TESIS
RI2005
B53

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO QUE POSEEN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASESORÍA

Realizado por:

MARIELA BRAVO G.
DANIELA CÁRDENAS S.

Profesor guía:

PEDRO VICENTE NAVARRO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: quince (15) puntos.

Nombre: Pedro Vicente Navarro Firma: P. Navarro

Nombre: Freddy Martínez S. Firma:

Nombre: Helda Ruiz Firma:

Caracas, 04 de Noviembre de 2005

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO QUE POSEEN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASESORÍA

Tesista: Bravo Giménez, Mariela
Tesista: Cárdenas Socorro, Daniela

Tutor: Prof. Pedro Vicente Navarro

Caracas, Octubre 2005

DEDICATORIA

A nuestros padres y hermanos, por apoyarnos siempre en nuestras decisiones y hacernos cada día mejores personas; gracias a ustedes hemos alcanzado esta meta y somos las mujeres que somos.

A Jorge I. y a Ale, por brindarnos en todo momento su amor, apoyo y compañía.

Mariela y Daniela

INDICE GENERAL

	Nº de Pág.
Resumen	9
Introducción	10
CAPITULO I	
Planteamiento del Problema	12
Objetivos	
- Objetivo General	17
- Objetivos Específicos	17
- Hipótesis	17
CAPITULO II	
Marco Teórico	18
- Conceptualización y características de las organizaciones	18
- Empresas de Servicios de Asesoría	20
- Clima Organizacional	21
* Importancia del clima organizacional	23
* Características del clima organizacional	24
* Enfoques del clima organizacional	24
* Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer	25
* Teoría del clima organizacional de Stringer	26
- Compromiso organizacional	28
* Dimensiones del compromiso organizacional	29
* Factores que determinan el compromiso organizacional	32
Marco Referencial	34
CAPITULO III	
Marco Metodológico	36
- Tipo de Investigación	36
- Diseño de Investigación	36
- Operacionalización de la variable clima organizacional	37
- Operacionalización de la variable compromiso organizacional	38
- Unidad de Análisis	38
- Población y Muestra	38
- Técnicas e Instrumentos de Recolección	39

CAPITULO IV

Presentación y análisis de resultados 43

- Distribuciones de frecuencias para las variables demográficas 43
- Distribuciones de frecuencias para la variable clima organizacional 46
- Distribuciones de frecuencias para la variable compromiso organizacional 49
- Distribuciones de frecuencias entre la variable clima organizacional con las variables demográficas 52
- Distribuciones de frecuencias entre la variable compromiso organizacional con las variables demográficas 58
- Análisis factorial de las variables clima y compromiso organizacional 62
- Correlación r de Pearson entre las variables clima y compromiso organizacional 64
- Distribución Chi Cuadrado entre las variables clima y compromiso organizacional 67
- Correlación parcial entre las variables clima y compromiso organizacional, con las variables demográficas 68

CAPITULO V

Conclusiones 70

Recomendaciones 73

Bibliografía 74

Anexos 76

- Anexo A.- Instrumento de Recolección de datos 76
- Anexo B.- Confiabilidad de Clima Organizacional 82
- Anexo C.- Confiabilidad de los factores del clima organizacional 83
- Anexo D.- Confiabilidad del compromiso organizacional 86
- Anexo E.- Confiabilidad de los factores del compromiso organizacional 87
- Anexo F.- Organigrama BSP 89
- Anexo G.- Correlaciones parciales con cada una de las variables demográficas 90
- Anexo H.- Distribución Chi Cuadrado 92

INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

FIGURAS

Figura # 1.- Elementos de la Organización (Gibson y Otros, 1987).

GRÁFICOS

Gráfico #1.- Frecuencias de la variable nivel educativo

Gráfico # 2.- Frecuencias de la variable cargo.

Gráfico # 3.- Frecuencias de la variable antigüedad en BSP.

Gráfico # 4.- Frecuencias de la variable antigüedad en la Organización Cisneros.

Gráfico # 5.- Factores del clima organizacional

Gráfico # 6.- Frecuencias de medianas de los factores del clima organizacional

Gráfico # 7.- Factores del compromiso organizacional

Gráfico # 8.- Frecuencias de medianas de los factores del compromiso organizacional

Gráfico # 9.- Relación entre las variables clima organizacional y nivel educativo

Gráfico # 10.- Relación entre las variables clima organizacional y cargo

Gráfico # 11.- Relación entre las variables clima organizacional y antigüedad en BSP

Gráfico # 12.- Relación entre las variables clima organizacional y antigüedad en la Organización Cisneros

Gráfico # 13.- Relación entre las variables compromiso organizacional y nivel educativo

Gráfico # 14.- Relación entre las variables compromiso organizacional y cargo

Gráfico # 15.- Relación entre las variables compromiso organizacional y antigüedad en BSP

Gráfico # 16.- Relación entre las variables compromiso organizacional y antigüedad en la Organización Cisneros

TABLAS

Tabla # 1.- Operacionalización de la variable clima organizacional.

Tabla # 2.- Operacionalización de la variable compromiso organizacional.

Tabla # 3: Análisis de Confiabilidad de los factores de la variable clima organizacional.

Tabla # 4: Análisis de Confiabilidad de los factores de la variable compromiso organizacional

Tabla # 5.- Frecuencias de la variable nivel educativo.

Tabla # 6.- Frecuencias de la variable cargo

Tabla # 7.- Frecuencias de la variable antigüedad en BSP

Tabla # 8.- Frecuencias de la variable antigüedad en la Organización Cisneros

Tabla # 9.- Frecuencias de la variable clima organizacional

Tabla # 10.- Frecuencias de la variable compromiso organizacional

Tabla # 11.- Frecuencias entre la variable clima organizacional y las variables demográficas

Tabla # 12.- Frecuencias entre la variable compromiso organizacional y las variables demográficas

Tabla # 13.- Matriz Rotada del Clima Organizacional

Tabla # 14.- Matriz Rotada del Compromiso Organizacional

Tabla # 15.- Remodificación utilizada para las variables clima y compromiso organizacional.

Tabla # 16.- Contingencia entre las variables clima y compromiso organizacional

Tabla # 17.- Correlaciones entre las variables clima y compromiso organizacional

Tabla # 18.- Correlación parcial entre las variables clima y compromiso organizacional con las variables demográficas

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación existente entre el clima percibido por los trabajadores y el compromiso que los mismos muestran con la organización, en una empresa de servicios de asesoría llamada BSP (Business Services Provider) ubicada en el área metropolitana de Caracas. La hipótesis planteada es que a mayor percepción positiva del clima organizacional habrá mayor compromiso organizacional del empleado hacia la organización.

El clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características de una organización o parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está vinculado con la interacción de las personas, la estructura de la organización y los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de los trabajadores y el desempeño de los mismos en las organizaciones.

El compromiso organizacional es uno de los indicadores que utiliza la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. El compromiso existe entre los miembros de una organización cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son congruentes.

El clima organizacional se estudió utilizando el instrumento de Stringer (2002) y para el compromiso organizacional se utilizó el instrumento de Allen y Meyer (1997). Esta investigación es de tipo correlacional, ya que mide el grado de relación entre ambas variables. Debido a que las variables no fueron manipuladas y se midieron en su contexto natural, es un diseño de investigación no experimental.

Los instrumentos de medición fueron suministrados a una muestra aleatoria de trabajadores de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

El presente estudio arrojó niveles de clima y compromiso organizacional desfavorables para la empresa, así como una relación media entre las variables, por lo cual no se puede llegar a un resultado conclusivo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca establecer la relación que existe entre dos variables que pueden afectar las organizaciones actualmente: clima y compromiso organizacional. Este estudio puede resultar clave para detectar ciertas áreas que podrían estar retrasando la producción, generando costos inesperados y reduciendo la eficacia en la empresa. Así, de esa manera, convertirse en áreas de oportunidad para mejorar los procesos de la organización y el desempeño de los empleados.

Por otra parte, es importante conocer cómo se sienten los empleados en su lugar de trabajo y cuán comprometidos están con la organización; de esta manera, las personas están dispuestas a realizar un mayor esfuerzo en beneficio de la empresa y aceptan las metas y los valores de la misma; además de sentir un gran deseo de participar en ella.

El presente estudio consta de cinco capítulos que exponen y explican cada una de las partes que conforman la investigación. A continuación se detallará el contenido de cada uno de ellos:

El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la hipótesis de la misma. Aquí se explican las razones que motivaron a realizar la investigación; e igualmente se plantea la pregunta y el propósito del estudio.

En el capítulo II, se expone el marco teórico en el cual se explican las teorías, conceptos y basamentos que sustentan la investigación. Estas teorías apoyan la hipótesis y los objetivos del estudio, así como exponen los enfoques que se han investigado de las variables: clima y compromiso organizacional. De igual manera dicho capítulo expone el marco referencial de la empresa.

El marco metodológico se explica detalladamente en el capítulo III. Aquí se expone la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación; se indica el tipo y diseño de investigación, operacionalización de las variables, unidad de análisis, población, muestra y técnicas e instrumentos de recolección.

En el cuarto capítulo, se detalla la presentación y el análisis de resultados. En este capítulo se realizan todos los análisis cuantitativos y cualitativos de los datos arrojados por los encuestados;

para ello se utilizaron distribuciones de frecuencia para cada variable y para ambas en conjunto; además de distribuciones de frecuencia para las variables clima y compromiso con las variables demográficas. Igualmente se calcularon las correlaciones de ambas variables, para determinar cuánto de la variable compromiso es explicada por el clima organizacional.

Finalmente, en el capítulo V, se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y anexos de la investigación; en donde se explican los resultados finales que arrojó el estudio, así como algunas recomendaciones para ser tomadas en cuenta en futuros estudios similares.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; y es en ellas donde el hombre pasa la mayor parte de su tiempo. Estas organizaciones, al igual que los individuos, tienen objetivos por alcanzar, lo cual hace que muchas veces la relación entre ellos no sea cooperativa ni satisfactoria; por el contrario, a veces es tensa y conflictiva cuando el logro del objetivo de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo. Esto hace que la integración entre las personas y organizaciones sea compleja y dinámica.

Esto no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos. Por otra parte, Weber formuló la hipótesis de que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas. Mayo y Roethlisberger analizaron el impacto causado por la organización empresarial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. De la tecnología, el énfasis se desplazó a las relaciones humanas. Este intento de cambio radical ocurrió en la década de 1930. Desde entonces se percibió la existencia del conflicto industrial y social (la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización) y la necesidad de buscar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas (Chiavenato, 2003).

Desde entonces, se ha realizado gran cantidad de investigaciones sobre las relaciones humanas en el ámbito laboral, donde el clima organizacional ha sido uno de los temas estudiados.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, y

puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. ¿Cómo determinar los factores que permiten que el clima organizacional sea un vínculo y no un obstáculo? En suma, el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influencian su comportamiento y motivación. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando en grupo o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. (Litwin y Stringer, 1968).

Actualmente un gran reto de la dirección y gestión del Recurso Humano, radica en crear procesos útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El compromiso organizacional es uno de los indicadores que tiene la dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. Ante esta situación nos preguntamos: ¿Qué tipo de compromiso es el predominante en los empleados de las organizaciones en estos momentos? (http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf)

Por otra parte, las organizaciones intentan que los individuos se deban a ellas con base en sus propios intereses. De esta manera, altos niveles de compromiso tienden a mantener las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. (http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf)

Por tal razón, en los actuales momentos, las organizaciones venezolanas debido a la necesidad de mantenerse en el sistema, suelen adoptar estrategias y políticas que intentan suavizar el impacto de la crisis económica sostenida y agudizada por la que se está atravesando.

Han sido diversas las investigaciones que se han realizado sobre el clima y compromiso organizacional. Podemos hacer referencia a varias de ellas: Di Sarli y Ruiz (1991), estudiaron la relación entre la percepción que los supervisores tienen del clima organizacional de una empresa de servicio y, de qué manera esta relación se ve afectada por los factores: efectividad del estilo de

liderazgo, sucursal y sexo. De Carolis y Simonis (1994), estudiaron la prevalencia de los factores o dimensiones del modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) en la conformación del mismo, en la gerencia de producción de una empresa multinacional.

Más recientemente, Gurley y Fernández (2003), estudiaron la relación entre la percepción de las prácticas de liderazgo y el clima organizacional de una institución financiera ubicada en el área metropolitana de Caracas, concluyendo que a mejor percepción de las prácticas de liderazgo de los jefes y gerentes, más favorable es la percepción del clima organizacional. De igual forma, Marín (2003) realizó una investigación de la relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico, cumpliéndose la hipótesis planteada, que a mejor percepción del clima hay un mayor compromiso del empleado hacia su organización.

En tal sentido, esto nos puede llevar al planteamiento de las siguientes interrogantes: ¿existe actualmente en las empresas venezolanas un clima favorable para sus empleados? ¿existirá alguna relación entre el clima en la organización y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría?

Uno de los aportes teóricos más importantes que se han realizado sobre clima organizacional es el trabajo presentado por Litwin y Stringer (1968) en su libro "*Motivación y Clima Organizacional*". En dicho trabajo exponen un modelo de clima organizacional, que es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad.

Más recientemente, Stringer (2002) presenta una revisión de la teoría anterior, en su libro "*Clima Organizacional*", la cual según el mismo autor resultaba tener demasiado énfasis en el rigor académico y demostraba ser poco manejable en la práctica. Este nuevo modelo rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el clima a la realidad y al redefinir las dimensiones que conforman al clima (Gurley y Fernández, 2003).

En dicho modelo Stringer concluye que el clima organizacional puede ser descrito en seis dimensiones: estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso. De igual manera el autor señala que el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de la organización, y aunque es casi imposible cambiar el ambiente externo o la

historia de la organización, al igual que resulta difícil cambiar las estrategias y modificar el sistema formal de la organización, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo.

Por otra parte, Allen y Meyer (1997) realizaron una investigación sobre el compromiso organizacional, en la cual identificaron tres dimensiones relacionadas con la definición de la variable, estos son: *Compromiso Afectivo*, que es la adhesión afectiva a la organización; *Compromiso Continuo*, que revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa; y *Compromiso Normativo*, que es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización.

Hace un par de décadas, algunas empresas iniciaron procesos de revisión de sus áreas, las cuales no generaban la relación costos-beneficios ideales, por lo que los empresarios decidieron darle impulso a empresas externas especializadas en dichos servicios. (http://www.venamcham.org/comites/outsourcing_week_09_09_05.htm)

Más recientemente, con la dinámica de la era de la información, las organizaciones han tenido la necesidad de reenfocarse en el negocio "base" e incorporar las tradicionales funciones de apoyo a las empresas de servicios de asesoría.
(http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/noticias.asp?id=870)

La naturaleza de estas empresas se basa en brindar servicios de asesoría a múltiples clientes (empresas) en áreas de apoyo (Sistemas financieros, sistemas contables, mercadotecnia, recursos humanos y sistemas administrativos, entre otros), adaptándose a los requerimientos de cada uno de ellos.

Por todo lo antes expuesto, y dada la situación en la que se encuentran muchas organizaciones hoy en día, resulta de gran interés estudiar la relación existente entre el clima y el compromiso organizacional de una empresa venezolana de servicios de asesoría orientada a apoyar a clientes en áreas administrativas, tecnológicas y de nómina llamada BSP (Business Services Provider).

