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

(Máximo 120 caracteres)
Título:
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PETROQUÍMICO

Realizado por: MARIELVY MARÍN PÉREZ

Profesor guía: PEDRO VICENTE NAVARRO DÍAZ

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre:_____Firma:_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD RELACIONES INDUSTRIALES
TRABAJO DE GRADO

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PETROQUÍMICO

Tesista: Marielvy Marín Pérez
Tutor: Pedro Vicente Navarro

Caracas, 10 de Noviembre de 2003

DEDICATORIA

A Dios por ser el creador del Universo y darme la oportunidad de realizar un sueño que me trace cuando niña.

A mi lucha, perseverancia, esfuerzo y constancia, pues sin ellas no hubiese hoy un logro alcanzado en esta hermosa trayectoria llamada vida.

A mis padres, por ser fuente de inspiración, apoyo, comprensión y amor. Sus principios, valores y ejemplo; me han enseñado a luchar por lo que quiero. Les dedico éste y todos los triunfos que me quedan por conseguir, porque me dieron la vida y son lo más grande que tengo.

Miguel Andrés y Scarlet (Hermanos), todo aquel que lucha será recompensado tarde o temprano…Que todo esto sirva de ejemplo para que no desmayen hasta ver realizados sus sueños.

Tía Carmen María y Tío Donatto, sé que mi alegría es la de ustedes, entonces mis logros también son suyos…Por eso les dedico mi Trabajo de Grado.

Sandrita, eres la lucecita que ilumina mi camino; tus ojos inocentes y angelicales me inspiran a seguir esforzándome por ser cada día mejor y poder servirte de ejemplo… Te Adoro Bebe...

A mis angelitos de la guarda, mis abuelitos que desde el cielo me iluminan, me protegen y cuidan cada paso que doy.

A mi abuelita Elvira, tal vez no sepas que al fin una de mis etapas mas linda y dura se está culminando; sin embargo quiero dedicártelo porque estoy segura que si lo entendieras también sentirías la satisfacción que hoy me invade y estarías orgullosa de tu nieta.

Definitivamente el amor llena de color, los momentos oscuros...Y te enseña lo maravilloso de poder compartir con alguien las alegrías, los triunfos y los sueños...Este logro se lo dedico al amor…A ti Pedro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme la oportunidad de realizar mi sueño de ingresar a la universidad, estudiar una carrera y realizar una tesis para optar por el título de Lic. en Relaciones Industriales.

A la Universidad Católica Andrés Bello por enseñarme desde el primer día de clases los conocimientos que me han permitido ser un profesional de éxito y crecer tanto a nivel profesional como personal.

A mis Profesores porque cada uno de ellos con sus palabras, conocimientos y consejos, guiaban mi formación a la excelencia y hacia ser un profesional integral.

Un agradecimiento muy especial a mi padre Miguel Marín, por estar siempre dispuesto a apoyarme, a brindarme sus conocimientos y aconsejarme. Gracias Papi este logro también es tuyo…TE ADORO.

A mi mamá y mis hermanos (Miyi y Scarlet), por ayudarme a encontrar ese camino en momentos de desesperación, por apoyarme, acompañarme y darme palabras de aliento para no desmayar.

A mi tutor Pedro Vicente Navarro, por ser más que un asesor, un amigo y un consejero. Gracias Profesor, el éxito de esta tesis también le pertenece. Usted conoce que el conformismo sólo nos lleva a la mediocridad y que siempre hay que buscar un más allá, teniendo como horizonte la excelencia. Sólo así seremos un profesional exitoso.

A la empresa por su receptividad y permitirme realizar la tesis de grado que servirá de escalón para optar al título y alcanzar otro nuevo logro en mi vida.

A Geraldine Nieto, Samira Alya y Herbert, por mostrarse dispuestos a entregarme cualquier información de la empresa para realizar mí estudio.

Hay personas que dejan huellas por los aprendizajes que brindan…Gracias Profesores: Josué Bonilla, José Ignacio Rey, Antonio Cova, Mikel de Viana, Freddy Martín y Omar Picón.

Nelson Ortega, realmente conoces la clave para triunfar…Tus palabras, conferencias, regaños y consejos; me han ayudado a crecer personal y profesionalmente. Eternamente te estaré agradecida.

Al elenco de Mr. Shadóm, por comprender mi ausencia en algunos ensayos y apoyarme para hacer mí sueño realidad. Ustedes no podían faltar en mis agradecimientos.

A Hemelly, por ser mas que una amiga, por apoyarme en el transcurso de la realización de la tesis, por sus palabras y estar allí dispuesta a todo. Gracias por demostrarme en un momento de desesperación que cuento contigo.

Morochitas (Adri y Patri), sinceramente no encuentro palabras como agradecerle a Dios, a la vida y a la Universidad por ponerlas en mi camino. Gracias por estar allí, acompañarme en cada momento y demostrarme que la Amistad existe. Gracias moros, por callar, reír, aconsejarme y llorar juntas. Más que amigas, son mis hermanas.

Larissa, Gracias por permitir demostrarme a mi misma que no hay nada imposible y que sola puedo lograr todas las cosas que me proponga.

Carlos Laya, un amigo no es solo aquel que te acompaña día y noche. Gracias por demostrarme que cuento contigo y estar dispuesto a tenderme tu mano durante este proceso.

Y a todas aquellas personas que pusieron su granito de arena, durante la realización de mi Tesis de Grado… Sinceramente Gracias!!!

INDICE GENERAL

DEDICATORIA 2
RECONOCIMIENTOS 3-4
RESUMEN v
INTRODUCCIÓN 6-7
CAPITULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 8-12
CAPITULO II.- OBJETIVOS
GENERAL 13
ESPECÍFICO 13
HIPÓTESIS 13
CAPITULO III.- MARCO TEÓRICO
LAS ORGANIZACIONES
Conceptualización y Características de las organizaciones 14-15
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL
Reseña Histórica del Concepto Clima Organizacional 15-18
La Percepción 18-19
Factores que influyen en la Percepción 20
Conceptualización del Clima Organizacional 20-22
Importancia del Clima Organizacional 23-24
Características del Clima Organizacional 24-25
Componentes del Clima Organizacional 25
Carácter del Clima Organizacional 25-26
Beneficios del Clima Organizacional 26-28
Enfoques del Clima Organizacional 28-30
Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer 30-33
Dimensiones del Clima Organizacional 33-37
CULTURA ORGANIZACIONAL
Características de la Cultura Organizacional 38-39
Funciones de la Cultura Organizacional 39
Similitud entre Clima y Cultura Organizacional 39-40
VARIABLE: COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Conceptualización de la variable Compromiso Organizacional 40-42
Dimensiones del Compromiso Organizacional 42-45
Factores que determinan el Compromiso Organizacional 46-47
Beneficios del Compromiso Organizacional 48
Características del Empleado Comprometido 48
Predictores del Compromiso Organizacional 49-50
CAPITULO IV.-MARCO METODOLÓGICO
Tipo de Investigación 51
Diseño de la Investigación 51-52
Operacionalización de Variables

Clima Organizacional 52-53
Compromiso Organizacional 53
Operacionalización de Variables 54-55
Unidad de Análisis 55
Población y Muestra 55-56
Técnica de Recolección de datos
Cuestionario de Clima Organizacional 57-59
Cuestionario de Compromiso Organizacional 59-61
CAPITULO V.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS
Variables Demográficas 62-66
Variables: Clima Organizacional y Compromiso Organizacional 67-75
Variables: Clima y Compromiso Organizacional, en función de las variables demográficas 76-91
Correlación de las variables en estudio 92-97
CAPITULO VI.- CONCLUSIÓN 98-99
RECOMENDACIONES 100
BIBLIOGRAFÍA 101-108
ANEXOS
Anexo A.- Matriz de Respuestas: Clima Organizacional
Anexo B.- Matriz de Respuestas: Compromiso Organizacional
Anexo C.- Cálculo del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de la variable Clima Organizacional
Anexo D.- Cálculo del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de la variable Compromiso Organizacional
Anexo E.- Diseño del Cuestionario
Anexo F.- Variable: Clima Organizacional
Anexo G.- Variable: Compromiso Organizacional

INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

FIGURAS
Figura # 1.- Teoría de Litwin y Stringer (1.968) 33
GRÁFICOS
Gráfico #1.- Distribución de la muestra por antigüedad 63
Gráfico # 2.- Distribución de la muestra por porcentaje según la antigüedad. 63
Gráfico # 3.- Distribución de la muestra por sexo. 64
Gráfico # 4.- Distribución de la muestra por porcentaje según el sexo. 64
Gráfico # 5.- Distribución de la muestra por edad. 65
Gráfico # 6.- Distribución de la muestra por porcentaje según la edad. 66
Gráfico # 7.- Contrastación de la media y la mediana de las dimensiones del Clima Organizacional. 68
Gráfico # 8.- Distribución de la muestra en Compromiso Organizacional según la media 73
Gráfico # 9.- Clima Organizacional según la edad de los trabajadores. 77
Gráfico # 10.- Clima Organizacional según el sexo de los trabajadores. 80
Gráfico # 11.- Clima Organizacional según antigüedad de los trabajadores. 82
Gráfico # 12.- Compromiso Organizacional según la edad de los trabajadores. 85
Gráfico # 13.- Compromiso Organizacional según el sexo de los trabajadores. 88
Gráfico # 14.- Compromiso Organizacional según la antigüedad de los trabajadores. 90
TABLAS
Tabla # 1.- Operacionalización de las Variables. 54-55
Tabla # 2.- Variable demográfica Antigüedad. 62
Tabla # 3.- Variable demográfica Sexo. 64
Tabla # 4.- Variable demográfica Edad. 65
Tabla # 5.- Tabla de Codificación de la Variable Clima Organizacional. 67
Tabla # 6.- Resultados de las dimensiones que conforman la variable Clima Organizacional 67
Tabla # 7.- Tabla de Codificación de la variable Compromiso Organizacional 72

Tabla # 8.- Resultados de las dimensiones que conforman la variable Compromiso Organizacional 72
Tabla # 9.- Clima Organizacional según la edad de los trabajadores 76
Tabla # 10.- Clima Organizacional según el sexo de los trabajadores. 79
Tabla # 11.- Clima Organizacional según la antigüedad de los trabajadores. 81
Tabla # 12.- Compromiso Organizacional según la edad de los trabajadores. 84
Tabla # 13.- Compromiso Organizacional según el sexo de los trabajadores. 88
Tabla # 14.- Compromiso Organizacional según la antigüedad de los trabajadores. 89
Tabla # 15.- Matriz de Correlación de las variables Clima y Compromiso Organizacional según la respuesta de los Trabajadores. 93
Tabla # 16.- Correlación según el coeficiente de Pearson de las variables Clima y Compromiso Organizacional. 93
Tabla # 17.- Correlación según el coeficiente de Pearson de las variables Clima y Compromiso Organizacional de acuerdo a las respuestas agrupadas. 94
Tabla # 18.- Correlación según el coeficiente de Pearson de las variables Clima y Compromiso Organizacional, en función de la variable demográfica sexo. 96

RESUMEN

Uno de los grandes retos de la gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles, mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con la organización e integrarse en el proyecto de la empresa para así obtener beneficios a lo largo del tiempo. El Compromiso Organizacional es un mecanismo para analizar la lealtad y vinculación de los trabajadores con su organización. Al lograr que los empleados se relacionen de manera más fuerte con la empresa, mayores serán las posibilidades de que permanezcan en ella. El objetivo de la investigación es detectar la relación del clima percibido por los trabajadores con el compromiso que estos muestran con la organización. Es importante dentro de las empresas conocer el ambiente que predomina en ellas, como un factor intrínseco que podría hacer variar la identidad por parte de los colaboradores. Es por ello que la hipótesis planteada es que a mayor percepción positiva del clima, habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización.

El compromiso organizacional se estudió mediante el cuestionario elaborado por Allen y Meyer y para el clima organizacional se aplicó el instrumento realizado por Litwin y Stringer. El tipo de estudio es correlacional, ya que el propósito fue medir el grado de relación entre ambas variables. Además el diseño de la investigación es no experimental de campo debido a que no se manipularon las variables, sino que fueron observadas en su contexto natural. Por su parte, el estudio se llevó a cabo en una prestigiosa empresa del sector Petroquímico del área metropolitana de Caracas, en donde se les suministró los instrumentos de medición a trabajadores de todos los niveles ocupacionales.

El presente estudio aporta por primera vez en la Escuela de Ciencias Sociales, la relación que existe entre el Clima y el Compromiso Organizacional de los trabajadores con la institución. Además brindará información de las formas en que se presenta el compromiso y el clima, información que podría servir a la organización para alcanzar niveles productivos más altos.

INTRODUCCIÓN

La investigación del Clima y el Compromiso Organizacional no debe ser catalogada como una tarea anual, rutinaria y sistemática que se requiere en la empresa; ya que a raíz del estudio pueden examinarse o fortalecerse situaciones existentes para lograr el máximo provecho en la empresa y en el trabajador. Además de traer beneficios para la empresa como las que se citará a continuación: (http://www.novagestion.cl/html_nova.html)

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración, proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.

Lo mas importante del estudio de estas dos variables es que permite a la organización identificar, categorizar y analizar mediante la aplicación de cuestionarios a los empleados, una visión rápida, eficaz y fiel de las percepciones y sentimiento de los mismos con respecto a dicha empresa.

El estudio que se presenta a continuación, consistió en establecer la relación entre el Clima Organizacional con el grado de Compromiso Organizacional que poseen los empleados con una organización perteneciente al sector petroquímico.

La investigación consta de seis capítulos donde el contenido se explicará a continuación en una forma breve y precisa:

En el Primer Capítulo se presenta el planteamiento del problema, donde se explica el motivo que impulsó a investigar las variables Clima y Compromiso Organizacional.

En el Segundo Capítulo, se identifican los objetivos que se logran cumplir mediante la investigación y la hipótesis que se pretende comprobar.

Capítulo Tercero, en él se desarrollan las referencias teóricas que apoyarán la formulación del problema y que servirán para que el lector se ubique y conozca el tema que se quiere tratar.

En el Cuarto Capítulo, se explica la metodología empleada para llevar a cabo el estudio. Entre ellas: el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la Operacionalización de las variables en estudio, unidad de análisis, población y muestra y las técnicas empleadas para recolectar los datos.

El Capítulo Quinto, presenta los análisis y los resultados arrojados con la investigación de las variables Clima y Compromiso Organizacional.

Capítulo Sexto, en el se explican las conclusiones a las que se llegó luego de realizar el estudio de investigación.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la última década el escenario mundial se ha caracterizado por cambios acelerados y una mayor competencia, debido a la inserción de un nuevo patrón, la globalización, el cual ha venido difundiéndose con más ímpetu a raíz de la crisis asiática, causando desequilibrios en los sistemas financieros y económicos mundiales e impactando en nuestra economía y esparciéndose a todos los elementos de la sociedad.

Es por ello, que en ese escenario cambiante y dinámico se hace necesario el establecimiento por parte de la organización de estrategias coordinadas a corto, mediano y largo plazo, con el fin de desarrollar climas apropiados, formas de trabajo, relaciones y comportamientos en el empleado congruentes con las exigencias.

Por otra parte, en el marco de la competencia global intensificada las organizaciones han tenido que fijar una posición en cuanto al avance tecnológico y la multiplicidad de cambios que de ello se derivan. Por esta razón la naturaleza de la competencia ha impactado en los ambientes organizacionales, creando la necesidad de un mayor compromiso del empleado a través de algunas estrategias que se consideren vías idóneas para alcanzar altos niveles de productividad.

Para tener referencias claras del impacto de la globalización se puede citar en América Latina, la formación de bloques regionales como por ejemplo: el Grupo de los Tres: Colombia, México y Venezuela en el año de 1994 y el relanzamiento de la Comunidad Andina: (Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador y Venezuela). Estos nuevos procesos de integración económica constituyen un desafío para todas las empresas, que deberán enfrentar nuevas condiciones de competencia con la flexibilización y aperturas de los mercados, encaminados a la suscripción de un acuerdo de libre comercio, acompañado de un programa de liberación del mercado de productos. (Marín; 1999).

Sin embargo, se puede observar aún mas de cerca las consecuencias a ese mundo globalizado, cuando analizamos a nuestro país Venezuela en los últimos años: fusión de mercados financieros (Banco Unión-Banesco; Banco Venezuela- Caracas); la aceleración de las inversiones extranjeras mediante uniones en áreas estratégicas (Polilago- Plastilago-Resilin- Pequiven, para formar Coramer); apertura de la banca; apertura petrolera; bloques de mercados comerciales y financieros.

Es por ello que en los actuales momentos las organizaciones venezolanas debido a la necesidad de mantenerse en el sistema, adoptan estrategias y políticas que le permitan afrontar estos nuevos retos. Estas estrategias y políticas intentan también suavizar el impacto de la crisis económica y política, sostenida y agudizada por la que se está atravesando: devaluación de casi un 100% al pasar la tasa de cambio de 700 Bs./$ a 1600 BS./$; tasas de interés que rondan 50% con lo cual se encarece y se imposibilita las solicitudes de prestamos por parte de los empresarios; la caída de la demanda en 40%, haciendo que el consumo en casi todos los renglones se ubique en el 50%; la tasa de desempleo que paso de un 12% a un 20,7% aproximadamente, a raíz del cierre de mas de 4.800 empresas desde el año 1998 hasta el presente (que empleaba a cerca de 700 mil personas). (Gil; 2003)

Todo lo antes dicho afecta de alguna manera las estructuras organizacionales internamente como al empleado que trabaja en la misma, entre los cuales se puede nombrar: reducción del personal, éxodo del personal al extranjero, remuneración retrasada, reducción de salarios y beneficios, horarios sin límite de tiempo, entre otros. (Palma; 2003)

Tras el paro ocurrido en PDVSA, que durante dos meses la dejó sin operaciones, ocasionando que Venezuela se quedara sin gasolina y sin exportación de petróleo, de igual forma originando adicionalmente un faltante en la entrada de divisas al país, provocando un daño, como es el despido de 16.000 mil de los 40.000 empleados. (Fonseca; 2003). Se ha tratado de conseguir testimonios reales de empleados sobre la situación actual de la organización donde trabajan.

En el caso de la industria petrolera, los empleados que aún laboran en la organización expresan que “resulta difícil desarrollar su trabajo en el actual clima debido a que existen varias situaciones tendientes por un lado, a la rebaja de sus beneficios los cuales no han sido compensados con otras formas de reconocimiento, la inestabilidad en cumplir con sus actividades en forma normal y las presiones recibidas de los ex – empleados.” (Contador de una unidad de negocio de la industria petrolera)

Pero el problema no sólo se está presentando en ese sector; ya que un abogado de la administración pública relata su experiencia, “la administración pública se encuentra actualmente en emergencia, los procesos o trámites administrativos internos, se encuentran un poco paralizados, a su vez la situación de los empleados y obreros de la administración pública es critica, ya que el contrato colectivo se encuentra fenecido y la discusión del nuevo contrato no ha podido realizarse por existir dos grupos opuestos que pretenden darse como legítimamente constituidos, en enero comenzaron las discusiones, apenas habían sido discutidas 20 cláusulas sociales y en el momento de discutir cláusulas económicas el Tribunal Supremo de Justicia admite un amparo interpuesto por uno de los grupos, llevando consigo la paralización de la discusión y la indefensión de los empleados y obreros que trabajamos para la administración publica nacional, tanto centralizada como descentralizada”.

También el sector privado se ha visto perjudicado por la crisis del país. En el siguiente testimonio, un ingeniero del sector de telecomunicaciones, expresa: “actualmente en el lugar donde ejerzo mi profesión existe un ambiente tenso; ya que nos sentimos con cierto temor de perder nuestro trabajo por la crisis económica, política y social que se está viviendo en la actualidad. Además que existe cierta presión por querer producir y prestar la misma calidad del servicio, con un menor personal que tiene que responder por el trabajo que antes hacían un mayor número de personas. Es decir, producir igual con menor número de personas.

Esos testimonios son una pequeña muestra del problema que realmente atraviesan nuestras organizaciones en el país. En estas condiciones los empleados que aún conservan

sus puestos de trabajo pueden ver disminuido su nivel de compromiso organizacional debido a la amenaza latente de suspensión, disminución de salarios e incluso despidos que pesan sobre ellos en las condiciones actuales.

Es por ello que en los actuales momentos las organizaciones deberán realizar grandes esfuerzos para crear un ambiente caracterizado por una serie de aspectos que permitan mantener los niveles de productividad organizacional indispensables mínimos para sobrevivir, resistir a la crisis, adaptarse a los cambios, sin perder de vista el recurso humano, factor importante para lograr su confianza y el respaldo a fin de que el esfuerzo holístico sea exitoso.

Todo esto nos puede llevar al planteamiento de interrogantes como las siguientes: ¿existe un clima favorable donde el empleado pueda desempeñarse con menor preocupación y poder rendir al máximo?; ¿realmente el empleado está comprometido con la organización en la que está trabajando?; ¿Que tipo de compromiso organizacional es el predominante en los empleados de la organización en estos momentos?; ¿Existirá alguna relación entre el clima presente en la organización y el compromiso que poseen los trabajadores?

La literatura que puede servir como base para buscar responder a todas esas inquietudes que se presentan menciona que el Clima Organizacional es la percepción que el empleado se forma de la organización (Halpin y Crafts; citado por Dessler, 1979).

Por su parte, en un estudio realizado por Litwin y Stringer (1968), se determinó que el Clima Organizacional posee nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad; y que las mismas ayudan a explicar el clima existente en una determinada empresa.

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 clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

De igual forma, Robbins (1996), define al Compromiso Organizacional, como el nivel o grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas, deseando participar activamente en ella y mantener su membresía. Este compromiso se presenta en tres tipos: afectivo, continuo o normativo.

Por lo antes expuesto y dada la situación en la que se encuentran muchas organizaciones hoy en día, resulta de gran interés estudiar la relación que existe entre el clima organizacional presente y el compromiso que tienen los trabajadores con la empresa; ya que los resultados a los que se llegue pueden servir como base para las decisiones que se tengan que tomar para mejorar la situación de la empresa en el contexto de crisis que atraviesa el país.

Por razones de estricta solicitud de la empresa no se podrá hacer mención de la misma; ya que se exigió confidencialidad en cuánto al estudio. Es por ello que al hacer referencia durante la investigación, se describirá que es una empresa prestigiosa perteneciente al sector petroquímico, ubicada en la zona metropolitana de Caracas.

Tomando en cuenta lo antes expuesto se formulará la siguiente interrogante originante de la investigación, ¿Está relacionado el Clima Organizacional con el grado de compromiso que poseen los empleados con la organización?

<u>Preguntas Específicas:</u>

1.- ¿Cuál es el tipo de compromiso que tienen los empleados con la organización?

2.- ¿Que percepción tienen los trabajadores de la empresa sobre el clima presente; según las dimensiones de Litwin y Stringer?

CAPITULO II
OBJETIVOS

General:

Establecer la relación entre el Clima Organizacional con el grado de compromiso organizacional que poseen los empleados con la organización.

Específicos:

1.- Medir el tipo y grado de Compromiso Organizacional presente en los empleados de la organización (afectivo, normativo o continuo)
2.- Medir la percepción que tienen los empleados del Clima Organizacional.
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, habrá mayor Compromiso del empleado hacia la organización.

CAPITULO III
MARCO TEÓRICO

LAS ORGANIZACIONES

1.- Conceptualización y Características de las Organizaciones

Aunque algunos autores como March y Simon (1.958), citados por Hall (1.983), argumentan que "las definiciones sobre las organizaciones no tienen ningún propósito" (p.28), se podría decir de manera más razonable que, las definiciones dan una base para entender cada uno de los puntos que busca tocar esta investigación.

