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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

RELACIÓN ENTRE COMPROMISO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA TURÍSTICA EN VENEZUELA

Realizado por:

Candiales Olivieri, Victoria Eugenia

Vázquez Del Río, María Fernanda

Profesor guía: Moccia A, Loreta

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: DIECIOCHO (18) puntos.

Nombre: Pedro Vicente Navarro Díaz Firma:

Nombre: Thamera Hannat Firma:

Nombre: LORETA MOCCIA A. Firma:

Caracas 11 de NOVIEMBRE de 2019.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Relaciones Industriales

RELACIÓN ENTRE COMPROMISO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA TURÍSTICA EN VENEZUELA

Tesistas:
Candiales Olivieri, Victoria Eugenia
Vázquez Del Río, María Fernanda

Tutor:
Moccia A, Loreta

Caracas, octubre de 2019

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mis padres, Alberto y Andreína, porque sin ellos no sería nada, porque sin su apoyo diario todo hubiese sido distinto, y porque son lo más importante de mi vida.

A mi hermana, Viviana, porque es mi ejemplo a seguir y porque es un apoyo incondicional para mí.

A mi hermano, Gustavo Alberto, porque sé que siempre me apoya y está allí para mí.

A mi novio, Gustavo, porque me ha enseñado que nunca debo dejar de creer en mí, él nunca dejó de creer en mí, y porque me apoyó en todo este camino incondicionalmente.

A mis amigas que la universidad me regaló, que me enseñaron que todo trabajo en equipo, es mejor.

Especial agradecimiento a María Fernanda, mi compañera de tesis, ya que este camino hubiese sido mucho más difícil sin ella a mi lado, porque comprobamos que juntas podemos con todo y más.

A toda mi familia y amigos que de alguna u otra manera me apoyaron u aportaron para poder cumplir este importante paso de mi vida.

Por último pero no menos importante, a Dios, porque nunca me abandonó a pesar de las adversidades y porque siempre estuvo guiando mi camino.

Victoria Candiales

A María Victoria, mi mamá, por ser el punto de partida, mi motor y mi fuerza de todas mis metas hechas realidad; por ser quien me cuida desde el cielo.

A María, por enseñarme que la experiencia es la enseñanza más rica que puedes aportar. Gracias por ser mi compañera ¡abuela!

A Valentina, por ser mi confidente y aportarme día a día ese toque de alegría e inocencia.

A Iván, por su escucha activa y apoyo incondicional, no hay palabras que agradezcan.

A Luis David, por recordarme que podía cuando ni yo misma lo creía. Gracias por hacer de este camino, un camino más bonito.

A Ruth, por las risas y por enseñarme lo valioso de una buena actitud.

A mis amigas, por compartir una vida juntas, por recordarme lo que está bien y lo que no lo está.

A mi compañera de tesis, Victoria: no imagino una compañera mejor. Por enseñarme que todo obstáculo tiene superación.

A mi familia, por las palabras de aliento y motivación durante este largo, pero satisfactorio recorrido.

A todos los que han contribuido en mi formación profesional, este trabajo también está dedicado a ustedes.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera, me apoyaron en este camino.

A Dios, por ser esa luz que me guía y acompaña.

A ustedes ¡gracias totales!

María Fernanda Vazquez

AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos los decidimos hacer en conjunto, este trabajo de investigación no es más que el fruto de un arduo pero satisfactorio trabajo, en donde nos orgullecemos de habernos elegido como compañeras.

En primer lugar, queremos agradecerle a Loreta, por acceder a apoyarnos y acompañarnos incondicionalmente durante todo este recorrido, no podemos escribir cuán agradecidas estamos; sin su ayuda este trabajo de investigación no hubiese sido el mismo.

A Andrea, por su ayuda incondicional, por estar siempre allí para nosotras y por demostrarnos el valor de una verdadera amistad.

A la profesora Hilda y Clemencia, por las palabras de aliento y los mejores consejos.

A la profesora Glenda, por escucharnos y por hacernos crecer profesionalmente.

Gracias también a cada uno de los guías de aventura de CV, sin su apoyo este trabajo de grado no tendría validez.

Eterno agradecimiento a nuestros padres, abuelos y hermanos por su constante apoyo en este complejo, pero satisfactorio recorrido.

Y por último, pero no menos importante, agradecidas con Dios, por darnos la vida y ser esa luz que nos guía e impulsa a seguir adelante, a pesar de las adversidades. Ahora somos más fuertes y más humanas.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN IX
INTRODUCCIÓN 10
CAPÍTULO I 12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
OBJETIVOS 24
HIPÓTESIS 25
CAPÍTULO II 26
MARCO TEÓRICO 26
1. Clima Organizacional 26
2. Compromiso organizacional 33
3. Relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional 39
CAPÍTULO III 42
MARCO REFERENCIAL 42
CAPÍTULO IV 45
MARCO METODOLÓGICO 45
3. Operacionalización de variables 48
4. Técnica de recolección de datos 53
6. Procedimiento para la recolección de los datos 57
7. Análisis de los datos 58
CAPÍTULO V 60
ANÁLISIS DE RESULTADOS 60
CAPÍTULO VI 71
DISCUSIÓN DE RESULTADOS 71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 80
ANEXOS 89
ANEXO A: Cuestionario Clima Organizacional de Litwin y Stringer 89
ANEXO B: Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) 91

ANEXO C: MODIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO 92
ANEXO D: ENCABEZADO DEL INSTRUMENTO 94
ANEXO E: FORMATO FINAL INTEGRADO 95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estudios antecedentes de esta investigación 23
Tabla 2: Estadísticos de edad y años de antigüedad de la muestra 47
Tabla 3: Estadísticos de género de la muestra..... 47
Tabla 4: Estadísticos de nivel de instrucción de la muestra 47
Tabla 5: Confiabilidad del instrumento de clima organizacional..... 55
Tabla 6: Valores de Alpha de Cronbach clima organizacional por dimensión 56
Tabla 7: Confiabilidad del instrumento de compromiso organizacional (Valores de Alpha de Cronbach)..... 57
Tabla 8: Descriptivos de clima organizacional 60
Tabla 9: Descriptivos y pruebas comparación de medias para compromiso organizacional 64
Tabla 10: Correlaciones entre los componentes de la variable compromiso organizacional y las dimensiones de clima organizacional..... 67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diagrama de caja de clima organizacional y sus dimensiones 61
Gráfico 2: Diagramas de caja de compromiso organizacional y sus componentes..... 65
Gráfico 3: Correlación entre compromiso organizacional y clima organizacional 69

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito identificar la intensidad de la relación entre el compromiso organizacional de los empleados y el clima organizacional en la empresa turística CV ubicada en el área metropolitana de Caracas. El clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características de una organización o parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los integrantes de la misma. Así mismo, está vinculado con la interacción de las personas, la estructura de la organización y los procesos. Por lo tanto, influye en la conducta y desempeño de los trabajadores en la organización a la que pertenecen. Por otro lado, el compromiso organizacional es uno de los indicadores que se utilizan en las organizaciones para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con la misma. Entendiendo el compromiso como la identificación de los miembros de la organización con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, es decir son congruentes. Para llevar a cabo el presente estudio se realizó una investigación de campo no experimental transeccional. La unidad de análisis estuvo constituida por los guías de aventura de CV, y la población fue la totalidad de guías de aventura pertenecientes a la organización, que corresponde a 39 guías y se llevó a cabo un censo, pues se entrevistará a todos los guías de CV (39). Por otro lado, para medir las variables, se utilizó, en primer lugar, en el caso de clima organizacional el cuestionario de Litwin y Stringer, traducido de la versión original de Simms y La Follete (1975), y en segundo lugar, en el caso del compromiso organizacional el cuestionario de Meyer y Allen (1997). El procesamiento y análisis de datos se realizó de manera descriptiva y predictiva. Se encontró una relación directa y fuerte entre el compromiso organizacional y el clima organizacional lo que implica que la hipótesis planteada en el presente estudio pudo ser corroborada.; se obtuvo niveles altos de ambas variables en CV. Así mismo, se encontró que el compromiso afectivo tuvo la media más alta, mientras que, para la variable de clima, las dimensiones más altas fueron apoyo y cordialidad.

Palabras claves: clima organizacional, compromiso organizacional, guías de aventura, empresa turística.

INTRODUCCIÓN

Para mejorar la productividad y el rendimiento de una organización, los gerentes deben comprender los recursos humanos, la actitud y el comportamiento de la fuerza laboral. El compromiso organizacional puede ser uno de los muchos aspectos que se pueden estudiar para medir la vinculación de la fuerza laboral con una organización dentro de un clima determinado. Hoy en día, las empresas tienden a crear un ambiente cómodo y un entorno de trabajo adecuado para mejorar el rendimiento, aumentar la satisfacción laboral, disminuir la rotación de personal y el absentismo y mejorar tanto la participación como el compromiso de los trabajadores con la organización como una entidad en su conjunto (El-Kassar, Chams y Karkoulian, 2011).

Por definición, la organización es considerada como un grupo de recursos financieros, de capital, físicos y humanos que trabajan juntos para lograr metas y objetivos comunes. Este conjunto de recursos trabaja para la misma misión y visión, comparte valores y normas y sigue estrategias, sistemas y procedimientos similares. Muchos factores dentro de la organización pueden tener un impacto importante en los empleados y el personal. Estas características internas y externas determinan el clima organizacional que afecta el rendimiento, el funcionamiento y la cultura de la organización. Con el fin de garantizar un uso eficaz y eficiente de los recursos y específicamente de los activos humanos, la administración de cualquier organización puede proporcionar un ambiente optimista y alentador que pueda mejorar el nivel de compromiso del trabajador (El-Kassar, Chams y Karkoulian, 2011).

En este sentido, la presente investigación busca identificar la intensidad de la relación entre compromiso organizacional de los empleados y el clima organizacional en una empresa turística en Venezuela. La relación entre las dos variables de esta investigación ha sido estudiada en diversos contextos, sin embargo, no se hallaron

antecedentes en el contexto turístico por lo cual este estudio representa un aporte en el cuerpo de conocimiento referente a este tema en Venezuela.

El presente informe está estructurado de la siguiente forma: en el Capítulo I, se desarrollan aspectos relacionados al clima organizacional y al compromiso organizacional, la relación de ambas y su importancia. Partiendo de esta información, se da origen a la pregunta de investigación, y se establece el objetivo general y los objetivos específicos que se quieren alcanzar con el estudio. Por consiguiente, se plantean las hipótesis.

Luego, en el Capítulo II, se expone el marco teórico en el cual se explican las teorías, conceptos, antecedentes y modelos de las variables a estudiar que sustentan la investigación. En el Capítulo III, se desarrolla el marco referencial, el cual presenta información detallada de la organización a estudiar, su misión, visión, filosofías y valores, con el propósito de ubicar al lector en el contexto en el cual se investigará.

Para continuar, en el Capítulo IV, se indica la metodología a utilizar para llevar a cabo el estudio, la cual se basa en una investigación de campo, con la aplicación de dos cuestionarios, cada uno para cada variable, a los trabajadores que forman parte de la muestra de la investigación. En este mismo sentido, en este capítulo se especifican la unidad de análisis, la población, el muestreo, la técnica y el procedimiento de recolección de datos utilizados, el análisis de datos, la factibilidad del proyecto y los aspectos éticos para llevar a cabo el estudio.

Por último, en el Capítulo V, se analizan e interpretan los resultados obtenidos para finalmente llegar a una propuesta de solución al problema planteado y siguiendo este orden de ideas, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace más de cuatro décadas, el turismo se ha convertido en una actividad económica de suma importancia a nivel mundial, ya que es un motor dinámico de desarrollo económico y de la creación de empleo alrededor del mundo (World, Travel & Tourism Council, 2018). La Organización Mundial de Turismo (1994), define el turismo como todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año; con fines de ocio, por negocios u otros.

Según el World Travel & Tourism Council (2018), el sector turístico ha contribuido con el 10,4% del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía global y generó cerca de 1 de cada 10 puestos de trabajo en 2018; este sector es uno de los más grandes del mundo, es mayor que el sector de la industria de fabricación automotriz y química, juntas. Así mismo, según este organismo, a lo largo de los últimos siete años, uno de cada cinco empleos creados en el mundo ha sido en el sector de viajes y turismo.

El crecimiento del turismo ha hecho que el mismo sea estudiado como un fenómeno de naturaleza compleja, no solo por sus impactos económicos, socioculturales y medioambientales, sino también por la gran cantidad de elementos que lo componen. Además, en la actualidad se considera una industria de transformación y un componente de importancia para los países (Quintero, 2004).

En cuanto a la actividad turística en Venezuela, Duque (2005), afirma que la misma no ha tenido un lugar de importancia como instrumento para el desarrollo económico, más bien ha sido un país emisor y no receptor con escasa tradición como destino turístico, a pesar de contar con un perfil turístico que la coloca como un país dotado de atracciones naturales y culturales, condición esta que se debe aprovechar en aras de dicho desarrollo, en este sentido el autor escribe lo siguiente:

> Venezuela debe asumir el reto y aprovechar las oportunidades que el turismo tiene para ofrecer en términos económicos, sociales y culturales.
>
> Los beneficios que traería el turismo en un país como Venezuela sería la creación de más empleo y mejor remuneración…El turismo puede llegar a convertirse en un sector económico de importancia para Venezuela (Duque, 2005, p. 134).

Al respecto en el plan país del año 2019, Quintero y Arteaga (2019) plantean que es de vital importancia promover sectores no tradicionales de la economía nacional con alto potencial de expansión, en este caso proponen el desarrollo de "un modelo viable para la creación de una industria turística de alto reconocimiento internacional que pueda desembocar en una economía productiva y diversificada" (párr. 6), contribuyendo así a crear los instrumentos necesarios para mejorar la calidad de vida del venezolano, como alternativa a la dependencia de la economía venezolana de la renta petrolera.

A pesar de los múltiples y complejos factores que afectan actualmente el desarrollo de la actividad turística en el país, incluyendo el tema de la inseguridad, el deterioro de la infraestructura y de los servicios públicos, todavía existen ventanas de oportunidad que pueden permitir llevar a cabo iniciativas de desarrollo del turismo nacional tal como las planteadas en el plan país 2019. En este sentido, datos aportados por la Organización

Mundial de Turismo (OMS) indican que en 2014 entraron a Venezuela 857.000 personas en contraposición a las 701.000 del año 1995 (García, 2017).

Valentina Quintero afirma que ve en la crisis actual una ventana y dice: “Ahora siento que es nuestra gran oportunidad porque lo necesitamos. Por primera vez en la historia, necesitamos el turismo como fortaleza” García (2017, párr. 50). Entre las características en las que se destaca el país para el desarrollo turístico, según lo indican distintos personajes ligados al turismo, se cuentan las siguientes (García, 2017):

- Venezuela destaca por el contraste de sus paisajes, que combinan selva, playa y montaña.
- Es un país suficientemente grande para tener lugares diferentes y lo suficientemente pequeño para que te puedas trasladar de uno a otro el mismo día.
- La naturaleza es clave a la hora de hablar de la marca país, a la que se suma la música.
- Si algo distingue a Venezuela es el Parque Nacional de Canaima, en el sureste, en el que sobresalen el monte Roraima y la cascada del Salto Ángel.
- La gastronomía y la posición geográfica.

Independientemente del ramo, industria o sector al que la empresa pertenezca, el componente humano representa el capital más valioso, solo con una buena administración de las personas se consigue mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida. Es un hecho que, si la persona está comprometida: trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas y se implica en el proyecto (Sucunza, 2004).

En general, las empresas turísticas se encuentran en una dinámica de constante cambio y un alto grado de competitividad, que exigen a éstas mantener una dirección estratégica y participativa, basada en el liderazgo, así como altos niveles de implicación y compromiso donde el componente humano interpreta un papel decisivo (Acosta, Fernández y Mollón, 2002).

