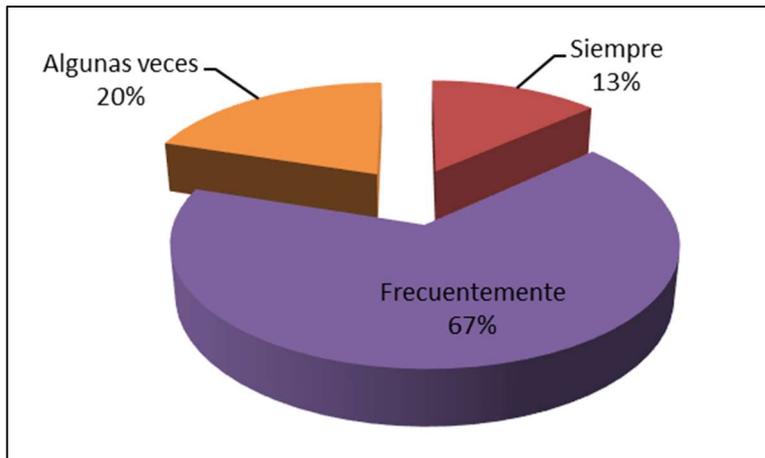
Figura 19. Mi trabajo me permite desarrollar mis capacidades.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 80% de las personas encuestadas se sienten satisfechas por trabajar en la empresa SEDECI y el 20% algunas veces lo siente (Figura 20).

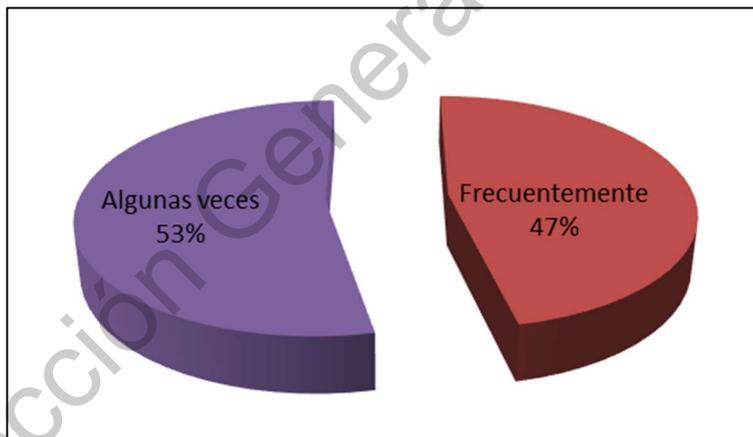
*Figura 20.* Las personas se sienten satisfechas por trabajar en esta empresa.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 47% de los encuestados piensan que todos tienen la oportunidad de recibir el mismo reconocimiento, mientras que el 53% cree que algunas veces ocurre (Figura 21).

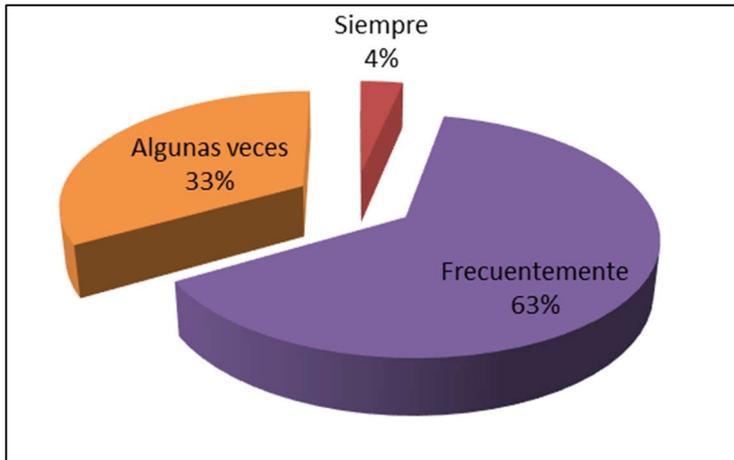
*Figura 21.* Todos tienen la oportunidad de recibir el mismo reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 67% de los encuestados afirma que trabajar en la empresa representa un deseo sincero, el otro 33% manifiesta que ocurre algunas veces (Figura 22).

Figura 22. Trabajar en la empresa representa un deseo sincero.