Por lo tanto, y ante lo señalado se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué relación existe entre el Clima Organizacional y el grado de Compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría ubicada en el área metropolitana de Caracas?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el grado de compromiso organizacional que poseen los empleados de una empresa de servicios de asesoría ubicada en el área metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos:

1. Medir la percepción que tienen los empleados del clima organizacional de una empresa de servicios de asesoría ubicada en el área metropolitana de Caracas.
2. Medir el tipo y grado de compromiso organizacional presente en los empleados de la organización (afectivo, normativo o continuo).
3. Identificar y describir la relación existente entre el grado de compromiso organizacional y el clima organizacional percibido por los empleados de la organización.

Hipótesis:

A mayor percepción positiva del clima organizacional habrá mayor compromiso organizacional del empleado hacia la organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. Conceptualización y características de las Organizaciones

Existen muchas definiciones de organizaciones, Robbins (1996) señala que una organización es un arreglo sistemático de dos o más personas que cumplen con papeles formales y comparten un propósito común.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) la definen como una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes. Las organizaciones se comportan como personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtener actuando de manera independiente. De aquí se desprende que deben ser los individuos quienes alcancen el éxito en las organizaciones y que la eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano, el cual está influenciado por sus características individuales.

Barnard (1938), citado por Hall (1983) afirma que son los individuos los que logran que las actividades de una organización se lleven a cabo de manera coordinada y consciente, gracias a su manera de comunicarse, al grado de motivación de los mismos y a su participación en la toma de decisiones.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987) señalan tres elementos básicos de toda organización: a) el comportamiento humano; b) la estructura; c) los procesos; donde la persona es el único factor común en las organizaciones.

	Organizaciones		
	Lo que son	Lo que tienen	Lo que hacen
Organizaciones	Gente →	Conducta Humana →	Satisfacción de necesidades Crean actividades Motivan Conducen Crean grupos
	Organizan →	Estructura →	Progresan Acumulan Cambian Se combinan Se dividen
	Gente que desempeña alguna actividad →	Procesos →	Recompensan Se comunican Toman decisiones Evalúan

Figura #1. Elementos de la Organización (Gibson y Otros, 1987)

Gibson y otros (1987) proponen un modelo para entender la conducta de la organización conformada por variables fisiológicas, ambientales y psicológicas, donde la conducta individual se basa en cuatro suposiciones:

1. La conducta es causada
2. La conducta está orientada hacia la meta.
3. La conducta hacia las metas puede ser interrumpida por la frustración, el conflicto y la ansiedad.
4. La conducta es motivada.

El modelo gerencial del proceso del comportamiento es el mismo para todos los individuos, sin embargo, es fácil advertir que el comportamiento real puede variar significativamente.

En este sentido para comprender la conducta individual en las organizaciones es necesario conocer el ámbito en donde se desarrollan los valores, creencias, tradiciones, normas, y todo el conjunto de propiedades particulares del ambiente que provocan determinada percepciones estimulando o no motivos y a su vez conductas.

Todas las definiciones de estos investigadores son completamente válidas, pero se cree conveniente tomar la definición de Scott (1964), citado por Hall (1983) como punto de partida de esta investigación porque afirma que "las organizaciones están definidas como colectividades que

se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua".

2. Empresas de Servicio de Asesoría

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente. (http://www.monografias.com/trabajos10/outso.shtml#HIST)

El concepto de empresas de servicio de asesoría comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los años 70, enfocado sobretodo, a las áreas de información tecnológica de las empresas. Se puede definir el servicio de asesoría como "la utilización de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas". (http://www.monografias.com/trabajos10/outso.shtml#HIST)

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.

- Mayor eficiencia.

(http://.geocites.com/altuve/edu/outsourcing_faq.html)

3. Clima Organizacional

Uno de los primeros investigadores en estudiar el clima fue organizacional fue Kurt Lewin (1939) mencionado por Marín (2003) como pionero en el estudio de las organizaciones.

Kurt Lewin fundamentó sus estudios en el enfoque de la escuela psicológica Gestalt, la cual partía de que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos; ya que el clima organizacional era una Gestalt basada en patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos de las personas dentro de una organización.

Uno de sus más sorprendentes descubrimientos fue que el clima por si mismo provee más fuerza que tendencias conductuales previas, y éste es capaz de cambiar la conducta observable de los miembros de un grupo. Luego de la muerte de Lewin en 1947, los autores Morse y Reimer (1956) de la Universidad de Michigan retoman su trabajo, citado por Marín (2003). Estos investigadores publicaron un estudio sobre la influencia de la participación en la toma de decisiones sobre variables internas y externas en cuatro departamentos de una empresa. En dicho estudio demostraron que en condiciones donde existía la participación del empleado en las decisiones, la productividad se había incrementado en un 25% y por el contrario en condiciones donde no existía la participación del empleado en las decisiones, la productividad sólo se había incrementado en un 20%. Se resaltó el hecho de que la participación por parte de los empleados producía un descenso en las variables de lealtad, compromiso y responsabilidad al trabajo.

De igual forma, a principios del siglo XX surge el movimiento de las relaciones humanas en la industria, teniendo al psicólogo Elton Mayo y al sociólogo Fritz Rothlesberger como sus principales representantes. Con el transcurrir de los años las relaciones humanas en el trabajo van adquiriendo mayor importancia, y aparece lo que hoy conocemos como clima organizacional y la relación de éste con los diferentes factores de la organización.

En la década de los 60 surge una corriente llamada La magia de los 60, encabezada por el investigador Chris Aryris (1957) mencionado por Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000), quien escribió acerca de la inclinación que poseen muchas organizaciones de centralizar el poder de

controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos gerentes. De allí se origina que los subordinados se conviertan en seres pasivos, dependientes, con falta de sentido de responsabilidad y autocontrol. Este autor propuso como alternativa un diseño organizacional que cubría las necesidades humanas, y mejoraba la satisfacción de los empleados. Recomendaba dar mayor independencia a los subordinados y que los mismos pudiesen toar decisiones, creando así una cultura organizacional más informal.

Likert (1961) mencionado por Brunet (1987), descubrió que el desempeño eficaz de los grupos se debe a situaciones donde los gerentes apoyaban los sentimientos de autoestima y les daban importancia a sus empleados. Lo contrario sucedía en situaciones donde el gerente era autoritario y los subordinados se encontraban reprimidos. Por lo tanto, existían bajos niveles de desempeño y un clima desfavorable. Basándose en estos resultados, Likert creó un modelo para describir diferentes diseños organizacionales y su eficacia. Este modelo se basa en cuatro sistemas: el primero está referido a la estructura organizacional tradicional, donde el poder y la autoridad por parte de los gerentes se distribuye de acuerdo a la relación administrador-subordinado; el segundo y el tercer sistema corresponden a etapas intermedias entre la estructura tradicional y la ideal, donde se preparan grupos de personas para que sean capaces de participar activamente en la planificación, control y evaluación; y el cuarto sistema es la estructura organizacional ideal en la que hay una extensa participación de grupo en la supervisión y la toma de decisiones. Estos grupos formados por la gerencia se encuentran en capacidad de tomar decisiones y llevarlas a la práctica.

Para Litwin y Stringer (1968), citado por Stringer (2002), el clima organizacional es "un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influencian su comportamiento y motivación". Estos autores, realizaron una investigación para explorar el rol de un líder y la forma como el mismo creaba condiciones de trabajo a los demás individuos bajo las manifestaciones de necesidades desarrolladas por McClelland (1961) mencionado por Litwin y Stringer (1968), a saber: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Los autores asumieron que el clima funciona como moderador de las diferencias individuales y del desempeño de las relaciones individuales.

Según Brunet (1987) la manera que tiene un individuo de comportarse en el trabajo va a depender ente otras cosas, de sus características personales, de la forma que tiene de percibir el

clima de trabajo y de los componentes de la organización. De esta manera se comienza a ver al individuo inmerso dentro de un clima determinado por las condiciones de la organización.

El concepto de clima remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que constituye la personalidad de la organización, porque así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. (Brunet, 1987).

3.1 Importancia del Clima Organizacional

El diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental, ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Para Márquez (2001), 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 estabilizadas 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.

Brunet (1987) afirma que 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 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.

3.2 Características del Clima Organizacional

Según Brunet (1987), el clima organizacional posee las siguientes características:

1. El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
2. El clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima tiene una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura y por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
4. El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6. Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
7. El clima es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
8. Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
9. No es fácil conceptualizarlo, pero sí identificarlo y sentirlo.

3.3 Enfoques del Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional provee un puente entre las teorías conductuales, motivacionales y estructurales, dentro de las funciones organizacionales, ya que se refiere a los efectos percibidos del sistema formal, el estilo de liderazgo y otros importantes factores como las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas quienes trabajan para una organización en particular.

Schneider y Reicher (1983) citado por De Carolis y Simonis (1994), identifican tres perspectivas para definir la manera en que surge el Clima dentro de una organización:

1. *Enfoque estructuralista*: Este enfoque reúne el significado que los individuos le dan a los eventos, prácticas y procedimientos dentro de la misma situación. Así, en concordancia con esta perspectiva, el Clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en las estructuras organizacionales. Para este enfoque, la percepción del individuo es resultante del ambiente en el cual se encuentra éste.

2. *Enfoque perceptual*: Este enfoque ubica el significado que los individuos le dan a los eventos. De esa manera, esto sugiere que el Clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en los tipos de personas que componen cada organización, es decir, la percepción es una función inherente e independiente del ambiente.
3. *Enfoque interaccionista o interactivo*: En este enfoque el énfasis se coloca en el significado de los acontecimientos dados por la interacción que existe entre los individuos. Para esta perspectiva, las interacciones y convivencia que experimenta el individuo al ingresar a la organización determinan su percepción.

3.4 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1.968)

El modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1.968) es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad.

Estos autores realizaron un estudio experimental en el año 1.968, denominado *"Motivación y Clima Organizacional"*, para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

Entre los objetivos de dicho estudio se encontraban (Litwin y Stringer, 1.968):

- Estudiar la relación entre el estilo de Liderazgo y Clima Organizacional.
- Estudiar los efectos del Clima Organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Litwin y Stringer intentaron analizar y definir diferentes dimensiones del Clima Organizacional, que influyen en la conducta motivada. Estas dimensiones van a describir la situación organizacional, permitiendo diferenciarlas y analizarlas. Con el objeto de medir el Clima Organizacional con razonable confiabilidad y validez, los autores elaboraron un instrumento de recolección de la información que consiste en un cuestionario de 31 ítems.

Las dimensiones definidas por Litwin y Stringer (1.968) son: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad.

Las conclusiones generales arrojadas por esa investigación inicial en 1.968, pueden resumirse de la siguiente manera, citada por Ramos y Valero, 1.997:

- Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo.
- Estos climas pueden ser creados en lapso breve, y sus características son bastante estables.
- Una vez creados los climas, estos pueden tener efectos significativos, y a veces dramáticos, sobre la motivación y por consiguiente sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.
- El Clima Organizacional puede provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

3.5 Teoría del clima organizacional de Stringer (2002)

La teoría del clima organizacional de Stringer (2002), es una revisión de la anterior teoría de clima propuesta por Litwin y Stringer en 1968 en su libro *"Motivación y Clima Organizacional"*, la cual según el mismo Stringer resultaba tener demasiado énfasis en el rigor académico y demostraba ser poco manejable en la práctica. El nuevo modelo propuesto por Stringer en su libro *"Clima Organizacional"* (2002) rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el clima organizacional, y más aún, al demostrar la relevancia que tienen las prácticas administrativas de las organizaciones en la realidad (Stringer, 2002).

El principal aporte en esta revisión, citada por Gurley y Fernández (2002), consiste en desarrollar un modelo y un instrumento que sirva como una herramienta gerencia aplicable para mejorar el desempeño organizacional.

Según el modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización. "El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen".

Por otro lado Stringer (2002) señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y éste influye en el desempeño de la organización.

El modelo de Stringer (2002) concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones, mencionadas por Gurley y Fernández (2002):

1. *Estructura:* Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
2. *Estándares:* Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.
3. *Responsabilidad:* Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.
4. *Reconocimiento:* Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
5. *Apoyo:* Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
6. *Compromiso:* Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Estas metas son las que permiten medir el clima organizacional, y es así como se puede llegar a conocer la percepción que tienen los miembros que trabajan en la organización.

Según Stringer (2002) existen cinco determinantes principales del clima organizacional, los cuales son:

1. *Prácticas de Liderazgo*: El determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de la misma. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Los gerentes frecuentemente controlan las recompensas, establecen las reglas del trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en el lugar de trabajo.

Frecuentemente la manera más rápida de cambiar el clima de una organización es cambiando la manera como ésta es manejada.

2. *Sistema Formal y la Estructura de la Organización*: El segundo determinante más importante del clima es lo que se llama el sistema formal y la estructura de la organización, los cuales son los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.

3. *La Estrategia*: La estrategia de una organización puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en cómo los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para alcanzar el éxito y en su satisfacción.

4. *El Ambiente Externo*: El ambiente externo en el cual una organización compite, juega un papel (rol) importante en e clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas, y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes.

5. *La Historia de la Organización*: La historia de una organización tiene gran impacto en su clima. Las personas se formarán expectativas en cuanto a recompensas, castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización.

Para Stringer (2002) el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de una organización. Es casi imposible cambiar los factores determinantes que son externos a la organización o la historia de la misma, y resulta difícil y es un proceso lento si se pretenden cambiar las estrategias o el sistema formal de la organización, pero a pesar de ello, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo.

4. Compromiso organizacional

No parece fácil conceptualizar la variable compromiso organizacional, ya que hoy en día existen diversos estudios sobre el mismo. Sin embargo, tras realizar una profunda investigación sobre el tema, se ha llegado a definir el compromiso organizacional como la identificación e

implicación con la organización, así como el reconocimiento de los costos asociados al hecho de dejar la organización; además de revelar sentimientos de obligación del colaborador al permanecer en la empresa.

Algunos autores han definido el término compromiso organizacional de la siguiente manera:

1. "El nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía" (Robbins, 1996).
2. "Un estado psicológico que caracteriza la reacción de los empleados con su organización" (Allen y Meyer, 1997).

Según diversos autores, el compromiso es una variable multidimensional, razón por la cual el individuo puede comprometerse con diferentes objetos o entidades, asumiendo el compromiso distintos grados o facetas relacionándose con diferentes aspectos como el trabajo, la profesión, el sindicato, la supervisión, el equipo de trabajo y los clientes (Becker y Billings, 1993; citado por Cardozo y Goncalves, 1998).

El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo. Un compromiso organizacional intenso posee las siguientes características:

1. Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
2. Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
3. El deseo de mantenerse dentro de la organización.

4.1 Dimensiones del compromiso organizacional

Allen y Meyer (1997); citado por Márquez (2001), han identificado tres dimensiones relacionadas con la definición de compromiso organizacional, con respecto a la toma de decisiones de dejar de pertenecer o seguir como miembro de una organización; estos son:

1. Compromiso como una adhesión afectiva con la organización. Los empleados con altos niveles de *compromiso afectivo* continúan en la organización porque así lo desean.
2. Compromiso como el costo percibido por dejar la organización. Los empleados que presentan un fuerte *compromiso continuo* siguen en la organización porque lo necesitan

3. Compromiso como una obligación de permanecer como miembro de la organización. Los empleados con un fuerte *compromiso normativo*, continúan en la organización porque se sienten obligados a ello.