El turismo en Venezuela, en los últimos años, ha dejado de ser una fuente constante de crecimiento, a causa de la situación país: migración, inflación y seguridad principalmente, por lo que las empresas turísticas para subsistir necesitan estar reinventándose y mantenerse competitivos en el mercado, esto lo logran con capacitación y conocimiento como garantía de respuesta ante cualquier eventualidad. En consecuencia, las empresas buscan establecer un clima que les ayude mantener sus niveles de productividad para sobrevivir, eso implica resistir a las crisis que se presenten, adecuarse a los cambios y resolver problemas, desafíos y retos (Gómez, Gerardo y López, 2010).

En el caso del presente estudio, la organización a investigar es una empresa que presta servicios turismo de aventura, por lo que es relevante mencionar que la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2002), define esta tipología turística dentro de las modalidades del turismo, como aquellas en las que la motivación del viaje o la selección del destino están determinadas por el disfrute de la naturaleza o de los componentes de la misma. El turismo de aventura implica participación en actividades que suponen una respuesta a un desafío planteado por el entorno físico natural. En definitiva, se habla de la práctica de un turismo con carácter activo que se desarrolla en el medio natural y que en ocasiones tiene cierto grado de riesgo para quienes lo practican. La dinámica del sector turístico de aventura danza entre el servicio visto desde la actividad y, el componente humano de sus organizaciones.

En cuanto al sector turístico de aventura en Venezuela, éste se caracteriza por operar en un área altamente competitiva ya que, entre otros factores, no hay organismos que regulen o respalden al sector. En países del primer mundo, para que una empresa de turismo pueda operar requiere certificaciones, y de un organismo regulatorio que certifique que la empresa y sus guías están capacitados para ofrecer servicios en deportes de riesgo. Esto es una debilidad en el país, ya que se crean empresas de turismo de aventura con bajos estándares de desempeño y con guías no calificados, y que por la inexistencia de regulaciones crean una distorsión en el mercado. Por otra parte, Venezuela como país ofrece diversidad de espacios y destinos para realizar deportes de aventura, dando origen a empresas de turismo de aventura distribuidas en todo el país, aumentando aún más la competitividad en el sector.

La empresa objeto de estudio, CV, opera dentro del mercado del turismo de aventura desde hace trece (13) años, y es una empresa dedicada a las actividades de aventura y de contacto con la naturaleza en Venezuela. Sus servicios están enfocados en excursiones a sitios poco comunes, ofreciendo una experiencia única; en la actualidad mantienen operaciones activas en los estados: Miranda, Bolívar, Vargas, Mérida y Barinas. La ventaja de CV sobre otras empresas radica en que cuenta con amplitud de ofertas al operar en alrededor de 12 destinos turísticos, lo cual le permite una amplia brecha de competitividad con respecto a otras organizaciones.

Es indispensable entender que también en el turismo de aventura el componente humano es una verdadera ventaja competitiva. En este sentido CV ofrece servicios de turismo de aventura, basados primordialmente en la calificación y dedicación de sus guías, el componente humano en este caso, es el pilar fundamental de la empresa, basados en el principio de que “Un excelente guía en un destino eleva el nivel de la industria, al igual que un guía menos competente puede perjudicar el negocio” (ATTA, s.f., p.3), y por lo tanto los trabajadores se constituyen en el principal activo de la organización.

Tomando como referencia los estándares establecidos por la Asociación Comercial de Viajes de Aventura, los guías de CV requieren competencias técnicas específicas de acuerdo al tipo de actividad a desarrollar, atención de primeros auxilios, servicio al cliente y técnicas de manejo de grupos, habilidades de comunicación verbal y no verbal para dar directivas claras al grupo, conocimientos del entorno natural y cultural de los ambientes visitados, y sensibilidad hacia temas de sustentabilidad ambiental y social. (ATTA, s.f.). En este sentido, CV realiza una amplia capacitación para fortalecer su capital humano, y a pesar de no existir un ente rector que regule la actividad, orienta sus esfuerzos para que todos sus guías estén certificados.

La filosofía de trabajo de CV implica otras ventajas competitivas, por ejemplo, en las comunidades en las que opera, trabaja directamente con las mismas e involucra al viajero con las personas que viven allí; en comunidades remotas, tiene capacidad de dar respuesta ya que la comunidad presta apoyo, conoce al personal y sabe que CV está allí para fomentar y divulgar las cualidades de dichos espacios como destino turístico. Hay varios destinos abiertos en CV y cada guía tiene una especialidad o un fuerte, si es mejor en escalada se manda a escalar. Siempre a los paseos va un guía experto y otro guía en aprendizaje o aún no en nivel experto, CV garantiza enviar guías capacitados para la guiatura de aventura, así como la disponibilidad de los equipos necesarios, tales como teléfonos para comunicarse, todo en buen estado, planificado, en itinerario para garantizar un buen desarrollo de la actividad y minimizar los riesgos.

Lo interesante de CV es que hace un proceso de selección muy exigente, como pocas empresas venezolanas de turismo de aventura, lo cual le permite no sólo ver las habilidades técnicas de los guías sino también su calidez humana que es lo que diferencia el componente humano de CV de cualquier otra organización. Por ejemplo, un guía puede entrar a la empresa con pocos conocimientos técnicos, pero si ven en él un potencial en calidez humana, entonces lo consideran apto porque lo técnico se puede aprender a través

de la capacitación, pero esa calidez humana de servicio no la aprende cualquiera. El proceso de selección se realiza con ese filtro.

Para CV es muy importante retener a sus guías, en primer lugar, por la inversión que se hace en el proceso de selección para garantizar que sus guías tengan las competencias requeridas, por otra parte, evaluar el nivel de compromiso que tiene el guía con la empresa, además del perfil humano que se busca. En medio de esta crisis económica con alta inflación, en donde las personas necesitan buenos ingresos para sobrevivir, CV necesita garantizar que esa inversión que ellos hacen en selección y en mantener a sus guías felices realmente tenga resultado, lo hacen a través de talleres, compartir, cursos, capacitación, escaladas en grupo, etc. CV tiene que enganchar a sus guías porque si no, habría que invertir más en el proceso de selección y en capacitación.

Un concepto que está íntimamente ligado al componente humano de cualquier empresa es el de clima organizacional. El cual se define como una síntesis de percepciones que se deriva de un conjunto de experiencias interconectadas con las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, y de observaciones de lo que es recompensado, apoyado y esperado por las figuras de autoridad de la institución; esta síntesis de percepciones adquiere significado y se comparte con base en las interacciones naturales entre los miembros de la organización (Schneider, González-Romá, Ostroff y West, 2017).

El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que impactan directamente en el logro de los objetivos de la organización. El clima organizacional, influye directamente en un conjunto de variables tales como: la satisfacción laboral (Ahmad, Ahmad, Ahmed y Nawaz, 2010), la intención de renunciar, la eficacia en el trabajo, la identidad colectiva y el compromiso organizacional (Zhang y Liu, 2010), la estructura, la responsabilidad, el conflicto (Baquero, Quintero y Herrera, 2013) entre otras.

Es importante que las personas que trabajan en las organizaciones generen una profunda y amplia conexión hacia esta y que las organizaciones cuenten con un óptimo clima organizacional, ya que, cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo favorable tratarán de dar lo mejor de sí mismos, utilizando al máximo su potencial para así conseguir los objetivos organizacionales (Chiang, Nuñez, Martín y Salazar, 2010). Por el contrario, Domínguez, Ramírez y García (2013) encontraron que cuando el clima organizacional es rígido y desequilibrado, desencadena actitudes de conformidad, auto protección o conductas negativas como el ausentismo, apatía, intrigas, robos, en los grupos que conforman la organización y, por lo tanto, se crea un bajo compromiso hacia la organización.

En cuanto al concepto de compromiso organizacional, este es considerado por Meyer y Allen (1991), como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. La relevancia del compromiso organizacional para la empresa radica en que este no es sólo un vínculo pasivo con una organización, ya que los trabajadores comprometidos sienten la necesidad de ir más allá de los requerimientos laborales formales con la finalidad de hacer una contribución personal significativa a la organización (Mowday, Steers y Porter, 1979, citados en Perryer y Jordan, 2005).

En este sentido, si los empleados están comprometidos, mayor será la probabilidad de que permanezcan en la organización, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos cohesionados, lo cual conducirá a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos (Bayona, Goñi-Legaz y Madorrán, 2000). Un buen clima promueve el logro de los objetivos, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

El presente estudio resulta de interés debido a que no son conocidas investigaciones que estudien la relación existente entre las variables “compromiso organizacional” y “clima organizacional” específicamente enfocado en el sector turístico de aventura venezolano, caso de la empresa CV, seleccionada para esta investigación.

CV cuenta con 39 guías de aventura para quienes trabajar en esta organización representa un trabajo secundario, que se basa en la disponibilidad que tenga el guía para participar en las actividades contratadas por un tercero a la empresa, es decir, se presentan periodos de inactividad, ya sea, por voluntad propia, o por la dinámica de las contrataciones que maneja la empresa, siendo este un modelo de contratación inusual y poco estable. Puede ocurrir que en las actividades planificadas participen con mucha frecuencia los mismos guías y el resto de los guías quede en periodo de inactividad, los cuales no renuncian en esos periodos, simplemente permanecen inactivos un tiempo incorporándose nuevamente a la empresa al ser requeridos. Esta dinámica se ejecuta en una línea de tiempo dependiente de la demanda de los servicios turísticos que presta esta organización.

Una organización como CV, presenta un escenario de interés desde la perspectiva de Recursos Humanos, ya que el modelo de trabajo que sigue la organización a fin de cumplir sus objetivos, es el de mantener un personal capacitado, apasionado y que compartan los valores, misión y visión de la empresa, donde el trabajo en equipo es un pilar fundamental para poder lograr una calidad óptima en los servicios que presta la organización como empresa turística de aventura, pudiendo destacar como algunos de sus retos principales: mantener un equipo multidisciplinario, de gran diversidad, comprometido con la organización, mantener un clima organizacional estable, atractivo y favorable para sus trabajadores, lograr todo esto en una dinámica basada en la disposición del trabajador (Zunica, 2019).

De igual manera, entendiendo que la dinámica laboral en CV se basa en una relación monitoreada a distancia (vía correo electrónico), donde se concreta una postulación a las actividades, para la posterior selección de los guías que trabajarán en dicha actividad y tomando en cuenta que no existe un vínculo presencial constante, es de vital importancia mantener un equipo de trabajo que esté comprometido y alineado no solo con los parámetros de la empresa, sino que también cuenten con la competencia y pilar fundamental de la organización: el trabajo en equipo; esto bajo un clima organizacional que permita buenas relaciones interpersonales, una identificación clara con la misión, visión y valores de la organización, un reconocimiento por el trabajo duro, una comunicación transparente y sin conflictos, que en consecuencia beneficiarán tanto al empleado como a la organización (Zunica, 2019).

Es de hacer notar que la presente investigación se desarrolla en un escenario donde el contexto situacional del país hace que las condiciones sean muy particulares, ya que, ante un entorno de inseguridad, inflación y alta tasa de fuga de talentos, es particularmente difícil e importante para las organizaciones lograr mantener un alto grado de compromiso y motivación y por ende, un adecuado clima organizacional.

Es claro que para CV es de suma importancia determinar hasta qué punto la dinámica basada en la disponibilidad del guía de aventura y una contratación de trabajo no continua y poco tradicional, puede afectar el logro de los objetivos organizacionales, aunado al hecho de que actualmente la empresa no cuenta con una estructura definida de gestión del talento con capacidad para investigar los factores que impactan el desempeño organizacional ni de impulsar su desarrollo.

Durante el arqueo bibliográfico que se llevó a cabo en la fase preliminar de esta investigación, se han identificado ocho estudios dedicados a la relación entre el clima

organizacional y el compromiso organizacional, de las cuales se resumen los aspectos más relevantes en la tabla 1.

Se observa claramente, en los datos de las investigaciones presentadas en la tabla 1, que el modelo de Meyer y Allen es el más utilizado para el abordaje de la variable compromiso organizacional, por considerarse un contenido completo y detallado. Por esta razón, se considera que este es un modelo conceptualmente robusto para ser aplicado en la presente investigación.

Igualmente, en la misma tabla 1 puede observarse el uso de múltiples instrumentos en cuanto a la variable clima organizacional, sin embargo, el modelo base utilizado en la presente investigación es el de Litwin y Stringer, pues localmente ha sido utilizado en varios trabajos de grado por lo que podrían emplearse esos antecedentes para contrastar los resultados descriptivos de esta variable.

A continuación, se muestra la tabla resumen (tabla 1) con los aspectos más relevantes de los antecedentes anteriormente mencionados:

Tabla 1: Estudios antecedentes de esta investigación

Autores	Año	País	Medición VD (compromiso)	Medición VI (clima)	Muestra	r Pearson
Kaur y RandHawa	2017	Australia	Cook y Wall	Patterson	509 empleados	r=0.702** p<0.1
Rivas	2017	Perú	Meyer y Allen	Palma	137 docentes	r=0.596** p=0.05
Tejada	2016	Perú	Meyer y Allen	Palma	200 colaboradores masculinos	r=0.187** p=0.008***
Domínguez y Ramírez	2012	México	Meyer y Allen	Domínguez, Sánchez y Torres	384 casos observados	r=0.521** p=0.01
Rojas	2011	Venezuela	Meyer y Allen	Nyisztor	100 trabajadores	r=0.295** p=0.01
Valente y Zurita	2008	Venezuela	Meyer y Allen	Nyisztor	158 empleados profesionales	r=0.489** p=0.01
Marín	2003	Venezuela	Meyer y Allen	Litwin y Stringer	40 trabajadores	r=0.598** p=0.01
Vilca	2017	Perú	Meyer, Allen y Smith	Great Place to Work	48 trabajadores	r= 0.638** p= 0,00
Bravo y Cárdenas	2005	Venezuela	Meyer y Allen	Stringer	46 empleados	r= 0.515** p= 0,00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tomando en cuenta todo lo anteriormente planteado y entendiendo la importancia del turismo, es importante señalar el interés de esta investigación en relación a las variables compromiso organizacional y clima organizacional específicamente en una empresa de este sector.

Entonces la presente investigación busca dar respuesta a la siguiente interrogante: **¿Cuál es la relación entre el compromiso organizacional y el clima organizacional que perciben los guías en la empresa turística CV?**

OBJETIVOS

Objetivo general.

Determinar la intensidad de la relación entre el compromiso organizacional de los guías y el clima organizacional percibido por los mismos en la empresa turística CV.

Objetivos específicos.

1. Determinar la percepción del clima organizacional, y de sus nueve dimensiones, compartida por los empleados de la empresa turística CV.
2. Determinar los perfiles de compromiso organizacional que presentan los guías de la empresa turística CV.
3. Determinar la relación que existe entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso afectivo.
4. Determinar la relación que existe entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso de continuidad.
5. Determinar la relación que existe entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso normativo.

HIPÓTESIS

Después de una revisión de los antecedentes de investigación referentes a la relación existente entre el clima organizacional y el compromiso organizacional, diversos autores tales como Tejada (2016), Kaur y RandHawa (2017), Shanker (2015), Domínguez y Ramírez (2012), Marín (2003) y Rivas (2017), aportan evidencia que sustenta la existencia de una relación directa y significativa entre estas dos variables considerando las dimensiones de ambas. Atendiendo estas conclusiones previas, el presente trabajo de investigación se plantea las siguientes hipótesis:

H_1: Existe relación directa y fuerte entre la percepción del clima organizacional y el compromiso organizacional.

H_2: Existe relación directa y moderada entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso afectivo.

H_3: Existe relación directa y moderada entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso de continuidad.

H_4: Existe relación directa y moderada entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso normativo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

1. Clima Organizacional

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por lo tanto, casi siempre la gerencia manipula el clima con mayor facilidad que la cultura, con el fin de afectar de manera directa el comportamiento de los empleados (Domínguez, Ramírez y García, 2013).