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. (www.deguate.com, 2.002)

Una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes. Las organizaciones se componen de personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtener actuando de manera independiente. (Gibson, 1997)

Weber (1.947), Barnard (1.938), Etzioni (1.964), Scott (1.964) y Hall (1.983), citados por este último, han planteado sus propias definiciones y características de las organizaciones, basándose en sus puntos de vista y experiencias en este campo.

Todas las definiciones de estos investigadores son completamente válidas, pero se cree conveniente tomar las definiciones de Barnard y de Scott como punto de partida de esta investigación porque el primero considera a los miembros como elementos claves para el desarrollo de una organización; en este sentido, 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. Y el segundo, porque afirma que "…las

organizaciones están definidas como colectividades… que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos contínua".

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

1.- Reseña Histórica del concepto Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional lo utilizó por primera vez Kurt Lewin (1.939) mencionado por Dotti (2.002), como pionero en el estudio de las organizaciones. Abriendo así la puerta al entendimiento de la psicología de las organizaciones desde el punto de vista de la percepción de los miembros de las mismas.

Kurt Lewin (1.939), fundamentó sus estudios en el enfoque de la Gestalt. La cual proponía el axioma de que "el todo es la suma de sus partes" y 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.

El concepto de clima psicológico dentro del vocabulario de psicología social; lo introdujo Lewin; este autor utilizó los términos de clima social y atmósfera social alternativamente para connotar las situaciones psicológicas creadas por el particular arreglo de condiciones en los líderes de un grupo de varones en un campamento de verano. A su vez, estaba interesado en las consecuencias que podía tener la conducta de liderazgo sobre la conducta desarrollada por los niños del campamento. En este estudio de campo, entrenó a diferentes niños a comportarse bajo estas tres categorías de liderazgo: democrático, autocrático y laissez-faire. Los resultados de este estudio fueron; el rol del líder era protagonista. El clima fue medido basándose en las diferencias de actitudes y comportamientos desarrolladas bajo las tres condiciones de liderazgo, y no tomando en cuenta la percepción de los niños. Surgieron otras variables sociales e interpersonales como la diversión, que se diferenciaba en las tres situaciones representadas por los distintos tipos

de liderazgos, y por último, el estudio fue diseñado no sólo para comprobar una teoría, sino para recoger información y evaluar algunas hipótesis generales.

La Segunda Guerra Mundial interrumpió los estudios de Lewin, al igual que su muerte prematura en el año 1.947. Sin embargo, su trabajo fue retomado en la Universidad de Michigan, por los autores Morse y Reimer (1.956) citado por Dotti (2.002). 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 compañía importante. En este estudio, demostraron que en condiciones donde existía la participación del empleado, 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 no participación por parte de los empleados producía un descenso en las variables de lealtad, compromiso y responsabilidad al trabajo.

Luego, surge una corriente llamada La Magia de los 60. Esta corriente comienza con el investigador Chris Argyris (1.957) mencionado por Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2.000), quién 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. Lo que produce como consecuencia el hecho de 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 estos pudiesen tomar decisiones, creando así una cultura organizacional mas informal. En esta posición Douglas Mac Gregor (1.960) referido por Stoner y Freeman (1.994), escribió acerca del clima gerencial, el cual se refería a la relación existente entre el líder y el subordinado y como este debía ser tratado.

Likert (1.961) mencionado por Brunet (1.997), en el instituto de Investigaciones Sociales en la Universidad de Michigan, 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 (1.961), creó un modelo par describir diferentes diseños organizacionales y su eficacia. En este modelo el diseño organizacional se basó en cuatro sistemas; el sistema 1, que se refiere a la estructura organizacional tradicional, en donde el poder y la autoridad por parte de los gerentes se distribuyen de acuerdo a la relación administrador- subordinado. Asimismo, el empleado no participa en la planificación, control y evaluación de las labores. Los sistemas 2 y 3, son 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. El sistema 4, 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.

En el área gerencial, Litwin y Stringer (1.968), condujeron una investigación dirigida a explorar el rol de un líder y como éste creaba condiciones de trabajo a los demás individuos bajo las manifestaciones de necesidades desarrolladas por McClelland (1.961) mencionado por Litwin y Stringer (1.968), 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.

Payne y Pugh (1.976) citado por Scheneider y Reichers (1.990), intentaron establecer la relación entre estructura organizacional y clima organizacional, ellos asumieron que la estructura de la organización (tamaño, jerarquía, control y otros aspectos) son generadoras de un tipo particular de clima.

Sin embargo, a comienzos del siglo XX es cuando comienza a tener mayor interés el estudio de las relaciones humanas, teniendo como principales representantes el psicólogo Elton Mayo y el sociólogo Fritz Rothesberger. A partir de ese interés por las relaciones humanas ha venido apareciendo de la misma forma lo que es clima organizacional y la

relación del mismo con los distintos factores de la organización. (Agostinho y Lapa; 2002).Luego con el transcurrir del tiempo aparece lo que se conoce como “Clima Organizacional” y la relación del mismo con los distintos factores de la organización.

Según Brunet (1.987) la manera que tiene un individuo de comportarse en el trabajo va a depender entre otras cosas, de sus características personales, de la forma que tiene de percibir el clima de trabajo y de los componentes de la organización. Y se comienza a ver al individuo inmerso dentro de un clima determinado las condiciones de la organización.

El concepto de Clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. (Brunet, 1.987)

Debido a esta multidimensionalidad se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de esta, debido a que 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, 1.987).

Para definir el Clima Organizacional; es importante establecer el concepto de percepción; por cuanto este se encuentra íntimamente ligado con el concepto de la variable en estudio.

2.- La Percepción

La percepción es considerada la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien las experimenta.

Según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación tanto en términos de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido. Es decir, cada persona le da diferentes significados a los estímulos que recibe, esto indica que distintas

personas verán la misma cosa de distintas maneras. Por ello, en el mundo laboral, la conducta de un empleado está determinada por la forma como éste ve una situación o reacciona a los estímulos.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1.990) explican que “la percepción implica la recepción de estímulos (insumos), la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de los estímulos organizados en una forma que influya en la conducta”.Estos tres investigadores, concluyen que la percepción “es un proceso por medio del cual un individuo da significado al entorno”.

Robbins (1.994) define la percepción como “el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el objeto de dar significado a su entorno”, sin olvidar que lo que uno percibe puede diferir de la realidad objetiva o inclusive ir en desacuerdo con lo que otro pudiera percibir acerca de una misma situación.

En este orden de ideas, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1.990) puntualizan que “como cada persona da significado a los estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras”.

Para ilustrar esta afirmación, cabría decir que todos los empleados de una determinada empresa pueden pensar que éste es un magnífico lugar de trabajo, ya que ellos poseen buenas condiciones laborales, un trabajo interesante y una administración comprensiva y responsable; sin embargo, hay que estar conscientes de que este acuerdo es bastante difícil de conseguir. Brunet (1.987) sostiene también que puede haber variaciones en la percepción de las cosas, específicamente del clima organizacional, “en función del tipo de profesión o nivel jerárquico que se ocupe”.

2.1.- Factores que influyen en la Percepción

- Consideraciones no identificables.

- Características de la persona que está percibiendo.
- Características de lo que se percibe.
- Evidencia perceptual de una fuente respetada más que otras.
- Factores emocionales.
- La situación o el contexto dentro de lo que se realiza la percepción.
- Juicios preceptúales difíciles.

En esta investigación, la percepción es un concepto clave; ya que a través de ella se pretende conocer el clima de una empresa perteneciente al sector petroquímico, para luego determinar su influencia en el compromiso de los trabajadores pertenecientes en dicha organización.

Luego de conceptualizar la percepción y describir los factores que influyen en la misma, se puede llevar a cabo el desarrollo de la variable en estudio "Clima Organizacional".

3.- Conceptualización de la variable Clima Organizacional

Las investigaciones realizadas sobre clima organizacional ofrecen múltiples diferencias; ya que todos los investigadores se han dedicado al estudio del aspecto metodológico sobre el clima y a operacionalizar múltiples diferencias sin llegar a una definición en común.

Partiendo de la falta de un concepto único sobre el clima organizacional, se mencionan algunas investigaciones claves realizadas por algunos teóricos sobre el tema, con el objeto de demostrar los distintos enfoques que se han presentado sobre el mismo.

1) "El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad,

satisfacción, rotación, etc.)". (Goncalves, A,2000,en:http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm#Top)

2) Para Tanchard y Gilmer (1964) (citado por: Boada y Olivero, 2002), el clima organizacional es como un grupo de características que describen a una institución. Son de permanencia relativa en el tiempo, se distinguen de una institución a otra e influyen en la conducta de las personas.

3) Litwin y Stringer definen al clima organizacional como, "los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica" (Litwin y Stringer, 1968, citado por: Agostinho & Lapa, 2002:60)

4) Para Campbell y colaboradores (1970), el clima organizacional es una variable situacional y lo describen como un conjunto de atribuciones específicas de un órgano particular que puede reflejar la manera como se dan las relaciones entre la organización, sus miembros y el medio ambiente.

5) Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral", como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales,prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc. (http://www.novagestion.cl/html_nova/clima3.html).

6) "Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento". (Chiavenato; 2000)

7) Según Durán (http://www.gestipolis.com) el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera sicológica particular de la organización. Este clima es percibido

distintamente entre los miembros de la organización, pero hace que la organización sea única e influye sobre los miembros.

8) Según Forenhand y Gilmer (1.964) citado por Dessler (1.979), “el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describe una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.

9) Likert (1.967) citado por Brunet (1.992), consideraba al clima, mas que un proceso, una conducta general que “…viene por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado por el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones.”

10) Tagiuri (1.968) citado por Goldhaber (1.986), define clima organizacional como: “a una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento, y puede ser descrita en términos de los valores de un grupo de atributos particulares de una organización”.

11) Schneider (1.990), establece que el clima organizacional es “un compendio de percepciones sostenidas por los individuos sobre el ambiente de su organización”. Estas percepciones reflejan una interacción entre el individuo y la organización. En donde el individuo actúa como un procesador de información entre las características de la organización y sus propias características.

12) Dessler (1.979), “el clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura”.

Después de una revisión de algunas concepciones se concluye que el clima organizacional es una variable compleja, que se relaciona con múltiples factores que están presentes en la organización.

4.- Importancia del Clima Organizacional

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar como ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja. (Dessler, 1.998).

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 rendimiento profesional, entre otros.

El estudio del clima organizacional no es para la organización un simple ejercicio académico del desempeño, o simplemente porque se hace cada año, sino para que ellos mismos examinen críticamente donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados para generar los mas altos niveles de desempeño.

Uno a uno identificadas las oportunidades para fortalecer situaciones existentes, tanto como la selección de intervenciones apropiadas para detectar las áreas más débiles,

deberán ser agresivamente afectadas para lograr el máximo beneficio de cada uno. (http://novagestion.cl)

Brunet (1.987), 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 clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas que se pueden nombrar se encuentran las siguientes: logro, poder, productividad, afiliación, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

5.- 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 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 que son determinantes directos de la conducta.

8- Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.

9- No es fácil de conceptualizarlo; pero si de identificarlo y sentirlo.

6.- Componentes del Clima Organizacional

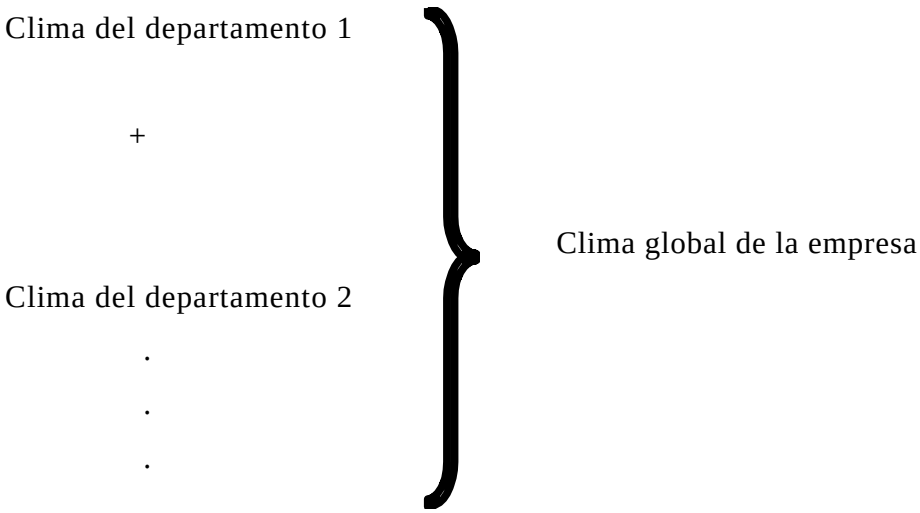
- Las variables deben ser analizadas a partir de su naturaleza y sus interacciones dentro de la composición del Clima Organizacional y los efectos que provoca dentro de la organización.
- Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima, que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.
- El Clima Organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. Un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al Clima Organizacional que percibe desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho mas si la productividad es baja.

7.- Carácter del Clima Organizacional

Según Brunet (1.987), en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes; la compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización mas se pueden observar climas diferentes. Todo esto debido a que las normas de la empresa pueden ser difíciles de aplicar uniformemente,

en todas las unidades o departamentos pudiendo generar molestias o coacciones en el interior de ciertos departamentos y en otros no.

Si se quiere evaluar el clima de una organización, el total de éste equivaldrá a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos.



Una organización puede poseer microclimas en su interior, y es probable que los microclimas diferentes se parezcan un poco. El clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización, y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior pueden existir variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe.

8.- Beneficios del Clima Organizacional

El estudio del clima en las organizaciones trae consigo beneficios que se nombrarán a continuación el cual fue extraído de una investigación realizada por (http://www.novagestion.cl)

A) Cuidado fundamental del empleado como un activo

Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño de los empleados. Cuando los empleados están al cuidado y es creado el ambiente adecuado no hay barreras para el desarrollo, su valor verdadero para la organización puede ser completamente realizado.

B) Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano

Los humanos tienen necesidades fundamentales de seguridad, afiliación, aceptación y autorrealización. Para que estas y otras necesidades humanas sean satisfechas y orientadas a niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo; la organización debe hacer énfasis en el respeto para la dignidad del empleado, satisfaciendo las necesidades que se presentan, para que puedan disfrutar de una estable y productiva fuerza de trabajo.

C) La completa comprensión de las realidades del negocio

Esta evaluación debe llevarse a cabo con una completa comprensión de las realidades del negocio, y no como un punto de vista irreal y utópico de un ambiente de trabajo idealizado. Los factores enfatizados y medidos en esta evaluación son importantes bases para la optimización del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, no únicamente en la creación de un ambiente donde cada uno se siente mejor.

D) Aplicación de la optimización y mejoramiento

Existe una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, un mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia son una forma de vida y estos factores están dando un énfasis apropiado en esta evaluación porque ellos representan un siempre dinámico presente con el que cada empleado debe enfrentar.

E) Claves para la motivación y compromiso

Mas que únicamente identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, ésta evaluación del clima organizacional debe enfocarse en las áreas donde el comportamiento humano puede ser establecido mas positivamente para crear empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad.

9.- Enfoques del Clima Organizacional

Dessler (1.979) afirma que existen tres enfoques que buscan explicar el concepto de clima organizacional: el enfoque estructural de Forehand y Gilmer (1.964), el enfoque subjetivo de Halpin y Crotfs (1.962), y el enfoque integrado de Litwin y Stringer (1.968).

a) Enfoque Estructural: sus investigadores, Forehand y Gilmer (1.964), describen el clima organizacional como: “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forma”.

De acuerdo con este enfoque estructural, que podría decirse también objetivo, la estructura organizacional existente, todo lo relacionado a la organización física de los componentes de una empresa, entre ellos, dimensión y tamaño de la organización (número de empleados), amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el tipo de tecnología que la organización usa, el número de niveles jerárquicos, la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, el grado de formalización de las políticas y reglas de la empresa que puedan de una manera u otra restringir la conducta individual, entre otros, hacen que ciertos climas surjan a medida que los integrantes de la empresa reaccionen a la estructura de la misma. En otras palabras, este enfoque considera que el clima organizacional es fruto de la estructura de la organización. El enfoque

estructural no desecha la idea que la personalidad del individuo influya en el clima organizacional de la empresa, pero debido a su carácter objetivo, se aferra fundamentalmente en la determinación estructural de la organización.

b) Enfoque Subjetivo: sus investigadores describen el clima organizacional en términos de "la opinión que el empleado se forma de la organización". Este enfoque subjetivo considera que un aspecto importante del clima organizacional son las percepciones que los empleados tengan en relación a la satisfacción de sus necesidades sociales y al logro de sus tareas laborales.

Halpin y Crofts (1.962), también asignan gran importancia a la "consideración", concepto que presenta "hasta que punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante". La intimidad, el alejamiento y la obstaculización, son otras dimensiones subjetivas y perceptivas que ellos anotan como componentes del clima organizacional. Se puede observar, que este enfoque deja a un lado la estructura organizacional, para tomar en cuenta el proceso organizacional, el cual hace referencia al recurso humano de la empresa, liderazgo, comunicaciones, control, estilo gerencial, conflictos, entre otros.

c) Enfoque Integrado: con respecto a este tercer enfoque, Litwin & Stringer (1.968), mezclan el objetivismo y subjetivismo de los enfoques anteriormente mencionados, aclarando que el clima organizacional debe reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Ellos lo definen como: "Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en una organización dada". En otras palabras, estos investigadores quieren destacar que el clima organizacional abarca, no solamente las percepciones que los miembros de una organización puedan tener hacia ella, sino también la opinión que los mismos comparten en relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensas, apoyo, cordialidad y apertura que reinan dentro de la organización para la cual trabajan.

Según Brunet (1.987), “la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones”. Para él, el clima representa la personalidad de una organización, y su percepción puede variar dependiendo del tipo de profesión o del nivel jerárquico de sus miembros.

Weinert (1.985), “el clima se considera como la suma de variables que constituyen una descripción de todos los estímulos que influyen sobre el individuo, así como las percepciones del individuo respecto a su organización”. Weinert puntualiza que el clima organizacional “es una suma de percepciones”.

Schneider y Snyder (1.975), citados por Godoy (1.995), conceptualizan el clima “como el resultado de las percepciones que los individuos tienen sobre la organización”.

Para este estudio se tomará como base el concepto desarrollado por los autores Litwin y Stringer (1.968), quienes ofrecen esta definición, “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de estos”.

Este modelo puede representar una medida de clima organizacional, por considerar no sólo variables objetivas y estructurales de la organización, sino también las variables psicológicas y las percepciones individuales. Asimismo, servirá de base para abordar de forma teórica y metodológica el objetivo de estudio.

10.- Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer (1.968), intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stringer (1968); citado por Agostinho y Lapa (2.002), realizaron un estudio que probablemente sea uno de los mas extensos que se han realizado en cuanto al Clima Organizacional se refiere. Idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de Liderazgo y del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El estudio implicó la creación de varias organizaciones comerciales simuladas.

Dichos autores se plantearon tres (3) objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el 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 variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron que se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Concluyeron también que los climas organizacionales pueden provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables. (Kolb, 1977).

Los investigadores definieron un concepto propio de clima organizacional, como referido a 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” (Litwin & Stringer, 1.968.).

Dada esta definición, explican que el concepto de clima es un contracto molar que: primero, permite analizar los determinantes de la conducta motivada en situaciones sociales complejas. Segundo, simplifica los problemas de medición de determinantes situacionales al permitir a los individuos involucrados en la situación pensar en términos más integrales sobre su experiencia. Tercero, hace posible la caracterización de los elementos que influyen

e intervienen en la situación, y los cuales pueden ser categorizados para establecer comparaciones interambientales.

En la figura #1, se observa un sistema de organización abierto, en el cual hay diversos factores que intervienen en el clima. Primero, están aquellos aspectos formales de la organización como son la estructura organizativa, las políticas, las prácticas gerenciales, los procesos de comunicación y los patrones de liderazgo, que tienen influencia en las motivaciones y comportamientos de los individuos, y que a su vez influyen en la productividad organizacional. Segundo, se encuentran los patrones gerenciales, que son indicadores de los niveles de motivación y producción alcanzados en la empresa ya que determinan los niveles de exigencia y desempeño que deben tener los empleados y de igual forma el nivel de riesgo y responsabilidad que aceptan, y por otra parte organizan y reglamentan el sistema de recompensa orientado a la realización del trabajo y logro de metas. Tercero, se explica que hay un conjunto de variables relacionadas con la calidad de las relaciones interpersonales como son: clima de amistad, identificación grupal, lealtad hacia la empresa y cordialidad. Estas variables son determinantes y necesarias para una sana integración de los miembros de la organización y para el logro de la productividad grupal y organizacional.

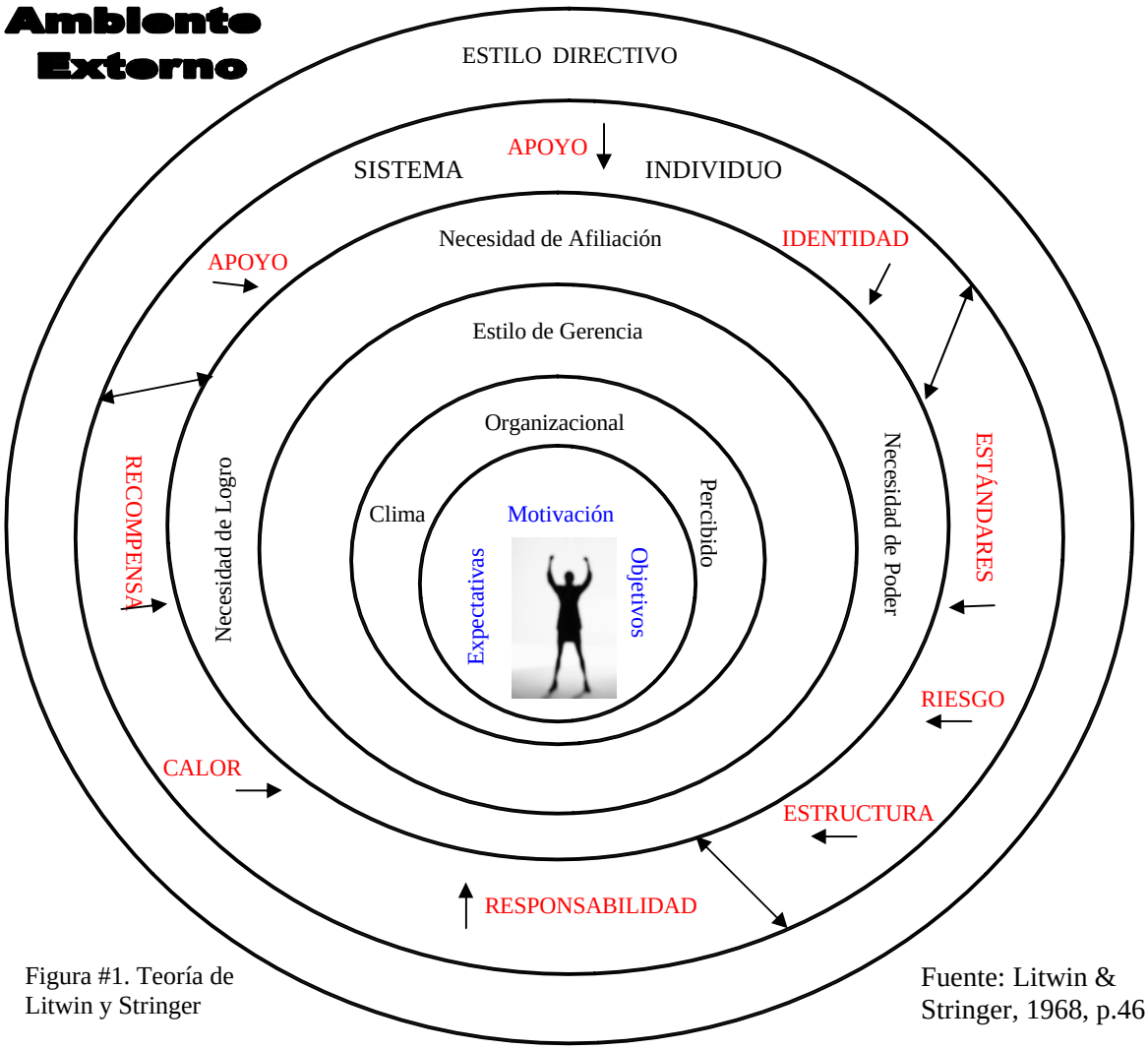


Figura #1. Teoría de Litwin y Stringer

Fuente: Litwin & Stringer, 1968, p.46

10.1.- Dimensiones del Clima Organizacional definidas por Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1.968), consideraron que hay una variedad de climas. En sus estudios industriales, teorizaron ciertas dimensiones de esos climas. Estas dimensiones se tomaron como indicadores que afectan la conducta motivada del individuo en los términos antes expresados.