En la siguiente definición se establece la naturaleza de cada dimensión:

El compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el normativo revela los sentimientos de obligación el colaborador de permanecer en la empresa.

El Compromiso Afectivo:

Es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores: (Mowday, 1982; citado por Garber, 2001).

1. Alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización.
2. Complacencia y espontaneidad por realizar esfuerzos considerables a favor de la organización.
3. Fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

Los antecedentes afectivos incluyen características personales, características organizacionales y experiencias laborales. (Mowday, 1982; citado por Garber, 2001).

El compromiso organizacional afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. Esa identificación y afinidad con la organización se manifiesta en actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía o en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa.

Generalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales.

El Compromiso Continuo:

El compromiso organizacional continuo se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen. (Allen y Meyer, 1997; citado por Márquez, 2001)

El compromiso organizacional continuo revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo el empleado percibe que va a haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le rindan, lo que quiere decir, que el colaborador está vinculado con la organización porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que es considerada en esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo que tenga similares condiciones al que tiene su empresa actual; entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

En esta dimensión, variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante. Igualmente influyen otros aspectos como nivel educativo o la capacitación recibida y el estado del mercado laboral.

El Compromiso Normativo:

Consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer a la empresa y al igual que el compromiso afectivo, es de naturaleza emocional.

- El compromiso organizacional de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización (Allen y Meyer, 1997; citado por Márquez, 2001).

Este sentimiento, frecuenta tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia y en sus primeras experiencias laborales. El individuo aprende y da por hecho que debe ser leal con la organización en donde trabaje.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer a su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado una oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador. (Allen y Meyer, 1997)

4.2 Factores que determinan el Compromiso Organizacional

Entre los factores que influyen en el compromiso de los trabajadores encontramos:

1. Características del trabajo: El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada (Baron y Greenberg, 1995; citado por Cardozo y Goncalvez, 1998). Los trabajadores que ocupen cargos más altos en la organización tienden a estar más comprometidos, ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras.

2. La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo: El uso de planes de participación en los beneficios, permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que éste les reparta (Baron y Greenberg, 1995; citado por Cardozo y Goncalvez, 1998)

3. La existencia de alternativas u oportunidades de empleo: En la medida en que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización. (Baron y Greenberg, 1995; citado por Cardozo y Goncalvez, 1998)

4. La socialización y los sistemas de valores de la organización: (Baron y Greenberg, 1995; citado por Cardozo y Goncalvez, 1998)

5. Características personales del trabajador: Es importante mencionar los siguientes aspectos:

- *Antigüedad:* Las personas que tienen más tiempo en la empresa están más comprometidas que los que tienen poco tiempo en la misma. Existe una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso.
- *Edad:* Dicha variable está relacionada con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los individuos ven reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa el costo de dejar la organización. Igualmente, aquellos empleados que tengan más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa, ya que desarrollan mejores niveles.

- *Sexo:* Las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres ya que éstos generalmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membresía en una organización. (Grusky, 1966 citado por Mathieu y Zajac, 1990). Sin embargo, en un estudio realizado por Mathieu y Zajac (1990), se concluyó que no existe diferencia significativa para el Compromiso Organizacional.
- *Estado civil:* Según Mathieu y Zajac (1990), es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso, si se consideran que éstos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia.

6. Nivel Educativo: Las personas que tiene mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben mayores oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas.

MARCO REFERENCIAL

BSP es una de las empresas que forman parte de la Organización Cisneros. Fue fundada hace 3 años, y ofrece el servicio de asesoría orientado a apoyar a clientes en sus áreas administrativas, permitiendo el acceso a hardware y software de última tecnología a un bajo costo, mediante la utilización del sistema People Soft.

Actualmente BSP presta sus servicios a casi todas las empresas que conforman la Organización Cisneros en Venezuela y persigue la captación de clientes externos.

Se encuentra ubicada en el área metropolitana de Caracas y cuenta actualmente con 54 empleados.

Misión:

Ser la empresa líder en el negocio de asesoría con tecnología de avanzada, a través de los más altos niveles de calidad, competitividad y relación costo-beneficio, lo cual se traduce en una ventaja competitiva para nuestros clientes.

Visión:

Estar siempre a la vanguardia en tecnología y mantener importantes alianzas estratégicas para la implantación de soluciones integrales de información y gestión a nivel nacional e internacional, buscando la mayor satisfacción de nuestros clientes.

Objetivos:

Proveer información oportuna. Satisfacción plena de los clientes, fundamentada en los siguientes valores:

- Comunicación
- Confianza
- Respeto
- Excelencia

- Integridad
- Lealtad
- Confidencialidad
- Disciplina
- Mística

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo *correlacional*, ya que busca medir la relación que existe entre las variables clima organizacional y compromiso organizacional.

"Los estudios correlacionales miden dos o más variables que se pretenden ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación" (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 63).

2. Diseño de Investigación

La presente investigación puede definirse como un diseño de investigación *no experimental*, ya que, según Hernández y otros (1991), se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. La situación ya está dada y no se tiene el control de las variables.

Por su dimensión temporal, la investigación puede clasificarse como un diseño de tipo *transaccional o transversal*, en el cual "se recolectan datos en un solo momento, en un momento único" (Hernández y otros, 1991, p. 191). Se describirán las relaciones de las variables en un momento determinado.

3. Operacionalización de la variable Clima Organizacional

Tabla # 1.- Operacionalización de la variable clima organizacional

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	No.
Clima Organizacional	Es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influencian su comportamiento y motivación.	Estructura	Puntaje que refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.	3 6 9 20
		Estándares	Puntaje que refleja la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.	7 10 12 24
		Responsabilidad	Puntaje que refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.	4 13 18 22
		Reconocimiento	Puntaje que indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	1 5 17 19
		Apoyo	Puntaje que refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.	2 8 14 16
		Compromiso	Puntaje que refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.	11 15 21 23

4. Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional

Tabla # 2.- Operacionalización de la variable compromiso organizacional

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	No.
Compromiso Organizacional	Es el estado psicológico que caracteriza la relación del individuo con la organización y hace que el empleado se relacione con las decisiones tomadas por la misma.	**Afectivo** Fuerza relativa de La identificación individual del trabajador con su organización	Identificación e involucramiento con la organización	6 9 12 14 15 18
		Continuo Apego de carácter Material que el trabajador tiene con la empresa	Lealtad y sentido de obligación	1 3 4 5 16 17
		Normativo Totalidad de la presión normativa internalizada por el empleado	Percepción de alternativas. Inversión en la organización.	2 7 8 10 11 13

5. Unidad de Análisis

Para seleccionar una muestra, lo primero es definir la *unidad de análisis* (personas, organizaciones, periódicos, etc). Para ello, es importante resaltar, que la misma depende del problema y los objetivos de la investigación.

Para el presente estudio, la unidad de análisis está constituida por los empleados de los diferentes niveles de la empresa BSP (Business Services Provider) que responderán los instrumentos de recolección de información.

6. Población y Muestra

"Una *población* es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Selltiz, 1994; citado por Hernández y otros, 1991, p. 210).

La población de la presente investigación, está conformada por *todos* los empleados de la empresa BSP (Business Services Provider) perteneciente a la Organización Cisneros, dedicada a servicios de asesoría.

De la misma manera, se puede definir la muestra como un subgrupo de la población (Hernández y otros, 1991). Para efectos de este estudio, la muestra es probabilística, ya que todos los empleados de la empresa tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

En la presente investigación, se tomó una muestra de 46 personas de una población de 52 empleados, con un 5% de error y un nivel de confianza de 95%. Para determinar el tamaño de la muestra, se implementó la siguiente fórmula: (Sierra Bravo, 1991; citado por Marín, 2003)

$$n \equiv \frac{Z^2 * N * p * q}{(N-1) * e^2 * z^2 * p * q}$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población = 52

p= probabilidad de éxito = 50%

q= probabilidad de fracaso = 50%

z = valor tipificado de la confiabilidad = 1,96 (corresponde a 95% de confianza)

e = error de estimación = 5%

7. Técnicas e Instrumentos de Recolección

Para Hernández y otros (1991), un instrumento de recolección adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

El cuestionario es el instrumento que mejor se adapta al presente estudio; es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández y otros, 1991).

Uno de los instrumentos utilizados fue el cuestionario de clima organizacional elaborado y validado por Stringer en el año 2002. Este cuestionario consta de 24 ítems, y mide 6 dimensiones, cada una de ellas representada por 4 ítems.

Este cuestionario utiliza una escala tipo Likert con 4 alternativas de respuesta que van desde "Totalmente en Desacuerdo" hasta "Totalmente de Acuerdo". Fue utilizado por Gurley y

Fernández (2003), arrojando un coeficiente de confiabilidad (Alpha de Cronbach) de 0,77, considerándose un coeficiente bastante aceptable. Para efectos de la presente investigación se midió nuevamente la confiabilidad del instrumento, dando como resultado 0.931, lo que señala que el mismo es altamente confiable (ver anexo B).

El Alpha de Cronbach es un coeficiente de confiabilidad que se orienta hacia la consistencia interna, con un rango de cero hasta uno. Es una técnica que supone que los ítems están correlacionados positivamente unos con otros pues miden en cierto grado una entidad en común. http://tgrajales.net/estconfiabi.pdf

Para la presente investigación, no sólo se calculó el Alpha de Cronbach para cada instrumento, sino también los ítems que constituyen cada factor (ver anexo C). La siguiente tabla muestra los valores del Alpha de Cronbach para los factores del clima organizacional:

Tabla # 3: Análisis de Confiabilidad de los factores de la variable clima organizacional

Factor	Alpha de Cronbach
Estructura	0.863
Estándares	0.918
Responsabilidad	0.845
Reconocimiento	0.82
Apoyo	0.919
Compromiso	0.801
TOTAL	0.931

Las 24 preguntas se dividen en: ítems que tienen sentido positivo e ítems que tienen sentido negativo. Para el primer caso, las opciones de respuesta se evaluaron de la siguiente manera:

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	3	2	1

En el caso contrario, para las preguntas con sentido negativo, las opciones de respuesta se evaluaron de la siguiente forma:

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	2	3	4

Para medir el compromiso organizacional se utilizó el cuestionario de Allen y Meyer (1997), el cual consta de 18 afirmaciones o juicios, positivos o negativos, que explican sus tres dimensiones: Afectivo, continuo y normativo, en donde 6 ítems corresponden a cada dimensión de la variable compromiso organizacional. Al igual que la primera parte, el instrumento sigue la forma de una escala tipo Likert.

Por otra parte, este instrumento fue utilizado por Marín (2003), quién calculó el coeficiente de confiabilidad (Alpha de Cronbach), arrojando un índice de 0,8115, y para la presente investigación el mismo obtuvo un índice de 0,958, lo cual señala que la confiabilidad del instrumento es alta (ver anexo D).

De la misma manera que para la variable clima organizacional, se realizó el análisis de confiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach para el instrumento de compromiso organizacional y para los ítems que constituyen cada uno de sus factores, la cual se detalla a continuación (ver anexo E):

Tabla # 4: Análisis de Confiabilidad de los factores de la variable compromiso organizacional

Factor	Alpha de Cronbach
Afectivo	0.946
Continuo	0.944
Normativo	0.955
TOTAL	0.958

Al igual que el instrumento de Stringer (2002), las 18 preguntas del instrumento de Allen y Meyer (1997) se dividen en: ítems con sentido positivo e ítems con sentido negativo. Aquellos que tienen sentido positivo las opciones de respuesta se evaluaron de la siguiente manera:

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

En el caso de los ítems con sentido negativo, las opciones de respuesta se evaluaron de la siguiente manera:

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

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios suministrados a los empleados de BSP que formaron parte de la muestra aleatoria, se utilizó el programa SPSS 12.0 para Windows, de la siguiente manera:

- Distribuciones de frecuencia para las variables demográficas: Nivel educativo, cargo, antigüedad en BSP y antigüedad en la Organización Cisneros; y distribuciones de frecuencia para las variables clima y compromiso organizacional.
- Distribuciones de frecuencias entre las variables clima y compromiso organizacional, con las variables demográficas.
- Análisis factorial para las variables clima y compromiso organizacional.
- Correlación r de Pearson entre las variables clima y compromiso; y con cada una de las variables demográficas.
- Correlación parcial entre las variables clima y compromiso organizacional, controlando las variables demográficas.

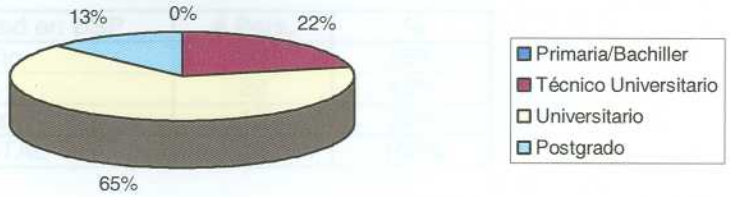
1. Distribuciones de frecuencias para las variables demográficas:

Variable Nivel Educativo:

Tabla # 5.- Frecuencias de la variable nivel educativo

Nivel Educativo	# Pers.	%
Primaria/Bachiller	0	0%
Técnico Universitario	10	22%
Universitario	30	65%
Postgrado	6	13%
TOTAL	**46**	**100%**

Gráfico # 1
Frecuencias Vble. Nivel Educativo



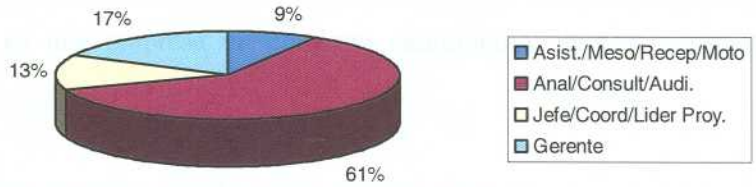
Al observar los datos anteriores se puede resaltar que dos de cada tres personas tienen un nivel educativo universitario, y por el contrario ninguno de los trabajadores encuestados posee un nivel educativo de primaria o bachiller. Esto señala que en la empresa establece criterios mínimos de preparación a nivel educativo para la captación de sus empleados.

Variable Cargo:

Tabla # 6.- Frecuencias de la variable cargo

Cargo	# Pers.	%
Asist./Meso/Recep/Moto	4	9%
Anal/Consult/Audi.	28	61%
Jefe/Coord/Lider Proy.	6	13%
Gerente	8	17%
TOTAL	**46**	**100%**

Gráfico # 2
Frecuencias Vble. Cargo



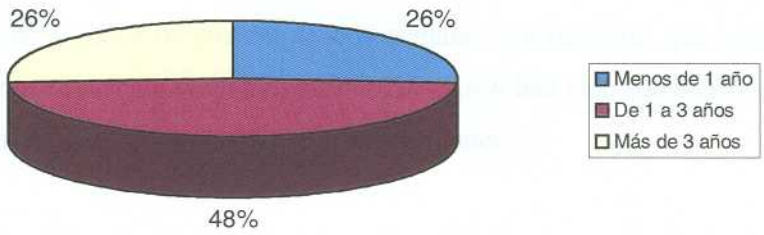
Como se puede observar, alrededor del 60% de los encuestados tiene cargos de: Analistas, Consultores o Auditores. Estos resultados reflejan la naturaleza de la organización, ya que la estructura jerárquica de las empresas de servicios de asesoría tiende a ser más horizontal. Esto debido a que la esencia del negocio requiere expertos, siendo éstos la mayor proporción de los empleados de la empresa; contando con un jefe, líder o coordinador para cada proyecto y sólo con el personal de apoyo necesario (ver anexo # F).