Sobre este concepto, Tagiuri y Litwin (citados por Denison, 1991), expresan que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que, en cierta manera experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.

Algunos otros (Martin y Colbs, 1999), lo definen como un concepto metafórico derivado de la metodología, que adquiere relevancia en el ámbito social cuando las empresas comienzan a otorgar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo satisfactorio para conseguir una mayor producción en términos cuantitativos y cualitativos. Al respecto Gairín (citado por Domínguez y Ramírez, 2012) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo

que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo.

Por otra parte, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Al ser una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales (Domínguez, Sánchez y Torres, 2010).

Goncalves (citado por Domínguez y Ramírez, 2012) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.

Mientras tanto, Brunet (1987), señala que la percepción del ambiente de trabajo (denominada clima organizacional) son propiedades características que se encuentran en el ambiente de trabajo, determinan el comportamiento de sus miembros e influyen en la manera de comportarse dentro de la organización. Por su parte según Stringer (2002), el clima organizacional representa la colección y patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan.

Para concluir, para Litwin y Stringer (citados por Stringer, 2002), el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influencian su comportamiento y motivación.

1.1 Importancia del clima organizacional

Es fundamental el diagnóstico del clima en una organización, ya que a través de él se identifican las áreas claves que están reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma. El estudio del clima organizacional, es una herramienta para examinar críticamente la organización y sus empleados, para poder orientarse a alcanzar los máximos niveles de desempeño de ambos (Bravo y Cárdenas, 2005).

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 mismo. Si el gerente es capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización, puede ejercer un control sobre la determinación del mismo de manera tal que pueda ser administrado con mayor eficacia (Brunet, 2004)**.**

Un buen o mal clima, tendrá consecuencias positivas (logro, poder, productividad, afiliación, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.), o negativas (inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, desmotivación, etc.,) para la organización, definidas por la percepción que tienen los miembros de la misma (Marín, 2003).

1.2 Modelo del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)

En este modelo Litwin y Stringer (1968) tratan de describir en su teoría los determinantes situacionales y ambientales que tienen mayor influencia sobre la conducta y percepción del individuo, definiendo el 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.

Simms y La Follete (1975), exponen las nueve dimensiones de Litwin y Stringer de la siguiente manera:

1. Estructura: se refiere al sentimiento que los trabajadores tienen sobre las restricciones en el grupo, cuántas normas, regulaciones, procedimientos existen; ¿Se hace hincapié en la "burocracia" y en pasar por los canales, o hay un ambiente relajado e informal?
2. Responsabilidad: se refiere a la percepción que tiene el trabajador sobre ser su propio jefe, y el no tener que verificar dos veces todas sus decisiones.
3. Recompensa: se refiere al sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho, enfatizando recompensas positivas en lugar de castigos; la equidad percibida de las políticas de pago y promoción
4. Riesgo: se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de la sensación de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización
5. Apoyo: se refiere al sentimiento de existencia de algún tipo de apoyo por parte de los empleados de la organización (bien sean pares, jefes o subordinados).
6. Cordialidad: el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de comunión general que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser querido; la prevalencia de grupos sociales amigables e informales
7. Estándares de desempeño: es la percepción de los miembros acerca de la importancia percibida de objetivos implícitos, explícitos y estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo

8. Conflictos: se refiere al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan opiniones diferentes; el énfasis en sacar los problemas a la intemperie, en lugar de suavizarlos o ignorarlos
9. Identidad: se refiere a la sensación de pertenecer a una empresa y de ser un miembro valioso de un equipo de trabajo

1.3 Determinantes principales del clima organizacional

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

1. Prácticas de liderazgo: el determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de la misma. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Los gerentes frecuentemente controlan las recompensas, establecen las reglas del trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en el lugar de trabajo. Frecuentemente la manera más rápida de cambiar el clima de una organización es cambiando la manera como esta es manejada.
2. Sistema formal y la estructura de la organización: el segundo determinante más importante del clima es lo que se llama el sistema formal y la estructura de la organización, los cuales son los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.
3. La estrategia: la estrategia de una organización puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en cómo los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para alcanzar el éxito y en su satisfacción.

4. El ambiente externo: el ambiente externo en el cual una organización compite, juega un papel (rol) importante en el clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes.
5. La historia de la organización: la historia de una organización tiene gran impacto en su clima. Las personas se formarán expectativas en cuanto a recompensas, castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización.

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

1.4. Consecuencias del clima organizacional

Kuenzi y Schminke (2009), identifican dos grupos de resultados para el clima organizacional: aquellos que reflejan resultados globales y aquellos que reflejan resultados específicos por dimensión.

Los resultados globales son aquellos que reflejan una construcción de base amplia como el compromiso organizacional o el desempeño de la unidad de trabajo. Mientras que, los resultados específicos de dimensiones son aquellos vinculados a determinadas facetas del clima, como la seguridad, el servicio o la innovación, reflejando resultados más

específicos en su enfoque, como las tasas de accidentes, las quejas de los clientes o la eficacia de la innovación (Kuenzi y Schminke, 2009).

Así mismo, según Kuenzi y Schminke (2009), los diferentes climas organizacionales, se han relacionado de manera consistente con una variedad de resultados organizacionales importantes. A nivel individual, los climas de trabajo se han asociado de manera real con actitudes de los empleados, como por ejemplo la satisfacción, el compromiso, las intenciones y comportamientos de rotación, como lo puede ser el absentismo. Además, las relaciones directas entre climas específicos de dimensiones (climas de ética, seguridad o innovación) han demostrado relaciones sólidas con resultados paralelos específicos de dimensiones (comportamiento no ético, tasas de violación de seguridad y eventos de innovación).

Las consecuencias del clima, y su importancia se puede dividir en los siguientes frentes: resultados individuales globales, resultados globales a nivel de unidad, resultados individuales específicos de dimensión y resultados a nivel de unidad específica a nivel de dimensiones. En muchos casos, estos resultados han seguido siendo el foco de los investigadores del clima psicológico. Además, muchos climas de dimensiones específicas parecen ejercer un impacto importante en resultados concretos pero distintos (resultados de aprendizaje climático de cooperación), lo que sugiere que la investigación climática no debería limitarse a estudios que exploren el vínculo entre climas específicos de facetas y resultados específicos de facetas (Kuenzi y Schminke, 2009).

2. Compromiso organizacional

Existe una amplia variedad de definiciones y medidas de compromiso organizacional, en ellas se aprecia la inclusión de componentes afectivos, normativos y calculados, partiendo de que el compromiso se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización por una parte, por una causa sentimental (Buchanan, 1974; citado en Domínguez y Ramírez, 2012); y por otra, por el conjunto de normas políticas y procedimientos que obligan a las personas a continuar dentro de la organización o de realizar un esfuerzo adicional; también la preferencia ante la comparación hecha entre los beneficios ofrecidos por otras organizaciones (Meyer y Allen, 1997).

Otros autores definen el compromiso organizacional en términos de actitudes, como un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular y una disposición por realizar un esfuerzo extraordinario en beneficio de ella y un reconocimiento firme de los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos (Mowday, Porter, y Steers, 1982).

El compromiso organizacional es la totalidad de la presión normativa para actuar en función de cumplir con los objetivos e intereses de la organización (Wiener, 1982, citado por Meyer y Herscovitch, 2001).

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla y refleja la manera en la que el individuo internaliza las características o perspectivas de la organización (O'Reily y Chatman, 1986, citados por Meyer y Herscovitch, 2001).

Según Meyer y Herscovitch (2001), el compromiso organizacional es una fuerza que une a un individuo con un curso de acción de relevancia para la organización.

2.1 Formas de compromiso organizacional

La perspectiva del compromiso organizativo basado en el modelo de los tres componentes del compromiso organizacional establecido por Allen y Meyer, parte de una conceptualización multidimensional en el que se diferencia el compromiso actitudinal, el compromiso continuo y el compromiso normativo. Aunque las tres dimensiones o perspectivas se caracterizan o tienen en común establecer la relación entre el trabajador y la organización, se diferencian en su naturaleza, antecedentes e implicaciones sobre la conducta (Echeverria y Durrego, 1999).

2.1.1. Compromiso afectivo o actitudinal.

Es el más estudiado, Mowday, Steers y Porter (citados por Bayona, Goñi-Legaz y Madorrán, 2015), lo definen como “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma”. Se refiere al apego emocional, a la identificación que desarrolla el trabajador o involucramiento de éste con la organización. Es concebido como un proceso actitudinal donde los trabajadores evalúan sus relaciones con la organización en términos del valor y de la congruencia que existe entre los objetivos propios y los de la empresa. En la medida en que estos objetivos se alineen más entre sí. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores:

- Factor de Identidad: la convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización.

- Factor de Lealtad: la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.
- Factor de Pertenencia: el deseo de permanecer como miembro de la organización, para así, mantener la membrecía.

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso afectivo se refiere al apego emocional, identificación e involucración de los empleados con la organización. Los empleados con fuerte compromiso afectivo se mantienen en la organización porque así lo quieren.

2.1.2. Compromiso calculador o de continuidad.

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional y se construye a partir de la teoría del "side-bet" de Becker. Los "side-bets" son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización. Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculador incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra.

Según Meyer y Allen (citados por Bayona, Goñi-Legaz y Madorrán, 2015), este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja. Es decir, el compromiso de continuidad se entiende como la necesidad del trabajador de mantenerse en el puesto de trabajo, está relacionado con la evaluación que éste hace de los costos asociados al hecho de abandonarlo.

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados con dejar la organización. Los empleados se mantienen en la organización porque lo necesitan.

2.1.3. Compromiso normativo.

Por último, el compromiso normativo ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow, 1993; citado por Bayonaet. al., 2015). El compromiso normativo consiste en el deseo de un individuo de permanecer en una determinada organización debido al sentimiento de obligación experimentado, compromiso entendido como la lealtad, el deber u obligación moral.

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso normativo refleja el sentimiento de obligación de continuar empleado. Los empleados con alto nivel de compromiso normativo sienten que deben mantenerse en la organización.

Según Meyer y Herscovitch (2001), indican que Meyer y Allen en su modelo, argumentan que era común a todos la creencia de que el compromiso vincula a un individuo con una organización y, por lo tanto, reduce la probabilidad de rotación. La diferencia clave estaba en la mentalidad que presumiblemente caracterizaba el compromiso. Estas mentalidades reflejaban tres temas distinguibles: el apego afectivo a la organización, el costo percibido de irse y la obligación de permanecer. Meyer y Allen argumentan que el compromiso podría estar acompañado por una o más de estas mentalidades y, por lo tanto, incorporó las tres en su modelo. Para distinguir entre los compromisos caracterizados por

estas diferentes mentalidades, los etiquetaron como compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

2.2 Factores que determinan el compromiso organizacional

Según Robbins y Judge (2009), el grado de vinculación que los individuos establecen con las organizaciones a las que pertenecen, se ve influenciado por factores externos e internos:

- *Percepción del apoyo organizacional (PAO):* se refiere al nivel en que los miembros de una organización creen y sienten que ésta valora y toma en cuenta su contribución dentro de la misma. Investigaciones realizadas demuestran que la percepción es positiva cuando se presentan diversos escenarios. Un ejemplo de esto podría ser cuando los empleados de las organizaciones aprecian los reconocimientos que las mismas otorgan de manera justa, cuando las opiniones o puntos de vistas de los colaboradores son tomadas en cuenta, etc. (Robbins y Judge, 2009)
- *Identificación del empleado:* Robbins y Judge (2009), definen este factor como "involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza" (p.81). Lo que quiere decir que, los trabajadores que se sientan más identificados con las actividades que realicen dentro de la organización, se sentirán más comprometidos con la misma, a diferencia de los trabajadores que no se sientan identificados.
- *Naturaleza de las recompensas:* se entiende por naturaleza de las recompensas a que los beneficios en una organización para un trabajador, permiten incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que estos les aporta.

- *La existencia de alternativas u oportunidades de empleo:* se refiere a que indicadores como por ejemplo la posibilidad de encontrar un nuevo trabajo que ofrezca mejores condiciones laborales, con mejor remuneración, con horarios flexibles, etc., pueden lograr disminuir el compromiso organizacional. Es por esto que, las organizaciones deberán adecuar sus recursos en función al compromiso de sus trabajadores (Robbins y Judge, 2009).
- *Las características del trabajo:* elementos como que los miembros de una organización posean una mayor autonomía para realizar sus labores, que las labores que realicen impliquen retos o desafíos que ate al trabajador, que se tomen en cuentan las opiniones y puntos de vista de los trabajadores, obtener un cargo que posea prestigio y jerarquía en la organización, son claves para aumentar o disminuir el grado de compromiso que los individuos presenten con la organización a la que pertenecen (Robbins y Judge, 2009), y que pueden ser mediados por las organizaciones para fomentar mayor nivel de compromiso entre sus miembros
- *Características personales del trabajador:* dentro del presente factor, se encuentran una serie de elementos:
    - Trayectoria en la organización: las personas que tienen más tiempo en la organización suelen sentirse más comprometidas con la organización. Es decir, a más experiencias y vivencias generen los individuos con la organización, mayor será el vínculo positivo (Contreras y Lujano, 1999).
    - Edad: estudios previos han demostrado que, a medida que las personas envejecen, las posibilidades de encontrar otro trabajo y ser aceptados, disminuyen (Contreras y Lujano, 1999).
    - Nivel educativo: este elemento puede afectar de manera negativa al compromiso organizacional, ya que las personas que poseen un alto nivel educativo poseen mayores facilidades para desarrollarse en cualquier entorno competitivo. Por lo tanto, suelen no sentir temor a encontrar otro empleo (Matos y Moreno, 2004).
    - Congruencia entre las metas individuales y las organizacionales: cuando los valores o metas que poseen los individuos no concuerdan con los valores o

metas organizacionales, suele generarse un efecto negativo en cuanto al compromiso organizacional, ya que los individuos no se sentirían identificados con la organización (Matos y Moreno, 2004).

-

2.3. Consecuencias del compromiso organizacional

Un alto nivel de compromiso organizacional contribuye a disminuir las ausencias, lo que produce impactos negativos en las actividades de la misma, por lo tanto, eleva la asistencia al trabajo por parte de los empleados (Meyer y Allen, 1997).

Empleados con alta vinculación a la organización tienen mayor motivación para contribuir significativamente para con la empresa (Meyer y Allen, 1997).

Para las organizaciones el compromiso organizacional es positivo en la medida en que los empleados con altos niveles tienden a permanecer más tiempo en la empresa, generando altos niveles de desempeño (Meyer y Allen, 1997).

3. Relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional

Kaur y Randawa (2017) indican que el clima organizacional y varias de sus dimensiones juegan un papel fundamental en el compromiso que tienen los trabajadores de una industria de procesamiento de alimentos en Punjab, hacia la organización. Los resultados muestran una correlación entre ambas variables de 0.70 al relacionar con un nivel de significancia de 0.01.

Así mismo, Rivas (2017) evidencia que existe una relación entre el clima y compromiso organizacional en los docentes de una institución. Señala una correlación directa, regular de 0.60 y significativa de 0.05 entre ambas variables, lo que indica que a

mayor clima organizacional, mayor compromiso tendrán los trabajadores de una organización.

Tejada (2016), afirma que, a mejor clima laboral, mayor será el compromiso organizacional que evidencien los trabajadores en una organización de entidad pública.

Por otro lado, Domínguez y Ramírez (2012) sugieren que el clima organizacional y el compromiso son dos variables complejas con cierta dependencia una de la otra, y que mantienen relaciones entre sí en los casos observados de las instituciones de educación superior de Puerto Vallarta. Así mismo, se evidencia que hay una correlación entre ambas variables de 0.52 con un nivel de significancia de 0.01.