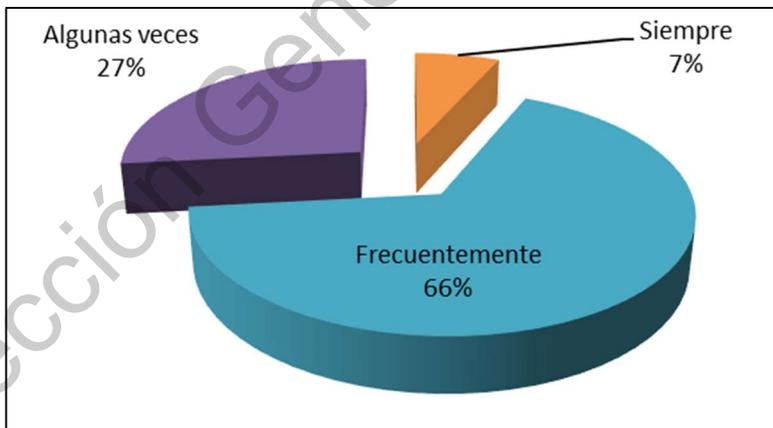


Fuente: Elaboración propia (2019).

**5.1.2. Resultados de la variable Clima Laboral**

El 73% de los encuestados afirma que al ingresar a la empresa se le informan los objetivos y políticas de esta, el resto (27%) menciona que solo algunas veces (Figura 23).

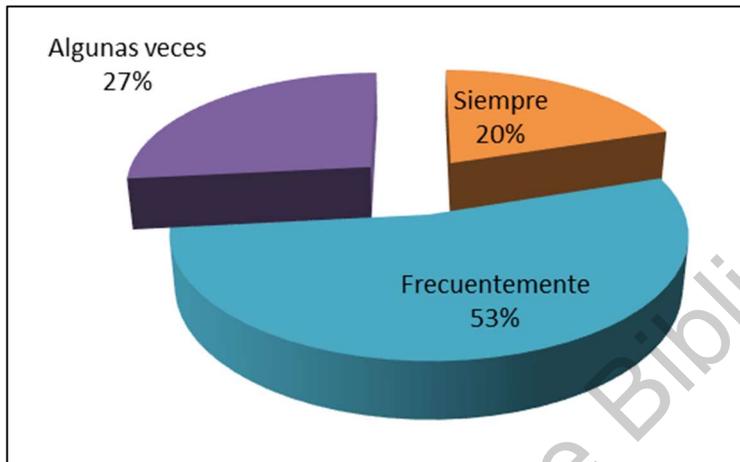
Figura 23. Al ingresar a la empresa se informan los objetivos y políticas de esta.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 73% de los encuestados afirma que la empresa brinda capacitación acorde con los puestos que se desempeñan en ella, mientras que el 27% piensa que ocurre algunas veces (Figura 24).

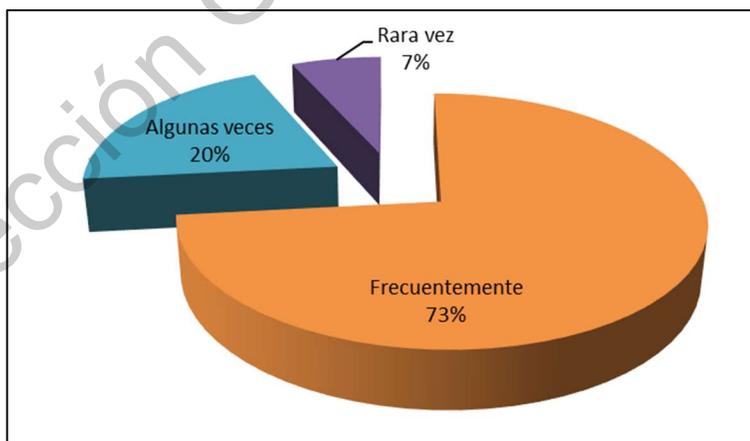
Figura 24. La empresa brinda capacitación de acuerdo con los puestos.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 93% de los encuestados declaran que el trabajo que realizan satisface sus necesidades económicas, de ascenso y de aprendizaje, mientras que el 7% indica que sólo ocurre rara vez (Figura 25).

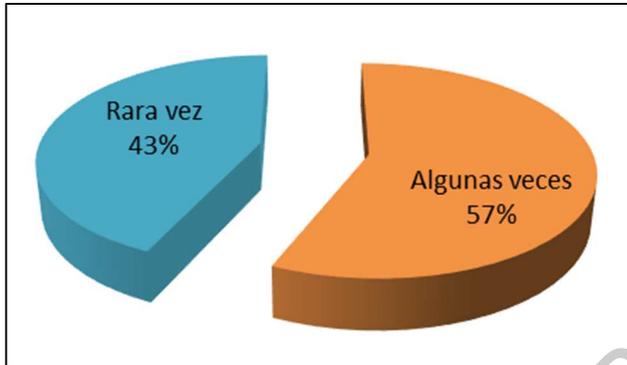
Figura 25. Tu trabajo satisface necesidades económicas, ascensos y aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El siguiente gráfico muestra que el 43% de los encuestados afirma que rara vez en su departamento de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal, el 57% restante opinó que ocurre sólo algunas veces (Figura 26).

