



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

**“Principales factores del clima laboral y su relación con el compromiso
en el trabajo, en una institución educativa”**

Tesis

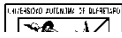
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta

María del Rosario Mejía Jaramillo

Santiago de Querétaro, Mayo/2014



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

PRINCIPALES FACTORES DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO EN
EL TRABAJO, EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Administración

Presenta:

María del Rosario Mejía Jaramillo

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

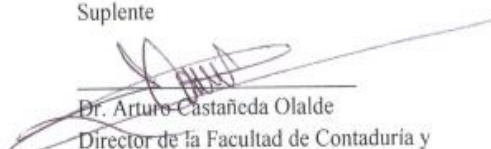
Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar
Secretario

Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Vocal

M.A Sandra Hernández López
Suplente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Suplente


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

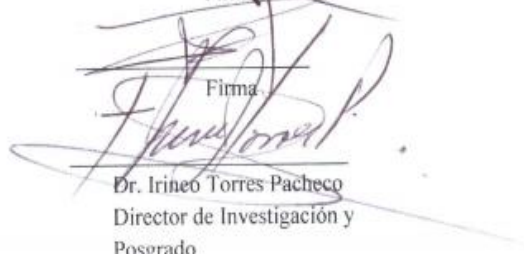

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

RESUMEN

La presente tesis estudia los principales factores del clima laboral (condiciones físicas, liderazgo y reconocimiento), y cómo éstos, se relacionan con la generación de un compromiso en el trabajo de los empleados de un Centro de Desarrollo Infantil CENDI, siendo éste el objetivo principal de estudio considerando que es de vital importancia, así como una herramienta clave para crear la ventaja competitiva en el entorno de cualquier organización que quiera subsistir en un entorno altamente competitivo, y cada vez más exigente, en cuanto a la excelencia de sus servicios, independientemente de las situaciones económicas, como es el caso actual. En toda institución el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso, el cual sólo puede ser logrado a través de un clima laboral de la institución hacia sus empleados, ya que éste puede marcar la diferencia entre generar un vínculo o un obstáculo, partiendo de la percepción de los empleados que consideren su clima como positivo o negativo. Para esto se lleva a cabo una investigación no experimental, observando sólo los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, a lo que al final se compruebe nuestra hipótesis a través de la correlación donde se confirma que existe la relación entre los principales factores del clima y cómo éstos van a estar relacionados con el compromiso en el trabajo.

(Palabras clave: Clima laboral, condiciones físicas, liderazgo, reconocimiento y compromiso organizacional).

ABSTRACT

This thesis studies the main factors of the work climate (physical conditions, leadership and recognition) and how these are related to the creation of workers' commitment to the job in a Children's Development Center (CENDI, from its initials in Spanish). This is the main study objective, since it is of great importance. It is also a key tool in creating a competitive advantage in the environment of any organization that wishes to subsist in highly competitive and increasingly demanding surroundings regarding the excellence of its services, independent of economic situations, as is the case in question. In every institution, work should imply a high degree of commitment which can only be achieved through the institution's work climate toward its employees since this can make the difference between creating a tie or an obstacle. This is based on the perception of the employees who consider the climate as either positive or negative. Non-experimental research was carried out, observing only phenomena as they appear in a natural context. Our hypothesis was proven in the end through a correlation which confirms that there is a relationship between the chief factors of the climate and how these are related to commitment on the job.

(Key words: Work climate, physical conditions, leadership, recognition, organizational commitment)

DEDICATORIAS

A Dios por la vida, sus bendiciones y por acompañarme todos los días.

A Ricardo, mi querido esposo, amante, amigo y compañero de vida por tu paciencia, comprensión y apoyo, esta tesis lleva mucho de ti, gracias por estar siempre a mi lado.

A mis Hijos Regina y Ricardo mis mejores regalos de Dios, mi mayor motivación para nunca rendirme.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega.

A mis hermanos, sobrinos, tíos, primos y compadres por el tiempo que no pasé con ellos al dedicarlo a cumplir este reto.

A todos mis amigos, y compañeros de trabajo que no solo confiaron en mi sino que me apoyaron incondicionalmente.

A mis compañeros de generación de la maestría por su gran solidaridad y por darle ese toque especial a esta travesía.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a mi asesora de tesis Dra. Ma. Luisa Leal García quien además de sus conocimientos agradezco su apoyo incondicional, su valioso tiempo y sobre todo por su especial dedicación y entrega. Para usted solo tengo admiración y agradecimiento por toda su ayuda, sin su excelente asesoría académica esta tesis seguiría siendo aún un sueño.

A la Dra. Patricia Luna Vilchis por sus valiosas aportaciones y su dedicación para concluir esta tesis.

A mis maestros y personal de la misma Universidad por quienes he llegado a obtener los conocimientos necesarios para poder desarrollar la tesis y las herramientas, pero sobre todo por sus aportaciones y conocimientos que hicieron de mí una persona con criterio y capacidad de respetar cualquier idea.

Y por supuesto esta Universidad que me ha visto desde mi carrera y me ha formado como profesional.

Gracias a todos.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tabla	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	2
2.1 Clima laboral	2
2.1.1 Antecedentes del clima laboral	2
2.1.2 Teorías sobre el clima organizacional	3
2.1.3 Definiciones del clima laboral	4
2.1.4 Características del clima Organizacional	6
2.1.5 Teoría del clima organizacional de Likert	8
2.1.6 Diferentes tipos de clima	12
2.1.7 Importancia del clima organizacional	13
2.1.8 El papel del clima organizacional en los centros de educación	14
2.1.9 Principales variables del clima organizacional	17
2.2.1 El compromiso en la empresa	26
2.2.2 Naturaleza del compromiso organizacional	26

2.2.3. Otros esquemas de clasificación del compromiso organizacional	27
2.2.4 Compromiso laboral	29
2.3 Características de la empresa	33
2.3.1 Misión	34
2.3.2 Visión	34
2.3.3 Valores	34
2.3.4 Propósitos fundamentales	35
2.3. Organigrama	36
2.4 Investigaciones relacionadas	36
2.4.1 El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia	36
2.4.2 El compromiso de los empleados y el desempeño organizacional	38
2.4.3 El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones	40
2.4.4 El costo de no evitar un mal clima organizacional	41
2.4.5 No es clima, no es compromiso organizacional es engagement	42
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1 Justificación	46
3.2 Planteamiento del problema	46
3.3 Pregunta de investigación	48
3.4 Objetivos	48
3.4.1. Objetivo general	48
3.4.2 Objetivos específicos	48
3.5. Definición del universo	49
3.6 Tamaño y tipo de muestra	49
3.7 Definición de variables	49

3.7.1 Variable dependiente	49
3.7.2 Variable independiente	49
3.8 Hipótesis	50
4. METODOLOGÍA	51
4.1 Diseño del estudio	51
4.2 Tipo de estudio	52
4.3 Instrumento	53
4.4 Procedimiento	53
4.5 Procesamiento de la información	53
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
5.1 Características de la muestra	55
5.2 Resultados de la variable clima organizacional	59
5.2.1 Condiciones físicas	59
5.2.2 Reconocimiento	62
5.2.3 Liderazgo	64
5.3 Resultados de la variable de Compromiso laboral	66
5.4 Análisis de correlación entre las variables de clima laboral y compromiso	72
5.5 Comprobación de hipótesis	72
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	74
Propuestas	75
Conclusiones	75
REFERENCIAS	76
APÉNDICE	79
Abreviaturas	82

INDICE DE TABLA

Tabla		Página
1	Cronología de las definiciones de clima	6

INDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Organigrama	36
2	Edad	55
3	Sexo	55
4	Estado civil	56
5	Escolaridad	56
6	Nivel económico	57
7	Antigüedad en el puesto	57
8	Antigüedad en la institución	58
9	Dependientes económico	59
10	Tu espacio de trabajo cuenta con la ventilación, e iluminación adecuada	59
11	La institución da respuesta oportuna a observaciones de orden y la limpieza	60
12	Cuentas con el equipo y mobiliario adecuado para llevar a cabo tus actividades	60
13	Cuentas con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar tu mí trabajo	61
14	En tu puesto se reconoce el logro de tus resultados	62
15	La institución reconoce si tienes un esfuerzo extra	63
16	La empresa ofrece otro tipo de incentivos adicionales a los económicos	63
17	Se te anima a desarrollar tu propio potencial	64

18	Tu jefe se interesa por el trabajo que realizas	64
19	Tu jefe es congruente en lo que dice y lo que hace	65
20	Tu jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios	65
21	Tu jefe te proporciona la información necesaria para desempeñar tu trabajo	66
22	Te sientes recompensado por el trabajo que realizas	66
23	Te sientes parte de la empresa	67
24	Te permiten participar en los nuevos proyectos de tu área	68
25	La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados	68
26	Te informan sobre las cosas que suceden en la institución	69
27	En la empresa existe libertad para expresar tus inquietudes	70
28	Si hay una vacante recomendarías a algún familiar o amigo (a) para trabajar en esta institución	70
29	Cuentas con las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo	71
30	Pones en práctica tus habilidades a través del puesto que desempeñas	72
31	Sientes que tu trabajo en la institución es seguro	72
32	Cuando la institución tiene problemas los consideras como si fueran tus problemas	73
33	Consideras que tu capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que se te asignan	74
34	Análisis de Correlación entre las variables de clima laboral y compromiso.	75

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación comenta cuales son los principales factores de un clima laboral y como existe relación con el compromiso en el trabajo. En el capítulo 2 se abordó lo referente al Marco Teórico, los antecedentes, clima laboral, sus principales factores y compromiso organizacional, así como las características de la empresa, Misión Visión, Valores, Organigrama, y algunas investigaciones relacionadas como son: ¿cómo saber si sus empleados están comprometidos?, el compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento.

En el capítulo 3 se aborda toda la parte de la investigación en cuanto a la justificación, planteamiento del problema, pregunta de investigación, hipótesis, objetivos y definición de las variables.

Posteriormente el capítulo 4, describe la metodología empleada, diseño del estudio, tipo de estudio que se utilizó, el cual fue descriptivo, transversal de campo y correlacionar, el instrumento, procedimiento y procesamiento de la información.

Para finalizar el capítulo 5 se dan los resultados, en base de figuras que dan a conocer los resultados de las encuestas con los temas: análisis del compromiso, análisis del desempeño y análisis de correlación entre las variables, clima laboral y compromiso, donde se comprueba la hipótesis a través de los resultados que muestra la correlación, por lo que derivado de la evidencia obtenida se concluye que hay que contar con un buen clima organizacional para tener un equipo de trabajo comprometido con la institución.

2. MARCO TEORICO

2.1. Clima Laboral

2.1.1. Antecedentes del clima laboral

Durante la época de la revolución industrial, las condiciones de trabajo eran nocivas, agotadoras y las mismas carecían de total seguridad las personas ejercían sus labores bajo un ambiente poco favorable, es por ello que el trabajo y el ambiente en que éste se desenvuelve, han adquirido un papel fundamental en la vida de las organizaciones. En este sentido, se ha enfatizado el hecho de que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en los lugares de trabajo, y por ende conviven gran parte del día en los sitios donde laboran, lo que subraya la importancia de la materia, tanto para ellos como para los cuadros gerenciales que se encargan de la conducción de la empresa.

Después de la revolución industrial quedó la idea de abordar las condiciones de trabajo y de vida laboral favorable para las personas. Por lo que se hace necesario destacar la participación de Robert Owen (1800) y Andrew Ure (1835), puesto que fueron los pioneros en resaltar las condiciones humanas de los trabajadores con el fin de establecer la importancia que tienen las personas dentro de una organización.

El término de clima organizacional toma más fuerza en la década de 1960 (Taguiri 1968) ofrece varios sinónimos como atmosfera, condiciones, cultura, y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo perceptible para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización. No obstante el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Es por ello, que se puede deducir que el clima organizacional ha estado presente desde que el hombre se inició en el trabajo. Es a partir del siglo XX, cuando se comienza a tener

gran interés por investigar el área de trabajo, todo con el fin de crear un ambiente apropiado para la realización de las labores de los trabajadores.

Toda esta materia ha evolucionado aceleradamente en los últimos años y el interés por las condiciones físicas y psicológicas de los ambientes de trabajo se ha expandido constituyendo uno de los puntos de mayor atención en las organizaciones industriales en el ámbito mundial (Villegas, 1994).

Es así, que sale a relucir el término clima organizacional, que además es muy reciente, ya que es Gellerman (1960), citado por Brunet, (1999), quien por primera vez hace mención a dicho término. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones, de ahí que se le confunda con la noción de cultura y también con liderazgo, siendo que los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. No obstante, parece que el concepto de clima organizacional está compuesto de dos grandes escuelas del pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

2.1.2. Teorías sobre el clima organizacional

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela gestalt y la funcionalista.

Escuela de la Gestalt

Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Capta el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodean basándose en criterios percibidos e inferidos y se comporta en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela Funcionalista

Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es decir la persona que labora interactúa y participa en la determinación del clima de éste.

Al contrario de los gestalistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tienen otra opción.

Cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información, provenientes de su medio de trabajo a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea (Brunet, 1999).

2.1.3. Definiciones de Clima Laboral

Forehand y von Gilmer (1964 s.p.) *“El clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a los largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización”*

Taguiri (1968 s.p.) *“El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable en el ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influyen en su comportamiento y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización”*.

Chiavenato (2000), plantea: *"El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros"*.

Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa e indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (Hall 1996).

Se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal como lo perciben los miembros de esta (Brow 1990).

Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente (Robbins 2000).