Rojas (2011), estudió una población de 100 sujetos entre los cuales 24 son gerentes y el resto empleados de Galletas Puig Planta Los Cortijos, se obtuvo que existe una relación entre clima y compromiso organizacional con un valor de 0.30 según el coeficiente de correlación de Pearson.

Valente y Zurita (2008), reflejan que en general tanto el clima organizacional como el compromiso organizacional son favorables en la entidad bancaria donde realizó el estudio. Los resultados arrojaron una relación débil de 0.49 con un nivel de significancia de 0.001 entre ambas variables según el coeficiente de correlación de Pearson r.

En el mismo orden de ideas, Marín (2003), señala que, a mejor clima laboral, mayor será el compromiso por parte de los trabajadores en una empresa del sector petroquímico. Los resultados arrojaron que, al relacionar ambas variables, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.60 con un nivel de significancia del 0.01.

La investigación realizada por Vilca (2017), evidencia que hay una relación directa y altamente significativa no sólo en el compromiso organizacional de los trabajadores y el clima laboral de una empresa concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo, sino también entre diferentes dimensiones de cada una de las variables, a excepción de las que se producen entre compromiso de continuidad y respeto, y entre compromiso normativo e imparcialidad.

Por último, Bravo y Cárdenas (2005) en su estudio de investigación, evidencian igualmente que, a mayor compromiso organizacional en la empresa de servicios de asesoría, la percepción del clima de la misma es más favorable., ya que los resultados arrojaron una r de Pearson de 0,52 con un nivel de significancia de 0,00.

CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

La empresa objeto de este estudio (CV) es una empresa nacional privada ubicada en Club de Campo en Santa Antonio de los Altos, que fue fundada el 20 de mayo del 2005, conformada por un total de 43 empleados, de los cuales 39 son guías de aventura, siendo un equipo multidisciplinario dedicado a actividades de aventura y de contacto con la naturaleza. Desde un principio, la organización reconoce que Venezuela es un país con un gran potencial para el turismo de aventura ya que cuenta con estupendos parajes idóneos para la práctica de estas disciplinas. CV ha decidido enfocar sus servicios en excursiones a lugares poco comunes pero impresionantes, no sólo por su belleza si no por la experiencia única que ofrecen a cada persona que los visita. (CV, s.f.).

Es una empresa que se esfuerza día tras día en mantener la calidad de sus servicios actuales y constantemente expande sus horizontes para ofrecer nuevos paquetes que satisfagan a sus clientes. Su propósito es llevar a sus usuarios para que disfruten del medio ambiente y de todas las bondades que este puede ofrecer, siempre con una política conservacionista enfocada a mantener los medios naturales.

CV reconoce que toda actividad que se realiza al aire libre contiene implícitamente un esfuerzo para quienes la realizan, que explota valores como el liderazgo, la motivación, la fuerza de voluntad, la creatividad y la capacidad de actuar bajo situaciones de tensión. Por esto, incluye dentro de sus productos, talleres vivenciales y corporativos que colaboran con muchas empresas para encontrar o fortalecer estos valores en sus empleados.

Se comprometen con cada uno de sus clientes para brindarles un servicio excelente, una experiencia diferente y una atención personalizada, amable y profesional, por parte de su staff.

Visión:

CV tiene como visión consolidarse como el mejor servicio de turismo de aventura y recreación al aire libre de y para Venezuela. (CV, s.f.).

Misión:

Aprovechar y promover diferentes lugares de Venezuela para la práctica de deportes de aventura, creando experiencias memorables para los participantes de las actividades, beneficiando a las comunidades locales y respetando al medio ambiente. (CV, s.f.).

Filosofía y valores de la compañía:

La compañía CV opera bajo una filosofía y valores representados en los siguientes elementos (CV, s.f.):

Seguridad – Somos responsables y lideramos con el ejemplo.
Servicio – Dispuestos a servir en cualquier condición.
Equipo – Todos somos indispensables.
Diversión – Encontramos el buen humor en cada momento.

Pasión – Nuestra pasión es nuestro estilo de vida.

Respeto – Respeto y admiración por la naturaleza, personas y comunidades.

Honestidad – Nos comunicamos con claridad y sinceridad.

El staff de CV está compuesto por jóvenes profesionales, graduados (o estudiantes) de las instituciones más prestigiosas del país, en áreas tales como: Turismo, física, comunicación social, educación, computación, entre otros. Todos unidos por una misma vocación de servicio de turismo alternativo, basada en el disfrute y conservación de la naturaleza. Nuestros guías principales tienen una amplia experiencia en expediciones a los parajes más atractivos del país (sabana, cuevas, zonas de escalada, cumbres merideñas y trujillanas, entre otras), así como a las cumbres más importantes de Ecuador y Colombia.

De igual forma, todo el equipo de guías es especializado y está constantemente actualizado en materia de seguridad, equipo técnico y primeros auxilios, de forma de estar siempre capacitado para cumplir con el óptimo desarrollo de cada excursión o evento, garantizando la satisfacción de sus clientes en cada experiencia.

Por otra parte, el personal de nuestras oficinas está altamente capacitado y dispuesto para facilitar información sobre nuestros servicios, así como para resolver cualquier duda o inquietud de nuestros usuarios. La estructura de nuestro equipo humano permite demostrar a nuestro público confianza, solidez, innovación, profesionalidad, eficiencia y la voluntad de hacer nuestra labor cada día mejor para hacerle llegar un servicio de excelencia.

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo y diseño de investigación

El presente estudio se desarrolló en una investigación de campo, no experimental con base en un estudio transeccional y de tipo correlacional; esto con el objeto de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

Se trató de un estudio de campo puesto que los datos de interés se recogieron en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto de las investigadoras (Sabino, 2002). Fue no experimental, ya que como indican Hernández, Fernández y Baptista (2006) no se manipularon deliberadamente las variables, se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Igualmente, el estudio se cataloga con un diseño transeccional, puesto que la recolección de los datos se realizó en un solo momento y tiempo único; siendo correlacional tuvo debido a que esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el compromiso organizacional de los empleados y el clima organizacional en la empresa turística CV, entonces se considera un estudio correlacional según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006).

2. Unidad de análisis, población y muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la unidad de análisis corresponde a quienes van a ser medidos; en esta investigación, la unidad de análisis está constituida por los guías de aventura de la empresa CV.

La población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (Arias, 2006). Dentro de esta investigación, se tuvo como población la totalidad de guías de aventura que corresponde a 39 guías de CV.

Debido a que el número de elementos que conformaron la población resulta accesible, se llevó a cabo un censo, pues se encuestaron todos los guías de CV (39). El censo, según Sabino (2002), se refiere al estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida.

La media de edad de la muestra fue de 30.67, es decir, 31 años; el 59% de los sujetos fue de sexo masculino, el 80% cuenta con un nivel de instrucción universitaria y la media de antigüedad en la empresa es de 4.87, es decir, 5 años.

Las tablas 2, 3 y 4 muestran los detalles de los datos demográficos de la muestra

Tabla 2: Estadísticos de edad y años de antigüedad de la muestra

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad	39	22	46	30.67	6.73
Antigüedad	39	1	14	4.87	3.61

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 3: Estadísticos de género de la muestra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**Femenino**	16	41.0	41.0	41.0
	Masculino	23	59.0	59.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 4: Estadísticos de nivel de instrucción de la muestra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**TSU**	7	17.9	17.9	20.5
	Universitario	31	79.5	79.5	100.0
	Postgrado	1	2.6	2.6	2.6

Fuente: Elaboración propia (2019)

3. Operacionalización de variables

3.1. Operacionalización de clima organizacional

Definición conceptual: para Litwin y Stringer (citados por Stringer, 2002), el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, susceptibles de ser medidas, que son percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influencian su comportamiento y motivación. Representa la colección y patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan.

Dimensión estructura: se refiere al sentimiento que los trabajadores tienen sobre las restricciones en el grupo, cuántas normas, regulaciones, procedimientos existen; ¿Se hace hincapié en la "burocracia" y en pasar por los canales, o hay un ambiente relajado e informal? (Simms y La Follete, 1975).

Dimensión responsabilidad: se refiere a la percepción que tiene el trabajador sobre ser su propio jefe, y el no tener que consultar dos veces todas sus decisiones (Simms y La Follete, 1975).

Dimensión recompensas: se refiere al sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho, enfatizando recompensas positivas en lugar de castigos; la equidad percibida de las políticas de pago y promoción (Simms y La Follete, 1975).

Dimensión riesgo: se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de la sensación de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización (Simms y La Follete, 1975).

Dimensión apoyo: se refiere al sentimiento de existencia de algún tipo de apoyo por parte de los empleados de la organización (bien sean pares, jefes o subordinados) (Simms y La Follete, 1975).

Dimensión cordialidad: el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de comunión general que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser estimado; la prevalencia de grupos sociales amigables e informales (Simms y La Follete, 1975).

Dimensión estándares de desempeño: es la percepción de los miembros acerca de la importancia percibida de objetivos implícitos y explícitos y estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo (Simms y La Follete, 1975).

Dimensión conflicto: se refiere al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan opiniones diferentes; el énfasis en hacer explícitos los problemas o desacuerdos, en lugar de suavizarlos o ignorarlos (Simms y La Follete, 1975).

Dimensión identidad: se refiere a la sensación de pertenecer a una empresa y de ser un miembro valioso de un equipo de trabajo (Simms y La Follete, 1975).

Definición operacional: puntajes obtenidos en el cuestionario creado por Litwin y Stringer, publicado en el trabajo de Simms y LaFollete (1975), con las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, cordialidad, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Dimensión estructura: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión: 1 - 2 - 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8. Dichos puntajes tienen un rango teórico de 1 a 4 (Cuestionario de clima organizacional) (Ver Anexo A).

Dimensión responsabilidad: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión: 9 – 10 – 11 – 12 – 13 - 14 - 15. Dichos puntajes tienen un rango teórico de 1 a 4 (Cuestionario de clima organizacional) (Ver Anexo A).

Dimensión recompensa: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión: 16 – 17 - 18 - 19 - 20 - 21. Dichos puntajes tienen un rango teórico de 1 a 4 (Cuestionario de clima organizacional) (Ver Anexo A).

Dimensión riesgo: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión: 22 -23 - 24 – 25 - 26. Dichos puntajes tienen un rango teórico de 1 a 4 (Cuestionario de clima organizacional) (Ver Anexo A).

Dimensión apoyo: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión: 32 - 33 - 34 – 35 - 36. Dichos puntajes tienen un rango teórico de 1 a 4 (Cuestionario de clima organizacional) (Ver Anexo A).

Dimensión cordialidad: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión: 27 - 28 - 29 – 30 – 31. Dichos puntajes tienen un rango de 1 a 4 (Cuestionario de clima organizacional) (Ver Anexo A).

Dimensión estándares de desempeño: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión: 37 – 38 – 39 – 40 – 41 - 42. Dichos puntajes tienen un rango de 1 a 4 (Cuestionario de clima organizacional) (Ver Anexo A).

Dimensión conflicto: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión: 43 - 44 - 45 – 46. Dichos puntajes tienen un rango de 1 a 4 (Cuestionario de clima organizacional) (Ver Anexo A).

Dimensión identidad: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a esta dimensión: 47 - 48 - 49 – 50. Dichos puntajes tienen un rango de 1 a 4 (Cuestionario de clima organizacional) (Ver Anexo A).

3.2. Operacionalización de compromiso organizacional

Definición conceptual: el compromiso organizacional es una fuerza que une a un individuo con un curso de acción de relevancia para la organización (Meyer y Herscovitch, 2001).

Componente afectivo: se refiere al apego emocional, identificación e involucración de los empleados con la organización. Los empleados con fuerte compromiso afectivo se mantienen en la organización porque así lo quieren (Meyer y Allen, 1991).

Componente de continuidad: se refiere a la conciencia de los costos asociados con dejar la organización. Los empleados se mantienen en la organización porque lo necesitan (Meyer y Allen, 1991).

Componente normativo: refleja el sentimiento de obligación de continuar la relación laboral. Los empleados con alto nivel de compromiso normativo sienten que deben mantenerse en la organización (Meyer y Allen, 1991).

Definición operacional: puntaje obtenido en el cuestionario de compromiso organizacional realizado por Meyer y Allen en su versión revisada en 1997 (Ver Anexo B).

Componente afectivo: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a este componente: 4-6-7-11-14-16. Dichos puntajes tienen un rango teórico de 1 a 4 (Cuestionario de compromiso organizacional) (Ver Anexo B).

Componente de continuidad: el mismo se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a este componente: 1-2-9-10-12-18. De igual manera que el componente anterior, dichos puntajes tienen un rango teórico de 1 a 4 (Cuestionario de compromiso organizacional) (Ver Anexo B).

Componente normativo: se midió a través del promedio de las respuestas a los ítems correspondientes a este componente: 3-5-8-13-15-17. Los puntajes tienen un rango teórico de 1 a 4 (Cuestionario de compromiso organizacional) (Ver Anexo B).

4. Técnica de recolección de datos

La recolección de datos de ambas variables se realizó por medio de dos cuestionarios descritos a continuación.

4.1 Cuestionario de clima organizacional

Para la medición del clima organizacional se utilizó el instrumento "Cuestionario de Clima Organizacional", elaborado y validado por Litwin y Stringer, traducido directamente de la versión original publicada en el trabajo de Simms y La Follete (1975), el cual permitió la medición de las nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, cordialidad, estándares de desempeño, conflicto e identidad; por lo tanto, el instrumento posee nueve subescalas de cuatro a ocho ítems cada una, las cuales corresponden a cada una de las dimensiones.

Dicho instrumento, estuvo conformado por 50 ítems ante los cuales se les solicitó a los empleados responder, eligiendo una de las cuatro (4) opciones de respuesta de la escala tipo Likert cuyos extremos fueron: (1) muy en desacuerdo, hasta (4) muy de acuerdo. (Ver Anexo A).

A partir de la redacción original de los ítems del instrumento de Litwin y Stringer, se procedió a incluir algunas modificaciones basadas en las consideraciones presentadas por Kuenzi y Schminke (2009). Dichas modificaciones buscaban prevenir o resolver algunas dificultades de medición del clima organizacional que históricamente han sido identificadas. Fundamentalmente, se revisó la redacción atendiendo dos criterios: a- que el referente fuera grupal y no individual y b- que el ítem fuera descriptivo de una característica de la organización, sin elementos de evaluación afectiva.

Adicionalmente, vistos los resultados de confiabilidad de la primera ronda de la prueba piloto (tabla 5), todos los ítems que son de puntuación inversa en la versión original, se redactaron de forma positiva ya que recientes estudios han determinado el impacto estadístico adverso que tienen estos reactivos inversos (Hughes, 2009); Swain,; Weathers, y Niedrich, (2008) consideran que las escalas tipo Likert que contienen elementos invertidos a menudo presentan problemas tanto en la estructura inesperada como en la confiabilidad de la escala, estos autores consideran que estos problemas suelen surgir cuando el encuestado responde de manera neutra tanto a los ítems positivos como a los negativos, además estos autores consideran que este modelo de escalas invertidas genera un mayor grado de dificultad de los ítems haciendo la tarea más compleja, e induciendo al encuestado a responder erróneamente, afectando así la fiabilidad de la escala. El anexo C presenta la redacción original de los ítems, así como la primera versión y la versión final de los mismos.

Por último, para ajustar el instrumento al contexto específico de la organización estudiada, de manera de facilitar la lectura y comprensión de los ítems, se cambiaron las expresiones “gerentes” y supervisores” por “directores” y “líderes” (ítems 8, 9, 10, 22, 25, 31, 32, 33, 35, 38, 40, 44 y 46); se cambió “trabajadores” y “empleados” por “guías” (ítems 11, 15, 16, 18, 19, 27, 31, 47, 48 y 49); se cambió el tema de las promociones por aprendizaje continuo como mecanismo de avance de carrera (ítem 33); se cambió la palabra

“críticas” por “comentarios negativos” (ítems 17 y 19); se cambió “área de negocios” por “turismo de aventura” (ítem 26).