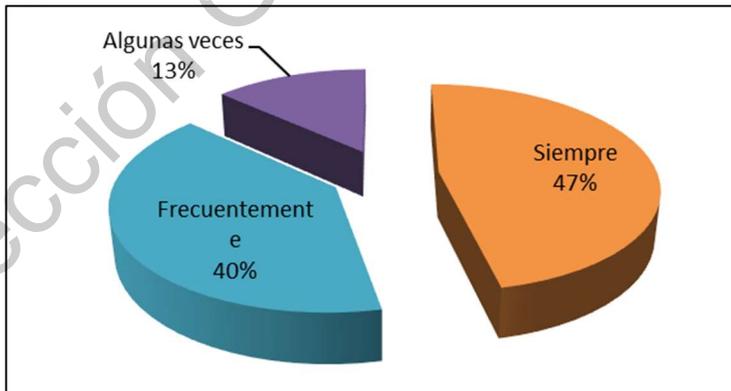
Figura 26. Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 87% de los encuestados manifestó que su jefe les da suficiente autonomía para realizar sus tareas y tomar decisiones (Figura 27).

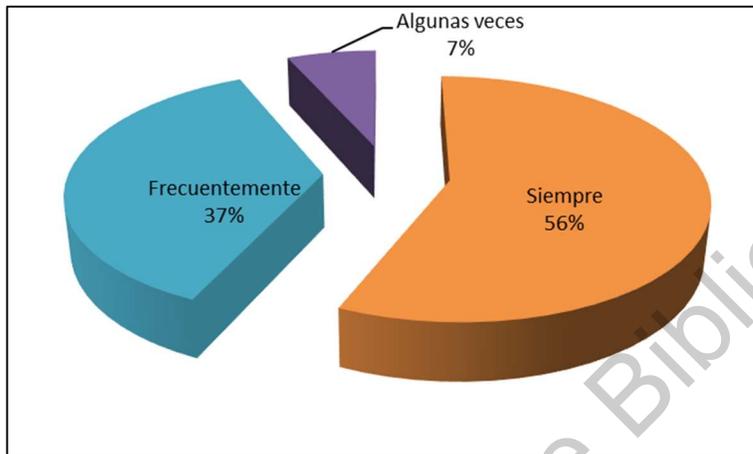
Figura 27. Tu jefe te da autonomía para realizar tus tareas y tomes decisiones.



Fuente: Elaboración propia (2019).

La siguiente figura muestra que el 93% de los encuestados afirma que se pueden comunicar abiertamente con sus demás compañeros de trabajo, el 7% piensa que ocurre algunas veces (Figura 28).

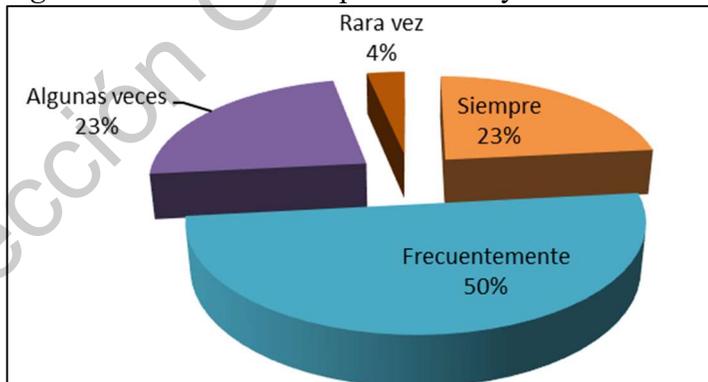
Figura 28. Puedes comunicarte abiertamente con tus compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 96% de los encuestados afirma que obtienen compensaciones y reconocimiento por sus logros, el otro 4% opina que ocurre rara vez (Figura 29).

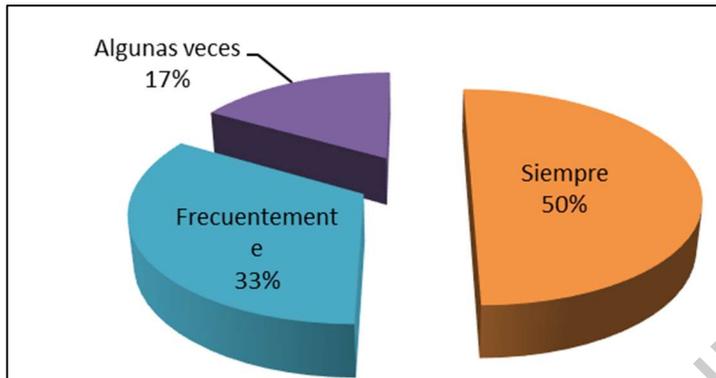
Figura 29. Obtienes compensaciones y reconocimiento por tus logros.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 83% de las personas encuestadas afirma que la empresa les hace sentir que forman parte de un equipo de trabajo (Figura 30).