Tabla 1

Cronología de las definiciones de clima

Ferehand y Gilmer (1964)	Características que 1.- distinguen a una organización de otra; 2.- perduran en el tiempo, y 3.- influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
cambell et al. (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resueltos
Schneider y Hall (1972)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepción.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al. (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso posológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son: 1.- perceptuales, 2.- Psicológicos, 3.- Abstractos, 4.- Descriptivos; 5.- No evaluativos , y 6.- sin acciones
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva cognoscitiva de las personas de los entornos próximos.... Expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resiste al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una interferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Fuente Rousseau (1988 p.605)

2.1.4. Características del Clima Organizacional

En Brunet (1999), las principales características del clima organizacional son las siguientes:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización.
- Influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

- El clima organizacional está compuesto por las características propias de la organización y por las personales del individuo.

- Las percepciones que el individuo tiene acerca de la organización surgen a través de la interacción de las variables ambientales y personales, es por esto que a partir de la medición y evaluación de las percepciones de los trabajadores es como se puede obtener un estímulo del clima organizacional y sus efectos.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional es considerado como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen la conducta de sus miembros. También las características del clima organizativo sirven de base para diferenciar una organización de las demás.

Brunet (1999) cita a Likert quien distingue cuatro factores principales que influyen en la percepción individual del clima:

- Los parámetros ligados al contexto (tecnología y estructura del sistema organizacional).

- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

2.1.5. Teoría del clima organizacional de Likert

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.

- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

Clima de tipo autoritario

Sistema I -Autoritarismo explotador. En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II - Autoritarismo paternalista. El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los

procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Sistema IV -Participación en grupo. En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la

implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica. Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas.

La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. Para Rodríguez (1999) los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

Hay que mencionar que puede establecerse un cierto número de correspondencia entre las hipótesis de McGregor (teorías X e Y) y el gobierno participativo de Likert.

En lo esencial, la teoría X caracteriza los sistemas I y II, Y la teoría Y los sistemas III y IV (Brunet, 2002).

2.1.6. Diferentes Tipos de clima

Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnnan explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar y por la otra, las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

Clima Agregado

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir

para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

Clima Colectivo

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

Clima Organizacional

Puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que la evaluación del clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de vista de los informantes.

2.1.7. Importancia del clima organizacional

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadoras que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional entre otros.

El estudio del clima organizacional no es un simple ejercicio académico del desempeño, sino una herramienta para examinar críticamente la organización y sus

empleados y poder orientarse para generar mayores niveles de desempeño (Márquez 2001).

El clima refleja de una manera global los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima. Si el gerente es capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización, puede ejercer un control sobre la determinación del mismo de manera tal que pueda ser administrado con mayor eficacia.

Un adecuado clima organizacional tendrá consecuencias positivas, definidas por la adecuada percepción que los miembros tienen de su organización (Brunet 1987).

2.1.8. El papel del clima organizacional en los centros de educación

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que cohabitan en las escuelas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Una organización es una institución en la que un grupo de individuos con funciones particulares unen sus esfuerzos para lograr que dicha institución logre los objetivos necesarios para consolidar su misión y visión; la idea de una organización es que se logre una coordinación de los intercambios y transacciones entre los particulares individuos, independientes y autónomos para lograr construir y lograr objetivos comunes desde las particularidades de cada actor presente en una institución.

Es por esto que todo gerente debe considerar no solo los intereses generales propios de la empresa sino también la percepción que cada individuo tiene del medio ambiente

laboral porque la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción que tienen de sí mismos.

El ambiente que existe en el lugar de trabajo puede lograr que los actores se sientan comprometidos con las normas y reglamentos que la empresa establece, o bien generar un desapego de estas mismas normas. Entre el contexto de trabajo y la percepción que los individuos tienen de la organización se puede crear estímulos que definan y logren el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que cohabitan en las escuelas no logran descifrar cuáles son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Hasta ahora hablar de la aplicabilidad de las teorías gerenciales dentro de las escuelas pareciera ser un tópico no asociado con la línea de trabajo. Muchos hacen resistencia a llevar estrategias gerenciales de organizaciones de producción no educativa a este contexto porque no se logra ver a las instituciones escolares como una empresa de producción. En particular sobre la gerencia interesa hacer una revisión de la importancia del clima organizacional en las escuelas a fin de lograr crear sentido de pertenencia u compromiso de los individuos a su lugar de trabajo.

En cuanto a la gerencia se habla mucho sobre la necesidad de crear climas organizacionales que logren integrar a los individuos de una empresa a comprometerse con el fin último de la misma; la psicología laboral defiende éste tipo de acciones dentro de las organizaciones por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta, reacciones y sentimientos de los trabajadores hacia su espacio laboral. Ésta misma psicología laboral define algunos factores de

influencia como la manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral, el valor que atribuye a los resultados que espera de sus esfuerzos, el uso de diferentes estrategias o metodologías de trabajo que le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia la organización; estos factores se podrían tomar como punto de inicio para establecer el compromiso organizacional de los trabajadores de la educación.

En las instituciones educativas se nota con preocupación como pocas veces se encuentran gerentes que consideren los factores mencionados anteriormente con interés de lograr mejoras en el clima organizacional procurando mejoras en el desempeño de sus trabajadores por cuanto se explicó anteriormente un clima de trabajo agradable logra comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

Sin embargo, lograr que se pueda aceptar a la gerencia empresarial en los centros de educación no es fácil cuando se aborda una organización como las escuelas donde las estructuras suelen ser complejas y los roles de cada actor no están claramente establecidos, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás y mucho más allá como el comportamiento de una organización escolar se evidencia en la comunidad.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. En segundo lugar mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores,

profesorado y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

Esto contribuirá a gerenciar en base a la importancia de generar climas de trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

2.1.9. Principales variables del clima organizacional

Dentro de las principales variables que estudiaremos en esta investigación son: Condiciones físicas, Liderazgo y Reconocimiento.

Condiciones físicas del lugar de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico

cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración (Robbins 1999).

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado (Robbins, 1999).

Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

La iluminación debe ser de tal manera que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El ruido producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o máquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

En cuanto a la temperatura, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época del año en que nos encontremos y a la naturaleza de la tarea y a las condiciones que ahora son tan cambiantes.

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas. Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Por lo tanto, la higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional. De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de higiene y seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción. Por lo tanto, hay muchas razones por las que la empresa debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados (Allende 2001).

Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una cultura de seguridad y prevención de riesgos, concientizando a los miembros de la empresa en materia de higiene y seguridad, capacitándolos para que conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.

El cuidado de la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad y en este caso un mayor compromiso laboral.

Reconocimiento

Es la percepción que tiene los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa, en términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales (Chiang 2007).

Al igual que los sueldos y salarios, el reconocimiento es otro factor relevante en la motivación de los empleados y por ende en el ambiente de trabajo de la empresa.

Newstrom (2007) menciona que cuando una persona se le reconoce su logro, ésta podrá sentirse bien consigo misma y alcanzará la satisfacción de sus necesidades de estima.

Asimismo, este autor señala que cuando un individuo halla en el trabajo un supervisor que sabe apreciar a las personas, un puesto estimulante que sea considerado importante y la posibilidad de ascensos futuros, el trabajador promedio disfrutara de su estancia en la empresa generando una serie de beneficios para la compañía, Ejemplo de ello, mayor productividad, mejore desempeño laboral, toma de decisiones más eficiente, mayor rendimiento por parte de los equipos de trabajo, y sobre todo, el desarrollo de un clima

organizacional sano en el cual los empleados se sientan satisfechos y comprometidos con el trabajo que están realizando.

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

Liderazgo

El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero el papel central de un líder es influir en los demás.

Según Montalván (1999,s.p.) *“La etimología de la palabra es de origen inglés y su significado nos lleva a la idea de conducción, guía, influencia, autoridad”*

El liderazgo ha sido definido como; el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas (Hampton, 1993)

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

“La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la

organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo". (Robbins, 1999, s.p.).

Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte "emprendedora", y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detectara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo (Millone,2000).

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad (Fleishman 2001).

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción (Robbins, 1999).

Liderazgo. Según Gibson es “... *una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros...*” (Gibson 2001, s.p.).

Liderazgo, es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad

técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades (Cruz,2009).

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de las empresas. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de organizaciones o dependencias (Corcega, 2009).

El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero el papel central de un líder es influir en los demás”. Se puede sostener que el estilo de liderazgo es uno de los aspectos más importantes en la administración, el éxito de la organización depende fundamentalmente del estilo de liderazgo, pues es quien conlleva a los empleados al logro de los objetivos establecidos por la empresa (Corcega, 2009).

Para los directivos de la organización, como líderes naturales de sus equipos de trabajo, deben trabajar en forma proactiva para garantizar su éxito. Para ello deben estar alertas a los cambios de su entorno competitivo y monitoreando constantemente las actividades claves que tienen que ver con sus grupos de interés (clientes, proveedores, competidores, el medio, entre otros) de los cuales dependen. Se deben mantener relaciones con los gremios, el gobierno, los competidores para poder explotar con el equipo las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se presentan. Entre más cambiante sea el entorno, mayor esfuerzo se debe prestar a su monitoreo. (<http://www.redalyc.org/pdf/212/21208103.pdf>)

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las organizaciones y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, mayor motivación y satisfacción en el trabajo (Arribas, 2009).

Los directivos involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización. No obstante, no siempre estos estilos configuran un liderazgo efectivo, pues pueden ser más un ejercicio de poder y autoridad legitimada por la organización.

Los directivos que ejercen un liderazgo efectivo serían aquéllos que tienen en cuenta las características de las situaciones que logran persuadir a sus colaboradores, para el logro de metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en los equipos de trabajo, para el logro de un ambiente laboral favorable, esto a diferencia de aquéllos que dirigen procesos centrados en el puro cumplimiento de objetivos organizacionales descuidando aspectos fundamentales como la motivación, y demás aspectos relacionados con la satisfacción y bienestar del trabajador, lo que nuevamente engloba un buen clima laboral.

2.2.1. El compromiso en la empresa

En el siglo veinte ha sido visto como una época de tremendos cambios en el mundo laboral (Cascio y Howard, 1995) dado los numerosas y acelerados cambios y complejidad de los mismos en el espacio de trabajo.

El compromiso es indiscutiblemente uno de los más importantes factores involucrados que ayuda en la iniciativa del cambio de los empleados.

2.2.2. Naturaleza del compromiso Organizacional

Existen varias definiciones para el Compromiso Organizacional. Sin embargo, Meyer y Allen (1991) notaron que las diferentes definiciones reflejan tres amplios temas: el compromiso visto 1) como reflejo de una orientación afectiva hacia la organización, 2) como un reconocimiento a los costos asociados con dejar como la organización, y 3) una obligación moral de permanecer en la organización.

Un modelo de compromiso organizacional de tres componentes Meyer y Allen (1997) propusieron un modelo del compromiso organizacional con tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo.

El compromiso afectivo se refiere al lazo emocional basado en el involucramiento e identificación con la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan con la organización porque así quieren hacerlo. La cultura organizacional y los elementos simbólicos dentro de la organización funcionan como herramientas para reforzar este tipo de compromiso.

Por otra parte, el compromiso de continuidad se refiere a que los empleados están conscientes de los costos que implicaría dejar la organización por lo necesitan permanecer en la organización.

Finalmente, el compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación a continuar empleado.

Ellos sienten que deben permanecer en la organización. Meyer y Allen argumentaron que es más apropiado considerar estos tres elementos como componentes y no como tipos de compromiso.

2.2.3. Otros esquemas de clasificación del compromiso organizacional

O'Reilly y Chatman (1986) argumentaron que el lazo psicológico entre un empleado y su organización puede tener tres formas distintas: cumplimiento, identificación e internalización. El cumplimiento ocurre cuando las actitudes y comportamientos se adoptan no por creencias compartidas, sino, simplemente, para ganar reconocimientos específicos. En este caso las actitudes públicas y privadas pueden diferir.

La identificación se da cuando un individuo acepta la influencia para establecer o mantener una relación satisfactoria. De modo que un individuo puede sentirse orgulloso de ser parte de un grupo, respetar sus valores y logros sin adoptarlos como propios, evitando así el conflicto con el resto del grupo.

La internalización ocurre cuando la influencia se acepta porque las actitudes y comportamientos inducidos son congruentes con los valores propios.

Esto significa que los valores de los individuos y la organización son los mismos. O'Reilly y Chatman (1986) propusieron que el lazo psicológico del empleado con una organización puede reflejar diferentes combinaciones de estos tres elementos psicológicos.

Al igual que Meyer y Allen (1991), ellos notaron que las consecuencias en el comportamiento de las diferentes formas de compromiso organizacional pueden ser muy diferentes. Para ilustrar, examinaron las relaciones entre las mediciones de cumplimiento, identificación e internalización y otros resultados (comportamiento pro social, intención de dejar la organización, etc.). La identificación y la internalización presentan una relación inversa a la intención de dejar la organización y una relación directa al comportamiento prosocial. El cumplimiento mostró el patrón opuesto de relaciones. A pesar de que esto permitió sensibilizar a los investigadores acerca de la naturaleza multidimensional del

compromiso organizacional, el impacto de la clasificación de O'Reilly se ha debilitado por la dificultad de distinguir entre identificación e internalización.

Estas medidas tienden a una alta correlación entre ellas y muestran patrones similares de correlación con las mediciones de otras variables. De hecho, en investigaciones más recientes O'Reilly y sus colegas combinaron la identificación y la internalización para formar una medida que llamaron compromiso normativo. Hay que notar que este constructo se acerca más al compromiso afectivo del modelo de Meyer y Allen y no deberá confundirse con el uso posterior del término compromiso normativo. Aún más, aunque el cumplimiento (también referido como compromiso instrumental en un trabajo más reciente) es claramente diferente al compromiso de identificación e internalización, se podría cuestionar si realmente es compromiso organizacional. No solamente es diferente de otras definiciones comunes de compromiso, sino también es considerada por algunos como la antítesis del compromiso (Scholl 1981).