Para estos autores las dimensiones son: “el grupo particular de factores ambientales que dan referencia a un todo que es percibido… y de igual forma son algunos aspectos de un fenómeno cultural”.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura:

La dimensión estructura está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. En otras palabras, es el respeto a los canales formales que se encuentran presentes en la organización.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Word Ward (1.958), Burns y Stalker (1.961), Hall (1.962), Lorsch (1.964), citados por Litwin y Stringer (1.968), establecieron que hay varios estudios de organizaciones gerenciales que sugieren que la estructura es una variable importante que afecta la conducta individual y grupal.

2. Responsabilidad (empowerment):

Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Whyte (1.955), Vroom (1.962) y Kornhauser (1.964) mencionados por Litwin & Stringer (1.968), reportan que la satisfacción en el trabajo, la salud mental y el nivel de desempeño están directamente relacionados con las oportunidades de auto expresión, auto control, participación, libertad y responsabilidad, presentado por el ambiente laboral. Argyris (1.964), enfatiza esta dimensión del clima como crucial para integrar al individuo y su organización.

3. Recompensa:

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Whyte (1.959) y Mc. Gregor (1.960) referidos por Litwin & Stringer (1.968), indican que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye al valor real del término recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

4. Riesgo:

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Berg (1.965) referido por Litwin y Stringer (1.968), desarrolló una teoría donde dice que es importante crear un clima de riesgo en los diferentes niveles de la organización y no sólo en la alta gerencia.

Atkinson (1.966), Litwin (1.966) y Feather (1.966) citados por Pacheco y Vega (1.993); demostraron que los individuos con una alta necesidad de afiliación prefieren

tomar riesgos moderados. Las condiciones ambientales en cuánto al riesgo o toma de riesgo son importantes determinantes de motivación al logro y la conducta relacionada con el mismo. Aquellas empresas en las que el clima organizacional imperante, no permite tomar ciertos riesgos que implique retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.

5. Relaciones:

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

La cordialidad se refiere al sentimiento mutuo que sienten los empleados de comadería, amistad, y ayuda, incentivándose en la organización los grupos sociales e informales.

Halpin y Winer (1.957) citado por Pacheco y Vega (1.993), realizaron estudios sobre el efecto de prácticas de supervisores desconsiderados y opinan que la conducta del supervisor debe estar orientada hacia las relaciones amistosas, trato mutuo, respeto y cordialidad hacia sus empleados.

6. Cooperación:

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Kahn y Katz (1.960), Halpin y Winer (1.957), Fleishman (1.957), citados por Pacheco y Vega (1.993), opinan que el supervisor que se orienta hacia el empleado, establece una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

7. Estándares de Desempeño:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeños. Los gerentes que poseen expectativas de logro afectan el nivel de excelencia alcanzado por los supervisores. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los llevan a tener control y poder. Cuando las personas con alta necesidad de afiliación responden a los estándares, lo hacen para complacer a sus jefes y compañeros, ganando así la aprobación y aprecios de éstos.

8. Conflictos:

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

La dimensión de conflicto está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Blake y Mouton (1.964), mencionados por Litwin y Stringer (1.968), han desarrollado un manual gerencial que enfatiza los efectos a largo plazo de cómo evitar, y enfrentar conflictos. Argyris (1.964) citado por Litwin y Stringer (1.968), establece que “la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador”.

9. Identidad:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El motivo que condujo a basar el estudio en la teoría de Litwin y Stringer, es porque centran su estudio en el factor humano de la empresa, a parte de coincidir como punto de partida para explicar el clima organizacional en el concepto de percepción.

CULTURA ORGANIZACIONAL

El Clima tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

> "Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984)

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa; ya que las percepciones que se dijo que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización. (Goncalves, 2000).

1.- Características de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional según Robbins (1996), posee los siguientes aspectos:

1. Innovación y asunción de riesgos: el grado hasta el cual se alienta a los trabajadores.
2. Atención al detalle: el grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

3. Orientación a los resultados: el grado hasta donde la administración se enfoca a los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

4. Orientación hacia las personas: El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

5. Orientación al equipo: el grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

6. Energía: el grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

7. Estabilidad: el grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status quo en lugar de insistir en el crecimiento.

2.- Funciones de la Cultura Organizacional

Según Robbins (1.996), la cultura cumple diversas funciones entre las que se pueden nombrar:

1. Establece las distinciones características entre una organización y otra.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la creación y el mantenimiento a largo plazo de un compromiso entre el individuo y la organización.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social; ya que representa un vínculo social que ayuda a mantener la estabilidad dentro de la organización al proporcionar normas adecuadas de comportamiento.
5. Es un mecanismo que controla y le confiere sentido a la diversidad de comportamientos de los individuos dentro de una organización.

3.- Similitud entre Clima y Cultura Organizacional

Clima y Cultura Organizacional son conceptos que se refieren a la percepción del ambiente social de una organización. Y esta relación puede apreciarse en los siguientes puntos: (Denison, 1.991; citado por: Agostinho & Lapa, 2002)

1. Ambos conceptos se concentran en el estudio de características conductuales a nivel organizacional y por lo tanto consideran que las organizaciones son unidades claves para el análisis del comportamiento organizacional. Así mismo, supone un cierto grado de consistencia en la conducta reflejada por los miembros, siendo la base de esta consistencia los valores, las creencias, los propósitos y los significados comunes, los cuáles les confieren el sentido necesario a las acciones concretadas dado como prácticas, normas y políticas.
2. Ambos conceptos están referidos a una amplia variedad de temas que van desde creencias y suposiciones profundamente sostenidas en una organización y que constituyen la base de la cultura, hasta procedimientos reales y patrones específicos de la conducta que tienen sus raíces o se asocian en la mayoría de los casos a la cultura existente.

Ambos conceptos abordan un mismo problema de investigación al tratar de explicar la influencia que ejercen las características de los sistemas organizacionales sobre el comportamiento de los individuos y como estos al transcurrir del tiempo, le confiere características muy particulares a la organización

VARIABLE: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Los individuos que forman parte de una cultura organizacional, aceptan y acatan los valores y reglas establecidas por la misma cultura; sin embargo, algunos de los valores y normas no necesitan estar escritos, puesto que surgen de cualquier manera durante la relación; como el caso del compromiso organizacional.

1.- Conceptualización de la variable Compromiso Organizacional

Para comenzar es oportuno definir que se entiende por Compromiso Organizacional y teniendo en cuenta que existen hoy en día diversos estudios sobre el mismo no parece fácil conceptualizarlo; sin embargo, tras realizar una exhaustiva investigación sobre el tema se ha llegado a definir 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.

El término Compromiso Organizacional ha sido definido por diversos autores que se nombrarán a continuación:

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". (Keith, 1990; Robbins, 1996).
2) "Señala o refleja la identificación, el involucramiento y el deseo de permanecer en la empresa de un trabajador". (Baron y Greenberg,1995; citado por: Cardozo y Goncalvez 1998)
3) "Un estado psicológico que caracteriza la reacción de los empleados con su organización". (Allen y Meyer; 1997).
4) "Aceptación afectiva de los objetivos y valores de la organización". (Buchman 1974; citado por: Giménez 1998)
5) "Es la orientación del individuo hacia la organización producto de su identificación con esta. (Sheldon 1971; citado por: Giménez, 1998).
6) Mathieu y Zajac (1990; citado por: Garber 2001) afirman que el Compromiso organizacional está caracterizado por una fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la empresa, el deseo de realizar esfuerzos significativos a favor de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo parte de éstas.

El Compromiso; según diversos autores, es una variable multidimensional, razón por la cuál un individuo puede comprometerse con diferentes objetos o entidades,

asumiendo el compromiso distintos grados o facetas y relacionándose con diferente 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 Goncalvez, 1998). Según estos autores es necesario distinguir entre dos grandes centros del Compromiso: en primer lugar los supervisores y en segundo lugar la alta gerencia y la organización.

El Compromiso Organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El Compromiso 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 se caracteriza por:

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.

2.- Dimensiones del Compromiso Organizacional

Si bien existen diferentes conceptos que definen el compromiso organizacional; Allen y Meyer (1.991) citado por Márquez (2.000), 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:

- Compromiso como una adhesión afectiva con la organización. En este caso, los empleados con altos niveles de compromiso afectivo continúan en la organización porque así lo desean.
- Compromiso como el costo percibido por dejar la organización. Los empleados que presenten un fuerte compromiso continuo seguirán en la organización porque lo necesitan.
- Compromiso como una obligación de permanecer como miembro de la organización. Los empleados con un fuerte compromiso normativo, continuarán en la organización porque se sienten obligados a ello.

La siguiente definición 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 del colaborador de permanecer en la empresa.

2.1.- 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, (1.982) citado por Garber, (2001)

1. Alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización.
2 Complacencia y espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables en 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, (1.982) citado por Garber, (2001)

Específicamente se resalta la importancia de las experiencias de grupo que transmiten el mensaje que la organización es solidaria con sus empleados, que los trata justamente, y que aumenta su sentido de importancia y competencia personal pareciendo valorar sus aportes a la organización. (Allen y Meyer, 1997; citado por: Márquez, 2000). Además, parece que el impacto de las experiencias de trabajo sobre el compromiso afectivo de la organización es mayor hasta el punto en que los empleados le atribuyen la experiencia

a la organización y creen que esta es motivada por el bien de los empleados. (Allen y Meyer, 1997; citado por: Márquez, 2.000)

El Compromiso Organizacional afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.

En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa; se preocupa cuando su empresa va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien.

En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que “tiene bien puesta la camiseta”.

Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables en la implantación de procesos.

2.2.- El Compromiso Continuo:

El Compromiso 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, 1.997 citado por: Márquez, 2.000)

La toma de conciencia sobre las inversiones y alternativas por parte del empleado, representa el proceso por medio del cual estas inversiones y alternativas afectan el compromiso de permanencia. (Márquez, 2.000). Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.

Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuáles espera que le reditúen, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

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

Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un afecto importante sobre el compromiso continuo, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

2.3.- El Compromiso Normativo:

Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

El Compromiso 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, 2.000)

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que lo contrate. Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

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

3.- Factores que determinan el Compromiso Organizacional

En el compromiso de los trabajadores con la organización influyen:

- Las 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 ocupan cargos de mayor nivel tienden a estar mas comprometidos con la organización; ya que poseen mas recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras, además que la posición conlleva distintos méritos como mayor autoridad y autonomía, lo que genera en el trabajador satisfacción y agradecimiento hacia la empresa (Wallace 1.993, citado por: Cardozo y Goncalvez, 1.998).
- La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo: los autores señalan que el uso de planes de participación en los beneficios, permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta (Baron y Greenberg, 1.995 citado por: Cardozo y Goncalvez, 1998).
- La existencia de alternativas u oportunidades de empleo: Según los autores, en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá

menores niveles de compromiso con su organización (Baron y Greenberg, 1.995 citado por: Cardozo y Goncalvez, 1998).

- La socialización y los sistemas de valores de la organización (Baron y Greenberg, 1.995 citado por: Cardozo y Goncalvez, 1998).
- Las características personales del trabajador: en este sentido es importante mencionar los siguientes aspectos:

1. Antigüedad: Según Baron y Greenberg (1.995) citado por: Cardozo y Goncalvez (1998), las personas que tienen mas tiempo en la organización están mas comprometidos que aquellos que tienen poco tiempo en la misma.

   Diversas investigaciones indican una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso que podría explicarse por las siguientes razones:

   - Los empleados que requieren adquirir experiencia para desempeñar un cargo determinado al permanecer mucho tiempo en la organización tienden a desarrollar con la misma, una vinculación positiva (Allen y Meyer, 1.997).
   - Puede suponerse que en la organización permanecen largo tiempo solo aquellos trabajadores que logran desarrollar compromiso con la misma y aquellos que no lo logran se marchan a través del tiempo (Allen y Meyer, 1.997).
   - Aquellos trabajadores que permanecen más tiempo en una organización tienden a desarrollar y adquirir un mayor número de inversiones (Mathieu y Zajac, 1.990).

2. Edad: Esta variable demográfica está relacionada con el componente afectivo y con el calculador por las siguientes razones: en primer lugar, en la medida que los individuos tienen mas años tienden a ver reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa para estos el costo de dejar la organización (March y Simon, 1.958, citado por: Mathieu y Zajac, 1.990); adicionalmente los trabajadores de más edad tienden a comprometerse mas afectivamente con la empresa en la medida que reciben mejores posiciones y desarrollan a través del tiempo una mayor compenetración con lo que hacen (Allen y Meyer,1.984, citado por: Mathieu y Zajac, 1.990). Según García (1.988), citado por: Giménez (1.998). Los individuos mayores de 41 años tienden en líneas generales mayores niveles de compromiso.
3. Sexo: Las mujeres tienden a estar más comprometidos que los hombres ya que estos usualmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membresía en una

organización. (Grusky, 1.966 citado por: Mathieu y Zajac, 1.990), sin embargo, sobre los resultados de un estudio realizado por Mathieu y Zajac (1.990), puede concluirse que no existe diferencia significativa para el compromiso organizacional entre ambos sexos.

4. Estado civil: Según Mathieu y Zajac (1.990), es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso (particularmente calculador), si se considera que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia.

- Nivel Educativo: Los sujetos con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben que al tener un alto nivel de especialización poseen un mayor numero de oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas, lo inverso ocurre con las personas de menor nivel educativo, las cuales no sienten ninguna seguridad en sus conocimientos y habilidades y poseen un mayor temor al desempleo lo que las lleva a comprometerse mas con su organización (Wallace 1.993, citado por: Cardozo y Goncalvez, 1.998).

4.- Beneficios del Compromiso Organizacional

Esta variable es importante para la organización por las siguientes razones:

1. Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer mas tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño (Allen y Meyer, 1.997).
2. Los empleados con una mayor vinculación con la organización poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa (Allen y Meyer, 1.997).
3. El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la asistencia al trabajo, lo que contribuye a disminuir las ausencias de los trabajadores a la organización y su impacto negativo en las actividades que esta desarrolla (Allen y Meyer, 1.997).
4. En la medida que un trabajador se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por esta (Randall en http://www.sbaer.uca.edu/docs).

5.- Características del Empleado Comprometido

> "El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más), protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería ser claramente una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes (retadores), reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso" (Allen y Meyer, 1.997; citado por: Durrengo y Echeverría, 1.997).

6.- Predictores del Compromiso Organizacional

Existen 3 grandes categorías de predictores del Compromiso Organizacional: las características de los trabajadores, las características de las tareas y las características de la organización. (Glisson y Durick, 1.988, citado por: Durrengo y Echeverría, 1.999).

Una variedad de características de los trabajadores que describen su personalidad, sus necesidades personales y valores han sido referidas para ser asociados con el compromiso. Morris y Sherman, (citado por: Durrengo y Echeverría, 1.999), informaron que los empleados más antiguos con menos grado de educación y con un alto sentido de competencia tenían altos niveles de Compromiso organizacional.

O' Reilly y Caldwell (citado por: Durrengo y Echeverría, 1.999), reportaron que los trabajadores que percibían pocas opciones alternativas de empleo tendían hacia un gran compromiso.

Steven, Beyer y Tricel (citado por: Durrengo y Echeverría, 1.999), encontraron que el número de años que los trabajadores han estado en la organización y el alcance de su identificación con el trabajo estaban positivamente relacionados con el compromiso, mientras que el número de años que los trabajadores habían estado en la misma posición y aquellos que estaban mas favorablemente dispuestos al cambio estaban negativamente asociados con el compromiso.

Para varios tipos de organizaciones la edad y la pertenencia, generalmente han sido reportadas como positivamente asociados con el compromiso en la organización (Hall, Schneider y Nygren; lee, Sheldon y Hrebiniak, citado por: Durrengo y Echeverría, 1.999).

En cuánto a las características de la tarea, hay insuficiente evidencia para identificar los mejores predictores, algunos de ellos son: el conflicto del rol, la identidad de la tarea, la oportunidad de interacción social, los niveles de habilidades de los subordinados y la esfera de acción o alcance de la tarea.

Menos atención ha sido dada a las características organizacionales como predictoras del compromiso. Morris y Sherman citado por: Durrengo y Echeverría (1.999), creen que el liderazgo es un predictor del compromiso organizacional poco investigado.

CAPITULO IV
MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El estudio que se llevó a cabo es de tipo correlacional, debido que se buscaba medir el grado de relación que existe entre la variable clima organizacional con el compromiso organizacional.

> "Cuando las variables resultan correlacionadas, ello significa que al variar una la otra también lo hará, dicha correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable, si es negativa significa que sujetos con altos niveles en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, si no hay correlación entre ambas variables con ello se indica que estas varían si seguir un patrón sistemático entre sí". (Hernández y otros; 1998).

Diseño de la Investigación

La presente investigación puede catalogarse como un diseño de investigación no experimental; ya que se estudió una situación ya existente, donde no se tiene el control de ambas variables como tampoco se puede influir en la relación de las mismas. Es decir, los empleados ya poseían una percepción del clima que se presentaba en su organización y poseían un determinado compromiso con la misma; es decir, era una situación existente, la cual no fue creada ni influenciada por el investigador.

El objetivo fue estudiar la relación existente entre ambas variables, en una empresa perteneciente al sector petroquímico, sin la disposición de provocar ninguna actitud.

> Según Kerlinger (1985), "Una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias de las relaciones entre las variables se hacen sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de la variable dependiente y la variable independiente".

Además, la misma puede clasificarse dentro del diseño de investigación transversal debido a que los datos fueron recogidos en un solo momento o tiempo determinado.

Operacionalización de Variables

El presente estudio mide la relación de las siguientes variables:

1) Clima Organizacional:

- Definición Conceptual: los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. (Litwin y Stringer, 1968, citado por: Echezuria & Rivas, 2001).
- Dimensiones: El clima organizacional puede explicarse mediante nueve dimensiones; según Litwin y Stringer (1968):
  - Estructura: Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.
  - Responsabilidad: Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones.
  - Recompensa: Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.
  - Riesgo: Se refiere a los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.

- Calor: Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y bueno relaciones sociales.
- Apoyo: Representa la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.
- Estándares de Desempeño: Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.
- Conflictos: Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.
- Identidad: Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

2) Compromiso Organizacional:

- Definición Conceptual: 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. (Keith, 1990; Robbins, 1996).
- Dimensiones: El compromiso organizacional puede presentarse en el empleado; según Allen y Meyer (1997), en cualquiera de las siguientes dimensiones o facetas:
  - Afectivo: Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.
  - Continuo: Se refiere al conocimiento de los costos asociados con dejar la organización.
  - Normativo: Revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa.

Tabla #1.Operacionalización de Variables

DEFINICIÓN NOMINAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
	Responsabilidad	Puntaje obtenido en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones.	11,12,13,14,15,16,17
	Recompensa	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.	18,19,20,21,22,23
	Riesgo	Puntaje obtenido en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.	24,25,26,27,28
	Calor	Puntaje obtenido de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	29,30,31,32,33
	Apoyo	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.	34,35,36,37,38,39
	Estándares de Desempeño	Puntaje obtenido en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.	40,41,42,43,44
	Conflicto	Puntaje obtenido respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.	45,46,47,48,49
	Identidad	Puntaje obtenido en función del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la	50,51,52,53

		organización.	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Afectivo	Puntaje obtenido en cuanto al sentido de pertenencia individuo - organización	6,9,12,14,15,18
	Continuo	Puntaje obtenido en función de la relación de intercambio esfuerzo de trabajo – compensación	1,3,4,5,16,17
	Normativo	Puntaje obtenido con respecto al sentido de obligación con la empresa	2,7,8,10,11,13

Unidad de Análisis

La unidad de análisis, "quienes van a ser medidos". (Hernández y otros; 1998), está constituida por los empleados de los distintos niveles ocupacionales de una empresa perteneciente al sector petroquímico, ubicada en la zona metropolitana de Caracas. Los cuales contestaron los cuestionarios que se le fueron suministrados sobre el clima organizacional y el compromiso organizacional.

Tal y como se explicó en la página N° 12, no se mencionará los datos de la empresa debido que se adquirió un compromiso de confidencialidad para poder realizar el estudio en la misma.

Población y Muestra

Según Selltiz (1974) citado por Hernández y otros (1998); "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones".

Por tanto, la población de esta investigación está constituida por la totalidad de empleados pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de una empresa del s 56 petroquímico, ubicada en la zona metropolitana de Caracas.

Por otra parte, la muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Hernández y otros; 1998). Para efectos de este estudio, la muestra es probabilística, debido

a que todos los sujetos de estudio tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández y otros, 1998)

Para determinar el tamaño de la muestra se implementó la siguiente fórmula:

FÓRMULA PARA MUESTREO DE SIERRA-BRAVO: (1.991; citado por: Garber, 2001)

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

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población = 50

p: probabilidad de éxito = 50%

q: probabilidad de fracaso = 50%

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

Indica la dirección y el grado en que un valor individual se aleja de la media en una escala de unidades de desviación estándar

e: error de estimación = 7%

Indica el porcentaje de incertidumbre o riesgo que se corre que la muestra escogida no sea representativa

$$n = \frac{(1,96)^2 * 50 * 0,5 * 0,5}{(50-1) * (0,07)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

n= 40

MUESTRA DE TRABAJADORES: 40

Con una nómina de empleados suministrada por la empresa en estudio, se procedió a escoger la muestra aleatoriamente; ya que todos los empleados tienen la misma oportunidad de ser elegidos, debido que la muestra es probabilística.

Técnica de Recolección de Datos

Para medir las variables: Clima Organizacional y Compromiso Organizacional, se utilizaron los siguientes instrumentos:

1) Variable: Clima Organizacional.

El instrumento de clima organizacional utilizado en esta investigación, fue construido por Litwin y Stringer, y fue seleccionado por ser el más idóneo para la investigación, además de tener un alto grado de confiabilidad (0.8343), el cuál fue calculado por las Lic. Echezuria y Rivas para el año de su estudio (2001).

El instrumento en su formato original está conformado por 9 dimensiones que forman 50 ítems o afirmaciones cerradas que permiten recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo.