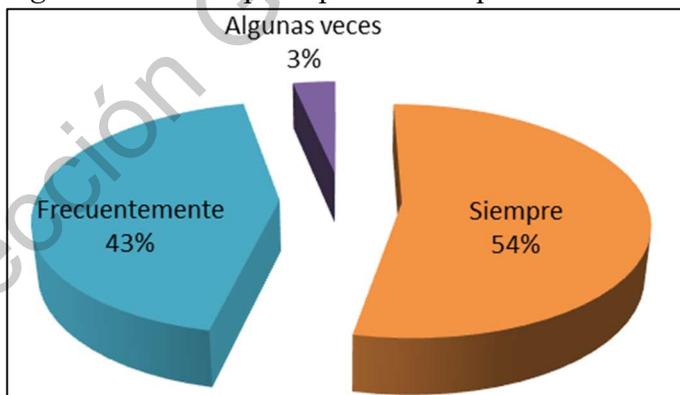
*Figura 30.* La empresa te hace sentir que formas parte de un equipo.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Con respecto al equilibrio que promueve la empresa entre la vida personal y la profesional, la siguiente figura muestra que el 97% de los encuestados afirma que esto siempre ocurre, mientras que sólo el 3% restante manifiesta que ocurre algunas veces (Figura 31).

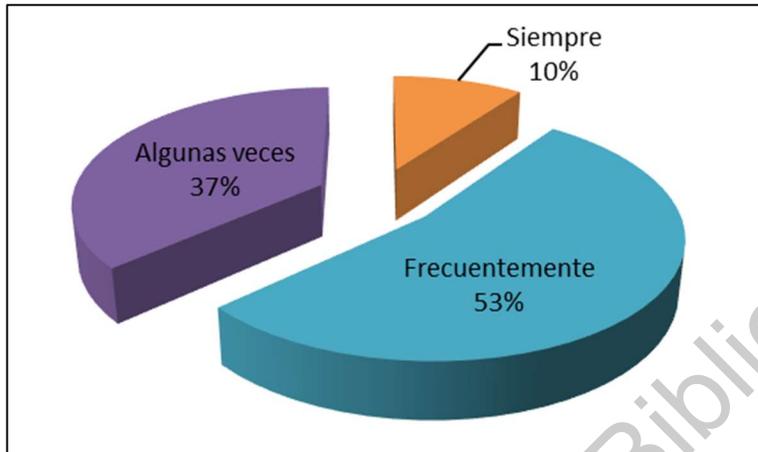
*Figura 31.* La empresa promueve equilibrio entre vida personal y profesional.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El 63% de los encuestados afirma que la jornada de trabajo es suficiente para el cumplimiento de las tareas asignadas, mientras que el 37% opina que ocurre algunas veces (Figura 32).

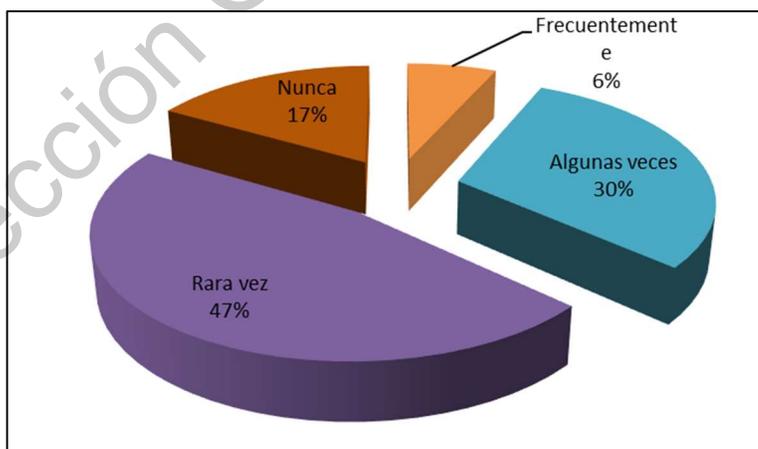
Figura 32. La jornada de trabajo es suficiente para cumplir tareas asignadas.



Fuente: Elaboración propia (2019).

En la siguiente pregunta aparece un foco rojo, ya que como se puede observar, el 70% de los encuestados manifiesta que dentro de la organización las funciones no están claramente definidas, el otro 30% afirma que sólo ocurre algunas veces, lo cual muestra que algo está fallando y se debe analizar (Figura 33).

Figura 33. En la organización las funciones están claramente definidas.



Fuente: Elaboración propia (2019).