2.2.4. El compromiso Laboral

Se dice que los factores del medio ambiente en el trabajo que producen un efecto positivo a la experiencia laboral.

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 la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa. El concepto de Compromiso Laboral se identifica en las organizaciones como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita.

Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo (Coens y Jenkins, 2001).

El Compromiso Laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. La satisfacción se relaciona, a su vez, con compromiso organizacional y con la rotación del personal.

El Compromiso Laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente.

1.- El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea.

2.- El Compromiso de Seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo.

3.- El Compromiso Normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante. Con relación al compromiso laboral se requiere entender las percepciones del empleado sobre sí mismo, su trabajo y su organización. Sin embargo, añaden, esta comprensión es demasiado general para ser aplicada fácilmente en la práctica porque existe una distancia entre ella y las experiencias del día a día de los trabajadores en su situación de trabajo;

entonces proponen abordarla de manera más cotidiana. Se señala por los teóricos que el compromiso ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados a otros y cognitivamente vigilantes; situación en la cual los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento en el mismo; por otra parte, perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse. Así entendido, el concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización. Igualmente, se han realizado estudios que asocian el compromiso laboral como predictor (explicación del tipo de) del desempeño; así mismo, lo relacionan con bajo ausentismo y altos resultados misionales.

El concepto de compromiso engloba, de esta forma, las siguientes premisas: *Satisfacción*. Es la medida más básica de la opinión del trabajador. Es un estado pasivo, no necesariamente conectado con conductas productivas.

Implicación. Es la medida de la alineación del trabajador con los valores y la cultura de la organización y con la consecución de la visión de la misma. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio a los clientes.

Orgullo de pertenencia. Es una medida de la opinión del trabajador que refleja satisfacción con el éxito de la organización. También está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio a la clientela.

Vinculación. Es una medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre su empresa, tanto como organización para la que trabajan como hacia sus productos, servicios y marca. Está fuertemente vinculada con la atracción tanto de empleados como de clientes.

Los trabajadores satisfechos y motivados son el primer eslabón de una cadena que conlleva a una mayor lealtad de los clientes, y por tanto deriva en un aumento de los beneficios. Y traspasando la frontera de la satisfacción y el compromiso de los empleados se consigue que éstos se auto motiven más y optimicen su forma de trabajar; el grado de compromiso laboral hace referencia al enriquecimiento de cada puesto y tarea a realizar.

Por ello, si en las tareas de trabajo falta un compromiso firme por parte del empleado, la calidad de su cometido acabará disminuyendo y desembocando en una opinión negativa sobre la empresa y sus mandos. Está igualmente probado cómo la retención de empleados y clientes son interdependientes. Para mejorar la lealtad de sus clientes, una empresa debe primero asegurarse la fidelidad de los empleados y de los inversores; y de igual forma, para establecer unos objetivos que vinculen el crecimiento con los beneficios, no sólo debe tener en cuenta la lealtad y satisfacción de los clientes, sino también el compromiso y la lealtad de los trabajadores (José Ignacio Jiménez, director general de Norman Broadbent, 2001).

Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra (Coens y Jenkins, 2001)

Se tienen compromisos de diversa índole y según el estado de la persona (como padres de familia, hijos, trabajadores, estudiantes, etc.) Aun así, hay personas que esperan exista un contrato, una promesa o una ineludible consecuencia para saberse con un compromiso, como la celebración del matrimonio, la firma en el contrato de trabajo, el inscribirse en la escuela o el nuevo hijo que nacerá próximamente. El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y

a éste ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera (Somers y Birnbaum, 2000).

La persona comprometida es generosa, busca como dar más afecto, cariño, esfuerzo, bienestar. En otras palabras: va más allá de lo que supone en principio el deber contraído. Es feliz con lo que hace hasta el punto de no ver el compromiso como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionar su persona a través del servicio a los demás. El concepto de compromiso en la empresa incluye cuando menos dos formas de este: Compromiso afectivo y Compromiso de continuación. El compromiso afectivo es el que ha sido estudiado más extensamente de los dos, y es definido como un apego emocional a una organización, esto incluye el apoyo a los objetivos y actividades de la organización; por otra parte, el compromiso de continuación se refiere a las inversiones (psicológicas y económicas) que el empleado percibe tener en la empresa, esto es asociado con la percepción de los costos de salida (Somers y Birnbaum, 2000).

El compromiso se expresa hasta en las decisiones inaceptables que se toman para beneficiar a la mayoría, aunque provoquen oposición y controversia.

Los que están realmente comprometidos están dispuestos a hacer sacrificios a corto plazo, si son para bien del grupo. En pocas palabras, los comprometidos son los patriotas de la empresa (Somers y Birnbaum, 2000).

2.3. Características de la empresa

La institución educativa de estudio a la cual por cuestiones de confidencialidad solo se le denominará Centro de Desarrollo Infantil (CENDI), inicia actividades en el año 2009 con la necesidad de proporcionar a los niños y niñas, un entorno agradable y cálido que le

resulte muy familiar y atendidos por personal con alto sentido de responsabilidad y preparación dedicado al cuidado de lo más importante: nuestros pequeños.

El Centro de Desarrollo Infantil está dirigido a menores de 45 días a 6 años y su finalidad es proporcionar atención educativa, nutricional y asistencial.

Partiendo del principio de que los primeros años de la vida de nuestros niños constituyen un momento básico para potencializar el desarrollo global de los niños, nos comprometemos a:

- ✓ Atender el desarrollo del lenguaje oral y escrito,
- ✓ Favorecer el conocimiento de su propio cuerpo,
- ✓ Fomentar la convivencia y el respeto con los demás,
- ✓ Propiciar el descubrimiento de su entorno,
- ✓ Desarrollar sus capacidades sensoriales y
- ✓ Adquirir hábitos de vida saludables.

Utilizando el juego como un elemento esencial para el desarrollo infantil, proporcionando una serie de experiencias ricas, estimulantes y satisfactorias en sí mismas que fomenten cualidades como la atención, el respeto a los otros, la colaboración, los primeros hábitos y actitudes.

En CENDI se planteamos sus necesidades de trabajo como nuestras, por eso disponemos de un horario muy amplio para que puedan elegir cuando traer y recoger a sus pequeños, a partir de las 7:00 y hasta las 19:00 horas.

2.3.1. Misión

Contribuir a la preparación de nuestros niños para que logren un aprendizaje significativo que les permita desarrollar todas sus habilidades y capacidades integralmente, dentro de un ámbito físico de afecto, respeto, y seguridad.

2.3.2. Visión

Ser un centro de educación inicial y preescolar con una influencia proactiva y permanente en la vida personal y social de nuestros educandos para que se conviertan en adultos responsables e integrados a la sociedad.

2.3.3. Valores

Compromiso, Responsabilidad, Liderazgo, Amor, Respeto, Tolerancia y Solidaridad.

2.3.4. Propósitos fundamentales

Los propósitos fundamentales expresan los logros que pretendemos alcanzar con nuestro sistema educativo favoreciéndolos a través del trabajo diario y el compromiso establecido con los padres de familia.

1.- Los niños de CENDI descubrirán, conocerán y controlaran proporcionalmente su cuerpo, formándose una imagen positiva de sí mismos, valorando su identidad, sus capacidades y limitaciones, y adquiriendo hábitos básicos de salud y bienestar.

2.- Los niños de CENDI actuaran de forma cada vez más autónoma en sus actividades habituales, adquiriendo progresivamente seguridad afectiva y emocional y desarrollando sus capacidades de iniciativa y confianza en sí mismos.

3.- Los niños de CENDI establecerán relaciones sociales en un ámbito cada vez más amplio, aprendiendo a articular progresivamente los propios intereses, puntos de vista y aportaciones con los de los demás. Estableciendo vínculos fluidos de relación con los adultos y con sus iguales, respondiendo a los sentimientos de afecto, respetando la diversidad y desarrollando actitudes de ayuda y colaboración.

4.- Los niños de CENDI observarán y explorarán el entorno inmediato con una actitud de curiosidad, cuidado y respeto, identificando las características y propiedades más significativas de los elementos que lo conforman y algunas de las relaciones que se establecen entre ellos y otras culturas.

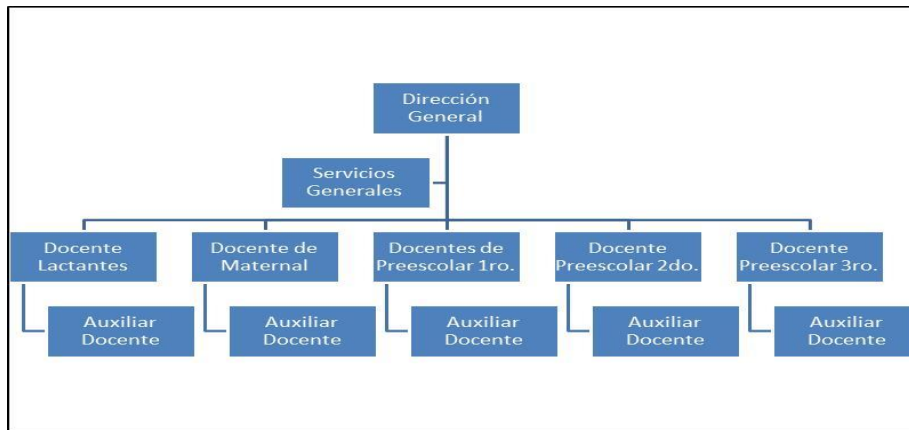
5.- Los niños de CENDI utilizarán el lenguaje oral en las diferentes situaciones de comunicación habituales para comprender y ser comprendido por los otros, expresar sus ideas, sentimientos, experiencias y deseos, avanzar en la construcción de significados, regular la propia conducta e influir en la de los demás.

6.- Los niños de CENDI desarrollarán su sensibilidad, la iniciativa, la imaginación y la creatividad para expresarse a través de diversas manifestaciones artísticas propias de su edad.

2.3.5. Organigrama

Como se observa de acuerdo al organigrama expuesto, es un organigrama de manera vertical y muy general, el cual manejan 3 niveles de jerarquía, misma que están determinadas de manera piramidal, es decir, arriba esta la autoridad más importante y abajo el trabajador con menos poder.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Manual de la organización.

2.4. Investigaciones Relacionadas

2.4.1. *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*

El avance en materia de conocimiento científico está generando mayor desequilibrio y desigualdad entre países. En México y otros países latinoamericanos las inversiones en este rubro son raquíticas. Por ende, habrán de tomarse decisiones para competir en condiciones de mayor desventaja. Por otro lado, en nuestros países se cuenta con abundante mano de obra (aunque no siempre calificada). Por tanto, si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso.

Es claro, no basta el conocimiento a fin de resolver problemas mejorar la condición humana, sino también es necesario cultivar la capacidad emocional para lograr más fácil y rápidamente las metas organizacionales, en beneficio de todos.

Un camino para lograr lo anterior es el compromiso personal hacia la organización. El término compromiso tiene varias acepciones. Una de ellas, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (1994, s.p.), es: “*obligación contraída, palabra dada, fe empeñada*”. En otras palabras, se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución.

Desde hace tiempo (Arias Galicia, 1973) se ha establecido una distinción entre el contrato de trabajo legal y el psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización, esperándose un rendimiento menor así como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc. En este caso los costos se verán incrementados.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo importante para ésta. Aun cuando todavía no se acostumbra especificar este rubro directamente en los estados financieros (la primera excepción está dada por la empresa escandinava de seguros y servicios financieros Skandia; Edvinsson y Malone, 1998), es más difícil que el compromiso de los miembros de una organización hacia ella pueda redundar de manera negativa.

Por ello, es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las consecuencias es intentar elevarlo, por las razones expresadas en párrafos previos; pero los medios para lograrlo, en conformidad con las explicaciones precedentes, son diferentes, de acuerdo con el tipo de compromiso que se desee alcanzar.

Por otro lado, el tema del Compromiso ha sido investigado profundamente en los países desarrollados. La pesquisa científica al respecto en las naciones subdesarrolladas es muy magra. Además, la cultura es un factor importante que puede implicar grandes diferencias en la conducción de las organizaciones (Erez y Earley, 1993). En Latinoamérica sólo pudo localizarse una investigación al respecto, efectuada por Toro Álvarez (1998) en Colombia, empleando instrumentos diferentes a los propuestos más adelante. (Fernando Arias Galicia. Profesor investigador de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM (Ponencia presentada en el V Foro Nacional de Investigación organizado por la División de Investigación de la FCA, UNAM, el 25 de octubre de 2000.)

2.4.2. El compromiso de los empleados y el desempeño organizacional: ¿cómo saber si sus empleados están comprometidos?

Los conceptos de lealtad, compromiso del empleado y retención están interrelacionados. En términos de compromiso, los empleados están registrando el más alto nivel de insatisfacción laboral. El Índice de Trabajadores Comprometidos de The Gallup Organization publicado en septiembre de 2003 señaló que sólo el 29% de los trabajadores estaba comprometido con su trabajo, el 54% no estaba comprometido y el 17% estaba agudamente no comprometido. Además, el Informe de Talentos 2003 de Towers Perrin mostró que el 17% de los empleados estaba altamente comprometido, el 54% apenas moderadamente comprometido y el 19% no comprometido. Con tres cuartas partes de la fuerza laboral declarando estar sólo moderadamente comprometida o no comprometida, los líderes empresariales no pueden darse el lujo de ignorar esta señal de alarma. Hasta el momento, los trabajadores se habían quedado callados porque no hay demasiadas opciones. Pero eso cambiará pronto. Todas las encuestas recientes (Accenture, 2003;

SHRM, 2003; CareerBuilder 2003; Newsweek, 2004) predicen lo mismo: los trabajadores dejarán su empleo tan pronto como el mercado laboral mejore.