Variable Antigüedad en BSP:

Tabla # 7.- Frecuencias de la variable antigüedad en BSP

Antigüedad en BSP	# Pers.	%
Menos de 1 año	12	26%
De 1 a 3 años	22	48%
Más de 3 años	12	26%
TOTAL	**46**	**100%**

Gráfico # 3
Frecuencias Vble. Antigüedad en BSP



Los datos anteriormente señalados nos indican que la mitad de la muestra tiene una antigüedad en BSP entre 1 y 3 años, mientras que el resto de los encuestados se divide en partes iguales, en individuos con antigüedad inferior a 1 año, o superior a 3 años (a mayo 05). Esto se traduce, en que la mitad de los trabajadores actuales de BSP están trabajando allí desde la apertura de la empresa, y por el contrario, el resto del personal se divide en proporciones muy semejantes entre trabajadores que han sido contratados entre 1 y 3 años, y los contratados recientemente. Esto señala que es una empresa en continuo crecimiento, ya que constantemente está ingresando personal.

Variable Antigüedad en la Organización Cisneros:

Tabla # 8.- Frecuencias de la variable antigüedad en la OC

Antigüedad en la OC	# Pers.	%
De 1 a 3 años	21	46%
De 3 a 10 años	16	35%
Más de 10 años	9	20%
TOTAL	**46**	**100%**

Gráfico # 5.- Factores del clima organizacional

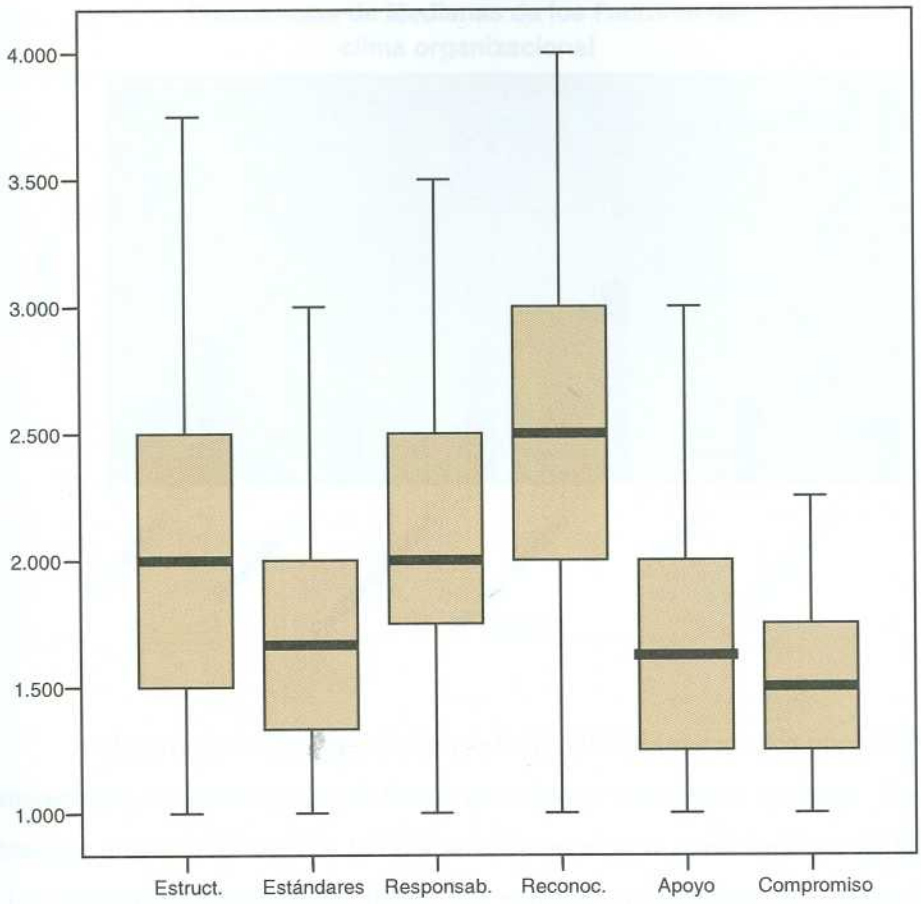
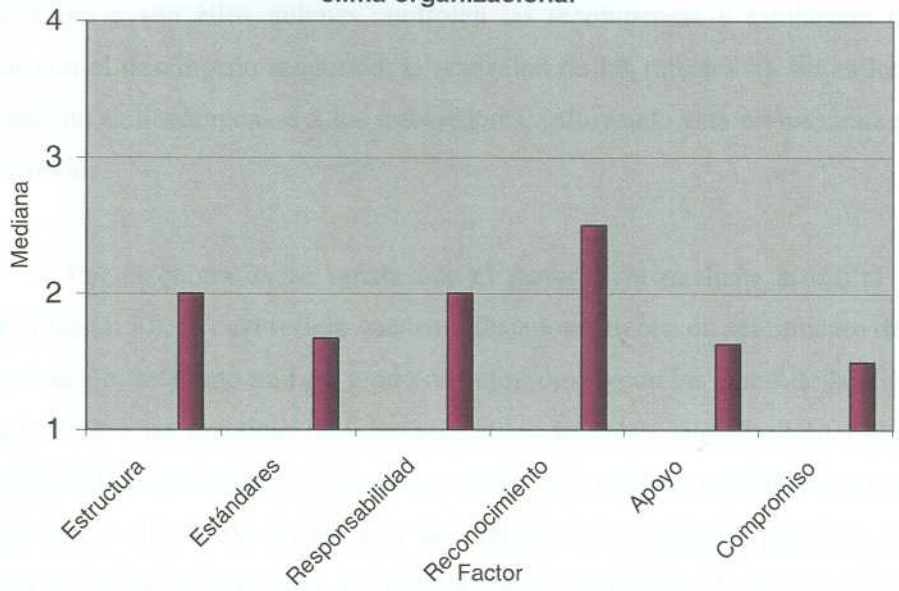


Gráfico # 6
Frecuencias de Medianas de los Factores del clima organizacional



Al graficar los valores de las medianas obtenidas par cada uno de los factores del clima organizacional, se observó que el factor que obtuvo una mayor mediana fue el reconocimiento, ubicándose en un valor de 2,5, lo cual se encuentra en la parte superior de la escala. Esto refleja que los trabajadores encuestados tienen una percepción favorable hacia dicho factor, lo que señala que los mismos perciben que son correctamente recompensados por el trabajo realizado (están "en desacuerdo"). Esto también podría interpretarse, como la percepción de los empleados de recibir más premios que castigos. Es importante señalar, que el factor reconocimiento obtuvo la mayor dispersión en los datos, abarcando la totalidad de la escala.

Se debe resaltar que las medianas del resto de los factores arrojaron resultados desfavorables para la empresa, ya que se ubican en la parte baja de la escala. Esto señala que la percepción que tiene los encuestados sobre el clima organizacional en su empresa es desfavorable, excepto la percepción de las recompensas otorgadas por la empresa.

Según Stringer (2002) existen cinco principales determinantes del clima organizacional (prácticas de liderazgo; sistema formal y la estructura de la organización; la estrategia; el ambiente externo; y la historia de la organización) siendo el más importante las prácticas diarias de los líderes de la organización.

Al analizar las prácticas de liderazgo relacionadas el factor reconocimiento, se destaca que ya que los gerentes tienen gran influencia en las expectativas de los miembros de la organización, y son ellos quienes controlan las recompensas y establecen las reglas, haciendo cumplir con el desempeño requerido; la actuación de los mismos ha sido adecuada en relación al otorgamiento de recompensas a los trabajadores, influyendo ésta en un clima mejor clima para la organización.

Por el contrario, se señala que el factor cuya mediana arrojó el menor valor fue el compromiso (1,50), lo cual refleja que los trabajadores tienen un sentimiento de poca pertenencia a la organización, así como un bajo grado de compromiso con las metas de la misma. Esto no sólo se podría atribuir a las prácticas de liderazgo de los gerentes, sino también a el sistema formal y la estructura de la organización, ya que éste incluye los aspectos formales de la misma, entre los que se encuentra el diseño de las tareas y del trabajo, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura. De igual manera se atribuye a la estrategia de la organización, la cual influencia el sentimiento de los empleados acerca de sus oportunidades de logro, obstáculos para alcanzar el éxito y su satisfacción. Cabe destacar que el factor Compromiso mostró los resultados más homogéneos.

Continuando con el análisis del gráfico de las medianas de cada factor, se señala que el factor estructura y responsabilidad arrojaron el mismo valor, el cual se encuentra ubicado en la parte inferior de la escala, siendo desfavorable para la organización.

Cabe destacar que cuando se realizó el vaciado de los datos, se observó que en el caso del ítem # 18, casi la totalidad de los encuestados mostraron una sola opción de respuesta, la cual se ubicó en el valor dos (2), siendo esto desfavorable para la organización.

3. Distribuciones de frecuencias para la variable compromiso organizacional:

Tabla # 10.- Frecuencias de la variable compromiso organizacional

Factor	Afectivo	Continuo	Normativo
Promedio	2.72	3.00	3.24
Mínimo	1.00	1.00	1.00
Máximo	4.33	5.50	6.33
Mediana	2.83	2.92	2.83
Desv. Estánd.	1.058	1.235	1.445

Los datos señalados en la tabla anterior muestran que el valor total de la mediana de la variable compromiso organizacional se ubica cercano al valor medio de la escala, pero inferior a éste, lo cual se traduce que en BSP, los trabajadores tienen un nivel bajo de compromiso organizacional.

Gráfico # 7.- Factores del compromiso organizacional

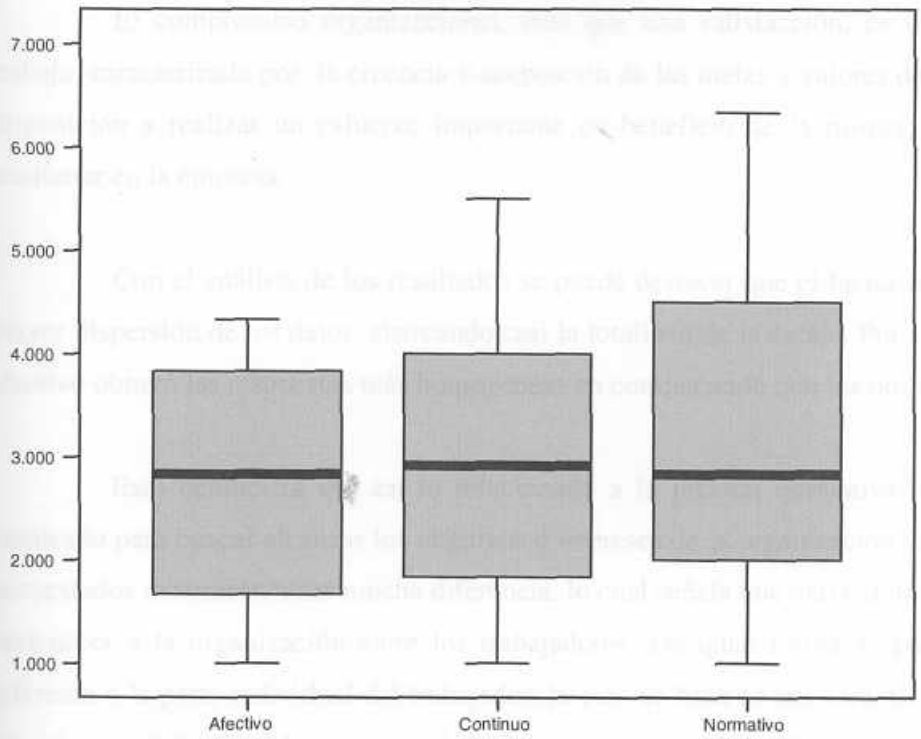
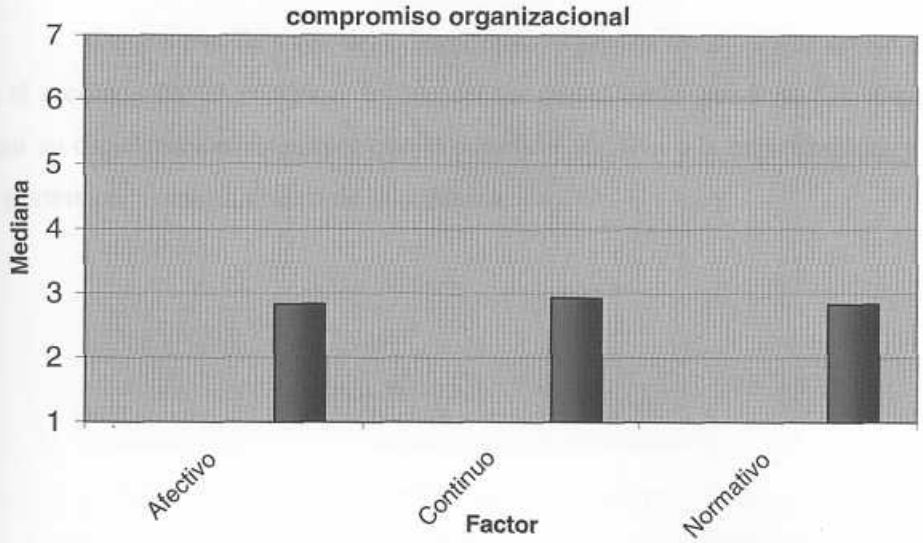


Gráfico # 8
Frecuencias de Medianas de los Factores del compromiso organizacional



Al graficar los valores de las medianas obtenidas para cada factor, se observa que los tres factores que miden compromiso organizacional: Afectivo, Continuo y Normativo; mostraron resultados semejantes e inferiores a la mitad de la escala, lo que indica que los trabajadores encuestados no poseen un alto grado de identificación con la organización, ni con las metas de la misma.

El compromiso organizacional, más que una satisfacción, es una actitud hacia el trabajo, caracterizada por la creencia y aceptación de las metas y valores de la organización; la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la misma; y por el deseo de continuar en la empresa.

Con el análisis de los resultados se puede destacar que el factor normativo mostró la mayor dispersión de los datos, abarcando casi la totalidad de la escala. Por el contrario el factor afectivo obtuvo las respuestas más homogéneas en comparación con los otros dos factores.

Esto demuestra que en lo relacionado a la presión normativa internalizada por el empleado para buscar alcanzar los objetivos e intereses de la organización, las respuestas de los encuestados mostraron tener mucha diferencia, lo cual señala que varía el nivel de obligación de pertenecer a la organización entre los trabajadores. De igual forma se puede señalar que lo referente a la parte individual del trabajador, la cual se basa en sus características personales y experiencias laborales, los encuestados tienen valores de identificación con su organización, muy similares y cercanos entre sí.