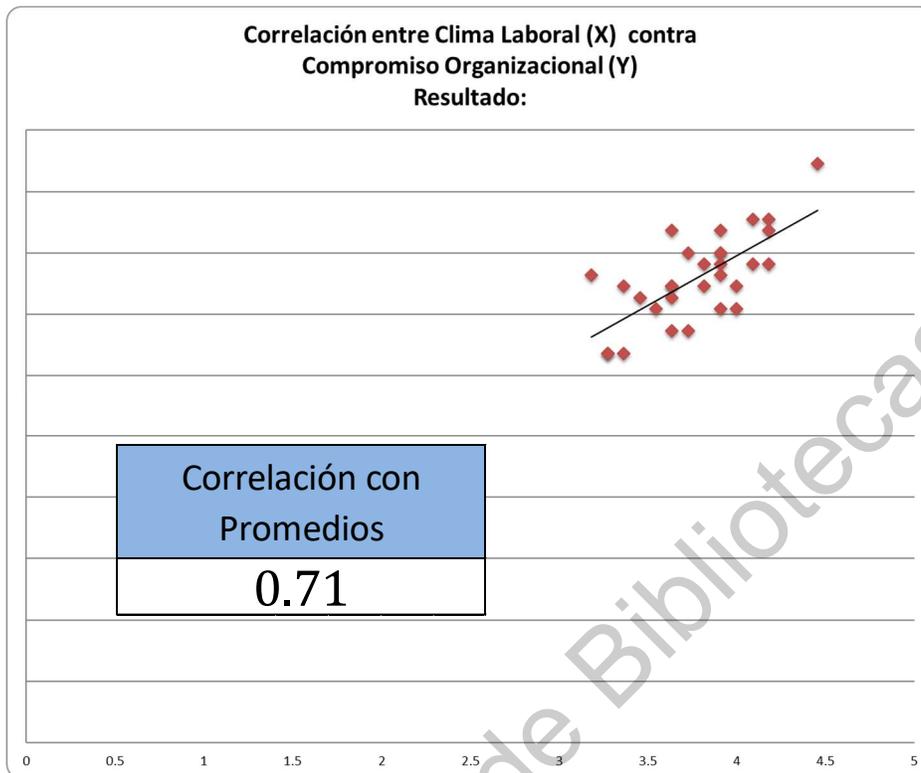
### 6.3. Comprobación de hipótesis

Como lo menciona Hernández (2010), el coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón y se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos.

Así mismo, el autor menciona el criterio de evaluación de la prueba: Nivel de medición de las variables: el coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:  $1.00 =$  correlación positiva perfecta.

Por lo que respecta a la correlación general del resultado arrojado por los cuestionarios aplicados para esta investigación fue de  $.71$  (Figura 34), siendo esta una interpretación moderada, ya que indica un número cercano a 1 y de manera positiva, por lo que las variables están relacionadas en esta investigación, lo cual refleja que el Clima Laboral influye favorablemente en el Compromiso Organizacional del personal que labora para la empresa SEDECI.

Figura 34. Correlación entre Clima Laboral y Compromiso Organizacional.



Fuente: Elaboración Propia (2019).

#### 6.4. Análisis de Correlación entre Variables

Al comprobar la correlación particular entre cada una de las preguntas de cada variable como se muestra en la tabla 3, el número más alto se dio entre la comparación de la pregunta No. 3 ¿Se fomenta un sentido de pertenencia hacia la empresa? Que corresponde a la variable del Compromiso Organizacional vs. La pregunta No. 5 de la variable de Clima Laboral ¿Tu jefe te da suficiente autonomía para que realices tus tareas y tomes decisiones?, arrojando un resultado de 0.65 el más cercano a 1, por lo que se concluye que para los empleados un jefe que permite trabajar con autonomía y permite tomar decisiones propias, esto permite que el empleado tenga un alto grado de pertenencia hacia la empresa, porque al poder participar activamente dentro de ella la toma como si fuera suya.

En orden ascendente la siguiente correlación se da en tres casos con el valor de 0.55 entre la misma pregunta que pertenece a la variable del Clima laboral, la cual es ¿Obtienes compensaciones y reconocimiento por tus logros? con las preguntas ¿Defiendes esta empresa cuando hablan injustamente de ella?, ¿Se fomenta un sentido de pertenencia hacia la empresa? y la última ¿Mi trabajo me permite desarrollar mis capacidades? las cuales corresponden al compromiso organizacional, por lo que se concluye que las personas que sienten que son reconocidas y compensadas justamente al obtener logros tienen un mayor compromiso hacia la organización y es por ello que la defienden cuando hablan injustamente de ella, tienen un mayor sentido de pertenencia hacia ella y consideran que el estar ahí les ha permitido desarrollar sus capacidades.