Las organizaciones que fracasen en el monitoreo de su retención de empleados correrán el riesgo de perder su talento crítico clave. Los empleadores creen que van a tener trabajadores en abundancia, pero ese no es el caso. Con el pronóstico del cambio demográfico, la escasez de empleo y el descontento de los empleados, las organizaciones deberán afrontar el desafío de hacer de la retención de los empleados un imperativo empresarial estratégico. Los profesionales de RRHH deberán liderar esta prioridad comercial.

¿Cómo respondería usted a estas preguntas? ¿Están verdaderamente comprometidos sus empleados? ¿Hasta qué punto están comprometidos sus empleados? Estas importantes preguntas para el profesional de RRHH llevaron a los autores a desarrollar esta lista de verificación no científica para ayudar a los profesionales de RRHH a marcar un hito e iniciar el proceso de medición de las posiciones de compromiso de la organización y su fuerza laboral. Esta lista de verificación también brindará una poderosa herramienta para la planificación futura. Existen tres factores (la cultura, el refuerzo continuo y los criterios de medición) que contribuyen al desempeño de una organización y al nivel de compromiso del empleado.

2.4.3. El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones

Las organizaciones deben cuidar que prevalezca el clima organizacional para de esta forma estimular el apego de los empleados hacia el éxito organizacional. Las empresas poseen personalidad y cultura propias, deben implementar un clima organizacional favorable, para que de esta forma tener seguridad de que su personal asumirá el

compromiso organizacional, factor importante y fundamental dentro de una organización teniendo en cuenta que el compromiso organizacional es una variable actitudinal en donde se refleja la liga afectiva entre el empleado y su organización, donde se presenta el triple componente: cognitivo, afectivo y de comportamiento.

En toda organización debe de permear las variables clima organizacional y compromiso organizacional. Hay que reconocer que algunas de las estrategias vitales para cualquier organización son la gestión y la administración del clima laboral.

La principal fortaleza de una organización exitosa es: el personal y la nueva filosofía del trabajo, en la que los valores humanos son imprescindibles al formar parte de la vida de la cultura organizacional.

Hay que conquistar al personal como mercado interno, preparándolo y capacitándolo para que de esta manera competir y ganar sea una práctica habitual. (Teres. L; Humbert A; 2009).

2.4.4. El costo de no evitar un mal clima organizacional

Son cada vez más las empresas que se embarcan en el desafío de gestionar su clima organizacional. Y no es para menos, ¿sabe cuánto le puede costar no tener un buen clima laboral en su empresa?

Lejos de ser una moda pasajera, la realidad es que la presión que viven las organizaciones por ser cada vez más competitivas y como consecuencia de los cambios en el entorno, se les exige alinear de manera adecuada la administración del talento humano con los otros pilares fundamentales de la organización: estrategia, estructura, procesos y recursos.

Este no es un asunto menor, si consideramos que las personas constituyen lo más valioso de una organización; son ellas las que hacen posible los cambios, las transformaciones, y son quienes a través de sus acciones proyectan la cultura organizacional. Es esencial por lo tanto, generar las condiciones apropiadas en el entorno laboral para que puedan dar lo mejor de sí mismas.

El clima organizacional es una percepción colectiva de las personas en relación con las prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas que se dan en una organización y su consecuente reacción a esta percepción. El clima organizacional se construye a lo largo de un periodo significativo de tiempo con el día a día y es observable, medible y cuantificable.

Gestionar el clima de una organización demanda voluntad, esfuerzo, constancia y recursos, por esto mismo es que se plantea como un desafío en el que se hace necesario actuar proactivamente en crear y mantener las condiciones de trabajo que necesita la empresa para alcanzar los resultados.

Existen dos variables claves que determinan la efectividad de los empleados y por ende el desempeño de cualquier organización: compromiso y soporte para el éxito.

“Compromiso es un resultado alcanzado a través de la estimulación del entusiasmo de los empleados por su trabajo y dirigido hacia el éxito organizacional en el que el soporte para el éxito se entiende como un resultado alcanzado mediante la creación de condiciones en el trabajo que permitan a los empleados canalizar sus esfuerzos adicionales en forma productiva, que den más sentido a su trabajo y lo hagan más gratificante” asegura Jorge Victoria, consultor de Hay Group; en Finanzas personales.

Un estudio, adelantado por Hay Group en 2012 a nivel mundial para medir el nivel de compromiso, concluyó que más de la tercera parte de los empleados se muestran renuentes

e incapaces de dar algo más a su organización; lo que llamamos comúnmente caminar la milla extra. Por otro lado, la lealtad hacia la compañía muestra tendencia a la baja en los últimos cinco años, ubicándose en un 57%. (Finanzas Personales Jueves, 10 de Octubre de 2013)

2.4.5. No es clima, no es compromiso organizacional... ¡es engagement!

Desde hace un par de décadas que las empresas en Chile han entendido la relevancia estratégica de la gestión de RR.HH. En la actualidad, las organizaciones disponen de sofisticados sistemas de gestión, que incluyen reclutamiento y selección; capacitación; gestión del desempeño y gestión de carrera y talentos, entre otros.

Asimismo, ha crecido una genuina preocupación por el clima organizacional, no sólo por los supuestos beneficios que un alto grado de éste implica, sino por el bienestar de los colaboradores. Incluso, han aparecido empresas que elaboran complejas herramientas de medición que permiten a las compañías compararse con otras en cuanto a la calidad de su clima y fortaleza del compromiso organizacional, premiando a las que obtienen mejores puntajes.

Siempre es positivo conocer el clima laboral y el compromiso organizacional, pero el gran salto para obtener un desempeño superior es medir engagement: Alto desempeño es una cara de la moneda. La otra es engagement.

Desde hace ya unos 15 años que en Europa y EE.UU. se viene estudiando el concepto de work engagement. Si bien no tiene una traducción exacta en español que capture todo lo que engloba el concepto, se puede definir como un estado mental, afectivo-positivo y de plenitud laboral, caracterizada por la presencia de un alto grado de vigor, motivación, dedicación, absorción en el trabajo, y satisfacción laboral (Arnold B. Baker et. Al, 2010).

Lo que la investigación sugiere es que, más allá de la calidad del clima laboral o el grado de compromiso organizacional, lo que tiene un mayor impacto en el desempeño individual y organizacional es el grado de engagement de los RR.HH.

Las personas que poseen alto grado de engagement con su trabajo se sienten más enérgicas y motivadas; dedican más horas a su trabajo y van más allá de la mera descripción de cargos; son personas que llegan a estar felizmente absorbidas por su trabajo, en donde las horas vuelan y no se percatan de ello; son personas que están muy satisfechas en sus labores.

Desde el punto de vista organizacional, el nivel de engagement es importante porque tiene una correlación directa con alto desempeño. En 2006, la consultora internacional Gallup observó a 23.910 unidades de negocio y comparó aquellas que se encontraban en los cuartiles más alto y más bajo en su grado de engagement. Encontraron que, en promedio, las que estaban en el cuartil más bajo mostraban entre 31% y 51% más de rotación de personas y 62% más de accidentes. Aquellos que puntuaron en engagement en el cuartil más alto presentaban 18% de mayor productividad y 12% de mayor rentabilidad. Un segundo estudio de Gallup realizado en 2006 a 89 organizaciones, mostró que aquellas organizaciones que estaban en el cuartil más alto de engagement presentaban una tasa de crecimiento de utilidades por acción (EPS) 2,6 veces más alto que las que se encontraban bajo el promedio (Gallup Organisation, 2006).

El mismo año, la consultora Tower Perrins realizó una encuesta global de engagement aplicada a más de 664.000 personas en más de 50 compañías alrededor del mundo, representativas de todas las industrias y tamaños. El estudio comparó el desempeño financiero de las organizaciones durante un periodo de doce meses, con altos y bajos

niveles de engagement. Los resultados fueron claros: existe una significativa diferencia en los beneficios económicos entre compañías con alto y bajo nivel de engagement.

Además, las empresas con mayor engagement mejoraron en 19,2% el crecimiento de su EBIT. Las que puntuaron más bajo en engagement declinaron el crecimiento de su EBIT en 32,7% (Towers Perrin, 2006).

Casos que reflejen los efectos positivos de engagement se pueden encontrar en toda organización, pero hay dos de ellos particularmente expresivos de los efectos y beneficios de un alto nivel de este indicador.

El desafío actual para las gerencias y divisiones de RR.HH. es empezar a medir el grado de engagement de su fuerza de trabajo. Sólo con medidas sistemáticas en el tiempo se pueden rediseñar políticas y prácticas de RR.HH. que permitan aumentar el grado de engagement. Asimismo, una medición sistemática permite tomar decisiones y generar planes e iniciativas estratégicas orientadas a obtener un incremento en el desempeño. Siempre es positivo conocer el clima laboral y el compromiso organizacional, pero el gran salto para obtener un desempeño superior es medir engagement: Alto desempeño es una cara de la moneda. La otra es engagement.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

Toda institución educativa, desde sus inicios tiene un gran impacto en la sociedad, ya que éste es el organismo responsable de la formación de los profesionistas en sus diferentes ramas, y más aún cuando esta institución es el inicio de su formación como son los centros de desarrollo Integral (CENDI); por tal motivo es indispensable que el servicio que se brinde en estas organizaciones sean de la mejor calidad, y esto comienza al interior de la misma y con su personal.

Frente a este panorama resulta necesario un clima laboral, que permita generar un ambiente propicio para que la institución eleven en sus trabajadores su compromiso en el trabajo. Es por eso la importancia de estudiar las variables de los principales factores del clima laboral y su compromiso laboral, mismas que se describen en la presente investigación.

La investigación se realizó en un CENDI en el centro de la ciudad de Querétaro, misma que tiene apenas 4 años pero que es de vital importancia considerar las variables antes mencionadas y generar un equipo de trabajo altamente comprometido.

3.2. Planteamiento del problema

Toda institución educativa tiene un gran impacto en toda la sociedad y por qué no decirle de manera más clara en la edad temprana de los niños, derivado de su poder de retención de lo aprendido, por tal motivo es indispensable que se brinde un servicio de calidad, que debe de empezar por el interior de la institución, y si no existe armonía y equilibrio dentro de la misma no podremos tener un progreso positivo y menos alcanzar la misión y visión de la institución.

El no contar con un clima organizacional que reúna las condiciones que satisfagan las principales expectativas del personal que labora en el Cendi tiene gran repercusión el grado de compromiso generado en el Cendi, toda vez que su principal función es transmitir valores y uno de ellos lo consideramos el compromiso.

Los factores que trata este estudio, son las condiciones físicas, liderazgo y responsabilidad, mismas que se consideran de vital importancia para la institución y que son el objeto de estudio, mientras que el compromiso organizacional se convierte en la variable a estudiar, como predictor de la afectación del clima y de las situaciones que se generan.

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 encerrar en una frase un tanto coloquial de ponerse la camiseta pero la realidad es que es un vínculo muy poderoso entre el colaborar y la institución que puede ser un motor muy importante para que prospere la institución.

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.

De igual forma, (Robbins 1996), Define al compromiso organizacional, como el nivel o grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas desando participar activamente en ella y mantener su membresía.

El hecho de no tener conocimiento del clima organizacional que rige la institución, 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 zozobra 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 institución, para que con base a estos resultados se puedan tomar decisiones desde el punto de vista humano.

3.3. Pregunta de Investigación

¿Qué relación existe entre los principales factores del clima organizacional y su compromiso en el trabajo?

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

Identificar la relación entre los principales factores del clima organizacional y el compromiso en el trabajo

3.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Describir los principales factores del clima laboral: Condiciones Físicas, Reconocimiento y Liderazgo.
- ✓ Describir las características del compromiso en el trabajo.

3.5. Definición del Universo

El universo fue un CENDI de nivel preescolar, del Estado de Querétaro, incluyendo profesoras, personal administrativo y de intendencia.

3.6. Tamaño y tipo de muestra

Es una muestra no probabilística con conveniencia de acuerdo a los recursos, características y tiempo, y está constituida por 30 personas del personal del CENDI, elegido intencionalmente que incluye al personal docente, administrativo y de intendencia.

3.7. Definición de Variables

3.7.1. Variable Dependiente

Compromiso de los empleados con la organización

El concepto de Compromiso Laboral se identifica en las organizaciones como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo (Coens y Jenkins, 2001).

3.7.2. Variable Independiente

Principales factores del clima laboral

Chiavenato (2000), plantea: El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades

motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

- Condiciones Físicas:** A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración. (Robbins 1999)

- Reconocimiento:** Es la percepción que tiene los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa, en términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales (Chiang et al. 2007).

- Liderazgo:** El liderazgo ha sido definido como; el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas (Hampton, 1993).

3.8. Hipótesis

El Clima laboral influye en el compromiso con el trabajo.

4. METODOLOGIA

4.1. Diseño de estudio

La metodología en la que se enmarca este estudio es de naturaleza no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1983), la investigación Ex Post Facto es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables. En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Para una investigación no experimental D'Ary, Jacobs y Razavieh (1982) consideran que la variación de las variables se logra no por manipulación directa sino por medio de la selección de las unidades de análisis en las que la variable estudiada tiene presencia.

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 analizar los. Como señala Kerlinger (1979, p.116). *“La investigación no experimental o expost-facto 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.

4.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio es de tipo descriptivo, transversal de campo y correlacional.

Es transversal porque se llevó a cabo una vez en el tiempo, no se hicieron varias pruebas; es de campo porque se aplicaron directamente los cuestionarios a la población objeto del estudio.

Esta investigación corresponde al tipo de estudio correlacional que tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Estos estudios miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación y tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. La correlación mide la intensidad de la posible relación o asociación que puede haber entre variables continuas o de clasificación, y lo hace por medio de coeficientes, que toman valores entre 0 y 1 para la correlación positiva o directa, entre 0 y -1 para la correlación negativa o inversa. Entre más se acerca el valor del coeficiente a cero, menos relación existe entre las variables, y entre más se acerca a 1, mayor es la relación que puede haber entre las variables (Sampieri, 2006)

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.