El cuestionario original está conformado de la siguiente manera:

Dimensión	N° Ítems
Estructura	8
Responsabilidad	7
Recompensa	6
Riesgo	5
Calor	5
Apoyo	5
Estándares de Desempeño	6
Conflicto	4
Identidad	4
Total	50

El instrumento que se utilizó en dicho estudio fue modificado por las Lic. Echezuria y Rivas (2001), en su tesis de grado "Estudio de Clima Organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas", por considerar que la redacción de los planteamientos es más sencilla, entendible y clara, para lograr así un mayor entendimiento en los sujetos a quien se les aplicó el instrumento. El mismo obtuvo un nivel de confiabilidad (0,8343), para el año de su publicación.

A continuación se presenta la tabla que contiene las dimensiones y el N° de ítems que poseen, de acuerdo a la modificación:

Dimensión	N° Ítems
Estructura	10
Responsabilidad	7
Recompensa	6
Riesgo	5
Calor	5
Apoyo	6
Estándares de Desempeño	5
Conflicto	5
Identidad	4
Total	53

Una vez seleccionado el cuestionario a utilizar se procedió a calcular el coeficiente de confiabilidad para este estudio, el cuál arrojó un índice de 0,9111, lo cual lo hace bastante confiable y válido. Ver: (anexo C)

El cuestionario está estructurado bajo una escala de tipo Likert, sin punto intermedio para evitar que las personas contesten de forma ambigua. Las categorías que lo componen van desde: Muy de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Afirmaciones Categorizadas:

Muy de Acuerdo	1
De Acuerdo	2
En Desacuerdo	3
Muy en Desacuerdo	4

En el caso que el ítem sea en forma negativa, la nomenclatura utilizada para tabular fue la siguiente:

Muy de Acuerdo	4
De Acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo	1

2) Variable: Compromiso Organizacional.

Con el fin de determinar el nivel de compromiso organizacional se utilizó el cuestionario de Allen y Meyer, el cual consiste en un escalamiento de tipo Likert, "conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuáles se pide la reacción de los sujetos". (Hernández y otros; 1998).

El instrumento consta de 18 afirmaciones o juicios, positivos o negativos, que explican sus tres dimensiones (Afectivo, Continuo y Normativo), donde posee 6 ítems de supuestos para cada tipo de Compromiso Organizacional.

Dimensiones	N° Ítems
Afectivo	6
Continuo	6
Normativo	6
Total	18

Los empleados contestaron el cuestionario reaccionando ante las premisas en categorías de: totalmente en desacuerdo; muy en desacuerdo; en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo; de acuerdo; muy de acuerdo; totalmente de acuerdo. Donde cada alternativa describe la actitud que posee el empleado con respecto a cada planteamiento.

Afirmaciones Categorizadas:

Totalmente de Acuerdo	7
Muy de Acuerdo	6
De Acuerdo	5
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4
En Desacuerdo	3
Muy en Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

En el caso que el ítem sea en forma negativa, la nomenclatura utilizada para tabular fue la siguiente:

Totalmente de Acuerdo	1
Muy de Acuerdo	2
De Acuerdo	3
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4
En Desacuerdo	5
Muy en Desacuerdo	6
Totalmente en Desacuerdo	7

Este instrumento que se utilizó en dicho estudio fue traducido y utilizado por las Lic. Cedeño y Pirela (2.002), en su tesis de grado "Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral". Que obtuvo un nivel de confiabilidad (0,8002), para el año de su publicación. Sin embargo, una vez seleccionado el cuestionario se procedió a calcular el coeficiente de confiabilidad en el programa estadístico SPSS 7.5, el cuál arrojó un índice de 0.8115. Ver: (anexo D)

Los planteamientos presentados pueden ser positivos y negativos.

NEGATIVOS	10, 14, 15, 18
POSITIVOS	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 17

Por otra parte, el instrumento contó con datos demográficos solicitados a los encuestados que fueron de utilidad para agregar valor a los resultados del presente estudio, tales como: antigüedad en la organización, sexo y edad.

Con la finalidad de hacer menos denso los dos cuestionarios a los ojos de la muestra, se procedió a fusionar ambos instrumentos en uno. Al finalizar las preguntas de la variable compromiso organizacional, se insertaron los planteamientos de clima organizacional, conservando la numeración de la variable anterior.

Por otra parte, para mejorar la presentación e imagen del instrumento se diseñó un cuestionario en forma de libro, que permite al sujeto mayor comodidad a la hora de manejar el mismo. Ver: (anexo E)

CAPITULO V
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios suministrados a la organización se utilizó el programa SPSS 7.5 para Windows, los cuáles serán presentados a continuación de la siguiente manera:

I. Frecuencias de respuestas para las variables demográficas: Edad, sexo y antigüedad en la organización.
II. Resultados de cada una de las variables: Clima Organizacional y Compromiso Organizacional. Análisis de las dimensiones de cada variable.
III. Resultados de cada una de las variables: Clima Organizacional y Compromiso Organizacional, en función las variables demográficas.
IV. Correlación de las variables en estudio: Clima y Compromiso Organizacional.

I.- VARIABLES DEMOGRÁFICAS

I.1.- Antigüedad

Tabla #2. Variable Demográfica: Antigüedad

Antigüedad	***Frecuencias***	***Porcentajes***
1 a 3 años	8	20
4 a 6 años	6	15
7 a 9 años	12	30
10 a 12 años	10	25
13 a 15 años	4	10
	40	100

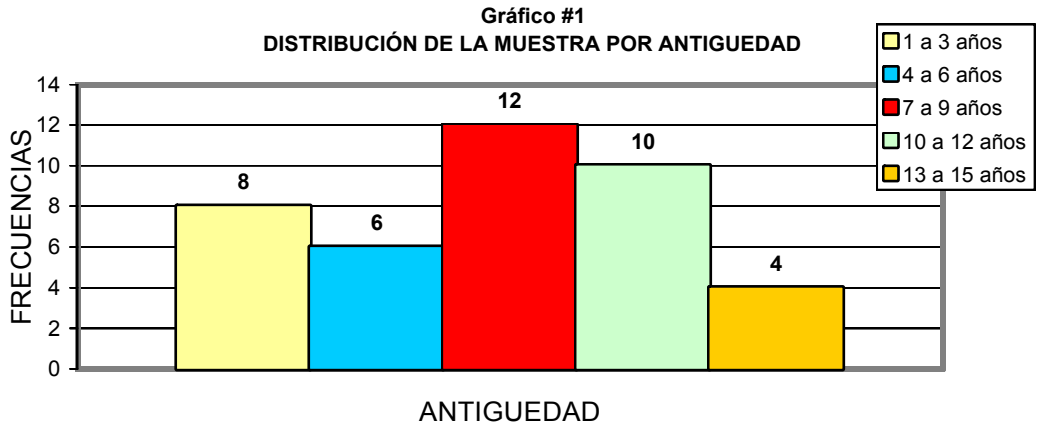
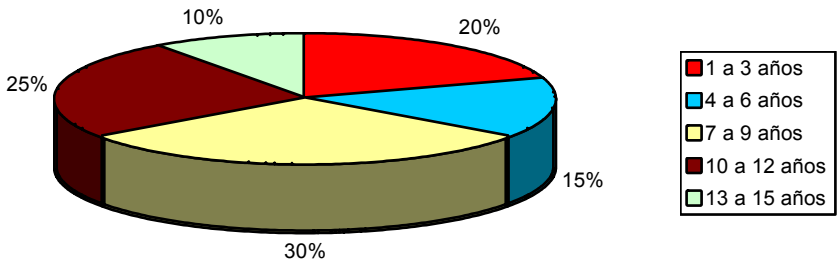


Gráfico #2
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PORCENTAJE SEGUN LA ANTIGUEDAD



Puede observarse que la mayoría de los trabajadores que representan la muestra tienen una antigüedad entre siete (7) y doce (12) años en la organización.

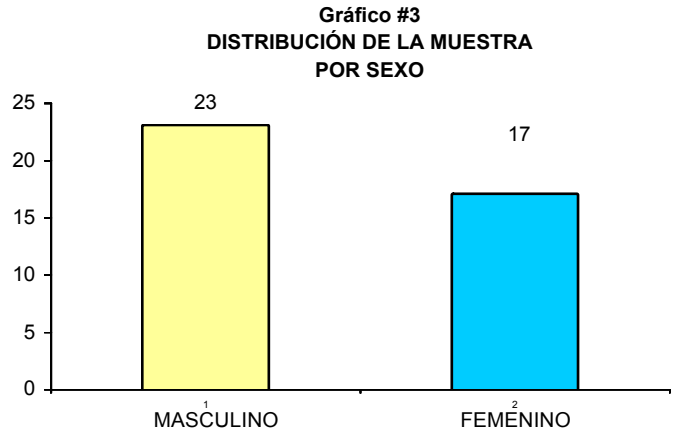
La empresa fue constituida a finales del año 96, con la fusión de cuatro empresas petroquímicas, de acuerdo a estos datos y comparando con los resultados obtenidos, se puede decir que la mayoría de los trabajadores que conforman la empresa provienen de la fusión anteriormente mencionada; ya que el 65% de la muestra superan los sietes (7) años de antigüedad.

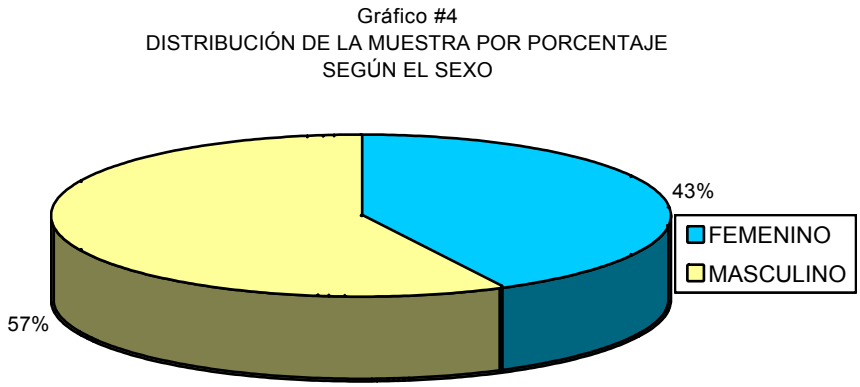
Estos datos podrían tomarse en cuenta como indicador de la poca rotación de personal que existe; ya que de acuerdo a la distribución de la muestra el trabajador en esta organización desarrolla su carrera, sin aspiraciones a buscar ofertas en otras organizaciones.

I.2.- Sexo

Tabla #3. Variable Demográfica: Sexo

SEXO	*Frecuencias*	*%*
Femenino	17	42,5
Masculino	23	57,5
TOTAL	40	100





Se puede apreciar que en la distribución de la muestra de acuerdo al sexo en dicha organización, la mayoría de trabajadores son del sexo masculino; sin embargo la diferencia

no es muy grande, lo cual indica que existe una distribución de géneros uniforme en los trabajadores de la empresa en estudio perteneciente al sector petroquímico. La población masculina posee un cincuenta y siete punto cinco por ciento (57,5 %), mientras que la femenina un cuarenta y dos punto cinco por ciento (42,5%).

I.3.- Edad

Tabla #4. Variable Demográfica: Edad

Edad	Frecuencias	Porcentajes
20 - 24	3	8
25 - 29	4	10
30 - 34	8	19
35 - 39	9	22
40 - 44	11	27
45 - 49	1	3
50 - 54	3	8
55 - 59	1	3
	40	100

Gráfico # 5
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR EDAD

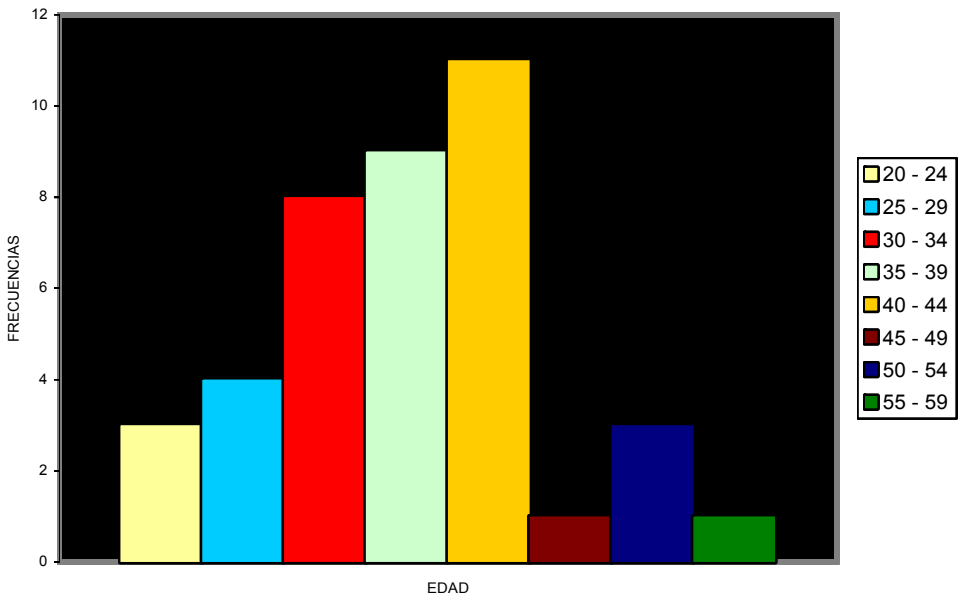
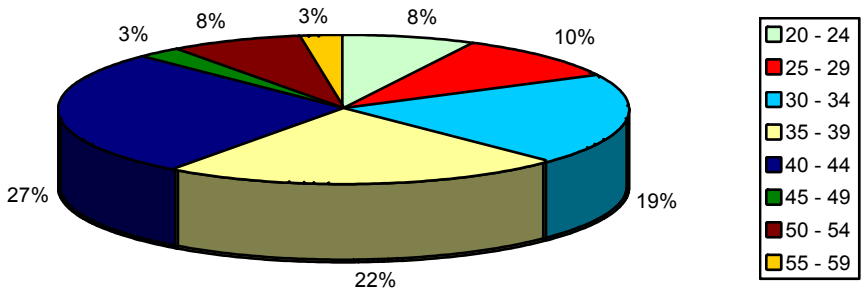


Gráfico #6
DISTIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PORCENTAJE SEGÚN LA EDAD



De acuerdo a los datos obtenidos de la variable edad, podría decirse que los trabajadores de la empresa en estudio se encuentran entre los treinta (30) y cuarenta (40) años de edad. Con un setenta por ciento (70%) de trabajadores pertenecientes a las categorías correspondientes a esos intervalos de edades.

II.- VARIABLES DE ESTUDIO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

II.1.- Clima Organizacional

Para facilitar el análisis e interpretación de los datos de la variable en cuestión, se establecieron cuatro niveles. (Agostinho y Lapa, 2.002). A continuación se presenta la tabla que se utilizará como base para analizar los resultados obtenidos en la investigación.

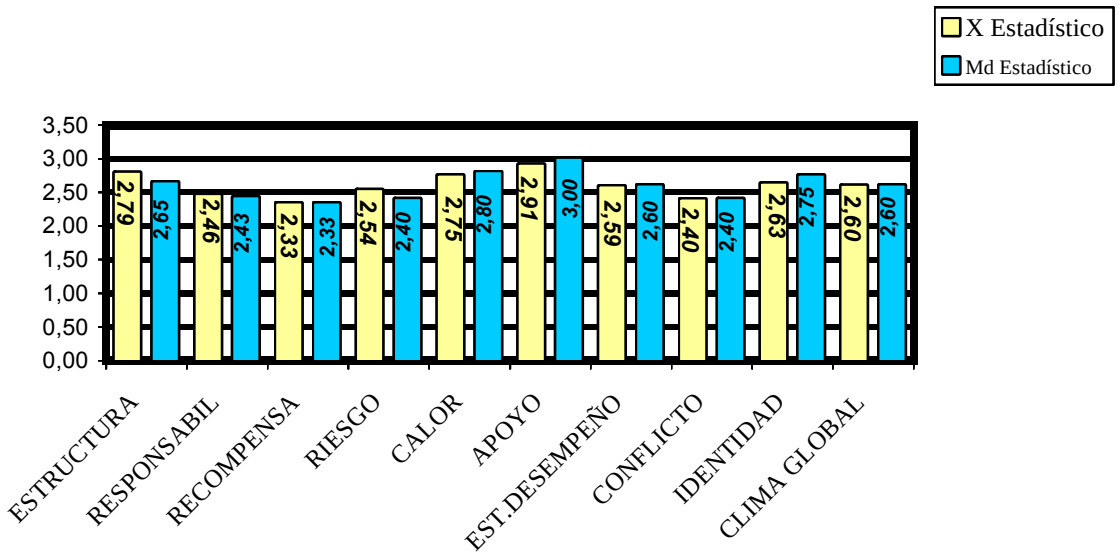
Tabla #5. TABLA DE CODIFICACIÓN

Nivel	Nomenclatura
1	MALO
2	REGULAR
3	BUENO
4	EXCELENTE

Tabla #6.Resultados de las dimensiones que conforman la variable Clima Organizacional

	X	Md	Desv. típ.	Asimetría		Valor: X	Valor: Md
ESTRUCTURA	2,79	2,65	0,48	0,61	0,37	Bueno	Bueno
RESPONSABIL	2,46	2,43	0,27	-0,30	0,37	Regular	Regular
RECOMPENSA	2,33	2,33	0,57	0,12	0,37	Regular	Regular
RIESGO	2,54	2,40	0,59	-0,25	0,37	Bueno	Regular
CALOR	2,75	2,80	0,47	-0,43	0,37	Bueno	Bueno
APOYO	2,91	3,00	0,43	-0,31	0,37	Bueno	Bueno
EST.DESEMPEÑO	2,59	2,60	0,47	-0,61	0,37	Bueno	Bueno
CONFLICTO	2,40	2,40	0,38	-0,72	0,37	Regular	Regular
IDENTIDAD	2,63	2,75	0,44	0,27	0,37	Bueno	Bueno
CLIMA GLOBAL	2,60	2,60				Bueno	Bueno

Gráfico #7
CONTRASTACIÓN DE LA MEDIA Y MEDIANA DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Dadas las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándar de desempeño, conflicto e identidad; en el clima de la empresa en estudio puede observarse que todas las puntuaciones se encuentran alrededor de la puntuación promedio la cual es de dos punto sesenta (2,60) puntos.

Es sumamente importante identificar las áreas que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia, que pueden generar costos inesperados en un futuro y que afectan al empleado de alguna forma; ya que conociendo el problema puede orientarse tanto al empleado como a la organización para solucionar el inconveniente y generar los mas altos niveles de desempeño.

Las dimensiones responsabilidad, recompensa y conflicto, se encuentran por debajo del intervalo de puntuaciones y por debajo de la media en general.

El área que está presentando mayor problema es recompensa, el cual posee una media de dos punto treinta y tres (2,33) puntos, que pertenece a una percepción por parte del empleado regular de dicha dimensión.

Whyte (1.959) y Mc. Gregor (1.960) citado por Litwin y Stringer (1.968), establecen que la remuneración monetaria en ocasiones oculta el clima real de castigo que

es creado en el día a día. Cuando se menciona que los trabajadores tienen una percepción "regular", se refiere que los mismos no están completamente conformes con la recompensa recibida por el trabajo bien hecho; es decir, que ellos consideran que sus servicios no están siendo valorados como debería ser.

Whyte (1.959) y Mc. Gregor (1.960) citado por Litwin y Stringer (1.968), establecieron que cuando se habla de recompensa, se refiere a la recompensa monetaria la cual en muchas ocasiones al ser justa oculta el clima de castigo creado día a día. Entonces, en el caso de la empresa en estudio, los empleados perciben que el sistema de recompensas e incentivos en la organización no es justo y además es insuficiente respecto al trabajo bien hecho. Por otra parte, consideran que las amenazas y críticas son mayores que las recompensas e incentivos que reciben en su organización.

Con respecto a la dimensión conflicto, la cual es otra que los trabajadores perciben como "regular", se refiere al grado en que los miembros de la organización tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen a enfrentar y solucionar los problemas que se presentan.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede decir que los empleados consideran que para causar una buena impresión en la organización deben evitar desacuerdos manteniéndose callados, lo que significaría que si en algún momento no se encuentran conformes con alguna situación, decisión u opinión; prefieren no dar su punto de vista para evitar conflictos.

Es muy importante aclarar que al tener un personal inconforme que no se atreve a manifestarse, puede ser un factor negativo influyente en el clima de la organización, en la producción y en los canales de comunicación.

Argyris (1.964), citado por Litwin y Stringer (1.968), establecen que la forma mas efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador. Es por ello, que en la empresa en estudio es delicado que los trabajadores consideren mantenerse callados ante cualquier diferencia para evitar inconvenientes; ya que a largo plazo el problema podrá traer consecuencias peores porque el trabajador estará realizando sus tareas inconforme o con alguna duda y la empresa no está al tanto de lo que piensan y sienten sus empleados o de alguna situación que se estaría suscitando sin su consentimiento.

La dimensión responsabilidad, arrojó una media que se ubica por debajo de la media del Clima Global, donde con un valor de dos punto cuarenta y seis (2,46) puntos, se refiere a una percepción regular de la misma.

Se puede decir, que siendo la responsabilidad la percepción que tiene el individuo de ser su propio jefe, el tomar decisiones por sí solos, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades; los trabajadores en la empresa en estudio en sus respuestas señalaron que uno de los problemas de la organización es que los individuos no toman responsabilidades, que cuando se comete un error en la organización siempre hay una gran cantidad de excusas y que la autonomía que poseen para realizar sus tareas, tomar

decisiones y resolver problemas es muy escasa; debido que sus superiores no le permiten abiertamente desenvolverse.

Whyte (1.955), Vroom (1.962) y Kornhauser (1.964) citados por Litwin y Stringer (1.968), reportan que la satisfacción en el trabajo, la salud mental y el nivel de desempeño están directamente relacionados con las oportunidades de auto expresión, autocontrol, participación, libertad y responsabilidad presentado por el ambiente laboral.

Argyris (1.964) citado por Litwin y Stringer (1.968), enfatiza a la responsabilidad como una dimensión del clima crucial para integrar al individuo y su organización. Por todo lo antes mencionado es que en la empresa en estudio hay que solucionar este problema de la responsabilidad permitiendo a los empleados tomar decisiones, incentivar a crearse exigencias, responsabilidades, promover el autocontrol, siempre y cuando se respete las líneas de mando, los objetivos, la misión y la visión de la organización.

Sin embargo, al realizar los análisis según los resultados arrojados se puede apreciar una asimetría alta en el estudio de la variable Clima Organizacional.

Cuando la distribución es asimétrica la media proporciona una estimación inadecuada de la tendencia central y es por ello que en este estudio se prefiere basar el análisis en función de la mediana como medida de tendencia central.

Como se dijo anteriormente la asimetría arrojada es alta, por ello se procedió a calcular la mediana y trabajar con ella para llegar a un resultado más exacto; es decir, a un mayor acercamiento a la realidad de la empresa en estudio sobre la percepción de los trabajadores del clima organizacional imperante.

Al analizar detenidamente y contrastar la media con la mediana, se puede observar lo siguiente:

Una de las cosas mas notorias es el de la dimensión riesgo, donde al buscar el valor correspondiente a la tendencia central; es decir, al centro de la distribución usando como índice de localización la media, arrojaba un valor de dos punto cincuenta y cuatro (2,54) puntos, y cuando se calculó con la mediana dio un valor de dos punto cuarenta (2,40) puntos. Tal vez, pareciera que no existe tanta distancia entre un valor y otro; sin embargo al ir a la tabla de codificación para traducir el número arrojado se puede observar lo siguiente:

De acuerdo a la media los trabajadores poseen una percepción de la dimensión riesgo positiva; es decir, que sienten que la empresa le imponen desafíos en su trabajo, se arriesga a nuevos proyectos con el fin de estar delante de la competencia y promueve a los empleados a retarse ellos mismos y a ir mas allá sin limitarse. Sin embargo, al analizar la mediana arrojada nos encontramos con una percepción por parte de los trabajadores “regular” sobre esta dimensión; la cual significa que los empleados no se sienten conformes del todo sobre los desafíos impuestos en la organización.