Tabla 3

*Correlación de variables por pregunta.*

		Compromiso										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Clima	1	-0.17	0.06	0.02	0.20	0.32	0.10	0.05	0.31	0.17	0.10	-0.09
	2	0.18	0.41	0.20	0.14	0.26	0.28	0.24	0.24	0.07	0.19	0.13
	3	-0.03	0.06	0.00	0.31	-0.03	0.03	-0.29	0.15	-0.06	0.07	-0.11
	4	0.10	0.20	-0.10	0.05	-0.18	-0.02	-0.19	0.04	0.13	-0.13	-0.12
	5	0.28	0.45	0.65	0.53	0.20	0.27	0.25	0.45	0.39	-0.06	0.27
	6	0.00	0.04	0.14	0.00	0.25	0.04	0.11	-0.07	0.00	-0.11	0.15
	7	0.31	0.55	0.55	0.45	0.39	0.25	0.29	0.55	0.37	0.17	0.36
	8	0.10	0.36	0.46	0.41	0.35	0.33	0.41	0.42	0.44	0.21	0.26
	9	0.00	0.22	0.25	0.33	0.38	0.33	0.35	0.24	0.31	0.24	0.06
	10	0.23	0.33	0.33	0.53	0.07	0.22	0.09	0.03	0.32	0.08	0.16
	11	0.32	0.30	0.03	0.05	0.09	0.21	-0.15	-0.08	0.25	0.43	0.34

Con mayor Correlación  
 Com menor Correlación

Fuente: Elaboración propia (2019).

## CONCLUSIONES

La presente investigación estuvo encaminada a determinar si existe una relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional en una empresa de comercio exterior; para esto se realizó una recolección de datos que permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

Los colaboradores muestran una tendencia positiva hacia un alto nivel de compromiso, sin embargo, una porción mínima de los trabajadores labora por mantener su trabajo sin la necesidad moral y manifiestan no ser reconocidos por sus logros, lo cual se puede tomar como una oportunidad de mejora de procedimientos de fidelización y valoración hacia la empresa, con el fin de elevar a un nivel alto el factor compromiso, esto se comenta porque pese a que son muy pocas las personas que están en esta situación es necesario trabajar en ello para que su fortaleza que es el compromiso del empleado no se vea afectada con el paso del tiempo.

Debido al nivel alto mostrado en el compromiso, podemos decir que hay presencia de colaboradores leales que llevan una larga temporada dentro de la organización y tal vez desarrollaron una línea de carrera, se mostró que existe un crecimiento profesional dentro de la empresa y la mayoría de los empleados ha ido escalando puestos, así como también existen colaboradores que desean este beneficio, por tal razón son leales a la organización y tratan de mantener un desempeño eficiente para contribuir con el bienestar de la organización.

Respecto al tema de comunicación se detectó que es una de las fortalezas con las que cuenta la empresa, ya que el 93% de los encuestados afirmó que puede comunicarse abiertamente con el resto de sus compañeros, así como también el 83% aseguró que la

empresa les hace sentir que forman parte de un equipo de trabajo, lo cual es algo raro, pero muy positivo, que ocurra en las empresas hoy en día.

Por otro lado, nos encontramos con algunas áreas de oportunidad, ya que se identificó que no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño al personal, lo cual es algo fundamental para poder medir el cumplimiento de objetivos y detectar áreas de mejora.

También se encontró y se dejó como evidencia a la organización, que los empleados no cuentan con una descripción de puestos, por lo que su compromiso hacia ciertas actividades es bajo al creer que no es parte de su rol y esto es un poco delicado porque el 87% de los encuestados afirmó que su jefe le da suficiente autonomía para trabajar, lo cual es bueno, pero si no están claramente definidas las actividades no habrá alguien que se de cuenta de qué está haciendo falta debido a que cada uno hará lo que asume que le corresponde.

Con base al marco teórico, a los objetivos de la investigación y al análisis e interpretación de los resultados obtenidos se concluye que el clima organizacional en la empresa SEDECI, es percibido favorablemente por los empleados.

El compromiso laboral es un tema que ha sido muy estudiado en el último siglo. Muchos son los autores que asocian un buen nivel de compromiso de los empleados a una serie de beneficios que puede obtener una empresa. Uno de estos beneficios, es obtener buenos resultados en términos financieros y en términos de rotación de empleados, lo cual se ve detectado favorablemente en la empresa estudiada, debido a que la mayoría de los empleados (60%) tiene una antigüedad mayor a 3 años.

Gracias a esta herramienta de análisis en un estudio de clima laboral hemos conocido aspectos concretos que están influenciando en el compromiso.