4.3. Instrumento

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información, fue la de un cuestionario con 32 preguntas, 8 preguntas para los datos generales, 12 preguntas que midieron el clima organizacional subdivididas en 4 para condiciones físicas, 4 para medir el liderazgo y 4 para el reconocimiento, por otro lado para la segunda variable del compromiso de tomaron 12 preguntas, todas estas, se validaron por pares y experto, el cual se aplicó a 30 colaboradores del CENDI, siendo docentes, personal administrativo y de intendencia.

El personal a cada reactivo utilizando un formato de respuesta de Likert de 5 puntos; Siempre =5; Frecuentemente =4; Algunas veces=3, Rara vez =2 y Nunca =1.

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

4.4. Procedimiento

Primeramente se pidió permiso para realizar el estudio por parte de la institución educativa, en el entendido que la información sería confidencial, una vez aplicadas se procedió al análisis estadístico generando las diversas figuras que muestran visualmente como se comportaron los datos que arrojó la encuesta aplicada, para posteriormente determinar una opinión.

4.5. Procesamiento de la información

Una vez recolectados los datos se organizaron de tal manera de posibilitar un mejor análisis de información obtenida, para ello se llevó a cabo con el paquete Excel para Windows, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario. Se realizó estadística

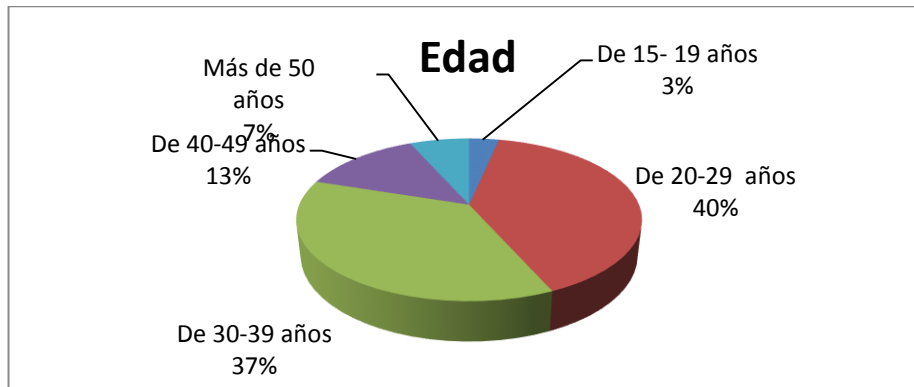
descriptiva (frecuencias o porcentajes) para luego proceder a la elaboración de las figuras. Posteriormente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

Los datos ya graficados de las preguntas generales en relación con las características de la muestra indican lo siguiente:

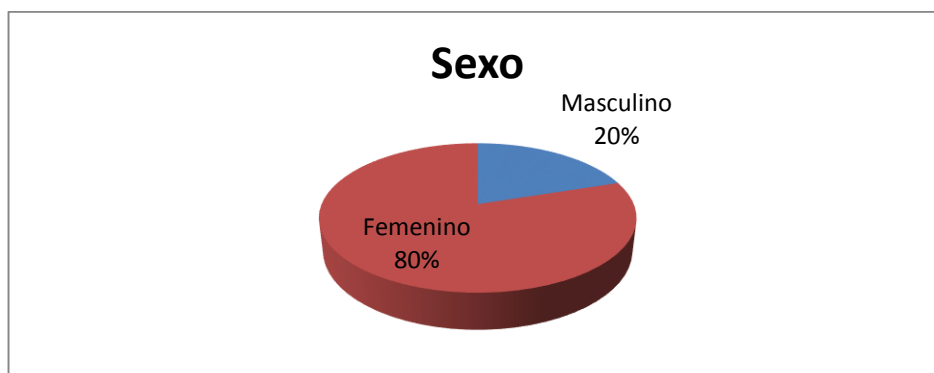
Figura 2. La edad



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 2 el 40% de los trabajadores tiene una edad entre 20 y 29 años, que va muy de la mano un 37% de una edad de 30 a 39 años, lo que da a conocer que son colaboradores muy jóvenes.

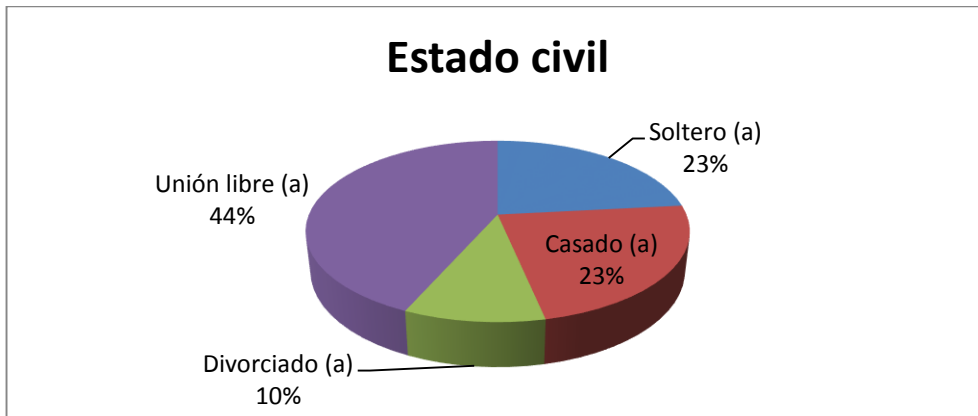
Figura 3. Sexo



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 3, el 80% corresponde al personal del sexo femenino y derivado de la actividad no resulta tan sorprendente dado los cuidados que se requieren por parte del personal.

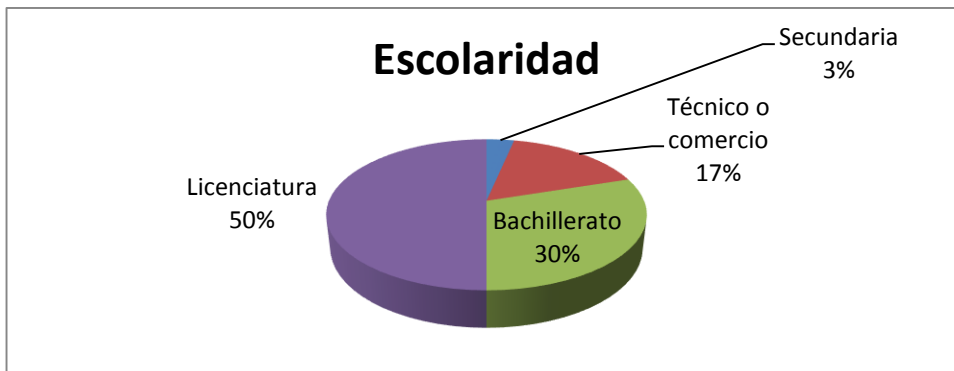
Figura 4. Estado Civil



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 4, el 44% tiene una relación de unión libre, mientras que solteros tienen 23% al igual que los casados.

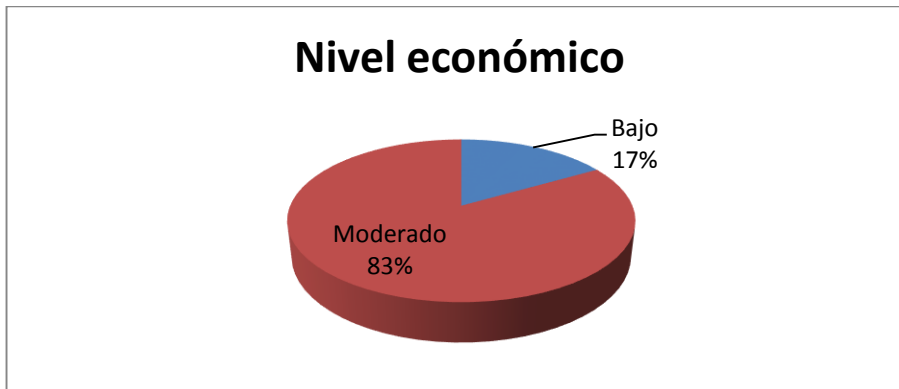
Figura 5. Escolaridad



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 5, el 50% del personal tiene un nivel de estudios de licenciatura, un 30% de bachillerato, el 17% como técnicos o comercio y solo el 3% tiene apenas la secundaria.

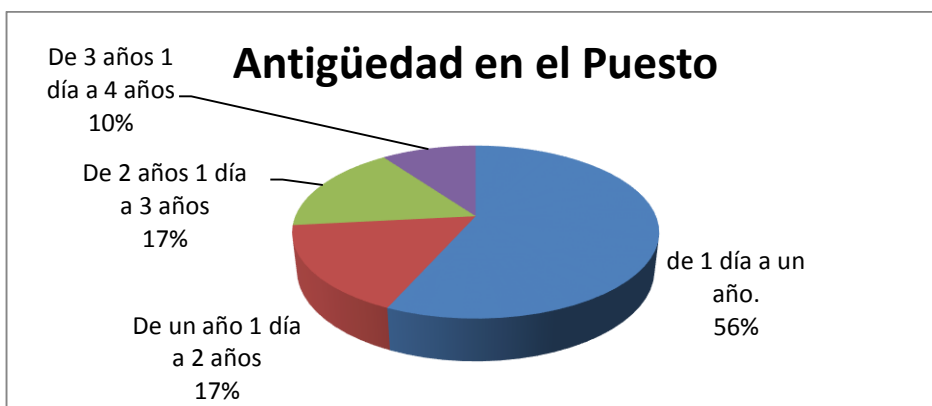
Figura 6. Nivel económico



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 6, el 86% del personal tiene un nivel económico moderado y el 17% en bajo.

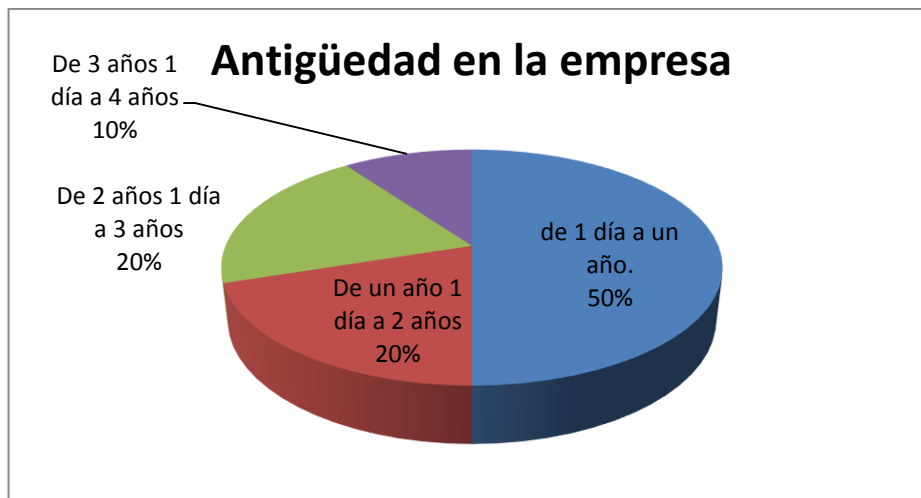
Figura 7. La antigüedad en el puesto



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 7, el 56% de los encuestados tienen una antigüedad menor a un año en el puesto, un con un 17% de un año 1 día a 2 años, al igual que de 2 años un día a tres años, mientras que solo el 10% tiene una antigüedad de 3 años un día a 4 años en el puesto.

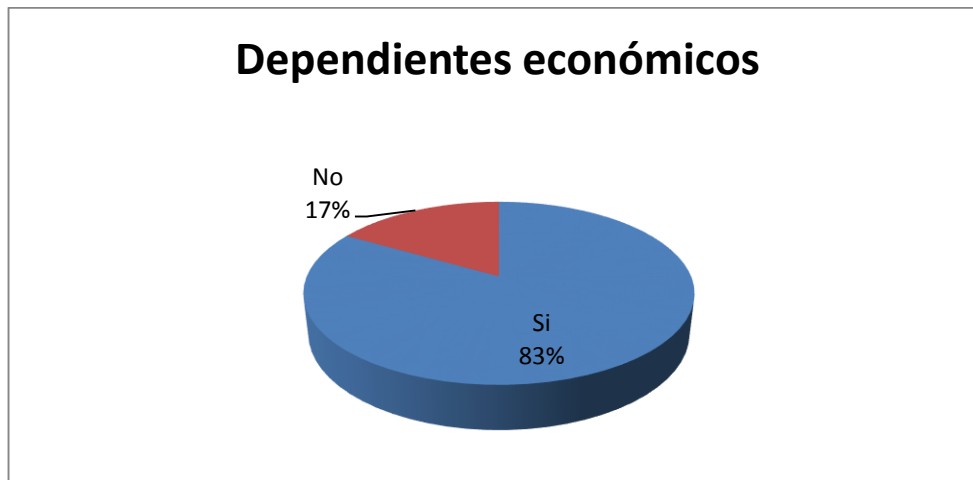
Figura 8. Antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 8, el 50% de los encuestados tienen una antigüedad en la institución menor a un año, un con un 20% de un año 1 día a 2 años, al igual que de 2 años un día a tres años, mientras que solo el 10% tiene una antigüedad de 3 años un día a 4 años en la institución.