Las dimensiones estructura, responsabilidad y riesgo, disminuyen su tendencia; es decir, que al obtener la mediana las dimensiones sufren una variación y arrojan valores menores de la ubicación de la tendencia central global de cada una.

Ahora bien, las dimensiones que se vieron afectadas incrementando su valor de tendencia central al calcular la mediana fueron: calor, apoyo, estándar de desempeño e identidad.

Las dimensiones que no sufrieron alteraciones con el cálculo de la mediana fueron: recompensa, conflicto y la percepción del clima global de la organización que se mantuvo en dos punto sesenta (2,60) puntos.

De acuerdo a la mediana, la cual será la medida de tendencia central que se utilizará en el estudio de la variable Clima Organizacional, se puede decir lo siguiente:

El Clima Global es percibido por los trabajadores como Bueno; es decir, hay un clima confortable general en la organización que les permite desenvolverse y realizar sus labores. Sin embargo, hay dimensiones como responsabilidad, recompensa, riesgo y conflicto, que están siendo percibidas como regular.

Entonces, lo que hay que tomar en cuenta es que si se mejora la percepción que poseen los trabajadores en cuánto a esas dimensiones, se estaría fomentando un clima agradable que incite al trabajador a comprometerse, innovar, producir, donde pueda ejecutar sus tareas sin ninguna incomodidad o amenaza. Logrando con todo esto una organización óptima capaz de mantener los niveles de productividad ante la crisis, retos, cambios y vicisitudes que se presentan en el día a día.

Todo gerente debe evitar el conformismo y buscar la excelencia en todas las áreas y aspectos de la organización, es por ello que se debe tener en cuenta lo antes analizado para así alcanzar mejores niveles de desempeño y un clima excelente que le permita al empleado realizar sus tareas y desarrollarse en un ambiente confortable y armonioso.

II.2.- Compromiso Organizacional

El análisis e interpretación de los datos de la variable Compromiso Organizacional se basará en la tabla de tres niveles de compromiso que utilizaron en su tesis de grado los Lic. Contreras y Lujano (1.999).

Tales niveles fueron establecidos tomando en cuenta que se trabajaría con medias aritméticas y con una escala del 1 al 7, considerando como valores positivos aquellos que van desde 5,5 hasta 7; ya que en este rango se encuentra ubicado la cola de máximo valor. Para el nivel medio se consideraron los valores desde 2,5 al 5,4, que representan la

tendencia central de la escala. El nivel bajo está definido por las puntuaciones de 1 a 2,4 que representan la menos valoración de la escala. (Contreras y Lujano, 1.999).

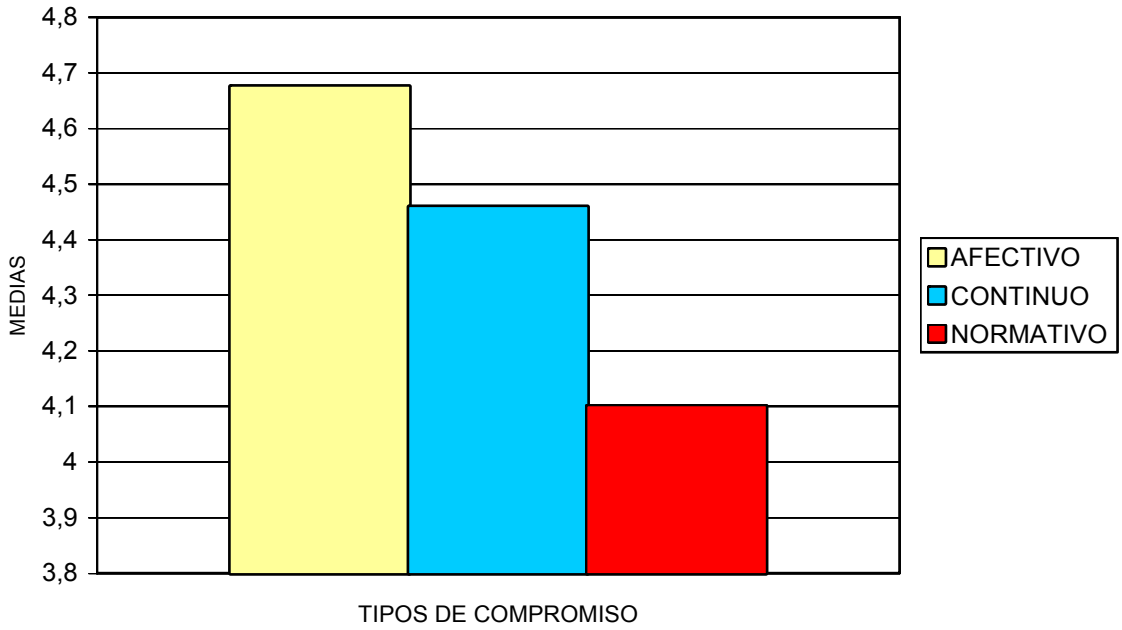
Tabla #7. TABLA DE CODIFICACIÓN

NIVEL	DESCRIPCIÓN	INTERVALO
BAJO	Relación poco intensa entre el trabajador y su organización, donde no hay identificación, obligación, ni se perciben costos asociados a dejar la empresa.	1 – 2,4
MEDIO	Relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la empresa.	2.5 – 5,4
ALTO	Relación fuertemente intensa entre el trabajador y su organización, con un alto grado de identificación y obligación, donde el trabajador percibe un alto costo asociado a dejar la empresa.	5,5 – 7

Tabla #8. II.2.2.-Resultados de las dimensiones que conformaron la variable Compromiso Organizacional

Dimensiones	Medias	Aprox.	Des. Est	Máx.	Min	Valor
Afectivo	4,68	5	0,80	6,17	3,00	Medio
Continuo	4,46	4	1,18	7,00	1,00	Medio
Normativo	4,10	4	0,94	6,00	1,67	Medio
Total	4,41	4	0,77	5,67	2,33	Medio

Gráfico # 8
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN COMPROMISO ORGANIZACIONAL SEGÚN LA MEDIA



Allen y Meyer (1.997), determinaron que existían tres (3) tipos de compromisos (afectivo, continuo y normativo) que poseen los trabajadores con la organización; en la empresa en estudio, perteneciente al sector petroquímico, puede observarse que todas las puntuaciones se encuentran alrededor de la puntuación promedio que es de cuatro punto cuarenta y uno puntos (4,41), en una escala del uno (1) al siete (7).

El compromiso predominante es el afectivo con una media de cuatro punto sesenta y ocho (4,68) puntos; sin embargo pertenece al nivel medio al igual que el compromiso continuo y normativo.

El nivel medio de compromiso organizacional donde se encuentran ubicados los trabajadores de la empresa en estudio, se refiere a que existe una relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el empleado percibe algún costo asociado si deja la empresa.

Para observar el comportamiento de cada dimensión en particular en la empresa del sector petroquímico, a continuación se presentarán los resultados de las dimensiones afectivo, continuo y normativo por separado.

Afectivo

Esta dimensión se encuentra determinada por seis (6) ítems del cuestionario (6;9;12;14;15;18). Los resultados arrojan un valor de la media de cuatro punto sesenta y ocho (4,68) y una desviación estándar de cero punto ochenta (0,80). Se puede observar que el valor de la media correspondiente a esta dimensión supera a la media en general, lo que podría llevar a concluir que existe una inclinación por parte de los empleados hacia el compromiso de tipo afectivo en la organización.

Utilizando la tabla de codificación se podría decir que el compromiso afectivo se manifiesta en la organización en un nivel “medio”; es decir, existe una relación intensa entre el trabajador y su organización con una moderada identificación.

Continuo

Esta dimensión se encuentra determinada por seis (6) ítems del cuestionario (1;3;4;5;16;17). Los resultados obtenidos arrojan un valor de la media de cuatro punto cuarenta y seis (4,46) puntos y una desviación estándar de uno punto dieciocho puntos (1,18). De acuerdo a la tabla de codificación y la media obtenida, el compromiso continuo en la organización se ubica en un nivel medio; lo que significa que existe una relación intensa entre el trabajador y su organización, donde el trabajador percibe algún costo si dejara la empresa.

Normativo

Esta dimensión se encuentra determinada por seis (6) ítems del cuestionario (2; 7; 8; 10; 11; 13). Los resultados obtenidos arrojan un valor de la media de cuatro punto diez (4,10), y una desviación estándar de cero punto noventa y cuatro (0,94). Según la tabla y la

media obtenida, el compromiso normativo se manifiesta en la organización en un nivel medio; es decir, relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada obligación de parte del trabajador.

III.- RESULTADOS DE CADA UNA DE LAS VARIABLES: CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, EN FUNCIÓN LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

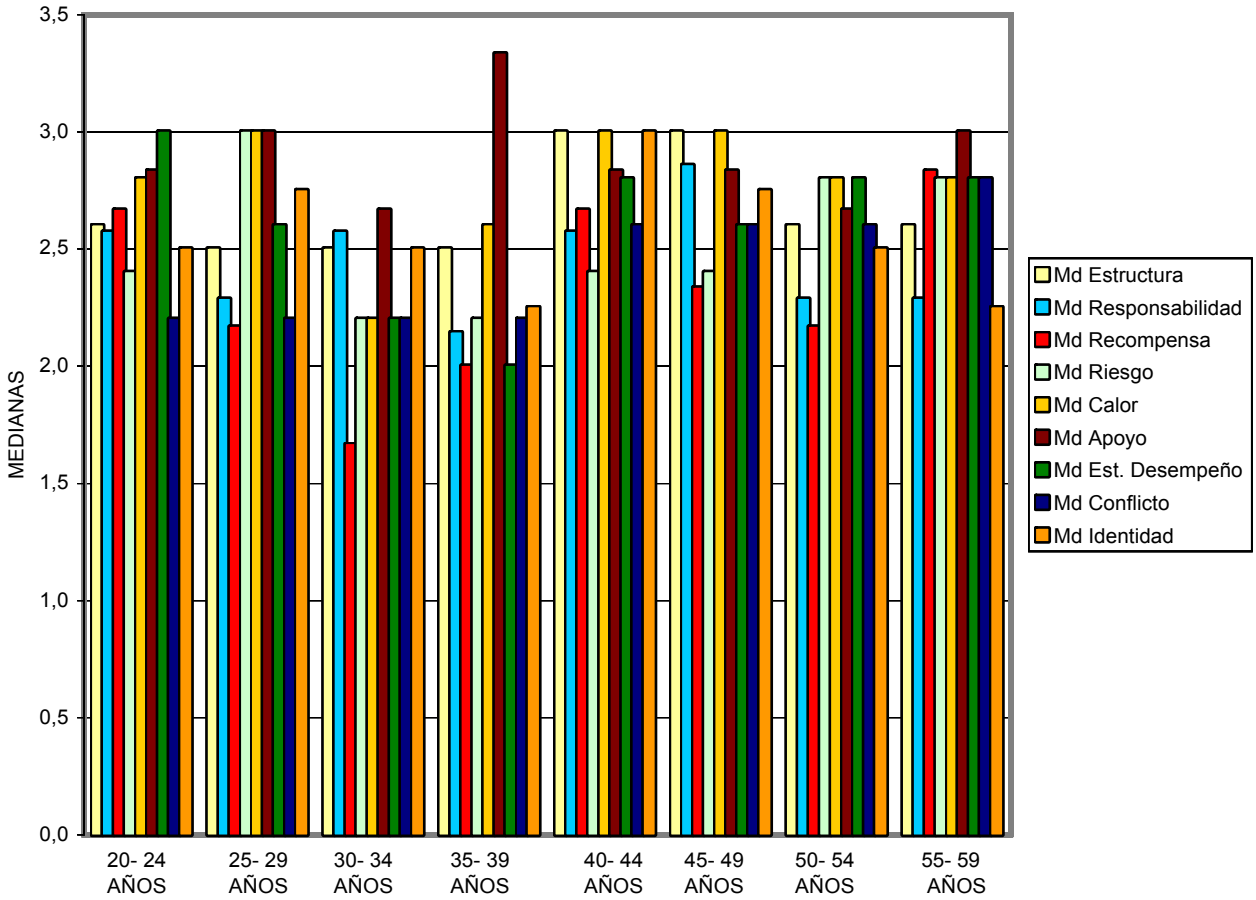
III.1.- Clima Organizacional

- ✶ Clima Organizacional según Edad del Trabajador

Tabla #9.

EDAD	fi	Md Estruct	Md Respons	Md Recomp	Md Riesgo	Md Calor	Md Apoyo	Md Est. Desemp	Md Conflic	Md Identid	Md Gral	Valor
20 – 24 años	3	2,60	2,57	2,67	2,40	2,80	2,83	3,00	2,20	2,50	2,55	Bueno
25 - 29 años	4	2,50	2,29	2,17	3,00	3,00	3,00	2,60	2,20	2,75	2,63	Bueno
30 – 34 años	8	2,50	2,57	1,67	2,20	2,20	2,67	2,20	2,20	2,50	2,34	Regular
35 – 39 años	9	2,50	2,14	2,00	2,20	2,60	3,33	2,00	2,20	2,25	2,24	Regular
40 - 44 años	11	3,00	2,57	2,67	2,40	3,00	2,83	2,80	2,60	3,00	2,82	Bueno
45 - 49 años	1	3,00	2,86	2,33	2,40	3,00	2,83	2,60	2,60	2,75	2,84	Bueno
50 – 54 años	3	2,60	2,29	2,17	2,80	2,80	2,67	2,80	2,60	2,50	2,55	Bueno
55 - 59 años	1	2,60	2,29	2,83	2,80	2,80	3,00	2,80	2,80	2,25	2,60	Bueno
TOTAL	40	2,75	2,57	2,33	2,40	2,80	3,00	2,60	2,40	2,50	2,58	Bueno

Gráfico #9
CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUN LA EDAD
DE LOS TRABAJADORES



De acuerdo a la tabla presentada anteriormente donde aparecen los resultados de la investigación del clima organizacional según la variable demográfica edad, puede observarse que en general la mayoría de las categorías de edades poseen una percepción del clima "Buena"; sin embargo los empleados con edades entre 30 y 39 años de edad perciben al clima de la organización regular, es decir, que existe en la organización situaciones con las cuales no se sienten satisfechos y conformes que influyen negativamente en su percepción del clima imperante.

Al analizar más detalladamente cada categoría podemos apreciar lo siguiente:

La categoría de edad que tiene una percepción del clima más desfavorable es la que se encuentra entre los 35 y 39 años de edad, con un dos punto veinticuatro (2,24) puntos, el cual se traduce según la tabla de codificación como un clima "regular". Con esto se puede

notar que los empleados con edades comprendidas entre las nombradas anteriormente no están conforme con el clima imperante en la organización, tanto que todas las dimensiones se encuentran por debajo de la mediana global; sin embargo en esta categoría ocurre un fenómeno que hay que tomar en cuenta; ya que la dimensión apoyo arrojó una mediana de tres punto treinta y tres (3,33) puntos, la cual es la mayor de las puntuaciones obtenidas de los resultados tanto de la dimensión apoyo en particular como en comparación con las demás dimensiones.

Entonces de acuerdo a estos empleados en la organización existe un espíritu de cooperación, tanto por parte de los directivos como de los otros compañeros de trabajo; sin embargo existen otros factores intervinientes en el clima de la organización que la están afectando y que a ellos les incomoda. Las dimensiones recompensa y estándar de desempeño son las mas afectadas según su percepción.

Hay que destacar que cuando se habla de recompensa, se refieren a la retribución que reciben por el trabajo bien hecho y estándar de desempeño tiene que ver con las normas de rendimiento que imponen en la organización.

Por otra parte, los empleados entre 30-34 años de edad consideran que el clima de la organización es regular. Esta categoría posee la mediana mas baja de la dimensión recompensa con una puntuación de uno punto sesenta y siete (1,67) puntos. Las dimensiones riesgo, calor, estándar de desempeño y conflicto arrojaron una media de dos punto veinte (2,20) puntos. La dimensión con mayor mediana es la de apoyo con dos punto sesenta y siete; sin embargo se encuentra ubicada por debajo de la mediana global de la dimensión apoyo.

Se puede apreciar en el gráfico que a medida que los empleados poseen más edad, va mejorando la percepción que poseen del clima de la empresa.

Los empleados mas jóvenes con edades entre 20- 24 años de edad y los que poseen 50-54 años, arrojaron un valor de la mediana de dos punto cincuenta y cinco (2,55) puntos, donde es catalogado el clima como Bueno.

La categoría mas joven de trabajadores poseen el estándar de desempeño mas alto con un valor arrojado de tres puntos (3,00); lo que significa que están de acuerdo con las normas de rendimiento impuestas en la organización, la dimensión conflicto presenta problemas o no es bien percibida por los mismos, ubicándose incluso por debajo de la mediana global.

Los empleados con 50-54 años de edad, presentan inconformidades con las dimensiones responsabilidad y recompensa, ubicándose por debajo de la medida global de la dimensión. La responsabilidad tiene que ver con el grado de empowerment que le da la empresa a los empleados; es decir, que en esta categoría se encuentran limitados hacer y a tomar sus propias decisiones. La recompensa por su parte, tiene que ver con la retribución por el trabajo bien hecho, con la cual no se sienten conforme.

Los empleados que poseen más edad arrojaron una mediana de dos punto sesenta (2,60) puntos, lo que significa de acuerdo a la tabla de codificación que el clima es considerado “Bueno”. Las dimensiones responsabilidad e identidad en esta categoría se inclina hacia criterios desfavorables, ubicándose por debajo de la mediana global.

La categoría de 25-29 años de edad, arrojó una mediana de dos punto sesenta y tres (2,63) puntos, la dimensión conflicto se encuentra por debajo de la tendencia central de la misma, presentando una mediana de dos punto veinte (2,20) puntos, las dimensiones responsabilidad y recompensa también presentan problemas ubicándose por debajo del promedio general de las mismas.

Es importante destacar que las cuatro (4) categorías de edades más jóvenes presentan una mediana de dos punto veinte (2,20) puntos en cuánto a la dimensión conflicto; lo que significa que los empleados más jóvenes tienen una percepción negativa de la forma como se resuelven los inconvenientes en la organización. Y que ellos prefieren mantenerse callados sin comunicar sus diferencias para evitar conflictos.

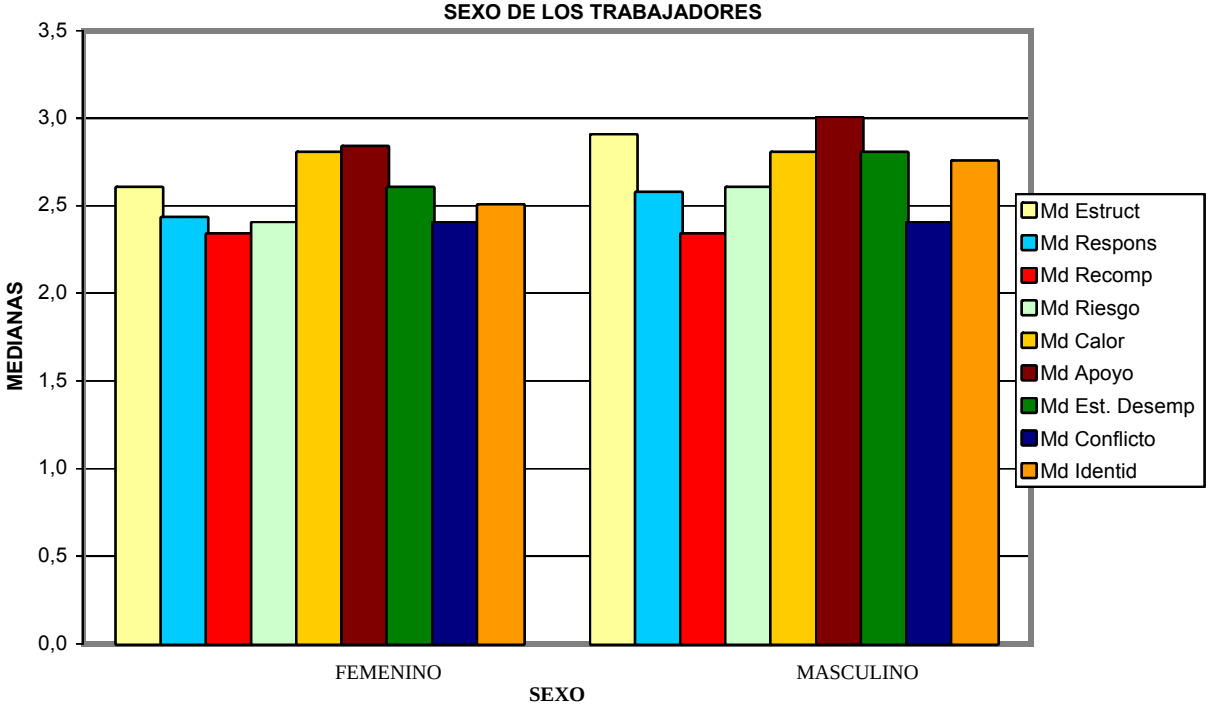
Los empleados entre 40- 49 años de edad, arrojaron las medianas más altas de toda la muestra; sin embargo la dimensión riesgo para esas categorías se encuentran por debajo de la tendencia central, lo que significa que ellos consideran que la organización debería aceptar mas desafíos para seguir adelante y alcanzar altos niveles de desempeño y sobrevivir a la competencia.

SEXO	fi	Md Estruct	Md Respons	Md Recomp	Md Riesgo	Md Calor	Md Apoyo	Md Est. Desemp	Md Confli	Md Identid	Md Gral	Valor
F	17	2,60	2,43	2,33	2,40	2,80	2,83	2,60	2,40	2,50	2,52	Bueno
M	23	2,90	2,57	2,33	2,60	2,80	3,00	2,80	2,40	2,75	2,67	Bueno
TOTAL	40	2,75	2,50	2,33	2,50	2,80	2,92	2,70	2,40	2,63	2,59	Bueno

✶ Clima Organizacional según Sexo del Trabajador

Tabla # 10.

Gráfico # 10
CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUN EL SEXO DE LOS TRABAJADORES



Al analizar el clima organizacional según el sexo de los trabajadores puede observarse que todas las categorías se ubican en un nivel catalogado como Bueno; es decir, que la mayoría de los trabajadores de la empresa en estudio tiene una percepción positiva del clima.

Los trabajadores del sexo femenino arrojaron una mediana global de dos punto cincuenta y dos (2,52) puntos, la cual se ubica por debajo de la medida de la tendencia central global. Sin embargo, los trabajadores del sexo masculino obtuvieron una mediana de dos punto sesenta y siete (2,67) puntos, la cual es superior a la tendencia central global.

Todos los números anteriores mencionados lo que significan es que los trabajadores del sexo masculino pertenecientes a la empresa en estudio poseen una percepción mas adaptable a la empresa que las mujeres.

En cuánto a los trabajadores del sexo femenino en particular, se puede apreciar que la dimensión que posee el valor mas bajo es la recompensa con una mediana de dos punto treinta y tres (2,33) puntos, lo que significa que las mujeres en la empresa en estudio consideran que la recompensa obtenida por el trabajo bien hecho no es justa ni está acorde con el esfuerzo y empeño realizado por ellas.

Las dimensiones riesgo, conflicto y responsabilidad; también arrojaron valores por debajo de la percepción del clima global. Con estos datos se puede decir que las mujeres en la organización no están conformes con los desafíos enfrentados e impuestos por la misma,

que no consideran la manera mas apropiada como resuelven los conflictos en la organización y que prefieren quedarse callados para evitar problemas con los pares y superiores.