La trascendencia de esta investigación radica en el establecimiento de la percepción del clima organizacional y la relación con el compromiso organizacional, lo cual quedo probado mediante la aplicación del modelo estadístico de Pearson que aquí se utilizó.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## PROPUESTAS

En base a los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda al directivo de la organización, que realice ciertas modificaciones en aquellos aspectos, que se pudieran percibir como áreas de oportunidad, así como en algunos que se pueden fortalecer aún más para que puedan continuar siendo positivos para la empresa.

Las siguientes sugerencias se hacen con base en las conclusiones, las cuales podrán servir como punto de partida para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.

Una de las herramientas que toda organización debe poseer es un manual de descripción de puesto, ya que sirve de ayuda para poder realizar el reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño. De los resultados obtenidos se concluyó que es necesario que el área de recursos humanos, con el apoyo de los jefes de área, elabore un manual de descriptores de puestos, que facilite la información acerca de las actividades que realiza cada puesto de trabajo.

La importancia del análisis y descripción de puestos parte desde el conocimiento de los objetivos, la delimitación de actividades y responsabilidades de cada posición en una organización hasta las competencias necesarias para poder desempeñar un puesto. El establecimiento de un análisis y descripción de puestos sentará las bases y será el punto de partida del desarrollo de muchos otros procesos organizacionales, por lo que el éxito o el fracaso de estos procesos dependen de su correcta realización.

Se propone a la empresa establecer un sistema de evaluación de desempeño al personal, se puede elaborar a partir de otros programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo, estableciendo objetivos y fechas de cumplimiento. La finalidad del sistema de

evaluación de desempeño es orientar la actuación del profesional con el objetivo de conseguir el mayor ajuste posible de las personas en sus puestos de trabajo, como medio para obtener su nivel óptimo de rendimiento y satisfacción. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que se cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia.

Se recomienda a cada jefe de departamento reunirse al menos cada 6 meses con sus colaboradores con la finalidad de que puedan revisar los resultados a sus objetivos establecidos. La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de mejorar su perfil y encaminar su plan de carrera.

Una vez que se haya establecido el sistema de evaluación, se propone modificar su sistema de reconocimiento e incentivos al desempeño basado en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Se recomienda al departamento de recursos potenciar el vínculo afectivo de los colaboradores debido a que existe una tendencia positiva en la organización, así como propiciar un ambiente de retos constantes y alcanzables sobre sus indicadores, para mantenerlos activos y motivados en la ejecución de sus labores y cumplimiento de metas.

Otra recomendación que se puede tomar en cuenta es realizar actividades de coaching cada cierto periodo de tiempo con la finalidad de que los colaboradores interioricen y perciban lo importante que es cumplir objetivos personales y alinearlos con los objetivos

de la empresa, además de potenciar las competencias personales de cada empleado, ya que esto es una forma indirecta de generar una cultura de compromiso.

Por último, se recomienda que, para mantener e incluso incrementar uno de sus puntos fuertes encontrados, la empresa enfoque de manera real sus esfuerzos por mejorar el clima organizacional y seguir fortaleciendo la permanencia de sus empleados.

Todas estas recomendaciones de la investigación se le hizo saber a la dirección, como áreas de oportunidad para mejorar la organización.

Dirección General de Bibliotecas UAO

## REFERENCIAS

- Alarcón, R. D. (2014). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa Retail*. (Tesis Maestría). Universidad Peruana Unión: Lima.
- AON Hewitt. (2018). *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados*, obtenido desde [https://www.aon.com/getmedia/ae71f042-e46a-459b-b5fe-8034d006a836/ESP\\_Tendencias-Globales-de-Compromiso-de-los-Empleados-2018.pdf.aspx](https://www.aon.com/getmedia/ae71f042-e46a-459b-b5fe-8034d006a836/ESP_Tendencias-Globales-de-Compromiso-de-los-Empleados-2018.pdf.aspx)
- Araujo, R. (2009). *El Clima Organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada: Sevilla.
- Autores y consultores claves comportamiento y desarrollo organizacional. (s.f.) The Organization Development Institute International, Latinamerica. Disponible en: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/164-likert-rentis.html>
- Camilo, V.J., Rodríguez, D.E., Montoya, R.A. (Febrero 2012). *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, (14), p.p. 63-88. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061177>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Frías, C. P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (Tesis Maestría). Universidad de Chile: Santiago de Chile.

García, E., Casiano, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional. *GRUPO EUMED*.

Obtenido desde <http://eumed.net/libros/2007c/>

García, S. M. (Julio-diciembre 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42). pp. 43-61. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill.