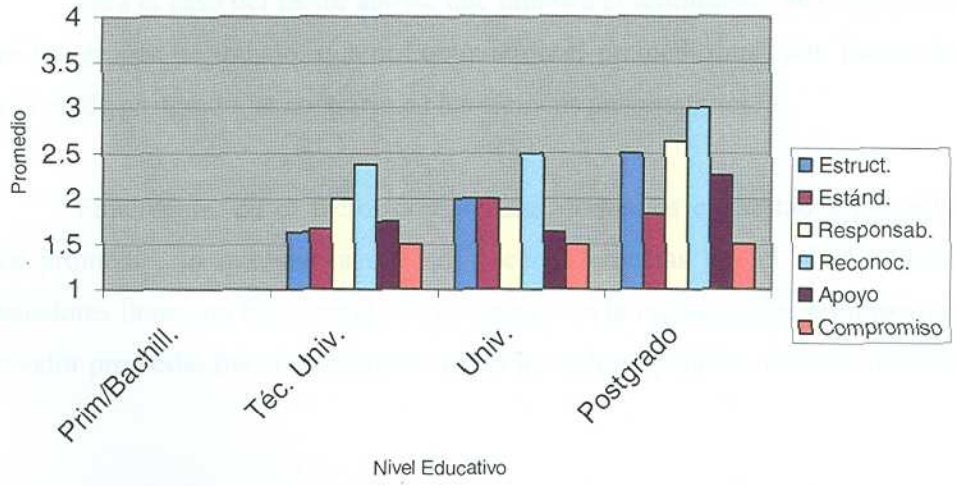
De los tres factores del compromiso organizacional, el que arrojó el mayor resultado en al mediana fue el continuo, lo que señala que el costo que para los empleados significaría dejar su organización, es mayor que la adhesión afectiva a la organización, y que la obligación de pertenecer como miembro de la organización.

4. Distribuciones de frecuencias entre la variable clima organizacional con las variables demográficas:

Tabla # 11.- Frecuencias entre la variable clima organizacional y las variables demográficas

		Estruct.	Estánd.	Responsab.	Reconoc.	Apoyo	Compromiso
Nivel educativo	Prim/Bachill.	0	0	0	0	0	0
	Téc. Univ.	1.63	1.67	2.00	2.38	1.75	1.50
	Univ.	2.00	2.00	1.88	2.50	1.63	1.50
	Postgrado	2.50	1.83	2.63	3.00	2.25	1.50
Cargo	Asist/Mes/Recep/Moto	1.63	1.83	2.00	2.63	1.38	1.88
	Anal/Consult/Audit	2.00	1.67	2.00	2.25	1.75	1.50
	Jefe/Coord/Lider Proy	2.13	1.83	2.38	2.75	1.75	1.5
	Gerente	1.5	1.83	1.75	2.5	1.5	1.63
Antig. BSP	Menos de 1 año	1.88	1.67	1.88	2.50	1.25	1.38
	De 1 a 3 años	1.88	1.67	2.00	2.50	1.63	1.50
	Más de 3 años	2.00	2.00	1.88	2.88	1.75	1.75
Antig. OC	De 1 a 3 años	1.75	1.67	2.00	2.25	1.50	1.50
	De 3 a 10 años	2.13	2.00	2.13	2.88	1.75	1.50
	Más de 10 años	1.75	1.67	1.75	2.50	1.50	1.25

Gráfico # 9
Relación entre las variables clima organizacional y nivel educativo



Al observar la tabla de frecuencias entre los promedios de las variables demográficas, con la variable clima organizacional se puede destacar que en el caso de la variable nivel educativo los promedios se distribuyeron de la siguiente manera: en el factor estructura los promedios fueron en ascenso a medida que se incrementaba el nivel educativo, siendo los

empleados con postgrado los que tienen la mejor percepción de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.

En el factor estándares, los empleados que obtuvieron el mayor promedio fueron los técnicos universitarios, lo cual señala que ellos tienen la mejor percepción del énfasis de la empresa en las normas de rendimiento y el grado de orgullo de los mismos al realizar un buen trabajo.

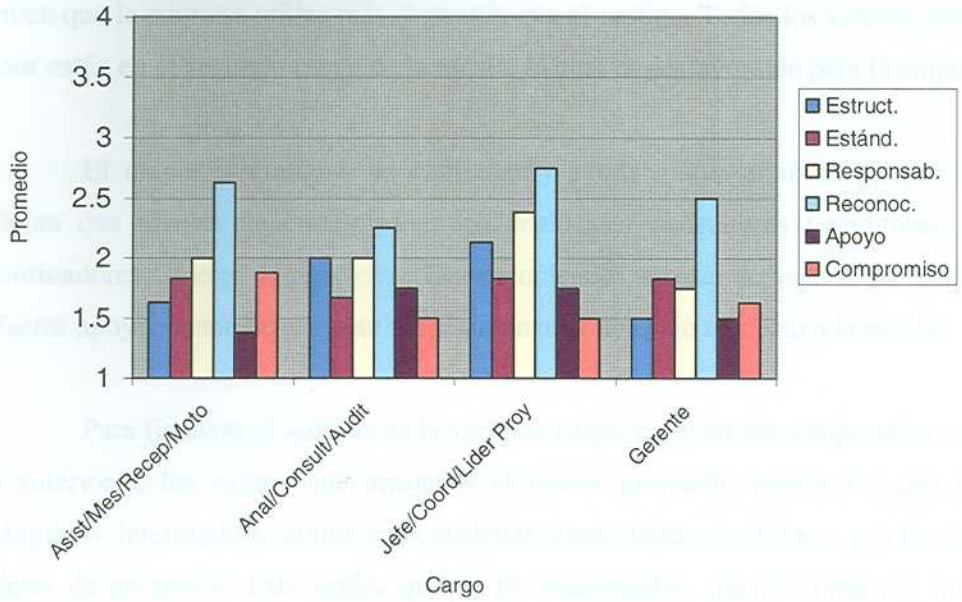
Para el caso del factor responsabilidad, los trabajadores que tienen el sentimiento de ser sus propios jefes y tener autonomía en sus decisiones, son los que tienen un nivel educativo de postgrado, lo cual señala que por la cantidad de conocimientos que estos han adquirido tienen mayor autonomía en su trabajo y en las decisiones que los mismos toman.

El factor reconocimiento arrojó resultados ascendentes a medida que incrementa el nivel educativo, siendo el nivel de técnicos universitarios los que tienen el sentimiento más bajo de ser recompensado por hacer correctamente su trabajo; por el contrario los empleados con postgrado obtuvieron resultados muy favorables respecto a este factor.

Para el caso del factor apoyo, que muestra el sentimiento de confianza y ayuda mutua entre los grupos de trabajo, quienes obtuvieron el promedio más alto fueron los encuestados con nivel de postgrado, al contrario de los técnicos universitarios.

Finalmente, en el factor compromiso, todos los encuestados presentaron el mismo valor promedio, lo que señala que sin hacer diferencias por el nivel educativo, todos los trabajadores tienen un bajo sentido de pertenencia a la organización. Es importante señalar que este valor promedio fue el más bajo de todos los valores para los distintos factores.

Gráfico # 10
Relación entre las variables clima organizacional y cargo



Al analizar el clima organizacional con la variable cargo, se puede destacar que para el factor estructura, los empleados que obtuvieron el más alto valor fueron los que ocupan cargos de jefes, coordinadores o líderes de proyecto. Esto señala que este nivel jerárquico, son quienes perciben estar mejor organizados y tener bien definidos los roles y responsabilidades.

En cuanto a la percepción del énfasis de la empresa en las normas de rendimiento y el grado de orgullo de los mismos al realizar un buen trabajo, que es el factor estándares, hubo tres grupos de cargos que arrojaron el mismo promedio. Este valor a pesar de ser el más alto, se ubica en la parte baja de la escala por lo que es desfavorable para la organización. El grupo de cargo que obtuvo un valor promedio distinto fueron los analistas, consultores y auditores, cargos que están en el principio de su carrera profesional, y son quienes tienen la menor percepción el factor estándares en el clima organizacional.

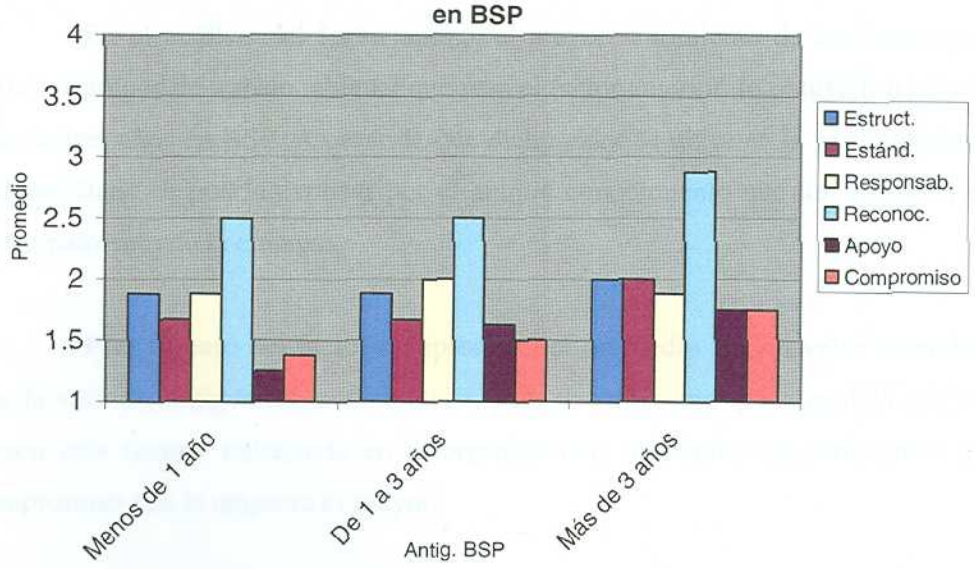
En el factor responsabilidad se pudo observar que los dos cargos más bajos obtuvieron el mismo valor promedio, el cual se ubica en el nivel de la escala llamado "en desacuerdo". Esto significa que estos empleados sienten tener poca autonomía en su trabajo y en la toma de decisiones. Por el contrario el cargo que arrojó el mayor resultado fue el de jefe / coordinador / líder de proyecto, aunque dicho valor también se ubica en la parte inferior de la escala (2.38).

Para el caso del factor reconocimiento, quienes sienten que son mejor recompensados con el trabajo realizado son los jefes / coordinadores / líderes de proyectos. Estos trabajadores sienten que la empresa utiliza más el premio que el castigo. Todos los valores obtenidos en este factor están en el segundo rango de la escala, lo cual es desfavorable para la empresa.

El mayor sentimiento de confianza y ayuda mutua entre los grupos de trabajo, lo reflejan dos niveles de encuestados: los analistas / consultores / auditores; y los jefes / coordinadores / líderes de proyectos. Estos empleados, a pesar de tener el promedio más alto en el factor apoyo, cuantitativamente representan un valor bajo respecto a la escala.

Para finalizar el análisis de la variable cargo, en el factor compromiso, a diferencia de los anteriores, los cargos que arrojaron el menor promedio fueron los que tienen niveles jerárquicos intermedios, como son: analistas /consultores /auditores y jefes /coordinadores /líderes de proyectos. Esto señala que de los encuestados, quienes tienen el mayor grado de compromiso son los cargos bases y los gerentes, a pesar de que los mismos siguen siendo niveles desfavorables para la organización.

Gráfico # 11
Relación entre las variables clima organizacional y antigüedad en BSP



En el análisis entre las variables clima organizacional y antigüedad en BSP, se señala que en el factor estructura quienes perciben de manera más favorable su forma de organización

y tienen una visión más clara de los roles de la empresa, son los empleados cuya antigüedad en BSP es mayor a tres años. Pese a esto, no existe mucha diferencia con los otros dos niveles identificados en la escala de antigüedad.

Para el caso del factor estándares, el valor promedio más alto fue el mismo que se obtuvo en el factor estructura, siendo los empleados con más de tres años en BSP los que perciben de forma más favorable el esfuerzo que realiza la empresa en las normas de rendimiento y el orgullo de los mismos al realizar un buen trabajo. El resto de los encuestados arrojaron igual valor promedio en la percepción de este factor.

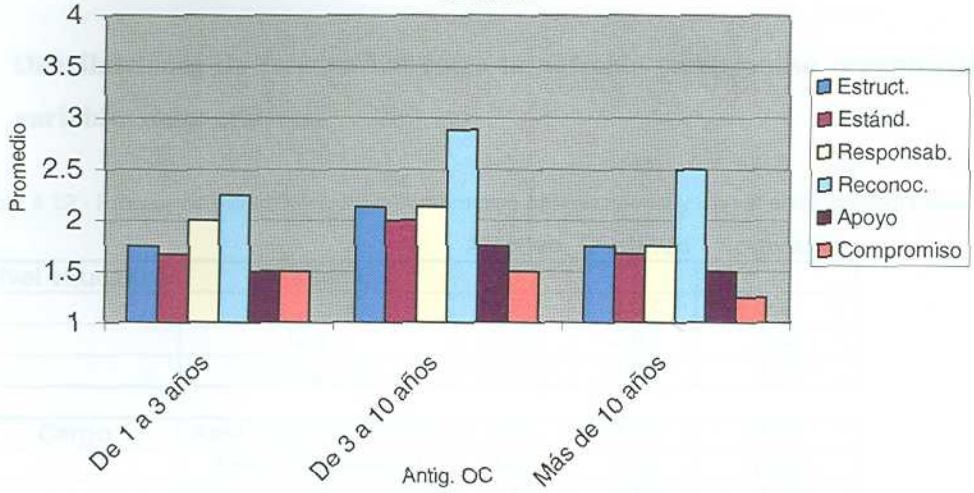
A diferencia de lo antes señalado, para el factor responsabilidad, quienes obtuvieron el mayor promedio son los empleados con una antigüedad de uno a tres años en BSP, lo que indica que son éstos quienes tienen el mayor sentimiento de autonomía.

En el caso del factor reconocimiento, los empleados que reflejan tener un mayor sentimiento de recibir la recompensa adecuado por el trabajo bien realizado, son los que tiene mayor antigüedad en BSP, es decir, aquellos que están trabajando en la empresa desde los inicios de la misma.

En el análisis del factor apoyo, el mayor sentimiento de confianza y ayuda mutua entre los grupos de trabajo, al igual que para el factor anterior, lo obtuvieron los empleados con más de tres años en BSP. A pesar de que dicho valor se ubica en la parte inferior de la escala, este resultado se podría explicar por el amplio conocimiento que los mismos tienen sobre el funcionamiento de la empresa.

Para el caso del factor compromiso, el promedio fue un valor ascendente a medida que la variable antigüedad incrementaba. Esto se traduce en que a medida que los empleados tienen más tiempo trabajando en la organización, su sentido de pertenencia y el grado de compromiso con la empresa es mayor.

Gráfico # 12
Relación entre las variables clima organizacional y antigüedad en la OC



Al analizar las variables clima organizacional y antigüedad en la Organización Cisneros, el promedio del factor estructura mostró resultados iguales para los empleados que tienen de uno a tres años en la organización, y los que tienen más de diez años trabajando en la misma. Esto señala que los empleados que perciben estar mejor organizados, y tienen una clara definición de sus roles, son aquellos cuya antigüedad en la OC oscila entre tres y diez años, es decir, son trabajadores que están en BSP desde sus inicios, pero viene de trabajar en otras empresas del grupo.