Sin embargo, el personal femenino posee una inclinación positiva en cuánto a las dimensiones calor y apoyo.

En cuánto a los trabajadores del sexo masculino, se puede apreciar que tienen inclinación hacia una percepción del clima positiva, sus dimensiones se encuentran por encima o igual al valor de la mediana del clima global de la empresa.

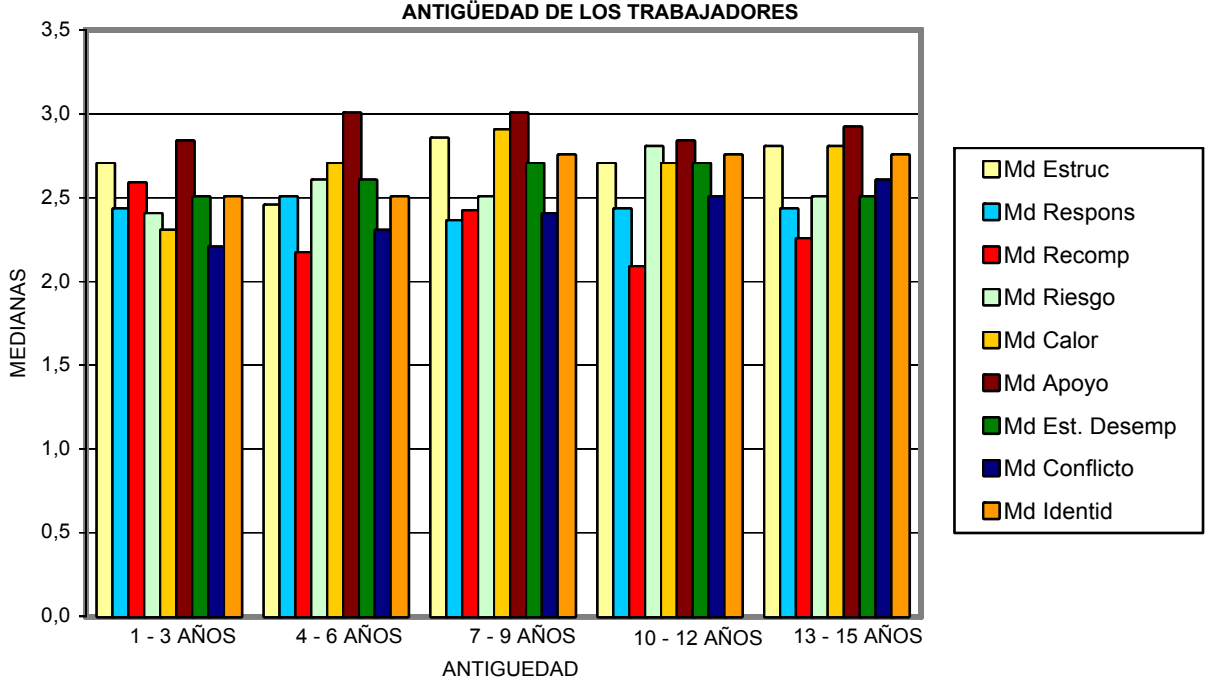
Las dimensiones con valores más altos son: apoyo con tres puntos (3,00), estructura con dos punto noventa (2,90) puntos, calor y estándar de desempeño con dos punto ochenta (2,80) puntos. Las dimensiones con medidas mas bajas son recompensa con dos punto treinta y tres (2,33) puntos y conflicto con dos punto cuarenta (2,40) puntos; sin embargo las mismas se encuentran al mismo nivel que la tendencia central de esa dimensión.

- ✶ Clima Organizacional según Antigüedad del Trabajador

Tabla # 11

ANTIGUED	fi	Md Estruc	Md Respons	Md Recomp	Md Riesgo	Md Calor	Md Apoyo	Md Est. Desemp	Md Conflicto	Md Identid	Md gral	Valor
1 - 3 años	8	2,70	2,43	2,58	2,40	2,30	2,83	2,50	2,20	2,50	2,49	Regular
4 - 6 años	6	2,45	2,50	2,17	2,60	2,70	3,00	2,60	2,30	2,50	2,55	Bueno
7 - 9 años	12	2,85	2,36	2,42	2,50	2,90	3,00	2,70	2,40	2,75	2,61	Bueno
10 - 12 años	10	2,70	2,43	2,08	2,80	2,70	2,83	2,70	2,50	2,75	2,49	Regular
13 - 15 años	4	2,80	2,43	2,25	2,50	2,80	2,92	2,50	2,60	2,75	2,67	Bueno
TOTAL	40	2,80	2,46	2,32	2,54	2,80	2,91	2,59	2,60	2,63	2,60	Bueno

Gráfico # 11
CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES



Al analizar el Clima Organizacional según la variable demográfica Antigüedad se puede apreciar lo siguiente:

En todas las categorías de antigüedad, la dimensión Apoyo es la que presenta mayores signos de satisfacción por parte los empleados; es decir, se destaca entre las demás dimensiones por su inclinación positiva.

La dimensión apoyo, se refiere a la ayuda que se recibe de los niveles altos a los niveles bajos y viceversa; dicho esto podría decirse que desde los trabajadores más nuevos hasta los más antiguos están conformes con la ayuda o apoyo que reciben de los distintos niveles ocupacionales, como también se percatan que existe dentro de la misma ese espíritu de colaboración y cooperación.

Por otra parte, si se observa detalladamente el gráfico se puede apreciar el comportamiento de la dimensión identidad a medida que el trabajador es más antiguo. Entonces, se puede decir, que en la empresa en estudio a medida que el trabajador posea mas tiempo prestando servicios desarrollaran un sentimiento de identidad positivo significativamente.

No hay que perder de vista que el objetivo de esta investigación es estudiar la relación que existe entre la variable Clima Organizacional y Compromiso Organizacional.

Entonces, al poseer el Clima Organizacional una dimensión denominada identidad, donde la definición comparte significado con lo que Allen y Meyer conceptualizaron

Compromiso Organizacional; no se puede obviar el comportamiento de dicha dimensión ya que puede ser un factor importante en esta investigación.

Según los datos arrojados a medida que el trabajador es más antiguo, se incrementa el sentimiento de identificación con la organización. Otro detalle que no hay que descuidar es que a medida que el trabajador es más antiguo pareciera que perciben mejor el clima organizacional.

Todo lo dicho anteriormente puede llevar a preguntarse ¿será que a mejor percepción del clima habrá mayor identificación de los empleados con la organización?, en estos momentos contestar seria entrar en un mundo de supuestos, a pesar que los datos asomen una posible respuesta. Es por ello que al final de la investigación, se obtendrá una demostración al cruzar ambas variables y revelar el tipo de relación que poseen. Ahora solo se puede encontrar evidencias de la posible relación que tienen.

La dimensión conflicto se refiere a la percepción que poseen los empleados sobre la forma en que se aceptan las opiniones discrepantes tanto pares como superiores y a la manera como los mismos enfrentan y solucionan los problemas tan pronto surjan.

En la presente investigación, se detalla la actuación de dicha dimensión, se puede apreciar que a medida que los empleados poseen mas años prestando servicios consideran que son bien tratados los conflictos en la organización, a diferencia de los más nuevos que no se encuentran conformes dado que consideran que no son bien recibidas las opiniones diferentes en la organización y juzgan el modo como son enfrentados y solucionados los problemas.

Lo dicho anteriormente puede conducir a realizarse dos preguntas: ¿Será que en la organización los trabajadores mas recientes se inclinan hacia una percepción negativa, debido a que no se han adaptado a la forma como se resuelven los problemas en la misma? O ¿En la organización discriminan las opiniones de los trabajadores más novatos?; tal vez en este estudio no se puede concluir cual de las incógnitas es la causante de esta reacción de los trabajadores; sin embargo el gerente de la misma debe reflexionar el porqué de esa impresión.

Las dimensiones responsabilidad, calor, riesgo, estándar de desempeño y estructuras si mantienen un comportamiento homogéneo en las distintas categorías de antigüedad presentando altos y bajos; pero que no son cifras que se alejan significativamente de la mediana, como tampoco presentan fenómenos de incrementos o descensos causados por la antigüedad que poseen en la organización.

La dimensión recompensa si presenta una inclinación negativa en la mayoría de categorías, ubicándola en un nivel regular, lo que significa que no se encuentran del todo conforme con la retribución por el trabajo bien hecho. Solo los trabajadores mas nuevos en la organización presentan signos de satisfacción por la recompensa percibiéndola como “Buena”, el resto de las categorías no se encuentran conformes.

Los trabajadores entre 10-12 años prestando servicios en la organización son los que arrojaron la mediana mas baja de dos punto ocho (2,08) puntos, a diferencia de la categoría entre 1-3 años que presentaron una mediana dos punto cincuenta y ocho (2,58) puntos.

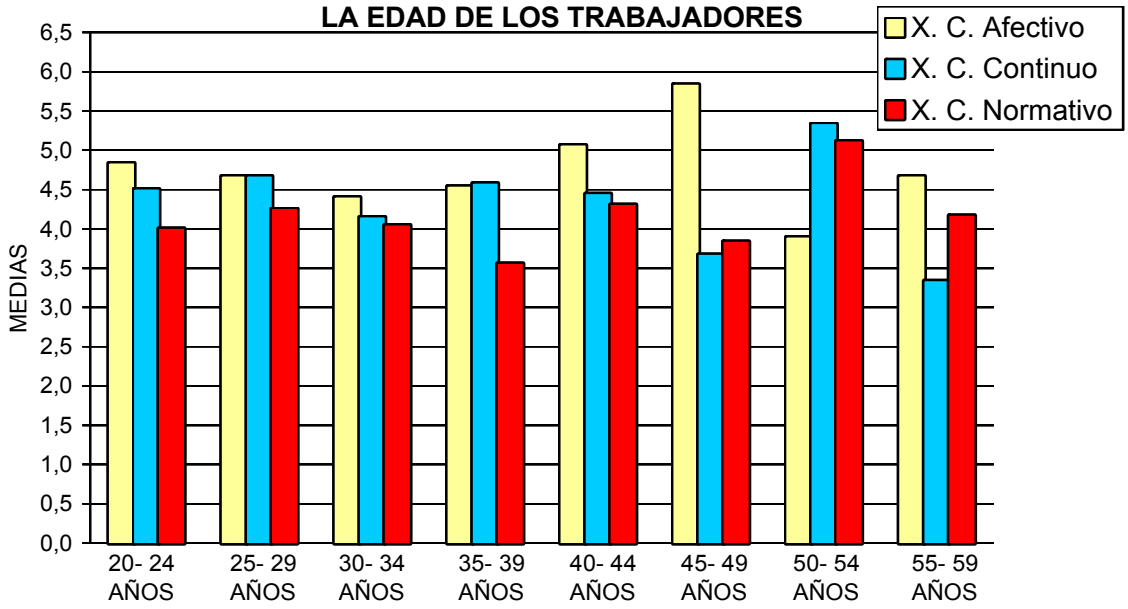
III.2.- Compromiso Organizacional

✶ Compromiso Organizacional según Edad del Trabajador

Tabla # 12

EDAD	fi	X C.Afectivo	X. C. Continuo	X. C. Normativo	X Gral.
20 - 24 años	3	4,83	4,50	4,00	4,44
25 - 29 años	4	4,67	4,67	4,25	4,53
30 - 34 años	8	4,40	4,15	4,04	4,19
35 - 39 años	9	4,54	4,57	3,56	4,22
40 - 44 años	11	5,06	4,44	4,30	4,60
45 - 49 años	1	5,83	3,67	3,83	4,44
50 - 54 años	3	3,89	5,33	5,11	4,78
55 - 59 años	1	4,67	3,33	4,17	4,06
TOTAL	40	4,74	4,33	4,16	4,41

Gráfico # 12
COMPROMISO ORGANIZACIONAL SEGUN LA EDAD DE LOS TRABAJADORES



Al analizar el compromiso organizacional según la edad de los trabajadores, puede observarse que en general todas las categorías poseen un compromiso “medio”; es decir, existe una relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el empleado percibe algún costo al dejar la empresa.

Cuando se analiza cada categoría de edad y tipo de compromiso por separados se puede apreciar lo siguiente:

En cuánto al compromiso afectivo, los trabajadores que poseen el menor compromiso son los de la categoría entre 50-54 años de edad, los cuales arrojaron una media de tres punto ochenta y nueve (3,89) puntos, que incluso se encuentran por debajo de la media global de dicha dimensión.

Por otra parte, se encuentran los trabajadores entre 40-49 años de edad los cuáles poseen los niveles más altos de compromiso afectivo en comparación con las demás categorías de edades.

El compromiso afectivo global arrojó una media de cuatro punto sesenta y cuatro (4,64) puntos, donde por debajo de ella se tienen las categorías de edades siguientes: 25-29 años, 30-34 años, 35-39 años, 50-54 años y 55-59 años respectivamente. A diferencia de las categorías: 20-24 años, 40-44 años y 45-49 años, que se encuentran por encima de la media global de esta dimensión.

Allen y Meyer (1.984), citado por Mathieu y Zajac (1.990), concluyeron que los trabajadores de mas edad tienden a comprometerse mas afectivamente con la empresa. Si se estudia la gráfica, se puede apreciar que ciertamente a medida que los trabajadores tienen mas edad se incrementa el compromiso afectivo; sin embargo ocurre un fenómeno entre los trabajadores de 50-54 años de edad, donde se presenta un descenso fuerte de dicha dimensión.

Entonces, al presentarse ese bajón hay que analizar que ocurre con esos trabajadores que no se sienten identificados afectivamente con la organización; ya que debe existir una causa que esté influyendo en los mismos.

Los trabajadores entre 55-59 años de edad, a pesar que presentan un compromiso afectivo mayor; no logra recuperarse el nivel que se había alcanzado de dicho compromiso.

Con respecto a la dimensión compromiso continuo, se puede decir que los trabajadores que presentan el menor grado de este tipo de compromiso son los que poseen entre 55-59 años de edad, los cuáles arrojaron una media de tres punto treinta y tres (3,33) puntos.

Por otra parte, los trabajadores entre 50-54 años que anteriormente presentaron un nivel bajo de compromiso afectivo, por el contrario son los que presentan mayor nivel de compromiso continuo con una media de cinco punto treinta y tres (5,33) puntos.

La media arrojada de la dimensión compromiso continuo global fue de cuatro punto treinta y tres (4,33) puntos, donde por debajo de la misma se encuentran las categorías de

edades: 30-34 años, 45-49 años y 55-59 años de edad. A diferencia de las categorías: 20-24 años, 25-29 años, 35-39 años, 40-44 años y 50-54 años de edad; que se encuentran por encima de la media.

El compromiso normativo, por su parte arrojó una media global de cuatro punto dieciséis (4,16) puntos donde por debajo de la misma se encuentran las categorías: 20-24 años, 30-34 años, 35-39 años y 45-49 años de edad. Las categorías de edades que se ubican encima de la media global son: 25-29 años, 40-44 años, 50-54 años y 55-59 años de edad.

En cuánto al compromiso de tipo normativo, tenemos que la categoría con menor nivel del mismo es la de los empleados entre 35-39 años de edad, con una media de tres punto cincuenta y seis (3,56) puntos.

Ahora bien, al localizar la categoría con mayor nivel de este compromiso resulta sobresaliente los trabajadores entre 50-54 años de edad. Si se echa la vista atrás, se aprecia que los mismos son los que poseen mayor nivel de compromiso continuo y el menor grado de compromiso afectivo. Entonces, este recuento que se hace en relación a dicha categoría de edad es para alertar al gerente y a la organización que existe una causa que se encuentra afectando el compromiso de tipo afectivo de estos trabajadores.

El compromiso de tipo afectivo, se refiere a la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. En pocas palabras, es el empleado que refleja solidaridad con los problemas de su empresa, que se preocupa cuando la empresa está mal, que siente un fuerte deseo para mantenerse como miembro de la organización.

Entonces, es importante encontrar los motivos que no permiten que los trabajadores entre 50-54 años de edad presenten niveles altos de compromiso afectivo.

García (1.988) citado por Jiménez (1.988), expresó que los individuos mayores de 41 años tienden en líneas generales mayores niveles de compromiso, en los empleados de la

nomina de la empresa en estudio puede apreciarse que las diferentes categorías presentan niveles homogéneos de compromiso organizacional global. En donde no existe tal diferencia significativa a partir de los 41 años de edad, sino que el compromiso se encuentra distribuido alrededor de la media global.

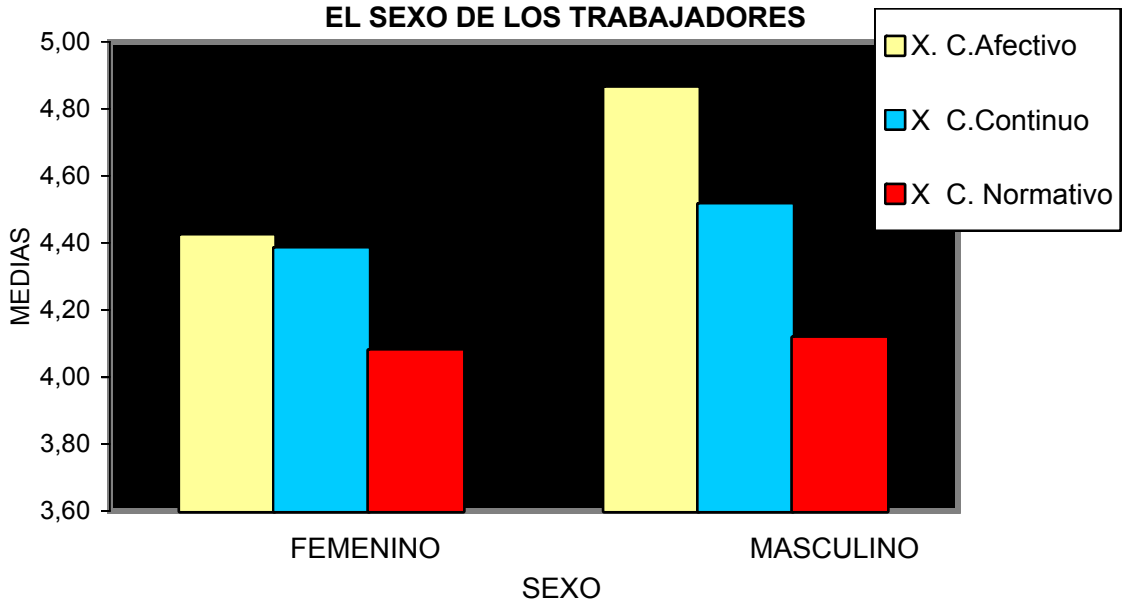
Es importante destacar que los empleados entre 45 y 49 años de edad, poseen un alto nivel de compromiso afectivo; es decir, poseen una relación fuertemente intensa con su organización, con un alto grado de identificación.

✶ Compromiso Organizacional según Sexo del Trabajador

Tabla # 13.

SEXO	fi	X. C.Afectivo	X C.Continuo	X C. Normativo	X Gral.
Femenino	17	4,42	4,38	4,08	4,29
Masculino	23	4,86	4,51	4,12	4,50
TOTAL	40	4,64	4,45	4,10	4,40

Gráfico # 13
COMPROMISO ORGANIZACIONAL SEGUN EL SEXO DE LOS TRABAJADORES



El compromiso organizacional según la variable demográfica sexo, muestra niveles medios de compromiso por parte de los sujetos de ambas categorías.

Al hablar de cada categoría en particular se puede decir que los sujetos del género femenino se encuentran mas comprometidos afectivamente, que continua y normativamente; es decir, el compromiso es mayormente por su grado de identificación con la organización que por un sentimiento de obligación o de costo asociado por dejar la empresa.

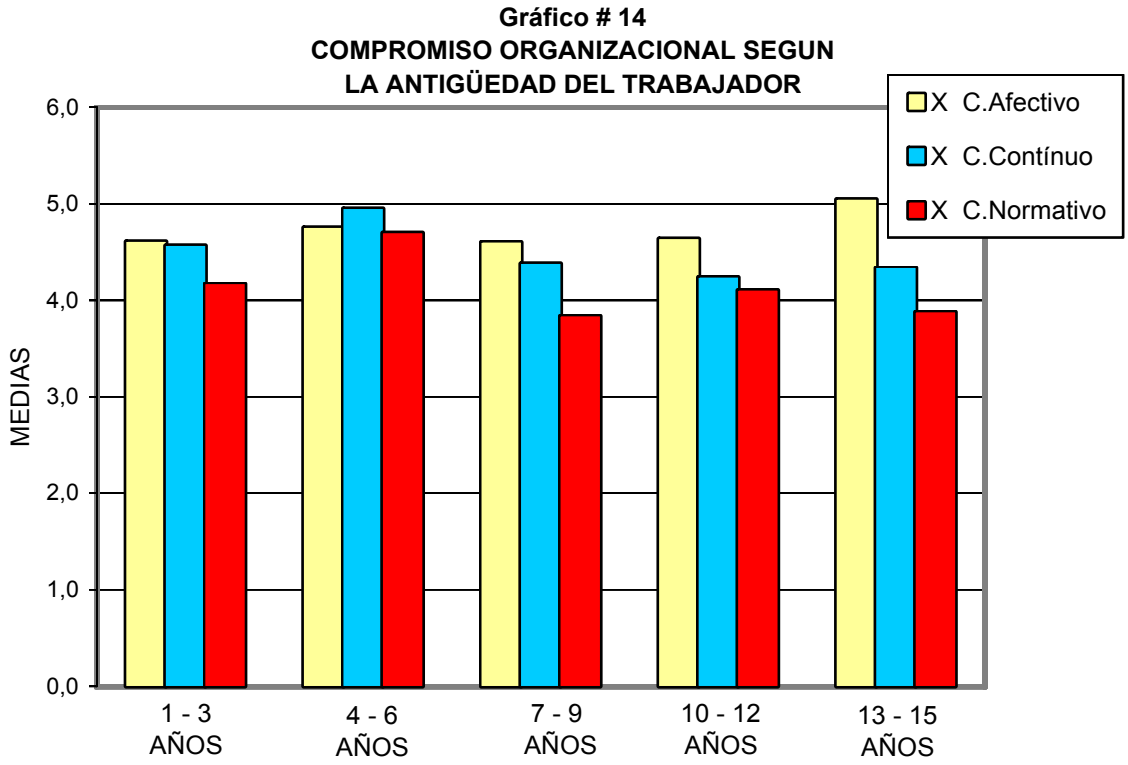
Los sujetos del sexo masculino igualmente poseen un nivel de compromiso afectivo mayor que el de continuidad y normativo; es decir, que no existe gran diferencia entre el tipo de compromiso que predomina mas en cada categoría.

Grusky (1.966) citado por Mathieu y Zajac (1.990), llegaron a la conclusión que las mujeres tienden a estar mas comprometidas que los hombres; sin embargo, Mathieu y Zajac, en su estudio determinaron que no existe tal diferencia significativa entre ambos sexos. De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se coincide con la teoría de Mathieu y Zajac, donde el compromiso organizacional no posee diferencias entre un sexo y el otro.

✶ Compromiso Organizacional según Antigüedad del Trabajador

Tabla # 14

ANTIGÜEDAD	fi	X C.Afectivo	X C.Contínuo	X C.Normativo	X Gral.
1 - 3 años	8	4,60	4,56	4,17	4,44
4 - 6 años	6	4,75	4,94	4,69	4,80
7 - 9 años	12	4,60	4,38	3,83	4,27
10 - 12 años	10	4,63	4,23	4,10	4,32
13 - 15 años	4	5,04	4,33	3,88	4,42
TOTAL	40	4,73	4,49	4,13	4,45



Al analizar cada una de las dimensiones por separado para apreciar mejor el comportamiento se encuentran los siguientes resultados:

El compromiso afectivo, presenta una media de cuatro punto setenta y tres (4,73) puntos, donde las categorías de antigüedad de: 1-3 años y 7-9 años, son los que poseen menor compromiso de este tipo con una media de cuatro punto sesenta (4,60) puntos y la categoría de 13-15 años resultó con el mayor compromiso de este tipo con una media de cinco unto cuatro (5,04) puntos.