La tabla 5 y 6 presenta los datos de confiabilidad de este instrumento, es decir, los valores de Alpha de Cronbach obtenidos en los estudios comentados en los capítulos anteriores como antecedentes de esta investigación y los obtenidos en las dos rondas de la prueba piloto y la muestra final del presente estudio. Como se puede apreciar, indican que este cuestionario de Litwin y Stringer presenta niveles altos de confiabilidad que varían entre 0,83 y 0,99.

Tabla 5: Confiabilidad del instrumento de clima organizacional

Autor	Alpha de Cronbach
Marín (2003)	0,91
Fernández y González (2011)	0,93
Echezuria y Rivas (2001)	0,83
Prueba piloto 1 (presente estudio)	0,80
Prueba piloto 2 (presente estudio)	0,94
Muestra final presente (estudio)	0,99

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 6: Valores de Alpha de Cronbach clima organizacional por dimensión

Variable	Prueba piloto 1	Prueba piloto 2	Muestra final
Clima de apoyo	0.35	0.82	0.96
Clima de conflicto	-0.53	0.21	0.92
Clima de cordialidad	0.56	0.78	0.94
Clima de identidad	0.88	0.75	0.92
Clima de estándares de desempeño	0.43	0.77	0.94
Clima de estructura	0.73	0.61	0.96
Clima de recompensas	0.66	0.59	0.95
Clima de responsabilidad	0.65	0.83	0.94
Clima de riesgo	-0.31	0.66	0.93
Clima organizacional	0,80	0.94	0.99

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.2 Cuestionario de compromiso organizacional

Para la medición del compromiso organizacional se utilizó la versión revisada del cuestionario constituido por Meyer y Allen (1997) utilizado por Vivas (2011) "Cuestionario de compromiso organizacional" conformado por 18 ítems. Dicho instrumento constituye una concepción tridimensional del constructo compromiso organizacional por medio de tres componentes que han sido mencionados anteriormente: afectivo, de continuidad y normativo. Por lo tanto, posee tres subescalas de seis ítems cada una, las cuales corresponden a cada una de los componentes. Todos los reactivos se responden en una escala creciente de cuatro puntos, cuyos extremos son: (1) muy desacuerdo, hasta (4) muy de acuerdo, en donde a mayor puntuación, mayor percepción del factor (Ver Anexo B).

En la tabla 7 se presenta para cada uno de los autores mencionados, la confiabilidad del instrumento utilizado (valor de Alpha de Cronbach) para la variable compromiso organizacional, que indican en su mayoría que el instrumento de Meyer y Allen escogido para el presente estudio representa niveles aceptables de confiabilidad que varían entre 0,63 y 0,99.

Tabla 7: Confiabilidad del instrumento de compromiso organizacional (Valores de Alpha de Cronbach)

Autor	Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Tejada (2016)	0,63	ND	ND	ND
Rojas (2011)	ND	0,85	0,79	0.73
Valente y Zurita (2008)	0,81	ND	ND	ND
Marín (2003)	0,81	ND	ND	ND
Ponce y Vera (2003)	0,79	ND	ND	ND
Correia y García (2004)	0,90	ND	ND	ND
Prueba piloto 1	0.91	0,77	0,42	0,93
Prueba piloto 2	0,75	0,90	0,20	0,64
Muestra final	0,98	0,96	0,89	0,96

Fuente: Elaboración propia (2019)

6. Procedimiento para la recolección de los datos

Para llevar a cabo el presente estudio, se seleccionó la empresa de turismo a estudiar, es decir, CV. En primera instancia, vía correo electrónico se le presentó a la

directiva, los propósitos de la investigación con la finalidad de dar a conocer la razón del estudio para así lograr la aprobación para la aplicación de cuestionarios. Después de obtener la aprobación, el procedimiento para la recolección de datos se describe a continuación.

Con el fin de comprobar la confiabilidad de los dos instrumentos administrados en esta investigación, fue necesario aplicar dos pruebas pilotos en empresas del sector turístico, la primera contó con una muestra de 9 sujetos y la segunda con una muestra de 12 sujetos. Los resultados de ambas rondas se muestran en las tablas 5, 6, y 7.

Posterior a la autorización, el instrumento definitivo fue enviado vía correo electrónico a la persona encargada de suministrar los cuestionarios por parte de la organización, quien contaba con la base de datos de e-mails de la población a estudiar, es decir, los 39 guías de aventura. A través del instrumento, se solicitó el apoyo a los sujetos, se aclaró y se aseguró la confidencialidad de la información que se proporcionó (Ver anexo D). Para evitar perder sujetos de la población, la persona encargada prestó seguimiento a cada uno de los encuestados durante la aplicación del cuestionario, haciendo recordatorios a aquellas personas que no daban respuesta con rapidez, se respetó la privacidad, se respondió a las dudas de cada sujeto y se fue sumamente agradecido con el encuestado por el tiempo y el apoyo brindado.

7. Análisis de los datos

Para el procesamiento estadístico de los datos se utilizó las herramientas de SPSS versión 22 y Microsoft Excel.

Para el análisis estadístico descriptivo de los datos, se calculó las medias aritméticas y desviaciones estándar del clima organizacional y del compromiso organizacional, así como de las dimensiones y componentes de ambas variables.

Con el fin de complementar la descripción de los resultados obtenidos y la comprensión y visualización de los mismos, se elaboraron diagramas de caja para ambas variables y sus dimensiones.

Por otro lado, a nivel predictivo, se realizó el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson con la finalidad de determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en la empresa turística CV. También se presentan los respectivos diagramas de dispersión para todas las correlaciones bivariadas.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Clima organizacional.

La tabla 8 y el gráfico 1 presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable clima organizacional, la cual arrojó una media de 2,96; según la tabla 9, puede afirmarse que se trata de una percepción de clima moderadamente positiva.

Tabla 8: Descriptivos de clima organizacional

	N	Media	Desviación estándar
Clima de apoyo	39	3.28	.64
Clima de conflicto	39	2.76	.61
Clima de cordialidad	39	3.28	.54
Clima de estándares de desempeño	39	3.12	.57
Clima de estructura	39	3.25	.56
Clima de identidad	39	3.16	.59
Clima de recompensas	39	2.94	.65
Clima de riesgo	39	2.47	.61
Clima de responsabilidad	39	2.38	.58
Clima Organizacional	39	2.96	.58

Fuente: Elaboración propia (2019)

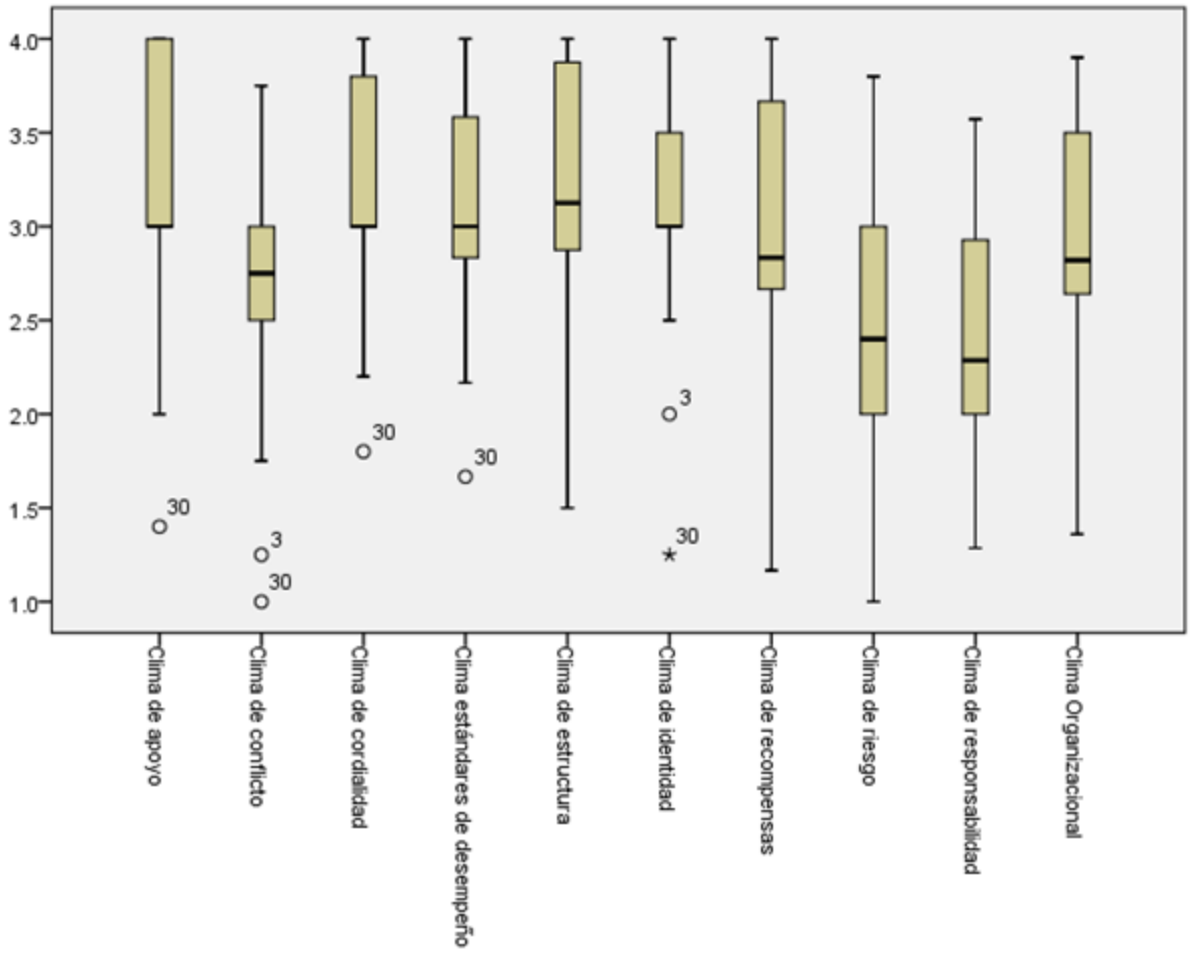

Gráfico 1: Diagrama de caja de clima organizacional y sus dimensiones

En cuanto a las dimensiones de la variable clima organizacional, tal como se observa en el Gráfico 1, la dimensión de apoyo y de cordialidad presentan la media más alta en la muestra (3,28), esto indica que los guías de CV perciben en mayor medida la existencia de algún tipo de apoyo por parte de e la organización, así como el sentimiento de existencia de grupos sociales amigables e informales dentro de la misma.

La dimensión de estructura con una media de 3,25, indica que los empleados de CV tienen una comprensión bastante clara de las normas, regulaciones y procedimientos que existen dentro de la empresa. El gráfico 1 muestra que esta percepción favorable es compartida por aproximadamente el 75% de los encuestados, mientras que el cuartil inferior difiere en su percepción sobre estos asuntos.

La dimensión de identidad presentó una media de 3,16, esto refleja que los guías se perciben como miembros valiosos del equipo de trabajo y tienen cierto sentido de pertenencia a CV. Del gráfico 1 se desprende que estas las percepciones de los guías de CV con respecto al clima de identidad son homogéneas y tienden a ser favorables en algún grado para la totalidad del grupo estudiado.

La dimensión de estándares de desempeño (3,12), indica que los trabajadores de CV tienen la percepción de hacer un trabajo moderadamente bueno resaltando la importancia percibida de objetivos implícitos, explícitos y estándares de desempeño. El gráfico 1 muestra que esta percepción favorable es compartida por aproximadamente el 75% de los encuestados, mientras que la mitad del cuartil inferior difiere y su percepción sobre estos asuntos entra al terreno ligeramente desfavorable.

La dimensión recompensas (2,94), muestra que los guías de CV tienen una percepción moderadamente favorable del grado en el cual son recompensados por el trabajo bien hecho, y que se enfatizan las recompensas positivas en lugar de castigos. Sin embargo, el gráfico 1 muestra que hay bastante variabilidad en las percepciones individuales y aproximadamente el 25% de los encuestados tiene percepciones que definitivamente se ubican en el terreno desfavorable en cuanto a las recompensas que reciben.

La dimensión conflicto (2,76), indica que los guías de CV están muy moderadamente de acuerdo en que en CV se aceptan las opiniones diferentes entre los miembros, y se resuelven los problemas en lugar de ignorarlos. En el gráfico 1 se aprecia que esta percepción que tiende a ser menos favorable es homogénea y resultó ser ligeramente desfavorable para aproximadamente el 25% de los encuestados.

En cuanto a la dimensión riesgo (2,47), el gráfico 1 indica que el 50% del grupo estudiado tienen una percepción desfavorable con respecto a la sensación de aceptación del riesgo y los desafíos en el trabajo y en la organización.

Por último, la dimensión de responsabilidad (2,38), refleja igualmente una percepción desfavorable por parte de los trabajadores de CV sobre ser su propio jefe y el no tener que verificar dos veces todas sus decisiones. La distribución de los puntajes es muy similar a la del clima de riesgo, aproximadamente el 50% de los encuestados tiene una percepción desfavorable, es decir, no percibe suficiente autonomía para hacer su trabajo.

Estos datos permiten concluir que los guías de CV tienen una percepción moderadamente favorable del clima de esta organización, por lo que los resultados indican que la percepción del ambiente de trabajo tiende a ser favorable para CV, lo que podría permitir cierto grado de desempeño de la organización en su conjunto.

Compromiso organizacional.

La tabla 9 y el gráfico 2 presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable compromiso organizacional, la cual arrojó una media de 3,02; según la tabla 10, puede afirmarse que se trata de un nivel moderado de compromiso.

Tabla 9: Descriptivos y pruebas comparación de medias para compromiso organizacional

	N	Media	Desviación estándar	Compromiso afectivo +	Compromiso continuidad +
Compromiso Afectivo	39	3.25	.57		10.11**
Compromiso de continuidad	39	2.91	.59		
Compromiso Normativo	39	2.89	.61	8.33**	.70***
Compromiso Organizacional	39	3.02	.57		

+En esta columna se presentan los valores t de Student
** p< 0,01
***p> 0,01

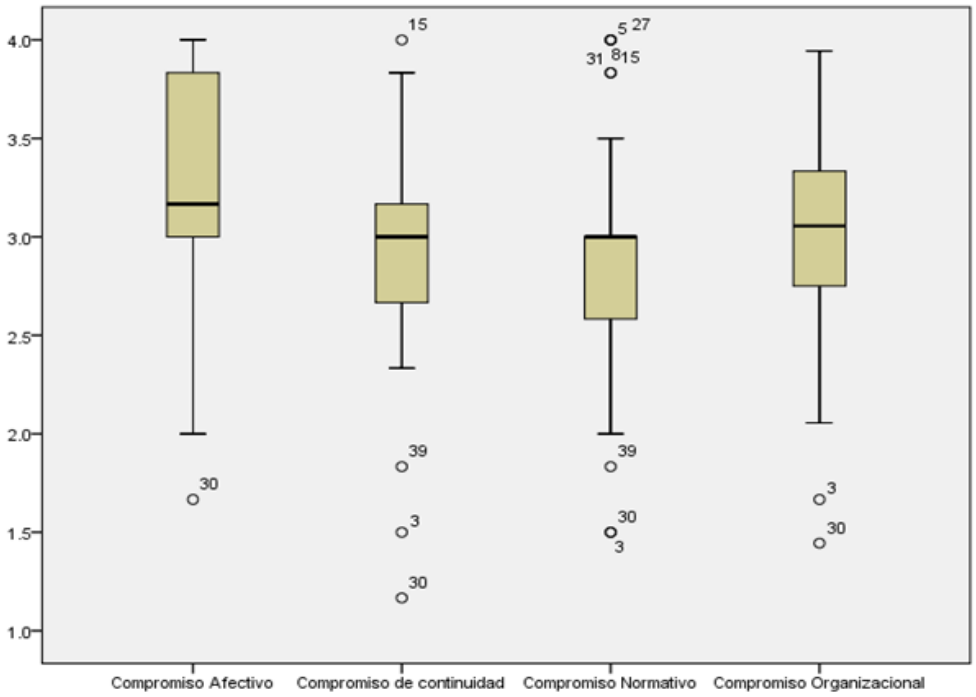

Gráfico 2: Diagramas de caja de compromiso organizacional y sus componentes

Con respecto al gráfico 2 se puede decir que los datos están mayormente dispersos en el compromiso afectivo, es decir, existen tanto niveles altos de compromiso afectivo como niveles moderados en los guías de aventura de CV, a diferencia del compromiso normativo en donde los datos están más concentrados y existe menor variabilidad..