Figura 9. Dependientes económicos



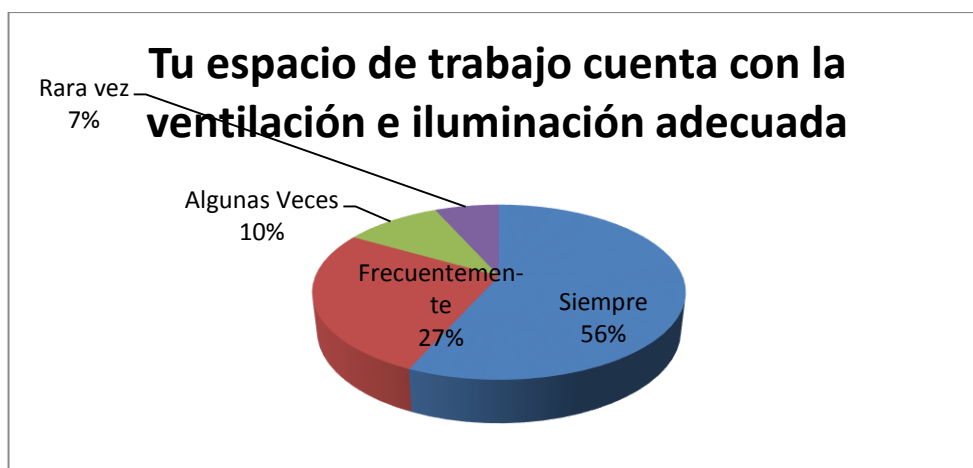
Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 9, el 83% tiene dependientes económicos, y el 17% no los tiene.

5.2. Resultados de la variable clima organizacional

5.2.1. Condiciones físicas

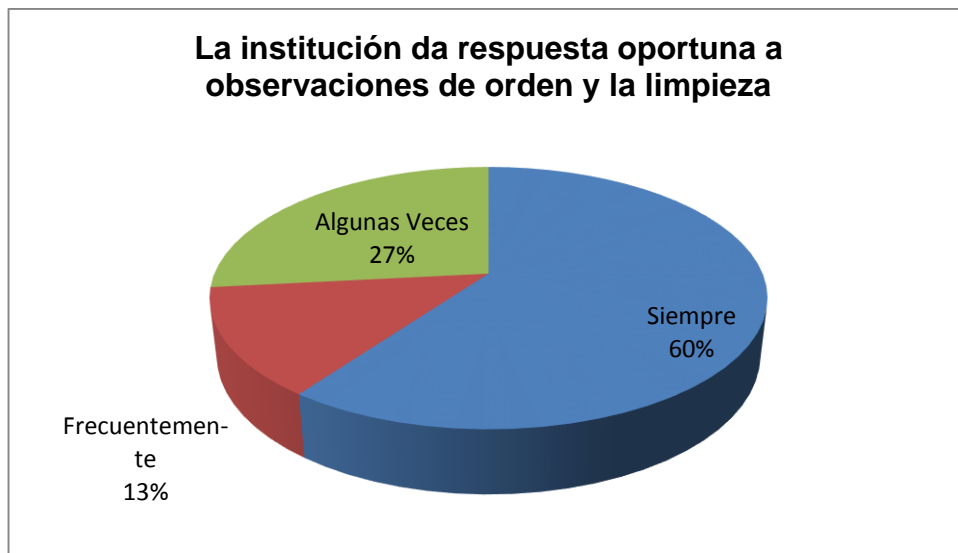
Figura 10: ¿Tu espacio de trabajo cuenta con la ventilación e iluminación adecuada?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 10, el 56% del personal considera siempre que su espacio de trabajo con una buena ventilación e iluminación adecuada, y solo el 27% solo frecuentemente por su parte nadie considera que nunca.

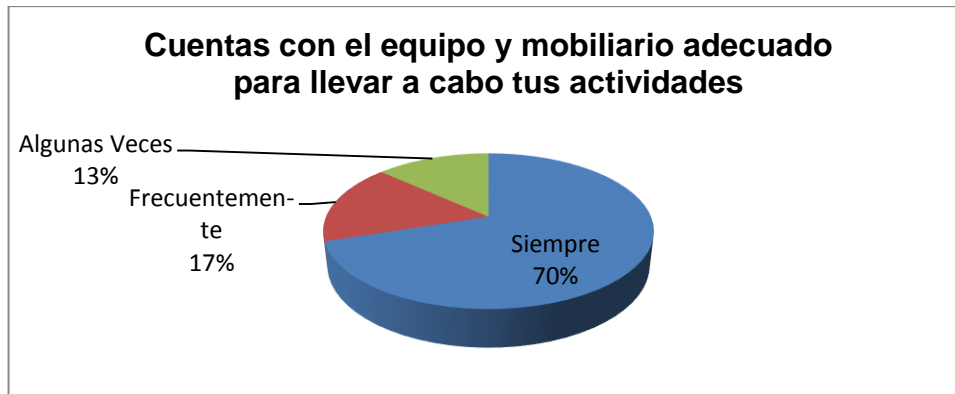
Figura 11. ¿La institución da respuesta oportuna a observaciones de orden y la limpieza?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 11, más de la mitad del personal el 60% considera que la institución da respuesta oportuna a las observaciones de orden y limpieza, descartando nunca y rara vez.

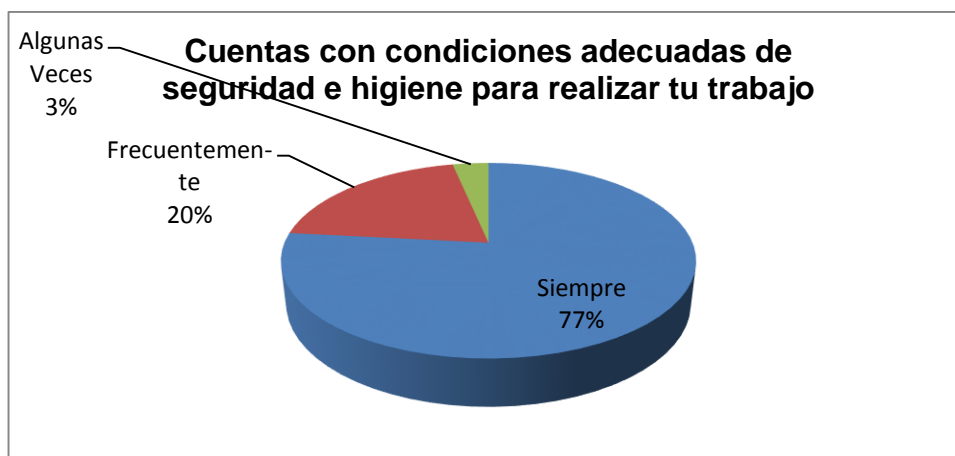
Figura 12. ¿Cuentas con el equipo y mobiliario adecuado para llevar a cabo tus actividades?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 12, definitivamente la institución provee de mobiliario adecuado para llevar a cabo sus actividades dado que las cuentan muestran un 70% y desechan rara vez y nunca.

Figura 13. ¿Cuentas con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar tu trabajo?

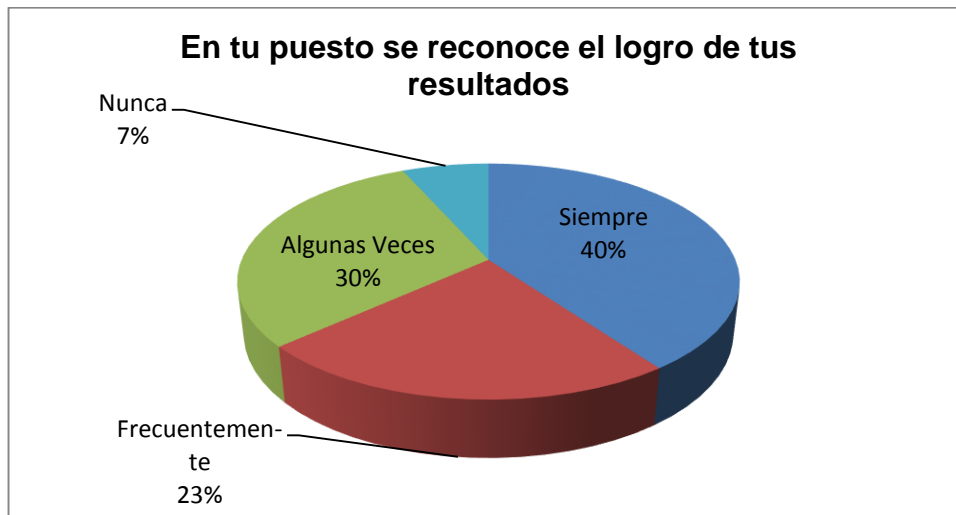


Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 13, el 77% considera que el lugar de trabajo cuenta con las condiciones de seguridad e higiene adecuada lo que les permite realizar su trabajo.

5.2.2. Reconocimiento

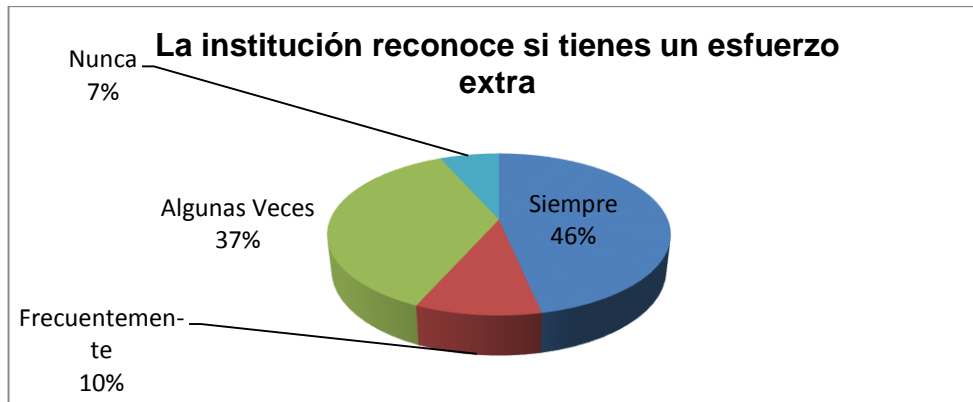
Figura 14. ¿En tu puesto se reconoce el logro de tus resultados?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 14, la institución reconoce el logro de resultados en un 40%, un 30% algunas veces y le sigue frecuentemente con un 23%, descartando el rara vez y nunca.

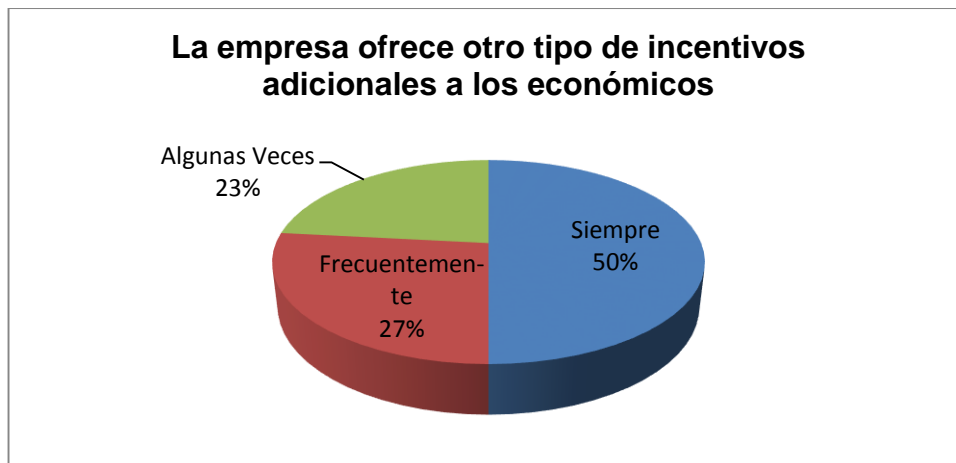
Figura 15. ¿La institución reconoce si tienes un esfuerzo extra?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 15, la institución les reconoce el esfuerzo extra concentrándose en siempre con un 46% y en un 37% solo algunas veces.

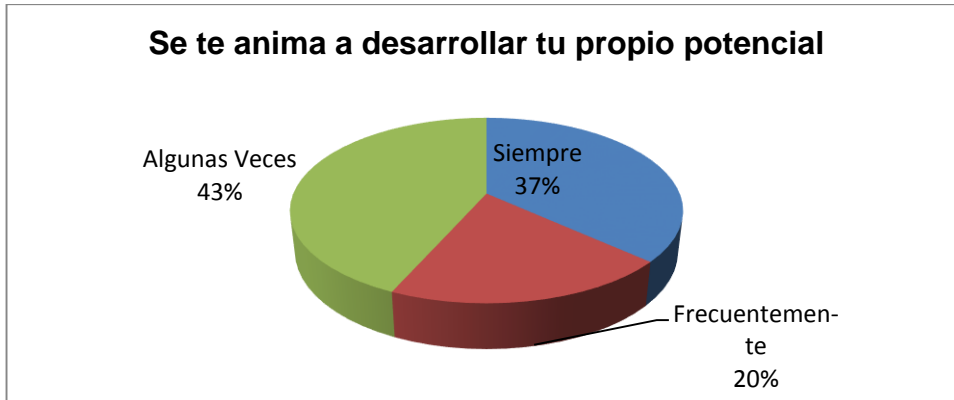
Figura 16. ¿La empresa ofrece otro tipo de incentivos adicionales a los económicos?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 16, en un 50% la empresa ofrece otro tipo de incentivos adicionales a los económicos, y muy de la mano frecuentemente con un 27% y algunas veces 23%.

Figura 17. ¿Se te anima a desarrollar tu propio potencial?

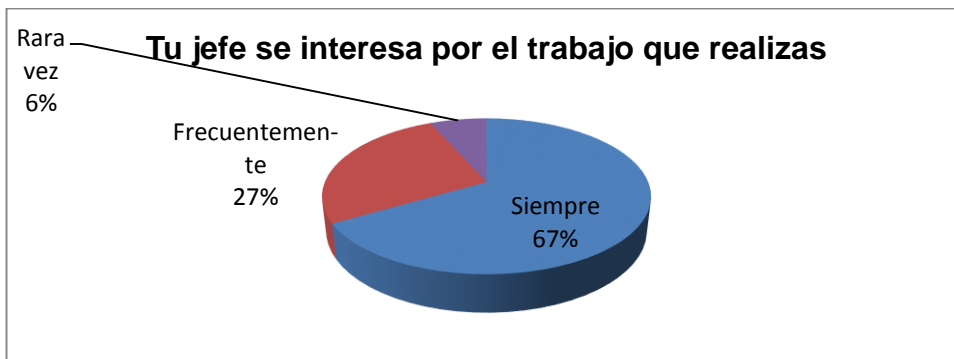


Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 17, el 43% de personas piensas que solo algunas veces se les anima a desarrollar su potencial, mientras que siempre ocupa el 37% y frecuentemente el 20%.