El compromiso continuo por su parte, presentó una media global de cuatro punto cuarenta y nueve (4,49) puntos, la categoría con menos compromiso continuo fue la de trabajadores con 10-12 años de antigüedad que arrojó una media de cuatro punto veintitrés (4,23) puntos. La categoría que se identificó más con un compromiso continuo fue la de 4-6 años de antigüedad con una media de cuatro punto noventa y cuatro (4,94) puntos.

La media del compromiso normativo fue de cuatro punto trece (4,13) puntos, la categoría con menor compromiso de este tipo son los trabajadores entre 7-9 años de antigüedad con una media de tres punto ochenta y tres (3,83) puntos, a diferencia de los que tienen entre 4-6 años en la organización que poseen una media de cuatro punto sesenta y nueve (4,69) puntos.

Baron y Greenberg (1.995) citado por Cardozo y Goncalvez (1.998), señalan que las personas que tienen mas tiempo en la organización están mas comprometidos que aquellos que tienen poco tiempo en la misma; sin embargo, en el estudio realizado en la empresa específicamente, los empleados que poseen entre 4 y 6 años prestando sus servicios en la organización son los que manifiestan un mayor nivel de compromiso de acuerdo a la media obtenida.

Entonces podría concluirse que en esta organización del sector petroquímico la antigüedad de los trabajadores no afecta ni positiva ni negativamente el compromiso de los mismos; ya que se manifiesta un compromiso organizacional homogéneo respecto a todas las categorías de antigüedades.

IV.- CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO: CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El objetivo general de la investigación es establecer la relación entre el Clima Organizacional con el Compromiso Organizacional; cuando se trata de buscar relaciones entre diversas variables se habla de la correlación.

Según Runyon y Haber (1.992), para expresar cuantitativamente el grado en el cual dos variables están relacionadas, es necesario calcular un coeficiente de correlación. Existen diversos tipos de coeficientes de correlación, que dependen del tipo de escala al cual pertenecen las variables.

Para realizar la correlación se utilizará el coeficiente r de Pearson. Según Runyon y Haber (1.992), dicho coeficiente es quizás el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas. Se suele representar por una "r". El coeficiente de correlación de Pearson toma valores entre -1 y 1; un valor de 1 indica una relación lineal perfecta positiva y un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa.

Una vez explicado el coeficiente de correlación a utilizar, a continuación se procederá a exponer los resultados obtenidos en la correlación la variable clima y compromiso organizacional.

La hipótesis planteada en la presente investigación fue a mayor percepción positiva del clima, habrá mayor compromiso del empleado hacia su organización; donde la variable independiente es el Clima Organizacional y la dependiente el Compromiso Organizacional.

La tabla a presentar posteriormente señala la cantidad de personas y los porcentajes que representan al ubicarlos según las respuestas que reflejaron en los cuestionarios contestados.

Tabla de contingencia COMPTR * CLIMATR

			CLIMATR		
			2,00	3,00	Total
COMPTR	2,00	Recuento	1		1
		% de CLIMATR	8,3%		2,5%
	3,00	Recuento	3	1	4
		% de CLIMATR	25,0%	3,6%	10,0%
	4,00	Recuento	3	12	15
		% de CLIMATR	25,0%	42,9%	37,5%
	5,00	Recuento	5	12	17
		% de CLIMATR	41,7%	42,9%	42,5%
	6,00	Recuento		3	3
		% de CLIMATR		10,7%	7,5%
Total		Recuento	12	28	40
		% de CLIMATR	100,0%	100,0%	100,0%

El coeficiente arrojó los siguientes resultados:

Tabla # 16.- Correlación según el Coeficiente de Pearson de las variables Clima y Compromiso Organizacional.

Correlaciones

		Clima Total	TOTAL COMPROMISO
Correlación de Pearson	Clima Total	1,000	,598**
	TOTAL COMPROMISO	,598**	1,000
Sig. (bilateral)	Clima Total	,	,000
	TOTAL COMPROMISO	,000	,
Suma de cuadrados y productos cruzados	Clima Total	4,122	5,871
	TOTAL COMPROMISO	5,871	23,419
Covarianza	Clima Total	,106	,151
	TOTAL COMPROMISO	,151	,600
N	Clima Total	40	40
	TOTAL COMPROMISO	40	40

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

Todos los números expuestos lo que indican es el valor de la relación y el tipo de relación que poseen ambas variables y la significancia de la relación.

Según el coeficiente r de Pearson, existe una relación positiva de 0.598 (un cambio en Y es explicado por un cambio en X el 59,8 % de las veces), con un nivel de significancia del 100%; esto significa que si hay una relación que podría llamarse media entre las variables, donde a mejor percepción positiva del clima habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización.

Al observar la tabla, se puede notar que las respuestas de los trabajadores según la escala utilizada en el cuestionario se encuentran ubicadas de la siguiente manera:

Con respecto a la variable Clima Organizacional, las respuestas estuvieron inclinadas hacia la opción tres (3), que se refería a estar de acuerdo con el Clima Organizacional imperante en la organización.

En cuánto al Compromiso Organizacional, la opción cinco (5) “de acuerdo”, fue la que arrojó el mayor porcentaje con un 42,5 % de las respuestas.

Ahora bien, al realizar los cálculos de correlación con los datos agrupados según las alternativas de respuestas presentadas en el cuestionario, se obtuvo los siguientes valores:

Tabla # 17.- Correlación según el Coeficiente de Pearson de las Variables Clima y Compromiso Organizacional de acuerdo a las respuestas agrupadas.

Correlaciones

		CLIMATR	COMPTR
Correlación de Pearson	CLIMATR	1,000	,322*
	COMPTR	,322*	1,000
Sig. (bilateral)	CLIMATR	,	,042
	COMPTR	,042	,
N	CLIMATR	40	40
	COMPTR	40	40

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

Cuando se observa la tabla presentada N° 18, la cuál contiene las respuestas de los empleados agrupadas según las alternativas establecidas en el cuestionario, se encuentra lo siguiente:

De acuerdo al nuevo cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, con las variables agrupadas, la relación baja a un 0,322 con un nivel de significación del 95,8 %.

Con este nuevo cálculo resultó una relación muy baja de 0,322, donde un cambio en Y es explicado por un cambio en X el 32,2% de las veces, con un nivel de significancia del 95%. La relación baja al hacer el cálculo con los nuevos datos por un error de redondeo; ya que al cambiar los datos brutos a datos agrupados se da una pérdida de datos.

Es importante aclarar que el análisis de correlación se basará en los valores arrojados en la tabla N° 16, la cual contiene las respuestas de los empleados sin transformarlas ni agruparlas.

Entonces se puede concluir que la relación entre ambas variables es positiva donde a mejor percepción del Clima por parte de los trabajadores, habrá mayor compromiso de ellos hacia la organización. Sin embargo, se puede considerar una relación media de 0,598 con un nivel de significancia del 100 %.

Con el fin de indagar mas sobra la relación que poseen ambas variables, se buscó de calcular la correlación en función de la variable demográfica sexo para conocer como se presentaba dicha relación, en cada categoría.

Cuando se realiza la correlación de la variable Clima organizacional y compromiso organizacional, según el sexo de los trabajadores de la empresa en estudio, se obtuvo la siguiente tabla:

Correlaciones

SEXO			TOTAL CLIMA	TOTAL COMPROMISO
F	Correlación de Pearson	TOTAL CLIMA	1,000	,237
		TOTAL COMPROMISO	,237	1,000
	Sig. (bilateral)	TOTAL CLIMA	,	,359
		TOTAL COMPROMISO	,359	,
	N	TOTAL CLIMA	17	17
		TOTAL COMPROMISO	17	17
M	Correlación de Pearson	TOTAL CLIMA	1,000	,732**
		TOTAL COMPROMISO	,732**	1,000
	Sig. (bilateral)	TOTAL CLIMA	,	,000
		TOTAL COMPROMISO	,000	,
	N	TOTAL CLIMA	23	23
		TOTAL COMPROMISO	23	23

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

Tabla N° 18

De acuerdo a los nuevos valores arrojados, se puede apreciar que la relación se presenta en ambos sexos de manera diferente. En el sexo femenino, la relación es de 0, 237, con un nivel de significancia del 64%, dado este resultado puede decirse que el nivel de significancia de las variables en los trabajadores del sexo femenino no es aceptable en las ciencias sociales por ser tan débil su significación.

Podría decirse, que en las mujeres pertenecientes a la empresa del sector petroquímico la percepción positiva del clima no influye significativamente en el nivel de compromiso que poseen las mismas con la organización. En otras palabras, resultó una relación muy baja de 0,237, donde un cambio en Y es explicado por un cambio en X el 23,7% de las veces, con un nivel de significancia del 64,1 %.

Sin embargo, no puede decirse lo mismo de los trabajadores del sexo masculino, los cuales con su respuesta arrojaron una relación alta de 0,732, donde un cambio en Y es explicado por un cambio en X el 73,2 % de las veces, con un nivel de significancia del 100%.

Entonces se puede concluir que la relación entre ambas variables es positiva en los trabajadores del sexo masculino, donde a mejor percepción del Clima por parte de los trabajadores, habrá mayor compromiso de ellos hacia la organización. Considerando dicha relación como alta de 0,732 con un nivel de significancia del 100 %. A diferencia del personal del sexo femenino, donde es incongruente la relación de ambas variables, por considerarse tan baja por el valor arrojado de 0, 237 con un nivel de significancia de 64,1 %.

Si se recuerdan las páginas 80 y 89 de este estudio donde se analizó ambas variables en función de la variable demográfica sexo, se puede percatar que los trabajadores del sexo masculino arrojaron un compromiso más alto que las mujeres, como también una percepción del clima mejor.

Sin duda alguna, existe en la organización algún factor negativo que está influyendo tanto en la percepción del clima como en el compromiso que poseen los trabajadores del sexo femenino con la misma.

En vista de todo esto, se está advirtiendo con los resultados arrojados la situación que se presenta en cuánto a estas dos variables, donde la organización deberá tomar sus propias decisiones con el fin de lograr en todos sus empleados niveles de motivación, rendimiento, compromiso, satisfacción, entre otros; para así mejorar el desempeño, la productividad, la armonía y la identidad del individuo con la organización.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

La evaluación del Compromiso Organizacional del presente estudio permitió determinar el tipo y grado de identificación que poseen los trabajadores con la empresa del sector petroquímico.

Los resultados indican que los trabajadores de la empresa en estudio poseen un compromiso general de cuatro punto cuarenta y uno puntos (4,41), donde el tipo predominante de compromiso fue el afectivo con cuatro puntos sesenta y ocho puntos (4,68); sin embargo tanto el compromiso normativo con una media de cuatro punto diez puntos (4,10), como el continuo con una de cuatro punto cuarenta y seis puntos (4,46), se ubican en un nivel medio de identificación, respectivamente.

Entonces, se puede concluir que los trabajadores pertenecientes a la empresa del sector petroquímico poseen un compromiso organizacional general en un nivel medio, que se refiere a una relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado se llegara a dejar la empresa.

Por otra parte, el estudio de la variable Clima Organizacional permitió concluir que los trabajadores de la empresa perteneciente al sector petroquímico, perciben al clima en general como Bueno con una mediana de dos punto sesenta puntos (2,60).

En cuánto al Clima Organizacional que perciben los trabajadores, puede decirse que se sienten satisfechos respecto al apoyo y al calor, particularmente ya que han sido dimensiones con una alta aceptación. Esto podría explicarse, debido que por ser una empresa con una nómina pequeña, existen más posibilidades de interrelacionarse, compartir, conocerse y ofrecerse apoyo tanto pares como superiores.

Sin embargo, las dimensiones recompensa y conflicto, presentan el menor índice de satisfacción de los trabajadores, lo cual permite suponer que parte de las causas que han llevado a esa reacción ha sido el paro del cual se habló en las páginas 9 y 10, suscitado en el año 2002, donde a raíz de ese hecho el sector petroquímico ha sido uno de los mas afectados.

Al relacionar las variables Clima y Compromiso Organizacional, según el coeficiente de correlación de Pearson, se encontró una relación media de 0.598, con un

nivel de significancia del 100%. Ello señala que la hipótesis planteada se cumple; ya que a mejor percepción del clima habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización.

Además puede decirse, que al relacionar ambas variables en función de la variable demográfica sexo, se encontró que en el personal femenino dicha relación no es significativa, debido a que la relación es muy baja de 0,237 con un nivel de significancia del 64,1%, a diferencia de los trabajadores del sexo masculino, los cuales arrojaron una relación alta del 0,732 con un nivel de significancia de 100%.

Es importante señalar, que los trabajadores del sexo femenino pertenecientes a la empresa del sector petroquímico están presentando problemas tanto con el clima organizacional percibido como con el compromiso que poseen con la organización.

Todo gerente debe buscar la armonía, la satisfacción de los empleados, el compromiso y un clima confortable, donde el trabajador pueda desempeñarse para lograr de esa forma altos niveles de productividad. Es por ello que en la empresa en estudio es recomendable analizar porqué los trabajadores del sexo femenino poseen menos compromiso que los hombres y cual es el factor influyente que hace que tengan una percepción del clima menos conforme.

Para toda organización es de suma importancia conocer como se como se sienten sus empleados, si realmente cuentan con ellos para afrontar cualquier reto que se les presente a corto, mediano y largo plazo, que tan adecuado es el clima reinante en la organización, para que el empleado pueda ejecutar sus tareas sin ninguna incomodidad o amenaza.

Mediante los resultados presentados en esta investigación, la organización puede conocer la situación que se está preparando en cuánto a estas dos variables, preparar planes de contingencia para incentivar a los empleados, motivarlos, que se sientan parte del equipo de trabajo y fomentar un clima agradable que incite al trabajador a comprometerse, innovar, producir; logrando una organización óptima capaz de mantener los niveles de productividad ante la crisis, retos, cambios y vicisitudes que se presentan en el día a día.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la revisión y el estudio del tema dentro de algún tiempo, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos en la investigación han sufrido modificaciones a causa del factor tiempo.

Es conveniente realizar nuevamente el estudio luego que se mejore la situación actual del país y la que se vive en las organizaciones hoy en día, con el propósito de contrastar la relación de las variables Clima y Compromiso organizacional en momentos de crisis con una situación normal.

Es recomendable aplicar el estudio en otros sectores con la finalidad de comparar los resultados arrojados respecto a la relación entre la variable Clima y Compromiso Organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Abramovici, Yaeli. (1.995). Estudio del clima organizacional en el Centro Médico de Caracas y su relación con el ausentismo laboral. Tesis de Grado para optar al título de licenciado en Administración, Universidad Metropolitana. Caracas.

Agosthino, Jenny & Lapa Verushka. (2002). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa fusionada del sector bancario. Caso: Banesco. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Allen, Nathalie & Meyer, John (1997). Commitment in the workplace, (theory, research and application), London: Sage publications.

Álvarez, G (1990): La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. Venezuela: Revista de Investigaciones sobre Relaciones Industriales y Laborales, N° 26, Pág. 29.

Álvarez, G (1.992). El constructo. Clima organizacional: conceptos, teoría, investigación y resultados relevantes. Revista Interamericana Ocupacional, Vol. 11, I y II

Ashkanasy N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2.000).Hand Book of Organizational Culture and Climate.Sage Publications, Inc

Barajas, Jorge. (1.990). Introducción a la Administración. México: Editorial Trillas S.A.

Bass, Bernard (1.968). Interface between Personnel and Organizational Psychology. Journal of Applied Psychology, Vol. 52, N°. 1, 81- 88.

Bass, Bernard. (1972) Psicología de las Organizaciones. México: Editorial Continental

Blanco, D & Cora, R. (1.987). Diagnóstico de clima organizacional en una institución financiera. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Psicología, Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Brunet, Luc. (1987) EL clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas S.A.

Buchko, Aaron. (1992). Employee ownership attitudes and turnover (An empirical assessment) Human Relations, vol 45, Nº 7.

Campbell J & Dunnette, M; Lawler, E y Weick, K. (1970). Managenial behavior, perfomanceand effectiveress. New York: Mc. Graw Hill.

Cardozo, Andreina & Goncalves Lila. (1998). Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria de personal. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Psicología, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Clegg, Stewart R., Ardí, Cinthya y Nord Walter. (1.996).Handbook Of Organization Studies. Londres: Sage Publications, Inc.

Chiavenato, I. (1.993). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc. Graw Hill.

Dessler, Gary. (1979) Organización y Administración (enfoque situacional). México: Editorial Prentice May

Contreras L, Linneth & Lujano Chyyn. (1999). El Compromiso Organizacional en trabajadores accionistas. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Dessler, Gary. (1998). Administración. México: Editorial Mc. Graw Hill

Dotti R, Alexandra. (2.002). Evaluación del Clima Organizacional en una empresa de ingeniería según el modelo de Litwin & Stringer. Tesis de Grado para optar al título de licenciado en Administración, Universidad Metropolitana. Caracas.

Durrengo, Ana & Echeverría, Nery. (1999) Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Dyer, William. Serie del desarrollo organizacional (problemas y alternativas). Segunda edición.

Drexler, J. (1.977). Organizational Climate: its homogeneity within organizations. Journal of Applied Psychology, Vol. 62, N°. 1, 38-42.

Echezuria, Ana & Rivas, Anny. (2.001). Estudio de Clima Organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Fonseca, Diego. (24 de Abril de 2003). Peligro Explosivo. América Economía., N° 251.

Gibson, J y otros. (1.990). Organizaciones: conducta, estructura y proceso. México: Mc. Graw Hill. Tercera Edición.

Gibson, J y otros. (1.994). Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. USA: Addison-Wesley Iberoamericana. Séptima Edición.

Gil, José Antonio. (30 de abril de 2003). Poder adquisitivo caerá 40%. El Universal, I-2.

Giménez, Oscar. (1998).Congruencia entre valores individuales y organizacionales. Tesis de Post-Grado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Godoy, Susana. (1.995). Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa Manufacturera. Tesis de Grado para optar al título de licenciado en Administración, Universidad Metropolitana. Caracas.

Goldhaber, G. (1.986). Organizational Comunication. State University of New York: Brown Company Publishers. Cuarta Edición.

Hadgetts, M & Altman, S. (1.992). Comportamiento en las organizaciones. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Hall, Richard. (1.983). Organizaciones: estructura y proceso. México: Prentice Hall. Tercera Edición.

Hellriegel, D; Slocum, J & Woodman, R. (1.999). Comportamiento Organizacional. México: International Thomson Editores. Octava Edición.

Hernández, Sampieri y Otros. (1998) Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc. Graw Hill. Segunda edición.

James, L & Jones, A. (1.974). Organizational Climate: A review of theory and research. Psychologycal Bulletin, Vol. 81, N° 12, 1096-1112.

James, F.G. (1.975). Organizational Climate as a function of personal and organizacional variables. Journal of Applied Psychology, Vol.60, N°.1, 135-139.

Kerlinger, F. (1985) Investigación del comportamiento (técnicas y metodologías). México: Editorial Interamericana.

Keth, Davis & John Newstram. (1991). El comportamiento humano en el trabajo (Comportamiento Organizacional). Octava edición.Mc. Graw Hill

Kolb, D., Rubin & Mclntyre, J. (1.977), Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Kreitner, R & Kinicki, A. (1.997). Comportamiento en las Organizaciones. Madrid: Mc. Graw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.

Litwin, G & Stringer, R. (1.968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research Graduate school of Business Administration Harvard University.

Long, Richard. (1978). The effects of employee ownership on organizational identification employee job actitudes and organizational performance a tentative framework and empirical findings. Human Relations, vol 31

Marín, Miguel. (1999). Las exportaciones una estrategia de supervivencia.

Mathieu, J.E & Zajac, D. (1990). _A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, Psychological bolentin, Pennsylvania States University, vol 108, nº 2, pp71-194.

Meza, Luis A. (2.003). Diagnóstico del clima organizacional de la Corporación Andina de Fomento. Tesis de Post-Grado en Administración, Universidad Metropolitana. Caracas.

Morles, V. (1.997). Planteamiento y Análisis de Investigación. (9ª. Edición). Caracas: Ediciones El dorado.

Nahas, Rona. (1.997). Estudio de las percepciones de la Gerencia (media y baja) y de los empleados sobre el Clima Organizacional de Didacta C.A, y su influencia en la calidad del trabajo.Tesis de Grado para optar al título de licenciado en Administración, Universidad Metropolitana. Caracas.

Olaya, O & Van Dillewin, G. (1998). Estudio asociativo entre la percepción del clima organizacional y la gestión de los círculos de calidad. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1998.

Palma, Pedro. (7 de abril de 2003). Pobreza extrema se elevó a 40% durante el gobierno de Chávez. El Nacional, Cuerpo B.

Robbins, Stephen. (1.994). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. Sexta Edición.

Robbins, Stephen. (1996). Compromiso Organizacional: Teoría y práctica. 7ma. Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.

Rodríguez, Rubén & Villalobos, Dubraaska: Naturaleza del Compromiso Organizacional y el Desempeño individual. (1999). Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Runyon, Richard & Haber, Audrey. (1.992). Estadística para las Ciencias Sociales. USA: Addison- Wesley. Cuarta Edición.

Saunder, Grahan. (1991). El Compromiso Empresarial. Colombia: Legis editores S.A.

Sabino, Carlos. (1.992).El Proceso de la Investigación. Caracas: Editorial Panapo.

Schneider, B & Reichers, A. (1.990). Organizational Climate and Culture. California: Jossey- Bass Publishers.

Selltiz, C. Jahona, M & Cook, S. (1976). Métodos de investigación en las Relaciones Sociales. Madrid: Editorial. Rialp. Octava edición.

Shein, E. (1982). Psicología de las organizaciones. México: Editorial Prentice May Hispanoamericana S.A.

Soto, M. (1.995). Estudio exploratorio del Clima Organizacional, Caracas, U.C.V. Escuela de Psicología Industrial.

Stoner, A & Freeman, E. (1.994). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Sudman, S. (1976). Applied Sampling. Nueva York: Academic Press.

Weinert, Ansfried. (1.985). La conducta Humana en las Organizaciones. Barcelona: Herder.