En cuanto a los componentes de dicha variable, como se muestra en el gráfico 2, el componente afectivo presenta la media más alta en la muestra (3,25), seguido del componente de continuidad (2,91) y, por último, el componente normativo que presentó una media de 2,89, ubicándose los tres componentes en un nivel moderado de compromiso. Así mismo, se puede observar que las diferencias de medias entre los tres componentes son estadísticamente significativas (ver tabla 9).

Estos datos permiten afirmar que la muestra estudiada presenta un compromiso organizacional moderado, determinado principalmente por el apego emocional, identificación e involucración de los empleados con CV; también se evidencia la conciencia de los costos asociados con dejar la organización y se refleja, en menor grado el sentimiento de obligación de continuar la relación laboral.

Bajo estos resultados, los individuos de CV reflejan un grado de identificación y pertenencia moderado con la empresa, lo que se puede traducir en que los colaboradores probablemente permanecerán un periodo de tiempo más largo en la organización para lograr los objetivos establecidos.

Análisis Correlacional.

La tabla 10 presenta las correlaciones entre los componentes de la variable compromiso organizacional y las dimensiones de clima organizacional.

Tabla 10: Correlaciones entre los componentes de la variable compromiso organizacional y las dimensiones de clima organizacional

	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo	Compromiso Organizacional
Clima de apoyo	.98**	.91**	.86**	.94**
Clima de conflicto	.95**	.97**	.95**	.98**
Clima de cordialidad	.99**	.91**	.88**	.95**
Clima estándares de desempeño	.98**	.93**	.92**	.97**
Clima de estructura	.99**	.92**	.89**	.96**
Clima de identidad	.97**	.95**	.91**	.97**
Clima de recompensas	.99**	.92**	.91**	.97**
Clima de riesgo	.95**	.88**	.92**	.94**
Clima de responsabilidad	.96**	.90**	.92**	.95**
Clima Organizacional	.99**	.94**	.93**	.98**

Fuente: Elaboración propia (2019)

La correlación más alta se refleja entre el compromiso organizacional y el clima organizacional y de conflicto (0,98), seguida del clima de estándares de desempeño, clima de recompensas y clima de identidad (0,97). Estos resultados indican una relación lineal fuerte entre las variables, la relación es positiva porque mientras el compromiso organizacional aumenta la favorabilidad de la percepción del clima organizacional, el de conflicto, el de estándares de desempeño, el de recompensas y el de identidad también lo hacen.

La relación más alta entre el componente afectivo de compromiso organizacional se presenta con la dimensión de recompensas, estructura, cordialidad y clima organizacional (0,99), seguido de clima de apoyo y estándares de desempeño (0,98). Estos resultados

indican una relación lineal fuerte entre las variables, la relación es positiva porque mientras el compromiso organizacional aumenta el clima organizacional, el de recompensas, estructura, cordialidad, apoyo y estándares de desempeño también lo hacen.

La relación más alta reflejada es entre el compromiso de continuidad y el clima de conflicto (0,97), seguida de la correlación con el clima de identidad (0,95) y por último, con el clima de estándares de desempeño (0,93). Estos resultados indican una relación lineal fuerte entre las variables, la relación es positiva porque mientras el compromiso organizacional aumenta el clima de conflicto, de identidad y el de estándares de desempeño también aumentan.

La relación que se presenta más alta es entre compromiso normativo y clima de conflicto (0,95), seguido por la relación con el clima organizacional (0,93) y por último, con el clima de responsabilidad, estándares de desempeño y riesgo (0,92). Estos resultados indican una relación lineal fuerte entre las variables, la relación es positiva porque mientras el compromiso organizacional aumenta el clima de conflicto, el clima organizacional, el clima de responsabilidad, estándares de desempeño y riesgo también lo hacen.

La hipótesis 1 predecía una relación directa y fuerte entre la percepción del clima organizacional y el compromiso organizacional. Los datos del estudio (tabla 10 y gráfico 3) arrojaron una relación de este tipo (0,98) entre ambas variables, ya que al ser mayor a 0 se dice que hay una correlación positiva, confirmando en este caso la hipótesis, cumpliéndose la predicción de la correlación entre las variables.

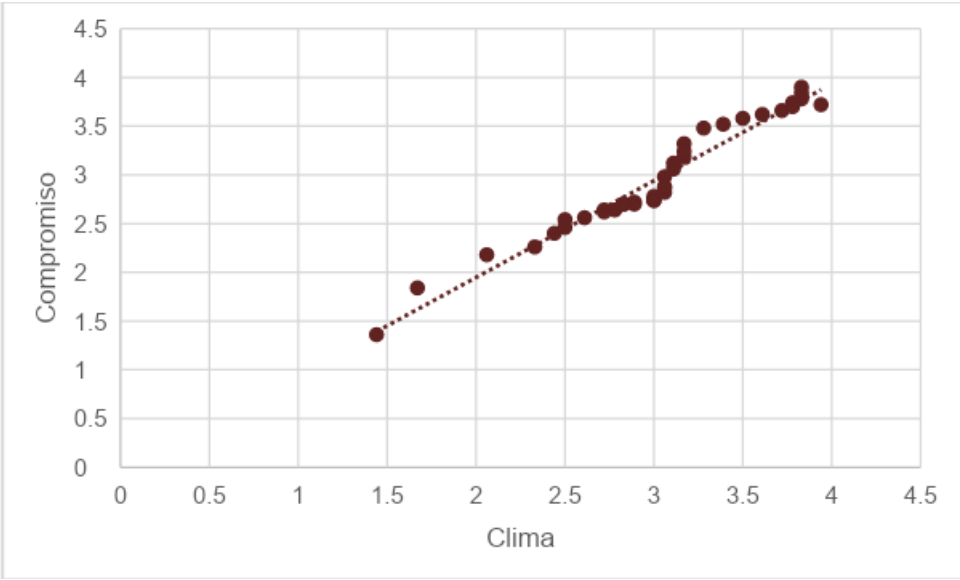

Gráfico 3: Correlación entre compromiso organizacional y clima organizacional

Estos resultados explican una relación positiva ya que, al aumentar la percepción favorable del clima organizacional, el compromiso organizacional de los empleados de CV también aumenta. Esto puede explicarse ya que el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo percibido por los guías de CV es favorable generando entonces conductas positivas y por ende, un moderado compromiso hacia la organización.

La hipótesis 2 predecía una relación directa y moderada entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso afectivo. La tabla 10, refleja que existe una correlación fuerte y positiva entre ambas variables teniendo un 0,99, por lo que podría decirse que la hipótesis fue parcialmente confirmada.

Es decir, existe una relación positiva ya que al aumentar las nueve dimensiones de clima organizacional aumenta también el compromiso afectivo. Estos resultados pueden deberse a que la percepción que tienen los guías de CV con respecto a todo el conjunto de

propiedades del ambiente de trabajo influye en que los empleados que laboran allí lo hacen porque así lo quieren y se sienten involucrados e identificados con la organización.

Los datos confirman parcialmente la hipótesis 3, la cual predecía una relación directa y moderada entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso de continuidad. La tabla 10 muestra nuevamente una correlación fuerte y positiva ya que tiene un coeficiente de correlación de 0,94 entre estas dos variables.

Se explica que existe una relación positiva entre las nueve dimensiones de clima organizacional y compromiso de continuidad, es decir, cuando una de estas variables aumenta la otra también lo hace. Esto puede ser a razón de que existe una alta percepción del conjunto de propiedades que integran el ambiente de trabajo que influye sobre la conciencia de los costos asociados con dejar la organización.

En cuanto a la hipótesis 4, que predecía una relación directa y moderada entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso normativo. Tal como se puede observar en la Tabla 10, existe una correlación fuerte y positiva entre ambas variables teniendo como coeficiente de correlación entre ambas variables de 0,93.

Se obtuvo una relación positiva entre las nueve dimensiones de clima organizacional y compromiso normativo, en donde cuando una de las variables aumenta, la otra también lo hace. Esta fuerte relación podría explicarse debido a que al existir una percepción favorable del ambiente de trabajo esto podría influir sobre el sentimiento de obligación de continuar la relación laboral. haciéndoles sentir a los empleados que deben mantenerse en la organización.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación consistió en determinar la intensidad de la relación entre el compromiso organizacional de los empleados y el clima organizacional en la empresa turística CV. De este objetivo se desarrollaron 4 hipótesis que plantean relaciones entre el compromiso organizacional y el clima organizacional.

De forma global se pudo evidenciar que en la organización CV existen niveles moderados, tanto de clima organizacional como de compromiso organizacional, es decir no son positiva ni negativamente exagerados o extremistas.

Una posible explicación a los resultados obtenidos de clima organizacional puede deberse en primer lugar al tamaño de la empresa donde se desarrolló el estudio. CV es una empresa pequeña y familiar, donde la dinámica laboral permite a la organización poder llevar un contacto más directo y personalizado hacia sus trabajadores y los líderes de CV mantienen una relación directa y de "iguales" con los guías lo que facilita el manejo de relaciones interpersonales promoviendo la cooperación y colaboración. En segundo lugar, otra razón que podría explicar estos resultados puede ser el estilo de liderazgo con tendencia horizontal, en donde se minimiza la burocracia y se fomenta la igualdad, además de un estilo de comunicación claro y directo. Y, por último, podría deberse a que los guías disfrutan los ambientes donde se llevan a cabo las actividades laborales que la empresa realiza.

El clima de apoyo y el clima de cordialidad fueron las dimensiones del clima organizacional que obtuvieron los niveles relativamente más altos, coincidiendo con el proyecto de Marín (2003) y Kaur y RandHawa (2017), en donde también el valor más alto

fue el correspondiente a clima de apoyo. En parte, dicho resultado puede deberse a que CV es una empresa pequeña que opera en el sector turístico de aventura y que se encarga de realizar actividades de contacto con la naturaleza dirigidas por personas con una misma vocación de servicio, esto puede potenciar en ellos, el sentimiento de apoyo, trabajo en equipo y espíritu de ayuda, sintiendo que todos conforman una misma familia, sin distinción entre subordinados y jefes; así mismo, el apoyo por parte de los directivos de CV puede hacer que se mantenga un ambiente de cordialidad entre todo el equipo.

El clima de responsabilidad resultó ser el más bajo, probablemente debido a que dentro de la organización, pese a ser una estructura plana, las toma de decisiones siempre deben pasar por la aprobación de los líderes o supervisores. Así mismo, puede deberse también a que probablemente la gerencia no cuenta con un canal de comunicación que permita a los guías de aventura tener la oportunidad de hacer reuniones en donde pudiesen mostrar el trabajo y los logros alcanzados, esto facilitaría una interacción director – guía, en la cual se generen sesiones de retroalimentación que empoderen a los guías de aventura de confianza y mayor autonomía en el puesto de trabajo. Estos resultados difieren de los proyectos de Marín (2003), Rojas (2008) y Valente y Zurita (2011) donde el valor más bajo fue el de recompensa y comunicación.

En cuanto a los niveles moderados de compromiso organizacional, se puede decir que probablemente las empresas que desarrollan sus labores en el área de turismo de aventura presentan un común denominador que es la característica de que sus trabajadores están allí porque les apasionan las actividades que involucran su labor como servidor o guía turístico. Generalmente los guías de aventura inician su carrera en el área por diversión, hasta que lo convierten en su labor representando el deseo de seguir siendo miembros de la organización, por una causa afectiva, de actuar en beneficio a ella y cumplir con los objetivos e intereses de la misma. Por otro lado, puede deberse a la identificación que pueden sentir los colaboradores con el propósito de la empresa, que es promover el turismo de aventura en Venezuela, bajo un esquema de diversión, recreación y seguridad.

En el mismo orden de ideas, el trabajo como guía de aventura implica un riesgo que hace que los empleados desarrollen una serie de habilidades y destrezas para minimizar casi a la inexistencia el riesgo de accidentes, sin embargo, la mayoría de las actividades que se desarrollan en el área de turismo de aventura requieren del trabajo en equipo para poder realizarlas, es decir, ya no se depende exclusivamente de una persona, sino que existe la necesidad de trabajar en equipo, de coordinar y de confiar en la labor del otro, esa confianza hacia la organización entre compañeros puede implicar una dinámica de relación positiva, lo que conlleva a su vez a fortalecer el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores.

En este estudio, el compromiso organizacional afectivo resultó ser el componente con el nivel relativamente más alto en esta organización, en comparación a los componentes de continuidad y normativo; dicha configuración se puede observar también en las investigaciones de Rivas (2017), Marín (2003), Rojas (2011) y Valente y Zurita (2008). Este resultado puede deberse a la identificación que los guías de aventura tienen con CV y el involucramiento que se desarrolla al realizar las actividades, ya que se genera una alta interacción social con clientes, proveedores, representantes comunitarios de los lugares en donde se realizan las actividades, compañeros de trabajo, etc., es decir, los trabajadores se involucran constantemente con temas sociales, naturales y culturales distintos de los que se pueden percibir en un trabajo de oficina, que de alguna manera podría impactar en el compromiso que pueden llegar a generar con la organización.

Por otro lado, estos resultados pueden deberse también a la identificación que existe por parte de los guías con los valores, misión y visión de la empresa, también puede deberse a la alineación que existe entre los objetivos propios y los organizacionales.

Luego, con un nivel más bajo se encuentra el compromiso organizacional de continuidad que refleja niveles de la necesidad de los guías de aventura de mantenerse en

los puestos de trabajo, siendo conscientes de los costos asociados a dejar CV. Este resultado puede deberse a que para los guías de CV este es un trabajo secundario, del que probablemente no dependan económicamente, pues en su mayoría cuentan con un trabajo principal y no sienten una clara necesidad de mantenerse en los puestos de trabajo de CV.

El compromiso organizacional normativo resultó ser el componente con el nivel más bajo en esta organización. Estos resultados difieren de la investigación de Vilca (2017), probablemente porque para los trabajadores de CV no hay un claro sentimiento de obligación o deber moral a permanecer en la organización, puede ser a debido a la naturaleza de relación de trabajo ocasional, es decir, en el contrato psicológico no hay el elemento de obligación y lealtad a largo plazo.

Se encontró una relación directa y fuerte entre la percepción del clima organizacional y el compromiso organizacional, es decir a más favorable la percepción del clima por parte de los trabajadores, mayor compromiso de ellos hacia la organización. Esto puede deberse a que es una empresa pequeña, que más que un trabajo, los guías de aventura lo perciben como una pasión. Por lo tanto, las personas que trabajan allí lo hacen y se mantienen en ella porque se sienten a gusto con el ambiente laboral y además comprometidos con la misma.

Se encontró que existe una relación fuerte y positiva entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso afectivo. Este resultado coincide con los obtenidos por Marín (2003), Rojas (2008) y Valiente y Zurita (2011).

Igualmente, se encontró que existe una relación fuerte y positiva entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso de continuidad. Este resultado coincide con los obtenidos por Tejada (2016).

Por último, también se evidenció una relación fuerte y positiva entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso normativo. Este resultado coincide con los obtenidos por Vilca (2017).