Hernández, B.B., Ruiz, R.A., Ramírez, C.V., Sandoval, T.S., Méndez, G.L. (Enero-junio 2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, (8), Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00820.pdf>

Jijena M.R., Jijena M.C. (Mayo 2013). Satisfacción laboral, compromiso organizacional y características demográficas de profesores universitarios. *Revista Ventana Científica*, (1), p.p. 10-17. Disponible en: [http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rvc/v1n5/v1n5\\_a03.pdf](http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rvc/v1n5/v1n5_a03.pdf)

Juaneda, E., González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores*. Desde la Universidad de la Rioja:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>

Lasio, M. M. (2003). Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. *Revista Latinoamericana de Administración*, (30), p.p. 87-95. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603005>

Lino, S. T. (2014). *El compromiso como impulsor de la eficacia organizacional en la industria de la transformación*. (Tesis Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro: Querétaro.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12).

Molina, T. C. (2014). *Análisis de la cultura organizacional empresarial y su mediación en las acciones formativas*. (Tesis doctoral). Universidad Pablo de Olavide: Sevilla.

Olaz, A. (Enero-marzo 2013). El clima laboral en cuestión, revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de Ciencias Sociales*, (56). pp. 1-35.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>

Openmet Group. (s.f.). *¿Qué influye en el compromiso de los trabajadores?*, obtenido desde: <https://www.openmet.com/que-influye-en-el-compromiso-de-los-trabajadores.htm/>

Osorio, J.L., Ramos, D.E., Walteros, A.D. (Julio-diciembre 2016). Valores Personales y Compromiso Organizacional, más que una simple Relación. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la U.A.C.J.S*, (7). Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rpcc/v7n2/2007-1833-rpcc-7-02-33.pdf>

Paredes, S.M. (2013). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Morelos. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, (2), p.p. 39-56. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646127003>

Ramírez, C.A., Domínguez, A.L. (Enero-junio 2013). El Clima Organizacional y el Compromiso Institucional en las Instituciones de puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, (109). pp. 21-30. Disponible desde:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214002>

Robles, F. (s.f.). *Los 15 Tipos de Investigación Científica y sus Características*.

Disponible en <https://www.lifeder.com/tipos-investigacion-cientifica/>

Tejada, A. (Julio-diciembre 2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en psicología*, (10), p.p.

295-309. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>

## APENDICE: CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre el Clima Laboral y el Compromiso Organizacional dentro de una empresa de Comercio Exterior.

Es importante que tu contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

### DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: A) 25-29 B) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Puesto: \_\_\_\_\_
- 5.- Área: \_\_\_\_\_
- 6.- Mi escolaridad es A) Bachillerato B) Técnico C) Licenciatura D) Posgrado
- 7.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 8.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
- 9.- Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_
- 10.- Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que **en general**, mejor refleje su situación.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



1	Al ingresar a la empresa se informan los objetivos y políticas de esta.	A	B	C	D	E
2	La empresa brinda capacitación de acuerdo con los puestos que se desempeñan.	A	B	C	D	E
3	El trabajo que realizas satisface tus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.	A	B	C	D	E
4	En tu departamento de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal.	A	B	C	D	E
5	Tu jefe te da suficiente autonomía para que realices tus tareas y tomes decisiones.	A	B	C	D	E
6	Puedes comunicarte abiertamente con tus demás compañeros de trabajo.	A	B	C	D	E
7	Obtienes compensaciones y reconocimiento por tus logros.	A	B	C	D	E
8	La empresa hace sentir a sus empleados que forman parte de un equipo de trabajo.	A	B	C	D	E
9	La empresa promueve el equilibrio entre la vida personal y profesional.	A	B	C	D	E
10	La jornada de trabajo es suficiente para el cumplimiento de las tareas asignadas.	A	B	C	D	E
11	En la organización las funciones están claramente definidas.	A	B	C	D	E
12	Te ves trabajando aquí por un largo plazo por decisión propia.	A	B	C	D	E
13	Defiendes esta empresa cuando hablan injustamente de ella.	A	B	C	D	E
14	Se fomenta un sentido de pertenencia hacia la empresa.	A	B	C	D	E
15	El personal se siente satisfecho trabajando en esta empresa.	A	B	C	D	E
16	Recomendarías a esta empresa como un buen lugar para trabajar.	A	B	C	D	E
17	Te gustaría que tus familiares o amigos trabajaran en esta empresa.	A	B	C	D	E
18	He mejorado mi calidad de vida a partir de trabajar en esta empresa.	A	B	C	D	E
19	Mi trabajo me permite desarrollar mis capacidades.	A	B	C	D	E
20	En general las personas se sienten satisfechas por trabajar en esta empresa.	A	B	C	D	E
21	Todos tienen la oportunidad de recibir el mismo reconocimiento.	A	B	C	D	E
22	Trabajar en la empresa representa un deseo sincero.	A	B	C	D	E