Werther, William & Davis, Keith (1.992). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Zohar, D. (1.990). Safety Climate in Industrial Organization: Threoretical and applied implications. Journal of Applied Psychology, Vol.65, N° 1, 96-102.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Anton, C & L, Goncalvez. Compromiso Organizacional afectivo y continuo. [Online] Disponible: http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/default.htm

Bayona, Cristina, Salomé G y Cristina M: Compromiso organizacional. [Online] Disponible: http://www.ucm.es/BUCM/compudoc/s/10005/10196838_1.htm

Castaflon, Arturo: Medir el compromiso organizacional y la satisfacción de los equipos de trabajo. [Online]. Disponible: http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?art=126

Duran, Paulo: Clima Organizacional. Universidad de los lagos. [Online] Disponible: http://.gestiopolis.com

Goncalves, Alexis: Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). [Online]. Disponible: http://www.calidad.org

Márquez, Mónica. (2001) Clima Organizacional. [Online]. Disponible: http://www.gestipolis.com

Martínez, Pedro: Comportamiento organizacional. [Online]. Disponible: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm

Paulina B, Mauricio: Clima Organizacional. [Online] Disponible: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm

Randall, Brawn: Building trust through equity: The foundation of organizational loyalty and commitment. [Online]. Disponible: http://www.sbaer.uca.edu/docs

Salinas, Oscar: Comprométete y ten disciplina. [Online] Disponible: http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%203/disci.htm

http://www.novagestion.cl/html_nova/clima3.html

ANEXO N° A MATRIZ DE RESPUESTAS: CLIMA ORGANIZACIONAL

	ESTRUCTURA										RESPONSABILIDAD						
SUJ	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
1	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2
3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	2	3	1	4	4	2	3
4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
5	2	1	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	1	1	2	2	1
6	1	1	1	1	1	1	4	4	4	1	4	1	4	1	1	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4
8	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2
9	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2
10	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3
12	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2
13	3	3	2	2	1	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2
14	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2
15	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1
16	1	1	1	4	4	1	4	4	4	1	4	1	4	1	1	4	4
17	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3
18	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1
19	2	2	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2
20	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	2	3	3	2	2
21	2	2	2	4	4	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2
22	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3
23	2	3	2	2	2	1	4	3	1	3	1	3	3	1	2	3	1
24	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3
25	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	1
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
27	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	2	4
28	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2
29	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
30	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
31	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	2	3	3	3
32	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	2	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
34	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	1	4	4	2	2
35	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
37	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2
38	4	3	3	3	3	1	3	3	4	3	2	4	2	3	4	3	2
39	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2
40	3	2	3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	2	3	3	2	2

RECOMPENSA							RIESGO					CALOR				
RC1	RC2	RC3	RC4	RC5	RC6	SUJ	RI1	RI2	RI3	RI4	RI5	C1	C2	C3	C4	C5
1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	4	2	3	3	2	3	2
2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3
4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
2	2	3	3	2	3	4	1	3	2	1	2	3	2	3	3	3
2	1	1	4	3	3	5	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2
1	3	3	2	2	2	6	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
4	4	4	4	4	3	7	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
1	2	1	2	1	2	8	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	1	3	3	9	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	10	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
2	2	3	2	3	3	11	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
2	2	2	2	2	3	12	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3
2	3	2	2	2	2	13	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	14	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
1	1	1	2	1	2	15	1	2	2	2	1	3	3	3	3	3
1	1	1	4	4	4	16	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1
3	3	2	3	2	3	17	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1
1	2	1	2	1	2	18	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
4	1	2	1	1	1	19	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2
3	2	2	2	1	3	20	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
3	2	3	2	2	3	21	2	2	4	3	1	3	3	2	3	3
3	3	3	2	3	3	22	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
1	2	2	1	2	2	23	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2
1	1	3	3	3	3	24	1	2	1	2	2	3	3	4	4	3
1	1	2	2	1	1	25	2	1	4	2	1	3	1	3	3	3
2	3	3	3	3	3	26	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	2	27	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	2	2	2	28	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
1	2	2	3	2	2	29	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3
1	2	2	3	2	2	30	2	2	2	3	2	3	3	1	2	3
2	2	2	3	2	3	31	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4
2	2	2	3	2	3	32	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4
2	3	2	3	3	3	33	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	2	3	2	34	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	2	35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	3	2	3	3	3	36	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
1	1	1	1	3	2	37	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	1	38	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	3	2	39	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
2	3	2	2	2	2	40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

	APOYO						ESTANDAR				
SUJ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	ET1	ET2	ET3	ET4	ET5
1	4	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1
3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2
5	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3
6	3	3	3	4	1	4	1	4	1	4	4
7	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3
8	3	4	2	4	3	4	3	2	3	3	4
9	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
11	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2
12	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2
13	3	3	2	3	1	4	3	3	2	3	3
14	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3
15	3	3	2	2	1	4	2	2	3	2	1
16	1	1	1	1	4	4	4	1	4	1	1
17	1	4	2	1	3	4	4	3	4	2	4
18	2	2	2	3	2	4	3	2	2	1	2
19	2	1	2	3	1	3	2	1	1	2	1
20	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3
21	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2
22	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
23	2	3	3	3	2	4	1	2	1	3	1
24	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2
25	4	4	4	2	2	4	1	2	2	4	1
26	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
27	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
29	3	3	2	2	1	4	2	1	1	3	1
30	3	4	2	3	4	4	2	2	3	3	3
31	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3
32	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
34	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4
35	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4
36	3	3	3	4	3	4	1	3	4	3	4
37	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2
38	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
39	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2
40	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3

	CONFLICTO					IDENTIDAD			
SUJ	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	I1	I2	I3	I4
1	1	2	2	2	2	3	3	4	2
3	3	2	3	3	3	2	3	2	2
3	3	1	2	3	2	3	3	3	3
4	3	2	2	2	3	2	2	3	3
5	4	1	1	3	3	3	3	3	3
6	1	4	4	4	1	4	4	1	1
7	4	3	2	3	2	4	4	4	4
8	3	2	2	2	2	3	3	3	1
9	3	2	2	2	2	3	2	3	1
10	3	2	3	3	3	3	3	3	3
11	3	2	2	2	2	3	2	3	2
12	2	2	2	2	2	2	3	2	2
13	2	3	3	2	3	2	3	2	2
14	3	1	2	3	2	3	3	3	2
15	2	4	2	1	4	3	2	4	2
16	4	1	1	1	4	1	1	4	4
17	4	3	1	2	1	2	3	4	3
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	1	1	1	2	2	1	2	2	1
20	3	3	3	4	2	3	3	3	2
21	2	3	3	3	3	2	2	2	2
22	2	3	3	3	3	2	2	2	2
23	1	1	1	3	1	3	3	2	1
24	3	3	3	3	3	2	3	2	3
25	1	3	2	2	3	2	2	3	2
26	3	2	2	3	3	3	3	3	3
27	4	1	2	3	3	3	4	3	3
28	2	2	2	2	2	3	3	3	2
29	3	2	2	2	3	2	2	3	2
30	3	1	1	2	3	3	3	3	2
31	3	3	3	2	3	3	3	3	2
32	3	3	3	2	3	3	3	3	2
33	3	2	3	3	2	3	3	3	2
34	4	1	1	4	2	4	4	3	2
35	2	2	2	3	2	3	3	3	2
36	4	1	1	3	3	3	3	3	3
37	3	3	2	3	2	2	3	3	2
38	3	2	2	3	2	3	3	3	3
39	3	3	2	3	2	2	3	3	2
40	3	2	2	3	2	3	3	3	2

ANEXO N° B MATRIZ DE RESPUESTAS: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

	AFECTIVO						CONTINUO						NORMATIVO					
SUJ	A6	A9	A12	A14	A15	A18	C1	C3	C4	C5	C16	C17	N2	N7	N8	N10	N11	N13
1	4	5	5	6	4	4	2	3	5	1	1	3	1	1	5	3	2	5
2	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5
3	6	6	6	5	5	5	3	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6
4	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	6	3	3	5	5	3	5
5	6	5	4	5	5	7	7	7	6	6	1	1	7	5	5	4	4	3
6	7	7	7	1	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7
7	7	7	7	1	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7
8	3	2	6	7	6	6	4	5	6	1	4	4	3	1	7	4	4	5
9	3	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	5	3	4	6	4	4	5
10	3	6	6	6	6	6	3	5	6	5	6	5	4	4	6	4	4	5
11	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	5
12	5	3	5	6	6	6	3	7	7	6	5	5	3	7	5	6	6	4
13	3	3	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5	3	3	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	7	6	3	5	5	6	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	5	4	5	4	5	4	4	5
16	1	1	1	7	7	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1
17	1	4	5	3	4	7	1	4	6	3	4	7	3	1	7	4	3	4
18	3	3	4	4	4	4	7	5	5	6	6	5	5	3	3	3	3	3
19	5	4	1	4	3	1	1	5	5	3	5	2	1	1	3	1	1	3
20	6	6	7	6	6	6	5	6	6	3	3	6	6	3	6	3	5	3
21	4	6	7	5	6	7	4	3	4	1	6	5	4	1	4	5	4	5
22	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	7	3	3	6
23	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	7	4	5	3	3	5	7	4	4	3	3	7	1	4	4	3	4
25	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5
26	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5
27	4	5	5	5	6	5	6	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5
28	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	3	5	5	3	3	5
29	2	4	4	3	3	2	1	2	3	5	6	1	1	1	7	2	1	3
30	2	4	4	3	3	2	1	2	3	5	6	1	1	1	7	2	1	3
31	3	7	5	6	7	7	1	3	5	1	5	7	1	2	7	5	3	5
32	3	7	5	6	7	7	1	3	5	1	5	7	1	2	7	5	3	5
33	1	3	5	7	7	7	3	4	6	1	3	1	3	1	5	4	4	6
34	5	5	5	5	5	5	3	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5
35	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5
36	1	3	5	7	7	7	3	4	6	1	3	1	3	1	5	4	4	6
37	3	3	5	3	3	5	5	5	6	7	3	3	6	5	4	5	5	5
38	4	3	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	2	6	6	3	5	3
39	3	3	5	3	3	5	5	5	6	7	3	3	6	5	4	5	5	5
40	5	5	4	5	3	5	6	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5

MATRIZ VARIABLES DEMOGRÁFICOS

SUJ	EDAD	SEXO	ANTIGUEDAD
1	34	M	11
2	31	M	7
3	27	M	4
4	35	F	10
5	42	M	8
6	31	F	5
7	52	M	3
8	24	M	5
9	23	F	1
10	42	M	1
11	25	F	2
12	33	F	3
13	52	F	11
14	40	M	8
15	44	M	12
16	33	F	2
17	20	M	1
18	38	F	15
19	36	M	7
20	41	M	12
21	40	M	13
22	55	F	10
23	27	F	3
24	30	F	8
25	39	F	9
26	44	M	15
27	41	F	8
28	36	M	9
29	38	M	9
30	42	F	10
31	35	M	6
32	47	M	13
33	31	F	8
34	41	M	10
35	38	M	11
36	43	M	7
37	34	M	4
38	36	F	7
39	51	F	12
40	29	M	5

ANEXO C.- Cálculo del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de la variable Clima Organizacional

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	138,4500	299,7410	17,3130	53

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
EST1	135,6250	281,2147	,6842	,9065
EST10	135,5750	286,3019	,5281	,9082
EST2	135,7750	283,3583	,5869	,9075
EST3	135,6250	281,8814	,6051	,9072
EST4	135,4500	292,7667	,2995	,9103
EST5	135,5250	288,6147	,4060	,9093
EST6	136,0000	289,4872	,3314	,9101
EST7	135,7500	289,2179	,3860	,9095
EST8	135,6750	284,5840	,5626	,9078
EST9	135,6000	286,7077	,4560	,9088
RES11	135,9500	301,1256	-,0715	,9144
RES12	135,8500	303,4641	-,1512	,9151
RES13	136,3000	307,0872	-,3060	,9158
RES14	135,9500	292,4077	,2387	,9110
RES15	135,8000	283,6513	,5978	,9074
RES16	136,0250	292,6404	,2559	,9108
RES17	136,0750	286,2763	,4502	,9088
REC18	136,3000	278,6256	,5854	,9071
REC19	136,1500	277,4641	,7063	,9058
REC20	136,1500	281,9769	,5944	,9072
REC21	135,9750	286,5891	,4519	,9088
REC22	136,1000	286,2974	,4519	,9088
REC23	136,0250	295,3583	,1692	,9114
RIE24	136,1000	288,4000	,3926	,9095
RIE25	135,9000	284,0410	,6309	,9073
RIE26	135,6750	290,1737	,2784	,9108
RIE27	135,8500	286,2333	,4902	,9085
RIE28	136,0500	288,6128	,3981	,9094
CAL29	135,6250	288,3942	,5446	,9084

CAL30	135,8000	285,8564	,5660	,9079
CAL31	135,7500	289,2692	,4557	,9090
CAL32	135,6500	291,0538	,3505	,9099
CAL33	135,6750	287,3019	,5055	,9085
APO34	135,6250	289,7788	,3697	,9097
APO35	135,3750	288,9071	,3764	,9096
APO36	135,7750	285,5122	,5284	,9081
APO37	135,6500	288,3872	,4409	,9090
APO38	135,7500	286,7051	,4259	,9091
APO39	135,0500	300,4590	-,0537	,9127
DES40	136,2000	298,8308	,0168	,9128
DES41	135,9500	287,8949	,4664	,9088

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DES42	135,8000	283,4974	,5539	,9077
DES43	135,4750	289,3327	,4444	,9091
DES44	135,8750	277,1891	,6586	,9062
CON45	135,7250	284,1532	,4838	,9084
CON46	136,3000	301,8051	-,0936	,9147
CON47	136,3500	294,6436	,1778	,9115
CON48	135,8750	288,3686	,4493	,9090
CON49	136,0250	301,3071	-,0839	,9137
IDE50	135,8000	284,8821	,6083	,9075
IDE51	135,6500	286,7462	,5726	,9080
IDE52	135,6000	294,5026	,2112	,9110
IDE53	136,2250	289,2558	,3988	,9094

Reliability Coefficients

N of Cases = 40,0 N of Items = 53

Alpha = ,9111

ANEXO D.- Cálculo del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de la variable Compromiso Organizacional

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	79,4000	194,5538	13,9483	18

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A12	74,5250	169,6404	,6951	,7882
A14	74,5250	201,2814	-,2172	,8332
A15	74,6250	196,5481	-,1012	,8300
A18	74,3750	191,6763	,0007	,8264
A6	75,5250	168,1019	,5810	,7912
A9	74,7750	176,6917	,3985	,8024
C1	75,4750	165,0763	,5397	,7926
C16	74,8750	180,2660	,2767	,8095
C17	75,1500	162,2333	,5966	,7883
C3	74,7500	166,3462	,6738	,7865
C4	74,2000	170,6769	,6999	,7889
C5	75,2000	170,4718	,3908	,8036
N10	75,5000	194,0513	-,0353	,8238
N11	75,6000	161,8872	,8148	,7785
N13	74,7500	177,5769	,4913	,7991
N2	75,6750	166,2250	,5160	,7943
N7	76,0250	155,5122	,7395	,7772
N8	74,2500	184,0385	,2238	,8116

Reliability Coefficients

N of Cases = 40,0 N of Items = 18

Alpha = 0,8115

ANEXO F - DISEÑO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

El presente instrumento servirá para determinar la relación que tiene el Clima Organizacional que perciben los trabajadores con el compromiso que poseen con la organización, objetivo planteado en una tesis de grado de la Universidad Católica Andrés Bello que actualmente se está llevando a cabo. La información que se recabe será utilizada con fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.

EDAD: _____ SEXO: F _____ M ____

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN: _____

PARTE A

	Totalmente De Acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
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 siento 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 para 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 F - DISEÑO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

PARTE B	Muy En Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
19.- En esta organización las tareas están claramente definidas				
20.- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
21.- En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones				
22.- Conozco claramente las politicas de esta organización				
23.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
24.- En esta organización no existe muchos papeleos para hacer las cosas				
25.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
26.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
27.-En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
28.- Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
29.- No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
30.- Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
31.- Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
32.- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
33.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
34.- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
35.- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
36.- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				

	Muy En Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
37.- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
38.- Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
3.9- En esta organización hay muchísima crítica				
40.- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
41.- Cuando comento un error me sancionan				
42.- La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos mas si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
43.- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
44.- En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de l competencia				
45.- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
46.- Aquí, la gerencia se arriesga por una buena idea				
47.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
48.- Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
49.- Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
50.- Las personas ene esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
51.- Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
52.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
53.- La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
54.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				

	Muy En Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
55.- La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
56.- Aquí, es mas importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
57.- Me siento orgulloso de mi desempeño				
58.- Si me equivoco, las cosas van mal superiores				
59.- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
60.- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en el otro				
61.- Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
62.- La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
63.- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
64.- La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
65.- La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
66.- Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
67.- Lo mas importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
68.- La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
69.- Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
70.- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
71.- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

Gracias por haber aceptado participar en nuestro estudio...

ANEXO E.- DISEÑO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.

ANEXO F.- VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Frecuencias

Estadísticos

	N								
	Válidos	Perdidos	Media	Mediana	Desv. típ.	Asimetría		Mínimo	Máximo
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típ.	Estadístico	Estadístico
ESTRUCTURA	40	0	2,7900	2,6500	,4760	,612	,374	1,90	4,00
RESPONSABILIDAD	40	0	2,4571	2,4286	,2711	-,303	,374	1,86	2,86
RECOMPENSA	40	0	2,3333	2,3333	,5724	,120	,374	1,33	3,83
RIESGO	40	0	2,5350	2,4000	,5912	-,248	,374	1,00	3,80
CALOR	40	0	2,7500	2,8000	,4701	-,432	,374	1,60	4,00
APOYO	40	0	2,9125	3,0000	,4270	-,311	,374	2,00	3,83
EST.DESEMPEÑO	40	0	2,5900	2,6000	,4727	-,612	,374	1,40	3,40
CONFLICTO	40	0	2,3950	2,4000	,3802	-,716	,374	1,40	3,00
IDENTIDAD	40	0	2,6313	2,7500	,4385	,271	,374	1,50	4,00

Tabla de frecuencia ESTRUCTURA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,90	1	2,5	2,5	2,5
	2,20	4	10,0	10,0	12,5
	2,30	2	5,0	5,0	17,5
	2,40	1	2,5	2,5	20,0
	2,50	6	15,0	15,0	35,0
	2,60	6	15,0	15,0	50,0
	2,70	1	2,5	2,5	52,5
	2,80	3	7,5	7,5	60,0
	2,90	3	7,5	7,5	67,5
	3,00	4	10,0	10,0	77,5
	3,10	1	2,5	2,5	80,0
	3,20	1	2,5	2,5	82,5
	3,50	5	12,5	12,5	95,0
	3,70	1	2,5	2,5	97,5
	4,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia RESPONSABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,86	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	3	7,5	7,5	10,0
	2,14	4	10,0	10,0	20,0
	2,29	6	15,0	15,0	35,0
	2,43	7	17,5	17,5	52,5
	2,57	8	20,0	20,0	72,5
	2,71	6	15,0	15,0	87,5
	2,86	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia RECOMPENSA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,33	2	5,0	5,0	5,0
	1,50	4	10,0	10,0	15,0
	1,67	3	7,5	7,5	22,5
	2,00	2	5,0	5,0	27,5
	2,17	5	12,5	12,5	40,0
	2,33	5	12,5	12,5	52,5
	2,50	6	15,0	15,0	67,5
	2,67	5	12,5	12,5	80,0
	2,83	3	7,5	7,5	87,5
	3,00	2	5,0	5,0	92,5
	3,17	1	2,5	2,5	95,0
	3,33	1	2,5	2,5	97,5
	3,83	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia RIESGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	1,40	1	2,5	2,5	5,0
	1,60	2	5,0	5,0	10,0
	1,80	1	2,5	2,5	12,5
	2,00	2	5,0	5,0	17,5
	2,20	4	10,0	10,0	27,5
	2,40	10	25,0	25,0	52,5
	2,60	4	10,0	10,0	62,5
	2,80	4	10,0	10,0	72,5
	3,00	5	12,5	12,5	85,0
	3,20	2	5,0	5,0	90,0
	3,40	2	5,0	5,0	95,0
	3,60	1	2,5	2,5	97,5
	3,80	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia CALOR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,60	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	2	5,0	5,0	10,0
	2,20	3	7,5	7,5	17,5
	2,40	2	5,0	5,0	22,5
	2,60	5	12,5	12,5	35,0
	2,80	10	25,0	25,0	60,0
	3,00	9	22,5	22,5	82,5
	3,20	5	12,5	12,5	95,0
	3,40	1	2,5	2,5	97,5
	4,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia APOYO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,33	1	2,5	2,5	10,0
	2,50	4	10,0	10,0	20,0
	2,67	5	12,5	12,5	32,5
	2,83	6	15,0	15,0	47,5
	3,00	9	22,5	22,5	70,0
	3,17	1	2,5	2,5	72,5
	3,33	7	17,5	17,5	90,0
	3,50	3	7,5	7,5	97,5
	3,83	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia EST.DESEMPEÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,40	1	2,5	2,5	2,5
	1,60	2	5,0	5,0	7,5
	2,00	3	7,5	7,5	15,0
	2,20	4	10,0	10,0	25,0
	2,40	4	10,0	10,0	35,0
	2,60	7	17,5	17,5	52,5
	2,80	10	25,0	25,0	77,5
	3,00	4	10,0	10,0	87,5
	3,20	3	7,5	7,5	95,0
	3,40	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia CONFLICTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,40	2	5,0	5,0	5,0
	1,80	1	2,5	2,5	7,5
	2,00	4	10,0	10,0	17,5
	2,20	9	22,5	22,5	40,0
	2,40	7	17,5	17,5	57,5
	2,60	7	17,5	17,5	75,0
	2,80	8	20,0	20,0	95,0
	3,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia IDENTIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,50	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	3	7,5	7,5	10,0
	2,25	7	17,5	17,5	27,5
	2,50	8	20,0	20,0	47,5
	2,75	10	25,0	25,0	72,5
	3,00	8	20,0	20,0	92,5
	3,25	2	5,0	5,0	97,5
	4,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

ANEXO G.- VARIABLE: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Estadísticos

	N					
	Válidos	Perdidos	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
AFECTIVO	40	0	4,6750	,8041	3,00	6,17
Continuo	40	0	4,4583	1,1765	1,00	7,00
NORMATIVO	40	0	4,1000	,9381	1,67	6,00

Tabla de frecuencia AFECTIVO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,67	3	7,5	7,5	15,0
	4,00	5	12,5	12,5	27,5
	4,17	2	5,0	5,0	32,5
	4,50	3	7,5	7,5	40,0
	4,67	3	7,5	7,5	47,5
	4,83	1	2,5	2,5	50,0
	5,00	9	22,5	22,5	72,5
	5,17	2	5,0	5,0	77,5
	5,33	1	2,5	2,5	80,0
	5,50	4	10,0	10,0	90,0
	5,83	3	7,5	7,5	97,5
	6,17	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia Continuo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,50	1	2,5	2,5	5,0
	3,00	4	10,0	10,0	15,0
	3,33	1	2,5	2,5	17,5
	3,50	1	2,5	2,5	20,0
	3,67	2	5,0	5,0	25,0
	3,83	1	2,5	2,5	27,5
	4,00	2	5,0	5,0	32,5
	4,17	4	10,0	10,0	42,5
	4,33	2	5,0	5,0	47,5
	4,50	2	5,0	5,0	52,5
	4,67	1	2,5	2,5	55,0
	4,83	5	12,5	12,5	67,5
	5,00	2	5,0	5,0	72,5
	5,17	2	5,0	5,0	77,5
	5,33	2	5,0	5,0	82,5
	5,50	1	2,5	2,5	85,0
	5,67	2	5,0	5,0	90,0
	5,83	1	2,5	2,5	92,5
	6,00	1	2,5	2,5	95,0
	7,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		

Tabla de frecuencia NORMATIVO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,67	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	1	2,5	2,5	5,0
	2,50	2	5,0	5,0	10,0
	2,83	1	2,5	2,5	12,5
	3,33	1	2,5	2,5	15,0
	3,67	4	10,0	10,0	25,0
	3,83	6	15,0	15,0	40,0
	4,00	4	10,0	10,0	50,0
	4,17	3	7,5	7,5	57,5
	4,33	4	10,0	10,0	67,5
	4,50	3	7,5	7,5	75,0
	4,67	2	5,0	5,0	80,0
	4,83	1	2,5	2,5	82,5
	5,00	2	5,0	5,0	87,5
	5,17	2	5,0	5,0	92,5
	5,67	1	2,5	2,5	95,0
	6,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Total		40	100,0		