5.2.3. Liderazgo

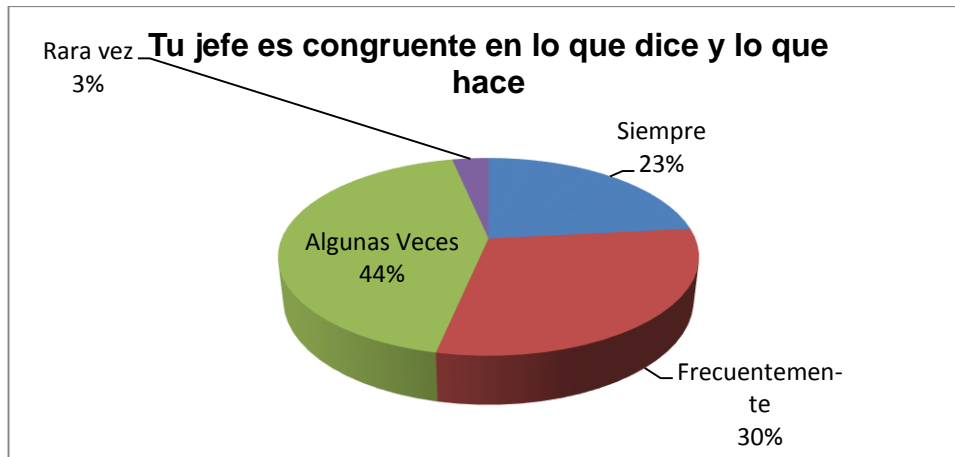
Figura 18. ¿Tu jefe se interesa por el trabajo que realizas?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 18, en un 67% consideran que siempre su jefe se interesa por el trabajo que realiza, un 27% frecuentemente.

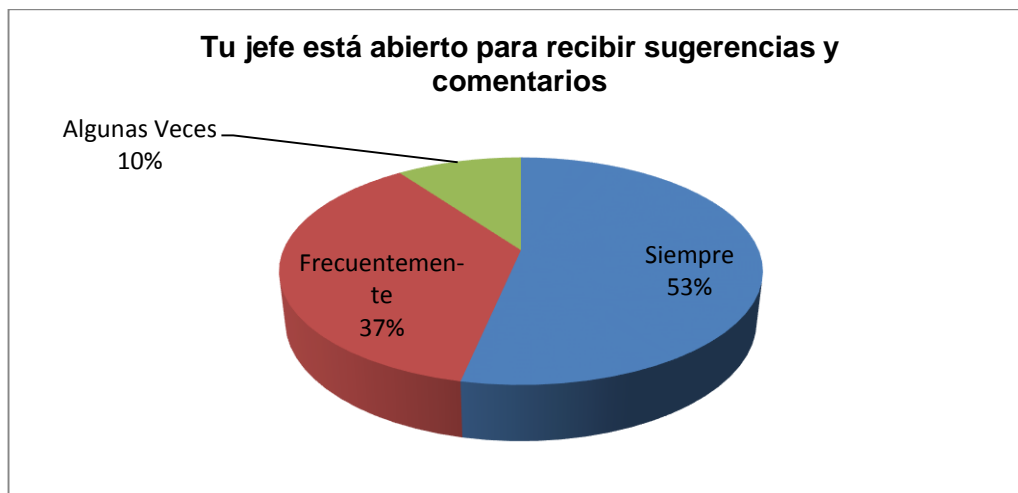
Figura 19. ¿Tu jefe es congruente en lo que dice y lo que hace?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 19, el 44% lo tiene algunas veces, mientras que frecuentemente solo el 30% seguido con un 23% siempre y rara vez 3%.

Figura 20. ¿Tu jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 20, el 53% de las personas consideran que siempre su jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios, dentro de la institución y el 37% lo consideran frecuentemente.

Figura 21. ¿Tu jefe te proporciona la información necesaria para desempeñar tu trabajo?

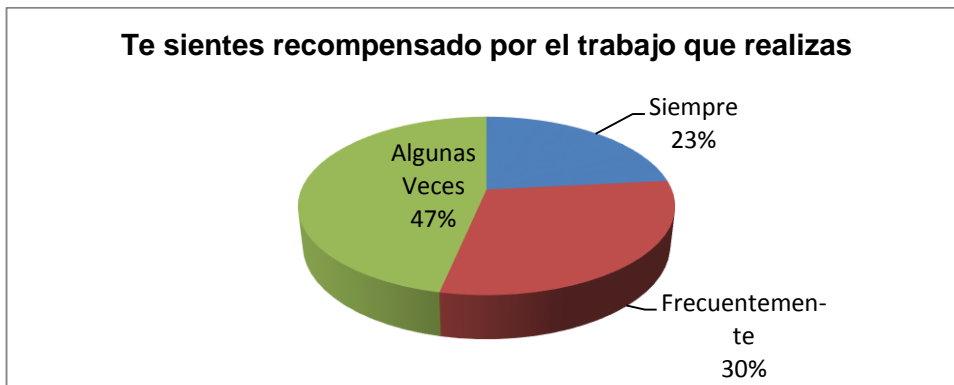


Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 21, un 57% el personal considera que siempre su jefe le proporciona la información necesaria para que desempeñe su trabajo y muy pegado frecuentemente en un 23% con respecto a los que opinan que solo algunas veces en un 20% descartando, rara vez y nunca.

5.3. Resultados de la variable compromiso laboral

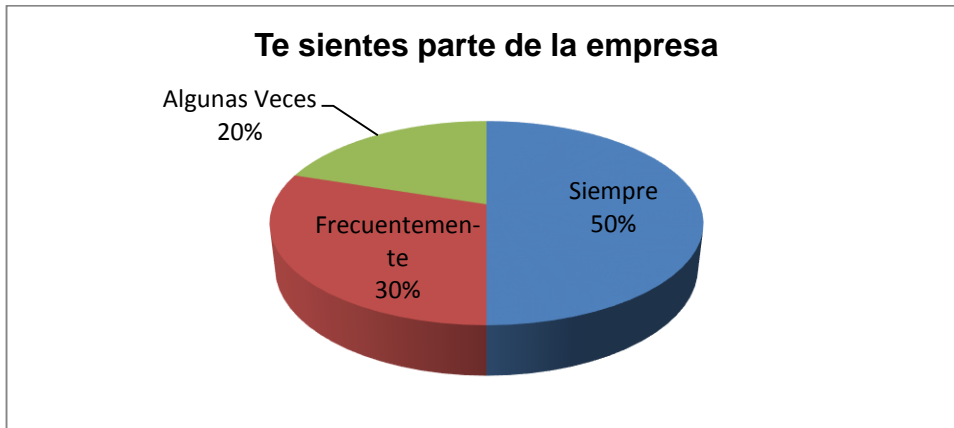
Figura 22. ¿Te sientes recompensado por el trabajo que realizas?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 22, el 47% del personal se siente recompensado por el trabajo que realiza seguido de frecuentemente en un 30% y de un 23% con siempre.

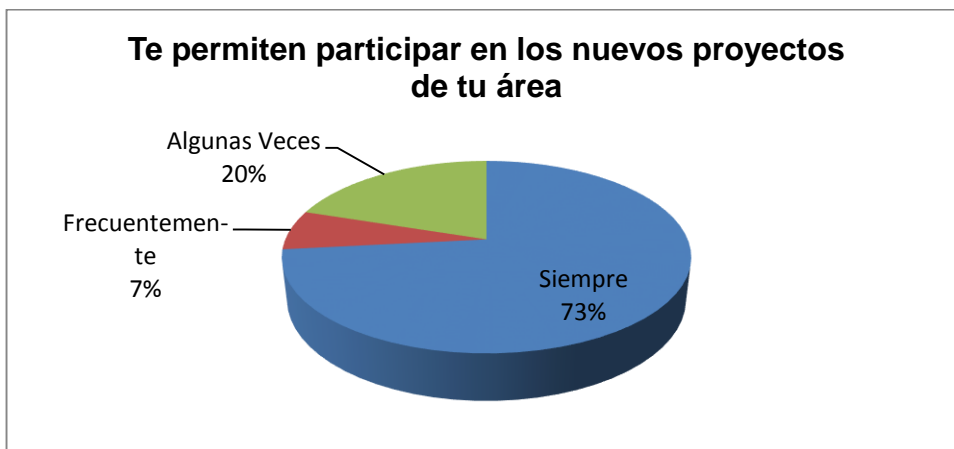
Figura 23. ¿Te sientes parte de la empresa?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 23, la mitad del personal el 50% se considera siempre como parte de la empresa, seguido de frecuentemente con un 30% y un 20% con algunas veces.

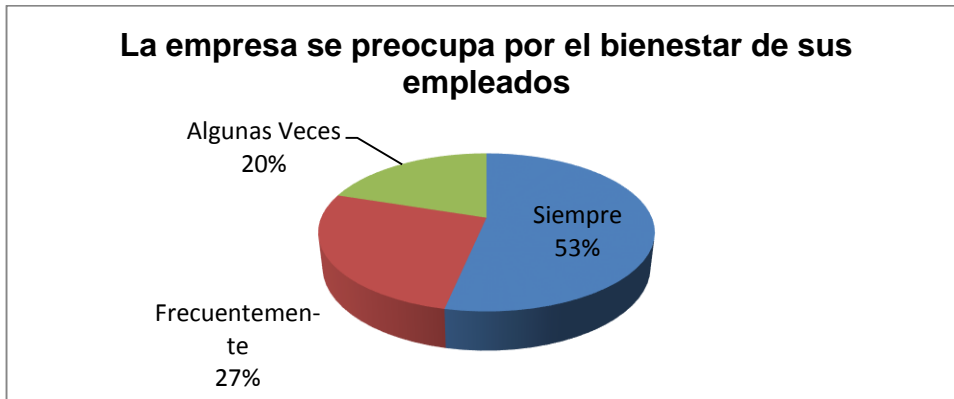
Figura 24. ¿Te permiten participar en los nuevos proyectos de tu área?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 24, el 73% considera que le permiten los nuevos proyectos en su área, lo cual representa casi las 3 terceras partes de la población.

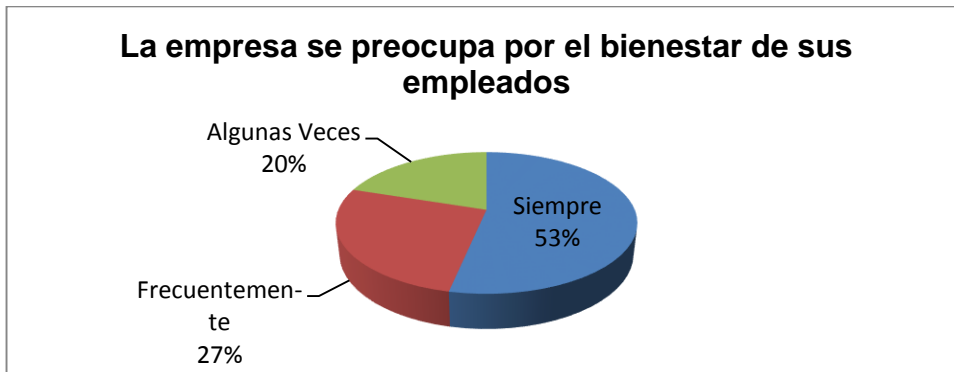
Figura 25. ¿La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 25, poco más de la mayoría de los empleados consideran que siempre la institución se ha preocupado con su bienestar en sus empleados con un 53%, frecuentemente con un 27% algunas veces 20%, descartándose rara vez y nunca.

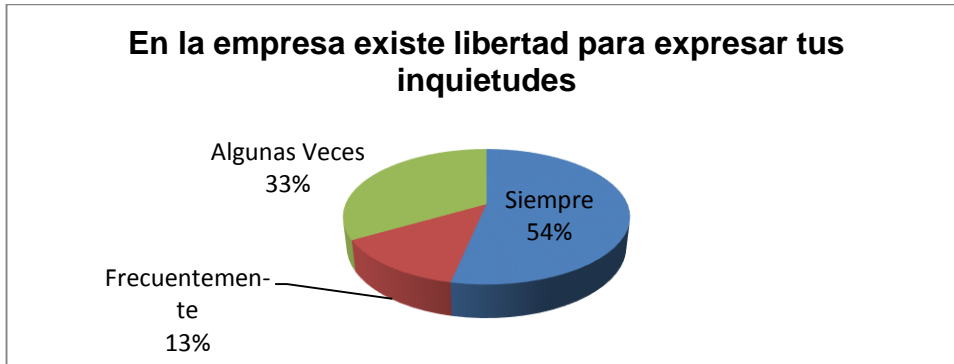
Figura 26. ¿Te informan sobre las cosas que suceden en la institución?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 26, el 43% se consideran informados sobre las cosas que suceden en la institución seguidos de frecuentemente con un 27% y un 20% con algunas veces.

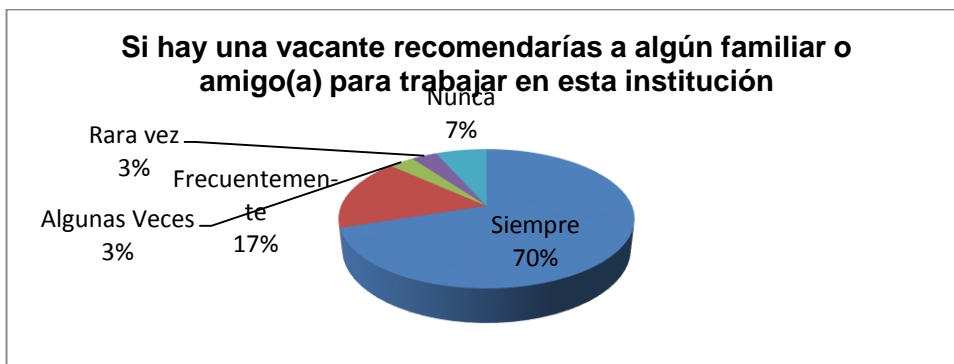
Figura 27. ¿En la empresa existe libertad para expresar tus inquietudes?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 27, en su mayoría un 54% considera que siempre existe libertad de expresión de sus ideas e inquietudes, el 33% algunas veces y el 13% frecuentemente.