Al igual que en el factor anterior, los empleados con antigüedad entre tres y diez años, son los que tienen una percepción más favorable hacia varios factores, como son: el factor estándares, que refleja el énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento y tiene mayor grado de orgullo por el trabajo bien realizado; el factor responsabilidad, que refleja el sentimiento de autonomía de los empleados en sus decisiones; el factor reconocimiento, que refleja el sentimiento de ser bien recompensados por el trabajo realizado; y por último el factor apoyo, en el que se muestra el sentimiento de confianza y ayuda mutua entre los grupos de trabajo.

Para el factor compromiso los resultados fueron diferentes a lo antes señalado, ya que los trabajadores cuya antigüedad en la OC oscila entre tres y diez años, fueron quienes obtuvieron el promedio más bajo, al igual que los de uno a tres años. Esto se traduce en que los empleados que tienen más de diez años en la OC son los que tienen un menor sentido de

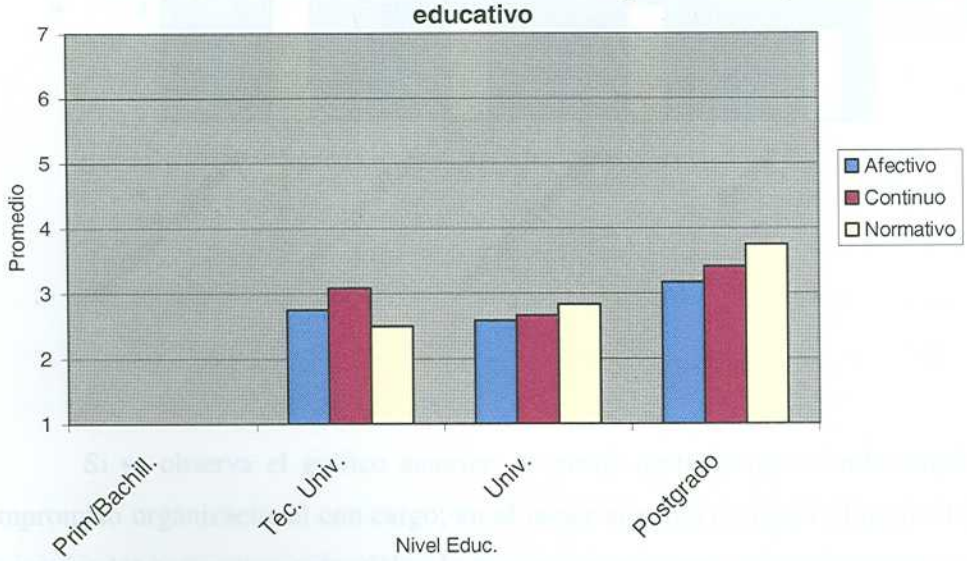
pertenencia a la empresa, lo cual podría ser originado por los traslados Inter. Compañías entre las empresas del grupo Cisneros.

5. Distribuciones de frecuencias entre la variable compromiso organizacional con las variables demográficas:

Tabla # 12.- Frecuencias entre la variable compromiso organizacional y las variables demográficas

		Afectivo	Continuo	Normativo
Nivel educativo	Prim/Bachill.	0	0	0
	Téc. Univ.	2.75	3.08	2.5
	Univ.	2.58	2.67	2.83
	Postgrado	3.17	3.42	3.75
Cargo	Asist/Mes/Recep/Moto	2.58	3.67	3.25
	Anal/Consult/Audit	3.08	2.75	2.83
	Jefe/Coord/Lider Proy	2.92	3.50	3.08
	Gerente	2.17	2.5	2.67
Antig. BSP	Menos de 1 año	2.83	2.17	3.08
	De 1 a 3 años	2.58	3.58	2.67
	Más de 3 años	3.17	3.08	3.08
Antig. OC	De 1 a 3 años	3.00	2.83	2.50
	De 3 a 10 años	3.17	3.08	3.25
	Más de 10 años	1.50	1.67	2.33

Gráfico # 13
Relación entre las variables compromiso organizacional y nivel educativo

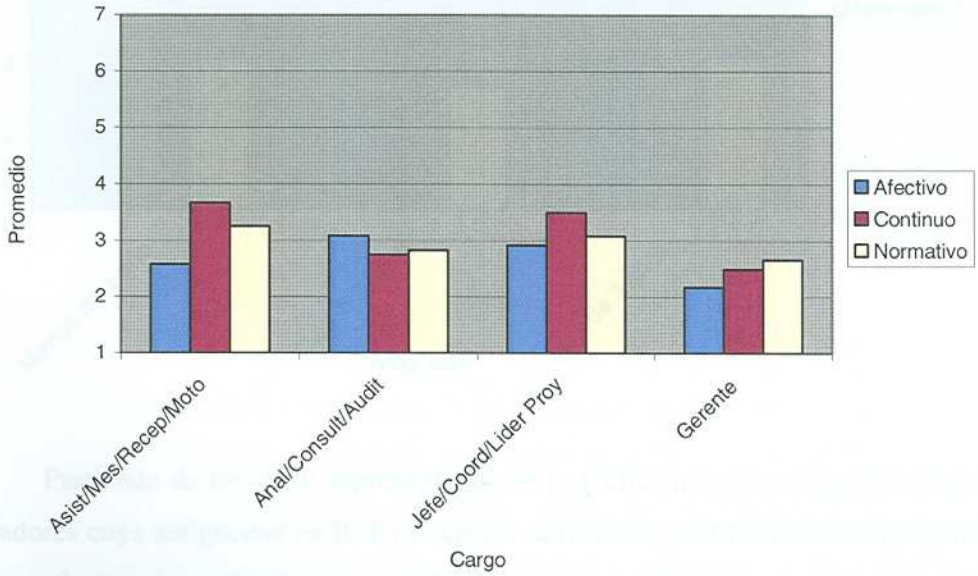


El análisis del compromiso organizacional con la variable nivel educativo arrojó que quienes tienen mejor identificación con los valores y la filosofía de la empresa son los empleados con nivel educativo de postgrado. A pesar de ello, este valor se ubica en la parte inferior de la escala, lo cual es desfavorable para la empresa.

Para el factor continuo, igualmente los empleados con un nivel de postgrado fueron quienes revelaron un mayor apego de carácter material con la empresa, es decir, son los que perciben que dejar su organización significaría un costo elevado.

En el caso del factor compromiso, el promedio obtenido se ubicó en el nivel intermedio de la escala, siendo "ni favorable ni desfavorable" par la empresa. Este resultado fue arrojado por los empleados con un nivel educativo de postgrado. En este factor, las respuestas fueron directamente proporcional al nivel educativo de los trabajadores.

Gráfico # 14
Relación entre las variables compromiso organizacional y cargo

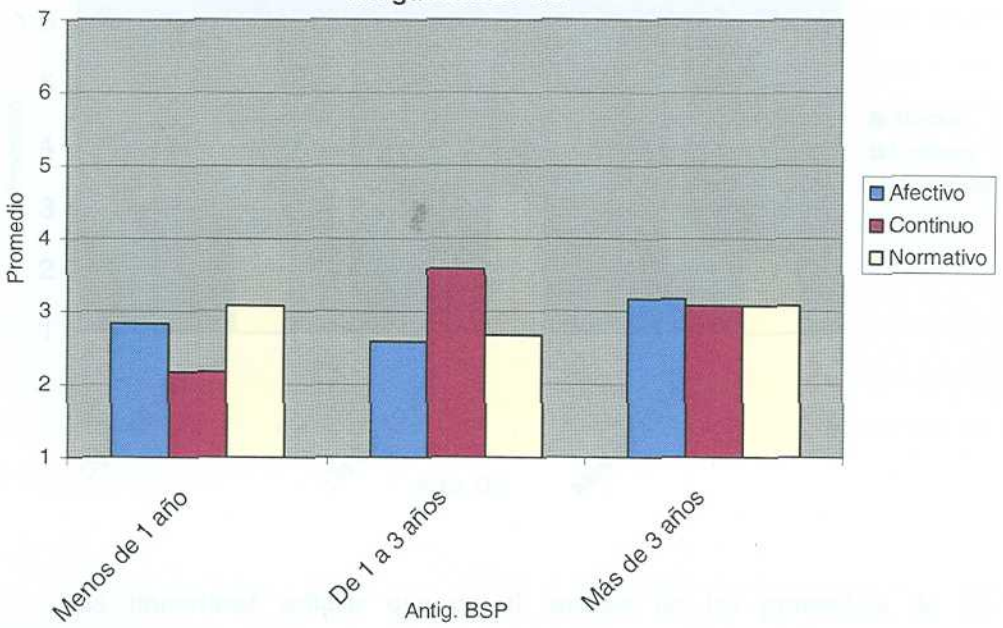


Si se observa el gráfico anterior, se puede destacar que al relacionar las variables compromiso organizacional con cargo; en el factor afectivo el menor el promedio lo arrojaron los empleados con cargos gerenciales, lo que indica que entre estos trabajadores existe una baja aceptación y creencias en lo valores y metas de la organización.

Los cargos bases (asistente /mesonero /recepcionista /motorizado) poseen el valor más alto en el factor continuo, siendo éstos los que sienten mayor grado de apego en comparación con el resto de los cargos. Es importante señalar que a pesar que este valor es el más alto, se ubica en nivel intermedio de la escala.

Para el factor normativo, igualmente, quienes obtuvieron el mayor promedio fueron los cargos bases. Esto señala que son estos empleados los que internalizan de la mejor manera las normas de la empresa a fin de que se logren los objetivos e intereses de la organización.

Gráfico # 15
Relación entre las variables compromiso organizacional y antigüedad en BSP



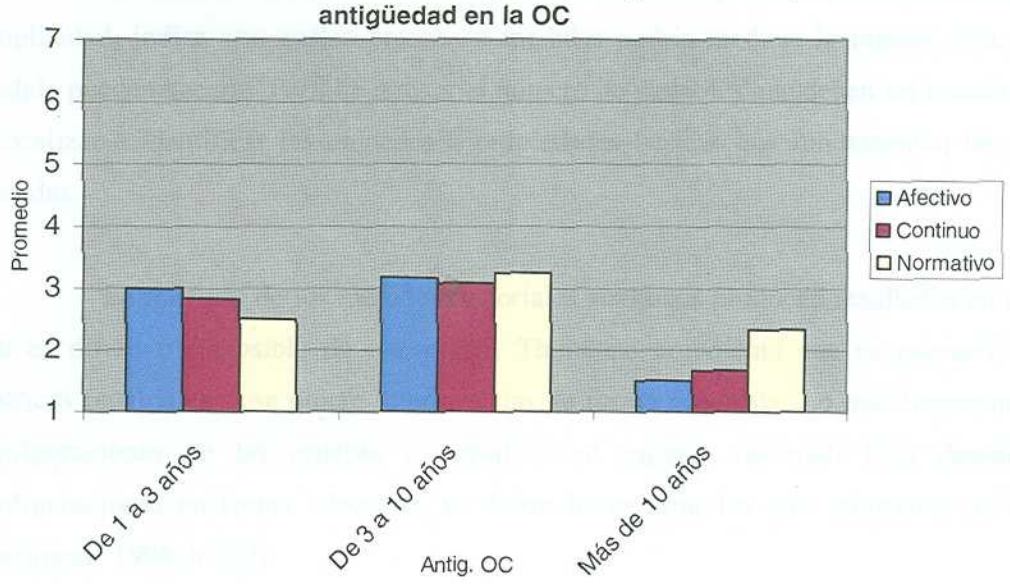
Partiendo de los datos representados en la gráfica anterior, se puede señalar que los trabajadores cuya antigüedad en BSP es superior a tres años, obtuvieron el mayor promedio en el factor afectivo, lo cual señala los empleados que han trabajado en otras empresas del grupo Cisneros, son los que tienen mayor identificación con los valores y la filosofía de la empresa.

Por otra parte, los empleados cuya antigüedad en BSP oscila entre 1 y 3 años presentan el mayor promedio en el factor continuo, lo que se traduce en que los mismos perciben que dejar su empresa significaría un costo muy elevado. Este valor se ubica en el nivel intermedio de la escala, que es "ni favorable ni desfavorable" para la empresa. Esto no

ocurre para los trabajadores cuya antigüedad es menor a 1 año, para quienes la percepción en el compromiso continuo es contraria, siendo esta la de menor valor.

En el caso del factor normativo, hubo dos grupos que arrojaron el mayor promedio, los cuales fueron los que tienen una antigüedad inferior a un año, y aquellos que tienen más de tres años en BSP. Esto señala que los trabajadores con una antigüedad en BSP entre uno y tres años, son los que reflejaron una menor obligación de pertenecer a la empresa.

Gráfico # 16
Relación entre las variables compromiso organizacional y antigüedad en la OC



Es importante señalar que en el análisis de los promedios de las variables compromiso organizacional y antigüedad en la Organización Cisneros, para el factor afectivo los cargos cuya antigüedad oscila entre tres y diez años fueron los que arrojaron el mayor resultado, lo que indica que ellos son quienes continúan en la organización porque así lo desean, que tienen la mejor aceptación y creencia en los valores y metas de la organización, en comparación con las respuestas de los otros grupos.

Es importante señalar que, los encuestados cuya antigüedad en la Organización Cisneros es superior a 10 años, presentaron los valores más bajos para los tres factores que constituyen el compromiso: afectivo, normativo y continuo. Esto demuestra que son estos

trabajadores quienes tienen el menor grado de identificación con la empresa y con las metas de la misma.

Los empleados con antigüedad entre tres y diez años en la Organización Cisneros obtuvieron el promedio más alto en el factor normativo, lo que refleja un fuerte sentimiento de obligación a pertenecer a la empresa.

6. Análisis factorial de las variables clima y compromiso organizacional

El análisis factorial reduce la multiplicidad de pruebas y medidas a una mayor simplicidad, indica con cuáles pruebas o medidas podría medirse la misma cosa, y en qué medida pueden hacerlo. Permite reducir el número de variables que deben ser tratadas, y ayuda a localizar e identificar las unidades o propiedades básicas que fundamentan las pruebas y medidas.

La mayoría de los métodos factoriales analíticos producen resultados en una forma que es difícil o imposible de interpretar, Thurstone argumenta que es necesario rotar las matrices factoriales si se quiere interpretarlas de forma adecuada. Lo más importante son las configuraciones de las pruebas o variables en espacio factorial. Para descubrir estas configuraciones en forma adecuada, se deben hacer girar los ejes arbitrarios de referencia (Kerlinger, 1998, p.660).

Para el presente estudio se realizó el análisis factorial con la ayuda del programa SPSS 12.0. En dicho análisis se rotaron las variables clima y compromiso organizacional a través del método Varimax. A continuación se muestran los resultados obtenidos para el clima organizacional:

Tabla # 13.- Matriz Rotada del Clima Organizacional

	Component				
	1	2	3	4	5
p5	.764				
p19	.753				
p6	.737				
p17	.716				
p9	.712	.474			
p3	.700				
p20	.687				
p1	.608				
p16		.864			
p8		.828			
p2		.815			
p14		.765			
p24			.887		
p10			.834		
p12			.800		
p7			.796		
p21				.871	
p11				.777	
p15				.682	
p23				.636	
p4					.851
p18					.785
p13					.687
p22					.667

Método de Extracción: Análisis de los Componentes Principales. Método de Rotación: Varimax

Al observar la tabla anterior, se puede señalar que el análisis factorial con el método de rotación Varimax, arrojaron una matriz con cinco factores claramente definidos. Cada uno de estos factores está conformado por cuatro ítems, que corresponden a cada una de las dimensiones de la variable clima organizacional. Es importante destacar que cada uno de los ítems carga más de 0,5, lo que confirma que miden la dimensión que les corresponde.