Esta investigación presenta datos de relevancia para la gestión de los guías de CV. Las variables que se estudiaron presentan una serie de ventajas para la organización, es decir, los resultados le permitirán a la organización entender cuál es el nivel de compromiso de sus empleados y cuál es la percepción del clima en la organización por parte de los mismos, lo que permitiría entonces mejorar las estrategias de capacitación, mejorar la comunicación, abrir espacios de conversación con los empleados, entre otras cosas, así como también entender cuáles son las fortalezas y debilidades de CV para actuar sobre cada una de ellas, bien sea para potenciar si son fortalezas o transformar si son debilidades.

En este estudio, parecería no estar clara la percepción del trabajador de CV sobre ser su propio jefe, así como también se muestra un manejo poco positivo de las diferencias de opiniones entre los empleados. Si CV está buscando una experiencia extraordinaria por parte de sus clientes, es recomendable no sólo trabajar estos dos factores, sino también hacer énfasis en la mejora de todas las dimensiones para poder tener una excelente percepción del clima organizacional por parte de los empleados.

Por otro lado, es ventajoso entender el comportamiento de estas dos variables en un área laboral con gran potencial pero que en la actualidad se encuentra con unas características interesantes y particulares por el contexto situacional del país, además de ser esta un área en donde no se habían realizado estudios de dichas variables con anterioridad y que de la misma manera, presenta la característica de ser una empresa donde los trabajadores no son fijos sino que son contratados según su disponibilidad y la de la empresa.

El grado de compromiso organizacional de los empleados en una organización es muy importante, debido a que según Meyer y Allen (1997) contribuye a disminuir las ausencias, y a aumentar la motivación para contribuir significativamente para con la empresa.

Así mismo, es importante medir la percepción del clima organizacional, ya que permite obtener información valiosa sobre la organización, desde la perspectiva de las personas que se encuentran dentro de ella, permitiendo entonces conocer los principales aspectos a mejorar, lo que potenciaría un clima favorable. En este sentido, cuando los empleados se encuentran en un ambiente de trabajo favorable tratarán de dar lo mejor de sí mismos,

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se encontró una relación significativa directa y fuerte entre los componentes de compromiso organizacional y las dimensiones del clima organizacional.

Se obtuvo una percepción moderadamente positiva del clima organizacional global por parte de los empleados de CV.

La percepción de los trabajadores acerca del clima de apoyo y cordialidad fue moderado.

El nivel del compromiso organizacional en CV es positivo y moderado.

El nivel de compromiso afectivo fue moderado.

El nivel de compromiso de continuidad fue alto, pero en menor medida.

El nivel de compromiso normativo fue alto, sin embargo, tuvo el valor más bajo.

Se obtuvo una relación significativa positiva y fuerte entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso afectivo, así como entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso de continuidad e igualmente entre las nueve dimensiones del clima organizacional y el compromiso normativo.

Así mismo, en cuanto a los aportes de este estudio, se pudo estimar en dos categorías: en relación al aspecto investigativo y desde el punto de vista práctico. En cuanto al primero, proporcionó información relevante sobre la relación entre las variables clima y compromiso organizacional en el contexto de una empresa turística de aventura, sin antecedentes conocidos (según el arqueo bibliográfico realizado). Estos resultados pueden resultar de interés para futuras investigaciones en el campo de las teorías organizacionales y realizar análisis comparativos, en general y específicamente en estudios relacionados con el sector turístico. Establecer los niveles de correlación entre estas variables aportará elementos clave para el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano exitoso para empresas de características similares a CV en el contexto país en el que operan las empresas en Venezuela actualmente.

En cuanto al aspecto práctico, este estudio le aporta a CV un mejor entendimiento de la realidad actual, le permite cuantificar los riesgos para el negocio asociados con las variables organizacionales y ponderar las motivaciones del personal para asumir este esquema de trabajo intermitente. Así mismo, los resultados de esta investigación sirven de herramienta para que la directiva de CV defina estrategias de mejora y, en consecuencia, impulsar desde la perspectiva del talento humano el desarrollo como organización que les sea de utilidad para mejorar su funcionamiento como empresa de servicio. Para CV es de suma importancia entender cómo perciben sus empleados las prácticas y políticas de la empresa y conocer el perfil de compromiso de ellos, lo cual representa potencialmente un recurso para afrontar los retos que se le presenten a CV a corto, mediano y largo plazo.

Se recomienda a CV realizar gestiones de mejora de ambas variables, para de esta manera los niveles y percepciones de clima y compromiso organizacional mejoren en el tiempo

Por otro lado, la percepción de los empleados de CV acerca del clima de responsabilidad reflejó el más bajo, lo que se recomienda mejorar estrategias de los líderes o directores de la organización en cuanto a que los guías de aventura puedan sentirse más libres de tomar decisiones sin tener que consultarlo dos veces con sus superiores. De esta manera, podría brindarles mayor seguridad y sentido de control acerca de su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, A., Fernández, N., y Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hotelería*. Madrid: Pearson Educación.

Adventure Travel Trade Association [ATTA] (s.f.). Calificación para Guías de Turismo Aventura y Estándares de Desempeño. Recuperado de https://cdn.adventuretravel.biz/ATTA_AdventureTravelGuideStandard-spanish.pdf

Ahmad, Z., Ahmad Z., Ahmed, I y Nawaz, M. (2010). Organizational climate (OC) as employees' satisfier: empirical evidence from pharmaceutical sector. *International Journal of Business & Management, 5*(10), 214-222.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.

Baquero, F., Quintero, L. y Herrera, S. (2013). Análisis De Las Variables Que Inciden En El Clima Organizacional y Propuesta de Mejoramiento De La Unidad De Negocios "Corporativo Industrial" De La Compañía Acción Plus Bogotá. (Trabajo de Grado de Especialización). Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

Bayona, C., Goñi-Legaz, S. y Madorran, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa 9*(1). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos

Bayona, C., Goñi-Legaz, S. y Madorrán, C. (2015). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos

Bravo, M y Cárdenas, D (2005). *Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría.* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición Diagnóstica y Consecuencias*. México: Trillas.

Chiang, M., Nuñez,A., Martín, M y Salazar, M (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico, 28* (40). Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf

Contreras, L. y Lujano, C. (1999). *El Compromiso Organizacional en Trabajadores Accionistas.* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Correia, J. y García, M. (2004). *Determinación de la relación existente entre el compromiso organizacional y una cultura de mejoramiento continuo.* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Denison, D. R. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional.* Colombia: Legis, Fondo Editorial.

Domínguez, L. y Ramírez A. (2012). El Clima Organizacional y el Compromiso Institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa* N° 109, 21-30.

Domínguez, L., Ramírez, A. y García, A. (2013). El Clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración, 4* (1). Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419

Domínguez, L. R., Sánchez, J. A., y Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia 18*(50), 24-32.

Duque, A (2005). Turismo y Competitividad en Venezuela: Una Aproximación a la Situación Actual Venezuela. *Visión Gerencial, 2.* Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545873005.pdf

Echeverria, N. y Durrego, A. (1999). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral.* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). *Estudio de Clima Organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas.* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

El-Kassar, A., Chams, N., y Karkoulian, S. (2011). Organizational climate and its effects on the employee's commitment. *The Business Review*, *19*(1), 127-135.

Fernández, R., y González, B. (2011). Estudio correlacional de clima y compromiso organizacional en una empresa textil ubicada en Caracas en el año 2011. (Trabajo de Grado). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

García, D. (2017). Por qué Venezuela podría ser una potencia turística pero nunca lo ha sido. BBC Mundo Caracas. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38398865

Gómez, D., Gerardo, R., y López H (2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del refugio Ciudad Fernández. *Administración y Desarrollo*, *38*. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3731179

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación.* México: McGraw.

Hughes, G. (2009). The impact of incorrect responses to reverse-coded survey items. *Research in the Schools, 16*, 2, 76-88.

Kaur, K., y Randhawa, G. (2017). Organizational climate & Commitment: An Analysis of food processing industry of Punjab. *The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 53* (2), 265-276.

Kuenzi, M., y Schminke, M. (2009). Assembling Fragments into a Lens: A review, critique, and proposed research agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management, 35* (3), 634-717.

Litwin, G, y Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.

Matos, M. y Moreno, S. (2004). *Compromiso organizacional de trabajadores de empresas de trabajo temporal con la empresa usuaria.* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico.* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Martin, M., y Colbs. (1999). *Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: Relaciones Causales*. España: Universidad de Alcalá.

Meyer, J., y Allen, N. (1991). A Three - Component Conceptualization of Organizational commitment. *Human Resource Management Review*. *1*(1), 61-98.

Meyer, J., y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application.* California: Sage Publications Inc.

Meyer, J., y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326.

Mowday, R., Porter, L., y Steers, R. (1982). *Employee Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

OMT (2002). *Ecoturismo y áreas protegidas*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

Perryer, C. y Jordan, C. (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: a study in the Australian public sector. *International Journal of Public Administration, 28*(5/6), 379-396.

Ponce, L. y Vera, B. (2003). *Percepción de inseguridad laboral y su relación con el compromiso organizacional.* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Quintero, J. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. *Anales del Museo de América, 12.* Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1180522

Quintero, V., y Arteaga, A. (2019). Turismo y la economía venezolana en el futuro. Recuperado de https://www.planpais.com/comites2019.html#area-economica

Rivas, J. (2017). *Clima y Compromiso Organizacional en docentes de una Institución Educativa Pública de Lima Metropolitana, 2017.* (Trabajo de Grado de Especialización). Lima, Perú: Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* (13° edición). México. Editorial: Pearson - Prentice Hall.

Rojas, M. (2011). Diagnóstico del clima organizacional y el compromiso de los empleados de Galletas Puig Planta Los Cortijos. (Trabajo de Especialización). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación. Caracas: Panamo.

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., y West, M. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468.

Shanker, M. (2015). Organizational climate an antecedent to organizational commitment: An Empirical Study. *Aweshkar Research Journal. Vol 19* (1), 81-94.

Sims, H y LaFollete, W (1975). An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. *Personnel Psychology, 28*, 19-38.

Stringer, R. (2002). *Organizational Climate* (1ra Ed.). New Jersey: Editorial Prentice Hall.

Sucunza, F. (2004). La importancia de las personas: el factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación, 96.* Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=891323

Swain, S, Weathers, D, Niedrich, R. (2008). Assessing three sources of misresponse to reversed Likert items. *Journal of Marketing Research 45*, 116-131,

Tejada, C (2016). *Clima laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública.* (Trabajo de Grado de Licenciatura). Nuevo Chimbote, Perú: Universidad César Vallejo.

Valente, L, y Zurita, C. (2008). *Relación entre clima y compromiso organizacional después de un cambio de marca en una entidad bancaria.* (Estudio de Caso). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Vilca, K (2017). Compromiso organizacional y clima laboral en un concesionario automotriz de la Ciudad de Chiclayo. *Revista Ex cathedra en negocios*. *2* (1), 82-92.

Vivas, A. (2011). Relación entre la calidad del intercambio líder - miembro y el compromiso organizacional en empresas de Caracas. (Trabajo de Grado de Licenciatura). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

World, Travel & Tourism Council (2018). Viajes y Turismo. Impacto económico y asuntos globales 2018. Recuperado de https://www.hosteltur.com/127277_peso-turismo-economia-mundial-104-pib.html

Zhang, J., y Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, *2*(2), 189.

Zunica, A. (10 de mayo del 2019). Comunicación personal. Caracas, Venezuela

ANEXOS

ANEXO A: Cuestionario Clima Organizacional de Litwin y Stringer

		1	2	3	4
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta empresa, los trabajos están bien definidos y organizados				
2	En esta organización no siempre está claro quién debe tomar las decisiones				
3	Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autooridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno				
4	En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa				
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir				
6	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación				
7	En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe				
8	Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales				
9	En esta empresa hay poca confianza con la responsabilidad individual respecto del trabajo				
10	Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos				
11	En este empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico				
12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audecia, responsabilidad e iniciativa				
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes				
14	Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas				
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo				
16	En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo puedes llegar a ocupar los mejores puestos				
17	En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho				
18	En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe				
19	En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo				
20	En este empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho				
21	En esta empresa los errores son sancionados				
22	En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos				

23	Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue				
24	En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos				
25	La dirección de nuestra empresa está dispuesta a corres los riesgos de una buena iniciativa				
26	Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos				
27	Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad				
28	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado				
29	En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos				
30	En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás				
31	En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal				
32	En esta empresa los jefes son pocos comprensivos cuando se comete un error				
33	En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno				
34	En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y				
35	La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes				
36	En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros				
37	En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo				
38	Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha				
39	En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo				
40	Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos				
41	En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo				
42	En esta empresa las personas parecen darle muchas importancia al hecho de hacer bien su trabajo				
43	En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos				
44	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas puede ser útiles para la empresa				
45	En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes				
46	En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo				
47	Las personas están satisfechas de estar en esta empresa				
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien				
49	Hasta donde yo me voy cuenta, existe lealtad hacia la empresa				
50	En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses				

ANEXO B: Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997)

	Afirmaciones	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo en mi organización, consideraría trabajar en otra empresa	1	2	3	4
2	Aunque fuese ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora	1	2	3	4
3	Si decidiera renunciar a mi organización en este momento, muchas cosas de mi vida serían interrumpidas	1	2	3	4
4	Pertenecer a mi organización en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4
5	Si renunciara a mi organización, pienso que tendría muy pocas opciones alternativas en otra empresa	1	2	3	4
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	1	2	3	4
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	1	2	3	4
8	Esta organización se merece mi lealtad	1	2	3	4
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios	1	2	3	4
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	1	2	3	4
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella	1	2	3	4
12	Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal	1	2	3	4
13	Le debo muchísimo a mi organización	1	2	3	4
14	No me siento como "parte de la familia" en mi organización	1	2	3	4
15	No tengo fuertes sentimientos de pertenencia en mi organización	1	2	3	4
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas	1	2	3	4
17	Seria muy difícil para mó en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara	1	2	3	4
18	No me siento "emocionalmente" vinculado con esta organización	1	2	3	4

ANEXO C: MODIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

	Versión original
1	Tengo fuertes sentimientos de pertenencia a CV
2	Hay poca lealtad hacia CV entre los empleados.
3	La mejor manera de causar una buena impresión en CV es mantenerse alejado de las discusiones y desacuerdos.
4	Realmente siento los problemas de CV como propios
5	No consideraría trabajar en otra empresa porque he invertido mucho de mí mismo en CV.
6	La gerencia de CV piensa que si los empleados están satisfechos, la productividad está asegurada.
7	Yo no renunciaría a CV ahora porque me siento obligado con la gente que trabaja aquí.
8	Nos han explicado con claridad las políticas y la estructura organizativa de CV.
9	En CV recibimos poco apoyo de nuestros superiores cuando cometemos un error.
10	Sería muy difícil para mí en este momento dejar CV, incluso si lo deseara.
11	En CV los gerentes se molestan si les consultamos todo; si creemos que tenemos la estrategia apropiada, simplemente seguimos adelante.
12	Para progresar en CV es más importante llevarse bien con los demás que ser muy productivo.
13	En algunos proyectos de CV a veces no tenemos claro a quién reportamos.
14	Si decidiera renunciar a CV en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas
15	En CV, los cargos están claramente definidos y lógicamente estructurados.
16	CV se ha desarrollado tomado riesgos calculados en los momentos oportunos.
17	En CV las personas tienden a ser indiferentes y distantes.
18	Si renunciara a CV, pienso que tendría muy pocas oportunidades en otra empresa.
19	La filosofía de los gerentes de CV hace hincapié en el factor humano, cómo se siente la gente, etc.
20	En CV, supervisar consiste principalmente en establecer las directrices para los subordinados y dejar que cada quien asuma la responsabilidad por su trabajo.
21	En CV los empleados somos recompensados proporcionalmente a la excelencia de nuestro desempeño en
22	CV se merece mi lealtad.
23	Por el área de negocios a la que pertenece CV, ocasionalmente tenemos que tomar riesgos bastante grandes para aventajar a la competencia.