Figura 28. ¿Si hay una vacante recomendarías a algún familiar o amigo(a) para trabajar en esta institución?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 28, más de la mitad del personal el 70% considera como siempre, el 17% frecuentemente, el 7% nunca y con un 3% algunas veces, al igual que rara vez.

Figura 29. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 29, el personal en un 83% considera que cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo y el 17% restante frecuentemente descartando las demás opciones.

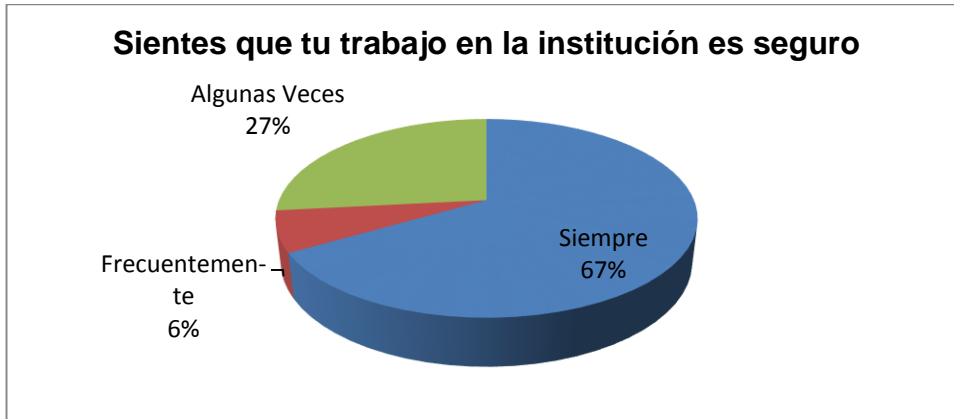
Figura 30. ¿Pones en práctica tus habilidades a través del puesto que desempeñas?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 30, en un 70% considera que siempre ponen en práctica sus habilidades a través del puesto que desempeña y el 30% restante lo considera de manera frecuente.

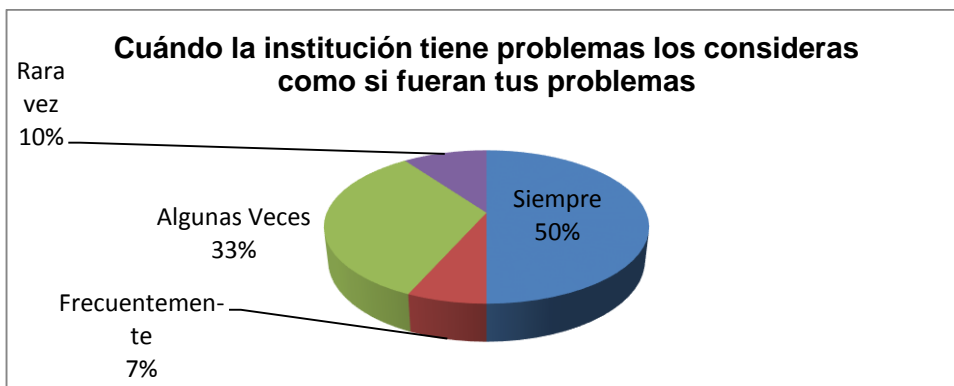
Figura 31. ¿Sientes que tu trabajo en la institución es seguro?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 31, el 67% se siente seguro su trabajo en la institución es seguro, el 27% algunas veces y solo el 6% frecuentemente.

Figura 32. ¿Cuándo la institución tiene problemas los consideras como si fueran tus problemas?



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 32, exactamente la mitad del personal 50% lo considera como siempre, el 33% algunas veces, rara vez con un 10% seguido de frecuentemente con un 7%.

Figura 33. ¿Consideras que tu capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que se te asignan?



Fuente: Elaboración propia 2013.

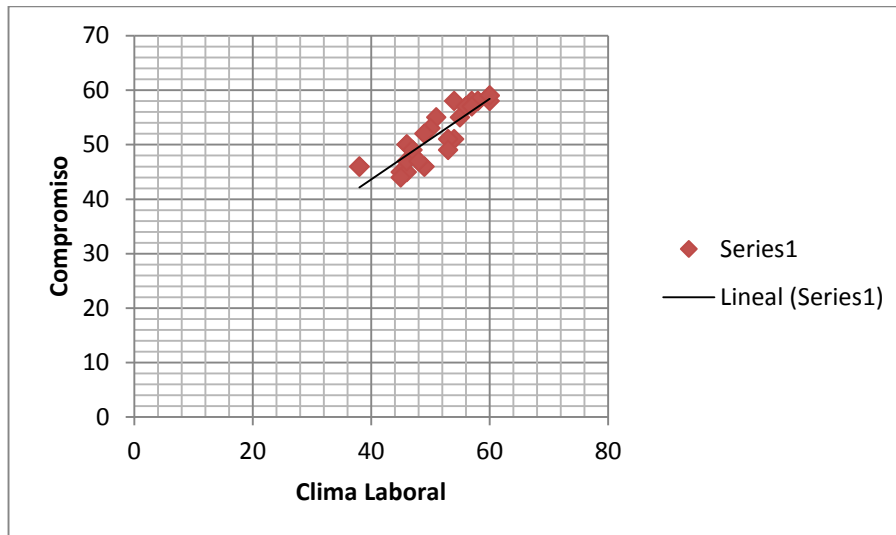
Como se observa en la figura 33, en su mayoría, el 54% considera que su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que le han sido asignadas y un 33% frecuentemente.

5.4. Análisis de correlación entre las variables de clima laboral y compromiso

En el estudio de la correlación entre los resultados de los cuestionarios indica que hay un .8716, donde al interpretarlo indica un número cercano a 1 y de manera positiva, por lo que las variables están relacionadas en esta investigación, por lo que se concluye que el

clima laboral repercute en el compromiso en el trabajo del personal que labora para el CENDI, ya que se comprueba la hipótesis planteada.

Figura 34. Análisis de Correlación entre las variables de Clima laboral y compromiso.



Fuente: Elaboración propia 2013.

Como se observa en la figura 34, la correlación muestra la confirmación de la hipótesis planteada.

5.5. Comprobación de hipótesis

Se presenta el gráfico de la correlación de Pearson o Spearman y también se puede exponer una confrontación de lo analizado teóricamente y lo encontrado en la investigación

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

PROPUESTAS

Tener este instrumento como foco que permitan a la institución poner acciones concretas para incrementar y seguir fomentando un mejor clima laboral que va a repercutir en tener y contar con personas más comprometidas, por lo que hay que tomar acciones para que no se pierda esa motivación que ahora se ha generado en el personal al sentirse escuchado, y por otro lado, la gerencia sabe exactamente donde hay que atacar y no solo dejar estos en una buena intención a en un corto o mediano plazo, hay que trabajar inmediatamente y de manera dura, sobre todo como vimos en los resultados enfocarnos más en reconocer el trabajo de nuestros colaboradores, diseñando formar de reconocerlo, recordando que nada es estático.

CONCLUSIONES

La presente investigación me permite concluir la importancia de un buen clima laboral ya que como pudimos observar va muy de la mano con el compromiso en la organización, por lo que tendremos que trabajar en el clima de la institución para tener personas más comprometidas a la institución, además dicha investigación no confirmo la hipótesis planteada a través de la prueba de correlación de Pearson.

Es importante decir que los factores que se consideraron para este estudio fueron, condiciones físicas, reconocimiento y liderazgo, por lo que hay que trabajar más en estas ya que son las que dan los parámetros para seguir trabajando con más compromiso ya que es un recurso valioso, adicional a esto se generó un ambiente motivacional, ya que al

aplicar las encuestas se hizo sentir a los colaboradores un interés de parte de la institución, y su pro actividad para llevar a cabo cambios positivos en esas áreas de oportunidad y propiciar un mejor escenario para desempeñar mejor su trabajo así como su bienestar físico.

REFERENCIAS

- Brunet, L (1987), *El clima de trabajo en las organizaciones*, México: Trillas
- Brunet, L (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (2^{da}.ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5^{ta}.ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw – Hill.
- Coens, Tom y Jenkins M (2001), *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*, México, Grupo Editorial.
- Corcega A, Subero L. (2009). *Análisis de los factores que influyen en el Clima organizacional del liceo bolivariano*. Cumaná, Sucre.
- Franco G. (2001). *Factores de la dirección y efectividad de los equipos de trabajo*. Estudios Gerenciales, No. 81.
- Gibson, Ivancevish y Donelly (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. (10^a ed.) México: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. y Bass, A. R. (2001). *Estudios de psicología industrial y de personal* México: Trillas.
- Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). *Comportamiento organizacional* . México: International Thomson Editores.

Jiménez, J (2007), *El Compromiso Laboral*. Recuperado de:

http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/compromiso/laboral/elpepueconeg/20071007elpneglse_4/Tes

Montalván, C. (1999). Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa.

México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.

Robbins, S (1996) *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*, México: Prentice

Hall.

Robbins S (1999) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins S (1998) *Fundamentos de comportamiento organizacional* (5^{ta} ed.) México:

Pearson educación.

El papel del clima organizacional en los centros de educación recuperado desde:

http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/El_papel_del_clima_organizacional_en_los_centros_de_educaci%C3%B3n_/3298B28C6DD83C36C12573A6005D57D7!opendocument.

Rubio E. *Semanario de economía familiar, consumo y empleo*. Desde

<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

<http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>

Arias F. (2001), El compromiso personal hacia la organización y la intención de

permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y*

administración. Desde <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>

El compromiso de los empleados y el desempeño organizacional: ¿cómo saber si sus

empleados están comprometidos?

Fonal P. (2005), *Revisit Society for human resource management*. Desde:

<http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/wpengagement.aspx>

Revista Internacional, La nueva gestión Organizacional, 5(9)

http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/abel_fuente/1.pdf

El costo de no evitar un mal clima organizacional. Revista *Summa* (2013), 237, obtenido

desde <http://www.revistasumma.com/gerencia/42845-el-costode-no-evitar-un-mal-clima-organizacional.html>

Feller M, (2013). No es clima, no es compromiso organizacional... ¿es engagement!

Revista *América economía* (2013). Obtenido desde:

<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/no-es-clima-no-es-compromiso-organizacional-es-engagement-0>

Soberanes L y De la Fuente A. (2009), El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones, *Revista Internacional, la nueva Gestión de la organizacional*, 5 (9).

APÉNDICE

APENDICE**Cuestionario**

La finalidad de este cuestionario es identificar los principales factores del clima laboral y su relación con el compromiso en el trabajo, en un Centro de Desarrollo Infantil. Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. 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

.Mi edad es entre: A) 15-19 b) 20-29 C) 30-39 D) 40-49 E) más de 50

Mi sexo es: A) Masculino B) Femenino

Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre

Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E)

Licenciatura

Mi nivel económico es: A) Bajo B) Moderado C) Alto

MI antigüedad en el puesto es _____

Antigüedad en la empresa es _____

Dependientes económicos SI () NO ()

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.

EJEMPLO:

Voy al cine A B ~~C~~ D E

1	Te sientes recompensado por el trabajo que realizas	A	B	C	D	E
2	Tu espacio de trabajo cuenta con la ventilación, e iluminación adecuada	A	B	C	D	E
3	En tu puesto se reconoce el logro de tus resultados	A	B	C	D	E
4	Te sientes parte de la empresa	A	B	C	D	E
5	La institución da respuesta oportuna a observaciones de orden y la limpieza	A	B	C	D	E
6	Te permiten participar en los nuevos proyectos de tu área	A	B	C	D	E
7	La institución reconoce si tienes un esfuerzo extra	A	B	C	D	E
8	La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados	A	B	C	D	E
9	Cuentas con el equipo y mobiliario adecuado para llevar a cabo tus actividades	A	B	C	D	E
10	Te informan sobre las cosas que suceden en la institución	A	B	C	D	E
11	En la empresa existe libertad para expresar tus inquietudes	A	B	C	D	E
12	Tu jefe se interesa por el trabajo que realizas	A	B	C	D	E
13	La empresa ofrece otro tipo de incentivos adicionales a los económicos	A	B	C	D	E
14	Cuentas con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar tu mi trabajo	A	B	C	D	E
15	Si hay una vacante recomendarías a algún familiar o amigo (a) para trabajar en esta institución	A	B	C	D	E

16	Tu jefe es congruente en lo que dice y lo que hace	A	B	C	D	E
17	Cuentas con las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo	A	B	C	D	E
18	Tu jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios	A	B	C	D	E
19	Pones en práctica tus habilidades a través del puesto que desempeñas	A	B	C	D	E
20	Sientes que tu trabajo en la institución es seguro	A	B	C	D	E
21	Cuando la institución tiene problemas los consideras como si fueran tus problemas	A	B	C	D	E
22	Se te anima a desarrollar tu propio potencial	A	B	C	D	E
23	Consideras que tu capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que se te asignan	A	B	C	D	E
24	Tu jefe te proporciona la información necesaria para desempeñar tu trabajo	A	B	C	D	E

ABREVIATURAS

s.p. Sin página

p. Página

Ed. Edición

Cap. Capítulo

s.f. Sin fecha

Vol. Volumen

Fig. Figura

S.C. Sociedad Civil

RRHH Recursos humanos

CENDI Centro de Desarrollo Infantil