En el primer factor, se observó la concurrencia de dos dimensiones, es decir, que el mismo contiene ocho ítems de los cuales la mitad mide la dimensión estructura y la otra mide reconocimiento.

Los resultados del análisis del compromiso organizacional arrojaron la siguiente tabla:

Tabla # 14.- Matriz Rotada del Compromiso Organizacional

	Component		
	1	2	3
p11	.898		
p8	.865		
p7	.861		
p2	.837		
p10	.803		
p13	.782		
p3		.873	
p4		.847	
p16		.838	
p1		.809	
p5		.803	
p17		.762	
p12			.795
p14			.769
p15			.768
p18			.720
p6			.704
p9			.701

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales. Método de Rotación: Varimax

La tabla antes señalada muestra que el análisis factorial con el método de rotación Varimax, para la variable compromiso organizacional arrojó tres factores claramente definidos, los cuales miden las dimensiones de la variable en estudio. Igualmente al análisis anterior, las cargas de todos los ítems fueron superiores a 0,5, lo que señala que los mismos miden la dimensión que les corresponde.

El análisis factorial realizado permite sustentar los resultados obtenidos en la investigación, mediante la utilización e los instrumentos de Stringer (2002) y Allen y Meyer (1997), para el clima y compromiso organizacional respectivamente.

7. Correlación r de Pearson entre las variables clima y compromiso organizacional:

La correlación es una medida de asociación lineal entre dos variables y su sentido (si es directo o inverso). Cuando este coeficiente arroja un valor cercano a 1 o -1, es perfectamente lineal, ya sea positiva o negativa. Cuando el coeficiente tiene un valor próximo a cero, o bien no existe relación entre las variables analizadas o bien dicha relación no es lineal.

El Coeficiente de correlación de Pearson denotado por r es utilizado cuando ambas variables son cuantitativas siguiendo una distribución normal. Es importante señalar que, en el presente estudio, las variables clima y compromiso organizacional son discretas, pero fueron trabajadas como continuas, a través de la recodificación de las mismas, como se muestra a continuación:

Tabla # 15.- Recodificación utilizada para las variables clima y compromiso organizacional.

Resultados		Clima	Compromiso
1,00	1,49	1	1
1,5	2,49	2	2
2,5	3,49	3	3
3,5	4,49	4	4
4,5	5,49		5
5,5	6,49		6
6,5	7,00		7

La hipótesis planteada en la presente investigación señala que a mayor percepción positiva del clima organizacional habrá un mayor compromiso del empleado hacia la organización, siendo esta última la variable dependiente.

A continuación se muestra una tabla que resume los resultados combinados entre ambas variables:

Tabla # 16.- Contingencia entre las variables clima y compromiso organizacional

			RTclima			Total
			1.00	2.00	3.00	
RTcompromiso	5.00	# Personas		1	2	3
		Porcentaje		3.3%	25.0%	6.5%
	4.00	# Personas		10	4	14
		Porcentaje		33.3%	50.0%	30.4%
	3.00	# Personas	1	9	1	11
		Porcentaje	12.5%	30.0%	12.5%	23.9%
	2.00	# Personas	6	8	1	15
		Porcentaje	75.0%	26.7%	12.5%	32.6%
	1.00	# Personas	1	2		3
		Porcentaje	12.5%	6.7%		6.5%
Total		# Personas	8	30	8	46
		Porcentaje	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Al analizar los datos se destaca que la mayor proporción de los resultados que arrojó la percepción del clima organizacional se ubica en el nivel dos (2), lo cual se traduce en una

percepción desfavorable de la variable clima, ya que la misma se presenta en la mitad inferior de la escala ("en desacuerdo"). Es importante destacar que el resto de las respuestas se ubicaron en iguales proporciones entre los trabajadores que están "totalmente en desacuerdo" con el clima organizacional, y aquellos que están "de acuerdo" con el mismo.

En cuanto a la variable compromiso organizacional, el mayor porcentaje de respuestas se encuentra en el nivel dos (2), seguida por una proporción muy semejante ubicada en el nivel cuatro (4). Esto señala que, en una escala del uno al siete, donde el valor más alto significa un mayor grado de compromiso; la mayoría de los empleados encuestados mostraron respuestas correspondientes a un bajo grado de compromiso organizacional.

Es importante señalar que de las respuestas obtenidas, sólo hubo dos trabajadores que se ubicaron en el más alto nivel para ambas variables, por el contrario un solo trabajador tuvo la percepción más desfavorable para el clima y el compromiso organizacional. Igualmente se resalta que el mayor porcentaje de encuestados con la misma percepción para las variables en estudio, se ubica "en desacuerdo" con el clima organizacional (nivel 2) y "ni de acuerdo ni en desacuerdo" con el compromiso organizacional.

La siguiente tabla presenta la correlación que arrojaron las variables clima y compromiso organizacional:

Tabla # 17.- Correlaciones entre las variables clima y compromiso organizacional

		TOTAL Clima	TOTAL Compromiso
TOTAL Clima	Correlación r de Pearson	1	.515**
	Sign. (bilateral)		.000
	Covarianza	.356	.333
	N	46	46
Compromiso	Correlación r de Pearson	.515**	1
	Sign. (bilateral)	.000	.
	Covarianza	.333	1.177
	N	46	46

**. Correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Con base en los datos anteriormente señalados, se puede destacar que la correlación r de Pearson arroja una relación positiva de 0.515, lo que señala que el 51,5% de las veces en que cambia la variable compromiso organizacional es explicado por un cambio en la variable X clima organizacional. De igual forma, el nivel de significancia es de 0.01, la cual señala que la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera es de 100%. Esto se traduce en una relación medianamente lineal entre las variables, donde a mejor percepción del clima organizacional, habrá un mayor compromiso de los empleados hacia su organización.

Tomando en cuenta que se cumple la hipótesis sólo el 51,5% de las veces, se considera que no se puede llegar a ningún resultado conclusivo.

8. Distribución Chi Cuadrado entre las variables clima y compromiso organizacional

Luego de haber realizado el análisis de la correlación r de Pearson con las variables codificadas, se tomaron las variables sin codificar, es decir discretas para realizar el análisis Chi Cuadrado.

La distribución Chi Cuadrado se utiliza para el estudio de la asociación entre variables cualitativas y se basa en la comparación de las frecuencias obtenidas con las frecuencias esperadas, lo que permite decidir, si hay asociación o no entre las variables. Para el presente estudio las frecuencias esperadas era la relación entre las variables, que un cambio en la variable clima organizacional explica un cambio en la variable compromiso organizacional.

Los análisis de Chi Cuadrado arrojaron que las frecuencias esperadas entre las variables se cumplen un 37.5%, con un nivel se significancia de 0.01, lo cual señala que existe una relación media-baja entre las variables, cumpliéndose sólo el 37.5% de los casos la hipótesis planteada y con una probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera de 99% (ver anexo H).

9. Correlación parcial entre las variables clima y compromiso organizacional, con las variables demográficas

Tabla # 18.- Correlación parcial entre las variables clima y compromiso organizacional con las variables demográficas

		Controlando la variable:			
	Clima y Compromiso	Nivel Educativo	Cargo	Antogüedad en BSP	Antigüedad en la OC
r de Pearson	0.515	0.512	0.52	0.511	0.566
Significación	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Luego de haber analizado el coeficiente r de Pearson sin manipular ninguna de las variables, se decidió realizar el análisis de correlaciones parciales a fin de determinar las variables demográficas que afectan la relación entre las variables clima y compromiso organizacional (ver anexo G).

El procedimiento de correlaciones parciales permite estudiar la relación lineal existente entre dos variables controlando el posible efecto de una o más variables extrañas. Es una técnica de control estadístico que expresa el grado de relación lineal existente entre dos variables tras eliminar de ambas el efecto contribuyente a terceras variables.
http://www.uca.es/serv/ai/formacion/spss/Imprimir/17corlin.pdf

Al analizar los coeficientes de correlación parcial, se observa que todas arrojaron un nivel de significancia del 100%, pero a pesar de ello, sólo dos de las variables demográficas afectan la relación entre clima y compromiso organizacional, las cuales son: cargo y antigüedad en la Organización Cisneros.

En el caso de la variable cargo, se observa que al aislarla del análisis, el valor r de Pearson se incrementa en 0,005 con lo cual se incrementaría la relación positiva entre las variables en estudio, a pesar que dicho incremento no llega a un 1%.

Por el contrario, el resultado de la correlación parcial aislando la variable antigüedad en la Organización Cisneros muestra que esta variable tiene un efecto mayor sobre los resultados del valor r de Pearson. Al aislar la variable antigüedad en la OC, el r de Pearson aumenta en 0,051, lo que corresponde a un 5,1%. Esto señala que esta variable es la que tiene mayor efecto sobre el

resultado de la correlación lineal positiva entre las variables clima y compromiso organizacional, a pesar que la misma no llega a afectarlo en gran medida (no llega a variar en 10%).

Partiendo de lo antes señalado, se puede concluir que las variables: nivel educativo, cargo, antigüedad en BSP y antigüedad en la Organización Cisneros, no afectan en gran medida el resultado de la correlación entre el clima y el compromiso organizacional

CAPITULO V

CONCLUSIONES

A partir de los resultados en la presente investigación se puede concluir que:

Al analizar el total de los datos suministrados por los encuestados se puede observar que en la variable clima organizacional, la mediana total señala que existe una percepción desfavorable ("en desacuerdo") con el clima organizacional presente en su empresa. Esto muestra que existe un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, que son percibidas por los trabajadores y que pueden influenciar su comportamiento y motivación, con las cuales ellos no están de acuerdo.

Por otro lado, el reconocimiento fue el factor que obtuvo la mediana de mayor valor, ubicándose en la parte superior de la escala, lo que se traduce en que los empleados tienen una percepción favorable hacia las recompensas que reciben por el trabajo realizado. Es importante señalar que el factor del clima organizacional que arrojó el menor de los resultados fue el compromiso, lo que indica que los encuestados tienen un bajo sentido de pertenencia hacia su organización y las metas de la misma.

Del análisis de frecuencias realizado entre las variables demográficas y la variable clima organizacional, se puede concluir que los factores compromiso y apoyo, son los que tienen menores promedios para todas las variables demográficas. Esto señala que el bajo sentido de pertenencia a la organización y la desconfianza entre los grupos de trabajo, son percepciones comunes entre los empleados, sin hacer diferencia por su nivel educativo, cargo o antigüedad.

Por el contrario, el factor reconocimiento obtuvo el promedio más alto en todas las variables demográficas, lo que señala que todos los trabajadores sienten que son correctamente recompensados por el trabajo realizado.

Estos análisis muestran que el clima organizacional no tiene una percepción favorable en la empresa, y en específico el sentido de pertenencia y la confianza entre grupos de trabajo son áreas de oportunidad. Esto podría explicarse debido a que por ser una empresa pequeña

perteneciente a una organización, y donde existe un alto índice de traslados laborales, el sentido de pertenencia es bajo porque existen muchas probabilidades de ser trasladados a otras empresas del grupo. Por otra parte, la naturaleza de la empresa (ofrecer servicios de asesoría), y la estrategia de trabajo, donde cada cliente es atendido por un equipo de trabajo, podría ser causante de la poca colaboración y desconfianza existente entre los mismos.

Tal como señala Stringer (2002) el clima organizacional tiene cinco determinantes, los cuales son: las prácticas de liderazgo; el sistema formal y la estructura de la organización; la estrategia; el ambiente externo; y la historia de la organización. Estos determinantes deben ser fortalecidos para alcanzar una mejor percepción del clima organizacional.

En relación a la variable compromiso organizacional, los análisis arrojaron que existe un bajo sentido de identificación con la empresa ni con sus metas y objetivos, ya que la mediana se ubicó en la parte inferior de la escala. De igual manera se destaca que las medianas de los tres factores que miden el compromiso organizacional fueron muy semejantes.

Es importante destacar que el factor afectivo obtuvo el promedio de menor valor en casi todos los análisis con las variables demográficas, lo cual se traduce en que la poca identificación individual del trabajador con su empresa es una característica de casi todos los empleados, donde la única variable demográfica que puede cambiar esta situación es la antigüedad en la Organización Cisneros. En este caso, los trabajadores mostraron el menor promedio en el factor continuo, siendo éste el que revela el costo que tiene para el trabajador dejar su empresa y el apego material que tienen con la misma.

A pesar de lo antes señalado, se destaca que en la variable compromiso organizacional, el factor que obtuvo los promedios más altos en relación con el nivel educativo, el cargo y la antigüedad en BSP, fue el continuo.

Es importante resaltar que la variable antigüedad en la Organización Cisneros tiene un comportamiento diferente al resto de variables demográficas, mostrando que a medida que la misma aumenta, la percepción global del compromiso organizacional disminuye.

Todos los análisis realizados permiten concluir que la percepción del compromiso organizacional es desfavorable para la empresa, siendo un área de oportunidad la identificación

que tienen los empleados con la empresa, sus metas y objetivos. Esto podría explicarse por la pertenencia de la empresa a una gran organización, y más de la mitad de sus trabajadores vienen de trabajar en otras empresas del grupo, siendo común los traslados internos, podría ser el causal de la poca identificación con la empresa.

Al correlacionar las variables clima y compromiso organizacional, según el coeficiente r de Pearson, se pudo observar que sólo el 51,5% de las veces en que aumenta el compromiso organizacional, puede ser explicado por un aumento en el clima organizacional. Por el método chi cuadrado, tomando la variable como discreta, sólo se cumple la hipótesis un 37,5% de las veces. Esto señala que no se puede llegar a ningún resultado conclusivo respecto a la asociación lineal para estas dos variables, y por lo tanto no se puede asegurar el cumplimiento de la hipótesis planteada.

RECOMENDACIONES

A partir de los análisis realizados y las conclusiones obtenidas, se recomienda:

Ya que se utilizó el instrumento de Stringer (2002) para la medición del clima organizacional, y que el mismo señala que existen cinco determinantes que influyen en dicha variable; se recomienda a la empresa realizar un proceso donde se fortalezcan dichos determinantes: las prácticas de liderazgo; el sistema formal y la estructura de la organización; la estrategia; el ambiente externo; y la historia de la organización; para así realizar nuevamente la medición del clima organizacional y confirmar el efecto que tienen los mismos.