	Versión final
1	Tengo fuertes sentimientos de pertenencia a CV
2	Hay bastante lealtad hacia CV entre los guías.
3	La mejor manera de causar una buena impresión en CV es ayudar a resolver productivamente los desacuerdos.
4	Realmente siento los problemas de CV como propios
5	No consideraría trabajar en otra empresa porque he invertido mucho de mí mismo en CV.
6	Los directores de CV piensan que las personas deben ser altamente productivas, además de estar satisfechas con lo que hacen.
7	Yo no renunciaría a CV ahora porque me siento obligado con la gente que trabaja aquí.
8	Nos han explicado con claridad las políticas y la estructura organizativa de CV.
9	En CV recibimos el apoyo de nuestros líderes cuando cometemos un error.
10	Sería muy difícil para mí en este momento dejar CV, incluso si lo deseara.
11	En CV los líderes se molestan si les consultamos todo; si creemos que tenemos la solución apropiada, simplemente seguimos adelante.
12	En CV es muy importante tener un excelente desempeño para poder progresar.
13	En los proyectos de CV casi siempre tenemos claro a quién reportamos.
14	Si decidiera renunciar a CV en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas
15	En CV, tenemos claro en qué consisten nuestras responsabilidades y tareas.
16	CV se ha desarrollado tomado riesgos calculados en los momentos oportunos.
17	En CV las personas tienden a ser entusiastas y cariñosas.
18	Pienso que tendría muy pocas opciones en otras empresas si renunciara a CV.
19	La filosofía de los líderes de CV hace hincapié en el factor humano, cómo se siente la gente, etc.
20	En CV, supervisar consiste principalmente en fijar las directrices para los guías y dejar que cada quien asuma la responsabilidad por su trabajo.
21	En CV los guías somos recompensados proporcionalmente a la excelencia de nuestro desempeño en el trabajo.
22	CV se merece mi lealtad.
23	En el área de turismo de aventura donde opera CV, ocasionalmente tenemos que tomar riesgos para superar a la competencia.

24	En CV tenemos claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.
25	En CV siempre nos presionan para mejorar continuamente el rendimiento individual y grupal.
26	En CV hay muchísima crítica.
27	En CV hay muy poco papeleo administrativo para hacer las cosas.
28	La filosofía de CV enfatiza que aquí la gente debe resolver sus problemas por cuenta propia.
29	En CV nos estimulan a que digamos lo que pensamos, aunque eso implique estar en desacuerdo con nuestros superiores.
30	Le debo muchísimo a CV
31	En CV la gente vela casi exclusivamente por sus propios intereses.
32	CV se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y tranquilo.
33	En CV existe un buen sistema de promociones que ayuda a que los mejores sean los que lleguen a los cargos más altos.
34	La posición de la gerencia de CV es que el conflicto entre los departamentos rivales e individuos puede ser muy beneficioso.
35	En CV confiamos poco los unos en los otros.
36	En CV nuestra productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
37	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en CV
38	En CV la toma de decisiones se hace con suma precaución para lograr la máxima efectividad.
39	Cuando nos asignan un trabajo difícil en CV, normalmente podemos contar con recibir ayuda de nuestros jefes y compañeros.
40	Los empleados de CV somos miembros de un equipo que funciona bien.
41	Hay mucha cordialidad en las relaciones entre gerentes y trabajadores en CV.
42	Las recompensas y estímulos que recibimos en CV son más que las amenazas y las críticas.
43	En CV no confiamos demasiado en el criterio individual, casi todo lo verificamos dos veces.
44	Los gerentes se esfuerzan por hablar con nosotros acerca de nuestras aspiraciones de carrera dentro de CV.
45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en CV.
46	En CV nos sancionan si cometemos un error.
47	CV tiene mucha significación para mí.
48	Siento la obligación de seguir trabajando para CV

49	En CV tenemos normas desempeño muy altas.
50	Me siento como "parte de la familia" en CV
51	En las reuniones gerenciales de CV la meta es llegar a una decisión de la manera menos complicada y más rápida
52	Necesito y deseo pertenecer a CV en este momento
53	La gerencia de CV opina que aunque un trabajo sea muy bueno, siempre se lo puede mejorar.
54	No siento que sea correcto renunciar ahora a CV, aunque hacerlo fuese ventajoso para mí.
55	Los empleados estamos orgullosos de pertenecer a CV.
56	Entre los empleados de CV, prevalece una atmósfera
57	En CV, cuando alguien comete un error tiende a plantear una terrible cantidad de excusas.
58	Aquí, si una idea es buena, la gerencia está dispuesta a correr el riesgo de aplicarla.
59	No progresamos en CV a menos que, a veces, corramos el riesgo de intentar cosas por nuestra cuenta.
60	En CV, el exceso de reglas, detalles y papeleo administrativo dificultan que las buenas ideas nuevas sean consideradas.
61	Me sentiría culpable si renunciara a CV en este momento
62	En CV uno de los problemas es que los empleados no asumen la responsabilidad de sus acciones.
63	En CV el buen trabajo recibe suficientes recompensas y reconocimiento.
64	Siento un vínculo emocional con CV.
65	La filosofía de la gerencia de CV es que, a largo plazo, progresaremos más rápido si hacemos las cosas con lentitud, prudencia y certeza.
66	La gerencia de CV se preocupa más por reunir a la gente apropiada para hacer un trabajo que por la organización formal y la autoridad.
67	En CV la gente parece estar muy orgullosa de su desempeño.
68	Una de las consecuencias importantes de renunciar a CV sería la escasez de oportunidades de trabajo disponibles

24	En CV tenemos claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.
25	En CV siempre nos esforzamos por mejorar continuamente el desempeño individual y grupal.
26	En CV los guías recibimos pocos comentarios negativos.
27	En CV tenemos que ocuparnos de muy pocos procesos administrativos para hacer las cosas.
28	La filosofía de CV enfatiza que aquí la gente debe resolver sus problemas por cuenta propia.
29	En CV nos estimulan a que digamos lo que pensamos, aunque eso implique estar en desacuerdo con nuestros superiores.
30	Le debo muchísimo a CV
31	En CV la gente vela tanto por sus propios intereses como por los de la empresa.
32	CV se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y tranquilo.
33	En CV existe un buen sistema de aprendizaje continuo para mantener a todos los guías actualizados en los temas relevantes de su trabajo.
34	Los líderes de CV consideran que el conflicto entre los equipos y entre los individuos puede ser muy beneficioso si se maneja constructivamente.
35	En CV confiamos los unos en los otros.
36	En CV nuestra productividad se ve facilitada por la organización y planificación.
37	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en CV
38	En CV la toma de decisiones es un tanto audaz para lograr la máxima efectividad.
39	Cuando nos asignan un trabajo difícil en CV, normalmente podemos contar con recibir ayuda de nuestros jefes y compañeros.
40	Los guías de CV somos miembros de un equipo que funciona bien.
41	Hay mucha cordialidad en las relaciones entre los directores y los guías en CV.
42	Las recompensas y estímulos que recibimos en CV son más que las amenazas y los comentarios negativos.
43	En CV confiamos en el criterio individual, muy pocas cosas deben ser consultadas con los líderes.
44	Los directores se esfuerzan por apoyar nuestro aprendizaje continuo dentro de CV.
45	En CV llegamos a conocer bastante bien a los compañeros.
46	En CV, raramente nos sancionan si cometemos un error.
47	CV significa mucho para mí.
48	Siento la obligación de seguir trabajando para CV

49	En CV se espera que tengamos un desempeño alto.
50	Me siento como "parte de la familia" en CV
51	En las reuniones de equipo de CV la meta es resolver los problemas discutiéndolos abierta y francamente.
52	Necesito y deseo pertenecer a CV en este momento
53	Los directores de CV opinan que todo trabajo, incluso el muy bueno, se puede mejorar.
54	No siento que sea correcto renunciar ahora a CV, aunque hacerlo fuese ventajoso para mí.
55	Los guías estamos orgullosos de pertenecer a CV.
56	Entre los guías de CV, prevalece una atmósfera amistosa.
57	En CV, cuando alguien comete un error, casi siempre asume su responsabilidad, sin excusas.
58	Aquí, los directores están dispuestos a correr el riesgo de implementar una buena idea.
59	En CV, para progresar debemos correr el riesgo de intentar las cosas por iniciativa propia.
60	En CV, las muy escasas normas y procedimientos dan libertad para que las ideas nuevas y buenas sean consideradas.
61	Me sentiría culpable si renunciara a CV en este momento
62	En CV se espera que los guías asumamos la responsabilidad por nuestras acciones.
63	En CV el buen trabajo recibe suficientes recompensas y reconocimiento.
64	Siento un vínculo emocional con CV.
65	La filosofía de los directores de CV es que si hacemos las cosas con lentitud, con prudencia y certeza no progresaremos a largo plazo.
66	Los directores de CV se preocupan por igual por conseguir gente competente y por la organización y la delegación de autoridad para hacer bien los proyectos.
67	En CV la gente está muy orgullosa de su desempeño.
68	Una de las consecuencias importantes de renunciar a CV sería la escasez de oportunidades de trabajo disponibles

ANEXO D: ENCABEZADO DEL INSTRUMENTO

Relación entre Compromiso y Clima Organizacional en los empleados de una empresa turística en Venezuela

La siguiente encuesta tiene como finalidad recabar información para llevar a cabo un estudio en el cual se identificará la intensidad de la relación entre el Compromiso Organizacional de los empleados y el Clima Organizacional en la empresa turística Climbing Venezuela. Forma parte del trabajo de grado de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB, por lo que la información que se recoja será utilizada solo para fines académicos.
Agradecemos la colaboración que pudiesen prestarnos. A continuación, se presentan una serie de preguntas cada una con las siglas de la organización (CV), para agilizar la lectura de cada enunciado, por favor, conteste según su percepción. La información proporcionada por usted será totalmente anónima y confidencial, los resultados serán analizados de manera grupal, no individual.

ANEXO E: FORMATO FINAL INTEGRADO

		1	2	3	4
		Muy en desacuerdo	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Muy de acuerdo**
1	Tengo fuertes sentimientos de pertenencia a CV				
2	Hay bastante lealtad hacia CV entre los guías.				
3	La mejor manera de causar una buena impresión en CV es ayudar a resolver productivamente los desacuerdos.				
4	Realmente siento los problemas de CV como propios				
5	No consideraría trabajar en otra empresa porque he invertido mucho de mí mismo en CV.				
6	Los directores de CV piensan que las personas deben ser altamente productivas, además de estar satisfechas con lo que hacen.				
7	Yo no renunciaría a CV ahora porque me siento obligado con la gente que trabaja aquí.				
8	Nos han explicado con claridad las políticas y la estructura organizativa de CV.				
9	En CV recibimos el apoyo de nuestros líderes cuando cometemos un error.				
10	Sería muy difícil para mí en este momento dejar CV, incluso si lo deseara.				
11	En CV los líderes se molestan si les consultamos todo; si creemos que tenemos la solución apropiada, simplemente seguimos adelante.				
12	En CV es muy importante tener un excelente desempeño para poder progresar.				
13	En los proyectos de CV casi siempre tenemos claro a quién reportamos.				
14	Si decidiera renunciar a CV en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas				
15	En CV, tenemos claro en qué consisten nuestras responsabilidades y tareas.				
16	CV se ha desarrollado tomado riesgos calculados en los momentos oportunos.				
17	En CV las personas tienden a ser entusiastas y cariñosas.				
18	Pienso que tendría muy pocas opciones en otras empresas si renunciara a CV.				
19	La filosofía de los líderes de CV hace hincapié en el factor humano, cómo se siente la gente, etc.				
20	En CV, supervisar consiste principalmente en fijar las directrices para los guías y dejar que cada quien asuma la responsabilidad por su trabajo.				

21	En CV los guías somos recompensados proporcionalmente a la excelencia de nuestro desempeño en el trabajo.				
22	CV se merece mi lealtad.				
23	En el área de turismo de aventura donde opera CV, ocasionalmente tenemos que tomar riesgos para superar a la competencia.				
24	En CV tenemos claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.				
25	En CV siempre nos esforzamos por mejorar continuamente el desempeño individual y grupal.				
26	En CV los guías recibimos pocos comentarios negativos.				
27	En CV tenemos que ocuparnos de muy pocos procesos administrativos para hacer las cosas.				
28	La filosofía de CV enfatiza que aquí la gente debe resolver sus problemas por cuenta propia.				
29	En CV nos estimulan a que digamos lo que pensamos, aunque eso implique estar en desacuerdo con nuestros superiores.				
30	Le debo muchísimo a CV				
31	En CV la gente vela tanto por sus propios intereses como por los de la empresa.				
32	CV se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y tranquilo.				
33	En CV existe un buen sistema de aprendizaje continuo para mantener a todos los guías actualizados en los temas relevantes de su trabajo.				
34	Los líderes de CV consideran que el conflicto entre los equipos y entre los individuos puede ser muy beneficioso si se maneja constructivamente.				
35	En CV confiamos los unos en los otros.				
36	En CV nuestra productividad se ve facilitada por la organización y planificación.				
37	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en CV				
38	En CV la toma de decisiones es un tanto audaz para lograr la máxima efectividad.				
39	Cuando nos asignan un trabajo difícil en CV, normalmente podemos contar con recibir ayuda de nuestros jefes y compañeros.				
40	Los guías de CV somos miembros de un equipo que funciona bien.				
41	Hay mucha cordialidad en las relaciones entre los directores y los guías en CV.				

42	Las recompensas y estímulos que recibimos en CV son más que las amenazas y los comentarios negativos.				
43	En CV confiamos en el criterio individual, muy pocas cosas deben ser consultadas con los líderes.				
44	Los directores se esfuerzan por apoyar nuestro aprendizaje continuo dentro de CV.				
45	En CV llegamos a conocer bastante bien a los compañeros.				
46	En CV, raramente nos sancionan si cometemos un error.				
47	CV significa mucho para mí.				
48	Siento la obligación de seguir trabajando para CV				
49	En CV se espera que tengamos un desempeño alto.				
50	Me siento como "parte de la familia" en CV				
51	En las reuniones de equipo de CV la meta es resolver los problemas discutiéndolos abierta y francamente.				
52	Necesito y deseo pertenecer a CV en este momento				
53	Los directores de CV opinan que todo trabajo, incluso el muy bueno, se puede mejorar.				
54	No siento que sea correcto renunciar ahora a CV, aunque hacerlo fuese ventajoso para mí.				
55	Los guías estamos orgullosos de pertenecer a CV.				
56	Entre los guías de CV, prevalece una atmósfera amistosa.				
57	En CV, cuando alguien comete un error, casi siempre asume su responsabilidad, sin excusas.				
58	Aquí, los directores están dispuestos a correr el riesgo de implementar una buena idea.				
59	En CV, para progresar debemos correr el riesgo de intentar las cosas por iniciativa propia.				
60	En CV, las muy escasas normas y procedimientos dan libertad para que las ideas nuevas y buenas sean consideradas.				
61	Me sentiría culpable si renunciara a CV en este momento				
62	En CV se espera que los guías asumamos la responsabilidad por nuestras acciones.				
63	En CV el buen trabajo recibe suficientes recompensas y reconocimiento.				
64	Siento un vínculo emocional con CV.				
65	La filosofía de los directores de CV es que si hacemos las cosas con lentitud, con prudencia y certeza no progresaremos a largo plazo.				
66	Los directores de CV se preocupan por igual por conseguir gente competente y por la organización y la delegación de autoridad para hacer bien los proyectos.				
67	En CV la gente está muy orgullosa de su desempeño.				
68	Una de las consecuencias importantes de renunciar a CV sería la escasez de oportunidades de trabajo disponibles				