De igual manera se recomienda realizar una investigación similar a la presente, en otra empresa de asesoría que no pertenezca a un grupo empresarial, a fin de determinar si dicha variable interfiere en los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N. & Meyer, J. (1997). Commitment in the workplace (Theory, research and application). London: Sage publicatios.
- Ashkanasy,N., Wilderom, C., y Peterson, M. (2000). Hand Book of Organizational Culture and Climate. Sage Publications, Inc.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Cardozo, A. y Goncalves, L. (1998). Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria de personal. Tesis de Grado. UCAB, Caracas.
- Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Prentice Hall.
- De □r.□las, A. Y Simonis, M. (1994). Prevalencia de factores en la conformación del clima organizacional percibido: según el modelo de Litwin y Stringer caso de estudio gerencia de producción de una empresa multinacional. Tesis de Grado. UCAB, Caracas.
- Di Sarli, P y Ruiz, H. (1991). Relación entre la percepción del estilo de liderazgo y la percepción del clima organizacional en supervisores. Tesis de Grado. UCAB, Caracas
- Garber, J. (2001). Compromiso Organizacional y Calidad de Servicio en una empresa de correo y mensajería del sector privado. Tesis de Grado. UCAB, Caracas.
- Gibson, J., Ivancevich y Donnelly. J (1996). Organizaciones: Comportamiento. Estructura y Proceso. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Gibson, J. Ivancevich y Donnelly. J (1987). Organizaciones: Conducta, Estructura y Procesos. (3ª Ed.). México: Nueva Editorial Interamericana.
- Gurley, L. y Fernández, M. (2003). Relación entre la percepción de las prácticas de liderazgo y el clima organizacional. Tesis de Grado. UCAB, Caracas.
- Hall, R. (1983). Organizaciones: estructura y proceso. (3ª Ed). México: Editorial Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P., (1991). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kerlinger, F., (1998). Investigación del Comportamiento. (2° Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.

- Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Tesis de Grado. UCAB, Caracas.
- Márquez, M. (2001). Clima Organizacional. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/□r./coricvel.htm
- Mathieu, J.E. y Zajac, D. (1990). A Rewiew and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. Psychological boletin, Pennsylvania States University, vol 108, Nº 2, p. 71-194.
- Ramos, K. y Valero, R. (1997). Relación entre Estilo Gerencial y Clima Organizacional. Tesis de Grado. UCAB, Caracas.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento y Práctica (7ª Ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Stringer, R. (2002). Organizational Climate (1ª Ed.). New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf
- http://www.venamcham.org/comites/outsourcing_week_09_09_05.htm
- http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/noticias.asp?id=870
- http://www.monografias.com/trabajos10/outso.shtml#HIST
- http://.geocites.com/altuve/edu/outsourcing_faq.html

ANEXO A

CUESTIONARIO DE CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Este cuestionario está diseñado para recolectar información acerca de cómo se sienten las personas en su trabajo, cómo son dirigidas, y cómo funcionan las cosas en la organización.

Los resultados obtenidos serán utilizados para resolver problemas e identificar oportunidades de mejora para la organización.

Para que los resultados de este cuestionario sean útiles, es importante que usted nos entregue una *imagen sincera* de cómo ve las cosas. Le pedimos que se tome su tiempo y que responda cada pregunta honestamente. Esto no es un examen, y no hay respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas serán estrictamente confidenciales. No serán publicarán las respuestas de ningún individuo. Los únicos informes publicados serán los resúmenes estadísticos de las respuestas de los diferentes grupos de empleados.

Instrucciones:

- La encuesta está constituida por 2 partes, en cada una de ellas encontrará un conjunto de planteamientos, ante los cuales se ofrecen varias categorías de respuestas.
- Deberá seleccionar aquella categoría de respuesta que mejor refleje su opinión respecto a cada uno de los temas planteados, marcando con una X la casilla correspondiente (sólo una).
- Le agradecemos responder *completamente* la encuesta, no deje ningún planteamiento sin contestar.
- Debe responder en base a lo que observa actualmente en la empresa y no en lo que desearía que fuera, es importante que refleje lo que realmente ve y siente.
- Cada una de las partes que conforman la encuesta posee una escala de respuestas diferente, por lo cual es importante estar atento (a) al responder cada una de ellas.

La encuesta es **anónima**, sólo pedimos completar los datos presentados a continuación, los cuales también son muy importantes en nuestra investigación:

Nivel Educativo (Culminado):

- ☐ Primaria / Bachiller
- ☐ Técnico Universitario
- ☐ Universitario
- ☐ Post-Grado

Cargo:

- ☐ Gerente
- ☐ Jefe/Coordinador/Líder de Proyecto
- ☐ Analista/Consultor/Auditor
- ☐ Asistente/Mesonero/Recepcionista/Motorizado

Antigüedad en BSP:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ Más de 3 años

Antigüedad en la Organización Cisneros:

- ☐ De 0 a 3 años
- ☐ De 3 a 10 años
- ☐ Más de 10 años

Muchas Gracias por tu Colaboración

Primera Parte: Clima Organizacional

Esta sección del cuestionario está diseñada para medir **cómo usted se siente en su ambiente de trabajo**. Se le pedirá que describa qué clase de clima o atmósfera se ha creado en la organización. Por favor marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión. Recuerde que debe responder en base a lo que observa actualmente en la empresa y no en lo que desearía que fuera.

Para cada pregunta u oración en esta parte use la siguiente escala:

A: TOTALMENTE EN DESACUERDO:

Si la oración definitivamente no expresa cómo usted se siente sobre el punto.

B: DESACUERDO:

Si usted no está claro pero piensa que la oración no tiende a expresar cómo se siente.

C: DE ACUERDO:

Si usted no está claro pero piensa que la oración tiende a expresar cómo se siente.

D: TOTALMENTE DE ACUERDO:

Si la oración expresa definitivamente cómo se siente.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En esta organización, las recompensas y estímulos que usted obtiene usualmente sobrepasan las amenazas y la crítica.				
2	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
3	En algunos de los proyectos en los que he participado, no he estado muy seguro de quién era mi jefe.				
4	A la gerencia le ofende que verifique todo con ellos, si piensas que tienes el enfoque correcto, sólo sigue adelante.				
5	En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.				
6	Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.				
7	En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos.				
8	Realmente, las personas de esta organización no confían lo suficiente unas en otras.				
9	En esta organización, a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.				
10	Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se puede mejorar.				
11	En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización.				
12	Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente.				
13	En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales, casi todo es consultado.				
14	En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error.				
15	Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización.				
16	Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo.				
17	En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
18	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por sí solos.				
19	Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda a la mejor persona a llegar a la cima.				
20	Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación.				
21	En realidad, no me importa lo que le pase a esta organización.				
22	No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo.				
23	Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización.				
24	En esta organización, las personas parecen estar muy orgullosas de su desempeño.				

Segunda Parte: Compromiso Organizacional

En esta sección del cuestionario se le pedirá que evalúe **su nivel de compromiso con la organización**. Por favor indique cuán de acuerdo o desacuerdo está usted con cada oración presentada. Por favor marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión.

Para cada pregunta u oración en esta parte use la siguiente escala:

A: TOTALMENTE EN DESACUERDO:

Si la oración definitivamente no expresa cómo usted se siente sobre el punto.

B: MUY EN DESACUERDO:

Si la oración no expresa exactamente cómo usted se siente sobre el punto.

C: EN DESACUERDO:

Si usted no está claro pero piensa que la oración no tiende a expresar cómo se siente.

D: NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO:

Si la oración no está relacionada ni vinculada con su opinión sobre ese punto.

E: DE ACUERDO:

Si usted no está claro pero piensa que la oración tiende a expresar cómo se siente.

F: MUY DE ACUERDO:

Si la oración expresa casi con exactitud cómo usted se siente.

G: TOTALMENTE DE ACUERDO:

Si la oración expresa definitivamente cómo se siente.

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

#	Preguntas	Totalmente en Desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1.	Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo (a) en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte.							
2.	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no considero que sea correcto renunciar a mi organización ahora.							
3.	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.							
4.	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5.	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas							
6.	Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							
7.	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.							
8.	Esta organización merece mi lealtad.							
9.	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.							
10.	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.							
11.	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.							
12.	Esta organización tiene ara mí, un alto grado de significancia personal.							
13.	Le debo muchísimo a mi organización.							
14.	No me siento como parte de la familia en mi organización.							
15.	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.							
16.	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.							
17.	Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.							
18.	No me siento emocionalmente vinculado con esta organización.							

ANEXO B

Reliability
Clima – Todos los Factores

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	46	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	24

ANEXO C

Reliability
Clima – Factor Estructura

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p3	6.20	4.561	.668	.844
p6	6.09	4.214	.762	.804
p9	6.11	4.677	.683	.837
p20	5.80	4.783	.743	.816

Reliability
Clima – Factor Estándares

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p7	5.78	4.885	.851	.881
p10	5.67	4.936	.760	.911
p12	5.74	4.730	.780	.905
p24	5.83	4.769	.863	.876

Reliability
Clima – Factor Responsabilidad

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p4	6.20	3.672	.691	.799
p13	6.11	4.232	.645	.819
p18	6.28	3.763	.721	.785
p22	6.33	3.780	.674	.806

Reliability
Clima – Factor Reconocimiento

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	7.46	4.965	.555	.814
p5	7.37	4.416	.722	.734
p17	7.37	4.949	.670	.762
p19	7.28	4.785	.629	.779

Reliability
Clima – Factor Apoyo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p2	5.57	5.451	.801	.903
p8	5.57	6.251	.825	.894
p14	5.63	6.371	.777	.908
p16	5.80	5.316	.880	.871

Reliability
Clima – Factor Compromiso

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p11	4.72	2.074	.644	.737
p15	4.63	2.238	.553	.780
p21	4.89	2.055	.671	.724
p23	4.61	2.021	.595	.763

ANEXO D

Reliability
Compromiso – Todos los Factores

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	46	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	18

ANEXO E

Reliability
Compromiso - Factor Afectivo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p6	13,17	29,391	,801	,708	,941
p9	13,65	26,632	,864	,769	,934
p12	13,76	30,497	,795	,657	,942
p14	13,80	27,983	,869	,868	,932
p15	13,70	28,216	,871	,855	,932
p18	13,54	27,054	,843	,739	,936

Reliability
Compromiso - Factor Continuo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	15,22	38,974	,815	,742	,936
p3	14,59	38,470	,854	,783	,931
p4	14,87	38,294	,853	,772	,931
p5	15,33	40,136	,770	,717	,941
p16	15,13	36,871	,868	,858	,929
p17	14,87	38,694	,826	,793	,934

Reliability
Compromiso - Factor Normativo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	6

Reliability
Compromiso - Factor Normativo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	6

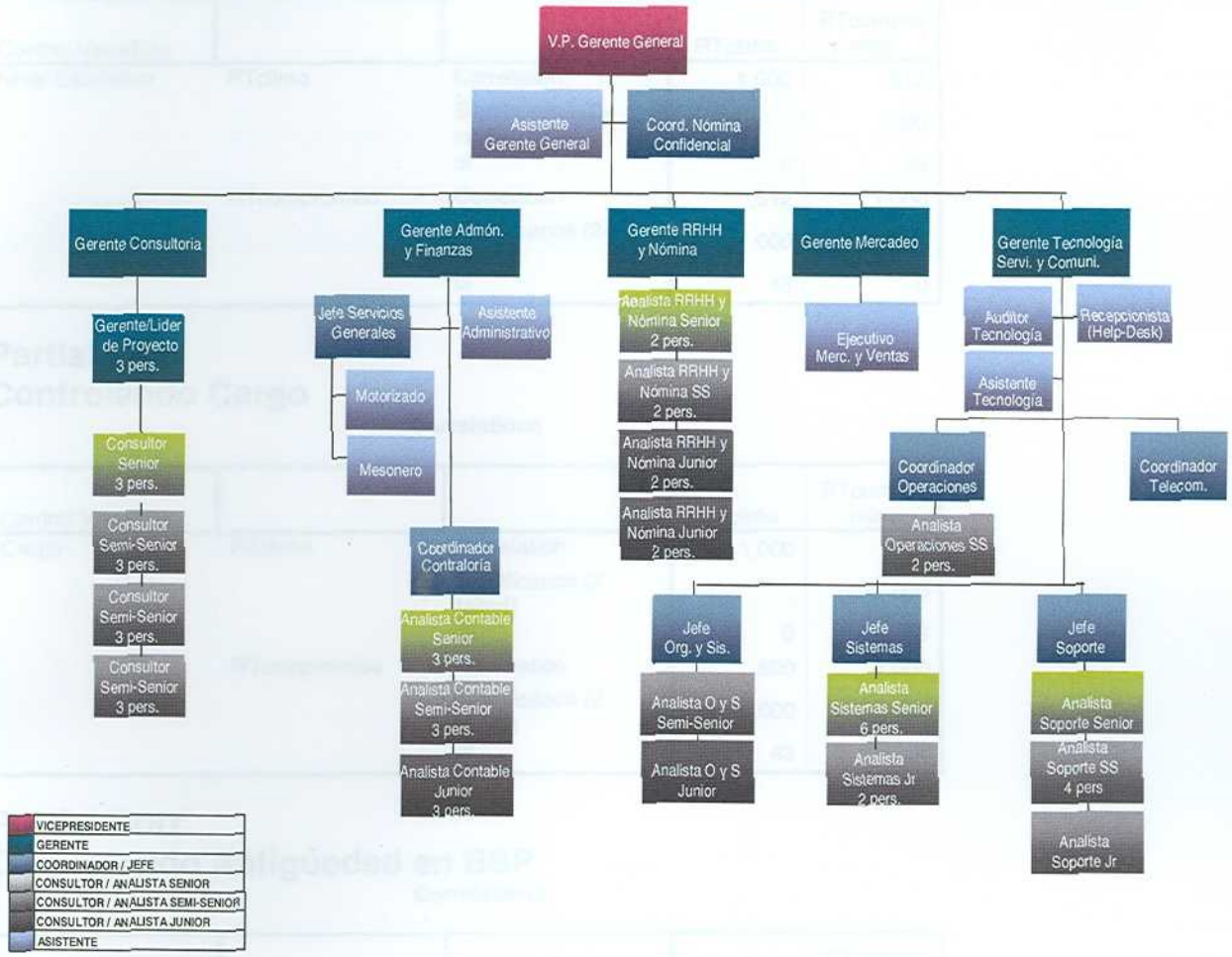
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p2	16,07	49,796	,898	,840	,942
p7	15,91	48,748	,892	,848	,944
p8	16,59	50,292	,880	,817	,944
p10	16,43	55,007	,836	,721	,949
p11	16,15	54,665	,885	,800	,945
p13	16,13	57,405	,814	,679	,953

ANEXO F

BSP Business Services Provider de Venezuela, c.a.

Organigrama Detallado



ANEXO G

Partial Corr
Controlando Nivel Educativo

Correlations

Control Variables			RTclima	RTcompromiso
Nivel Educativo	RTclima	Correlation	1.000	.512
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	43
	RTcompromiso	Correlation	.512	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	43	0

Partial Corr
Controlando Cargo

Correlations

Control Variables			RTclima	RTcompromiso
Cargo	RTclima	Correlation	1.000	.520
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	43
	RTcompromiso	Correlation	.520	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	43	0

Partial Corr
Controlando Antigúedad en BSP

Correlations

Control Variables			RTclima	RTcompromiso
Antig. BSP	RTclima	Correlation	1.000	.511
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	43
	RTcompromiso	Correlation	.511	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	43	0

Partial Corr
Controlando Antigüedad en la OC

Correlations

Control Variables			RTclima	RTcompromiso
Antig. ODC	RTclima	Correlation	1.000	.566
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	43
	RTcompromiso	Correlation	.566	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	43	0

ANEXO H

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,505(a)	3	,001
Likelihood Ratio	19,086	3	,000
Linear-by-Linear Association	13,219	1	,000
N of Valid Cases	46		

a 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,35.