

RESUMEN

CLIMA, RECONOCIMIENTO Y COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE VIZCARRA Y ASOCIADOS

por

Willie Enrique Gonzales Regalado

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: CLIMA, RECONOCIMIENTO Y COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE VIZCARRA Y ASOCIADOS

Investigador: Willie Enrique Gonzales Regalado

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Abril de 2015

Problema

Esta investigación pretendió dar respuesta a la siguiente pregunta: la percepción de la calidad del clima organizacional y la autopercepción del reconocimiento laboral, ¿son predictores de la autopercepción del nivel de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados?

Metodología

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, de campo, transversal y explicativa. La población estuvo compuesta por 109 empleados de los cuales se tomó una muestra de 93, equivalente al 85.3%.

Para la recolección de los datos se adaptaron tres instrumentos: de clima organizacional percibido, conformado por 20 ítems y una confiabilidad de .929; de reconocimiento laboral autopercebido, conformado por 25 ítems y una confiabilidad de .985; y de compromiso laboral autopercebido, conformado por 19 ítems y una confiabilidad de .930.

Resultados

Para probar la hipótesis principal se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple; las dos variables predictoras (clima organizacional y reconocimiento laboral) explicaron un 37.4% de la varianza de la variable dependiente (nivel de compromiso laboral autopercebido), pues R^2 corregida fue igual a .374. El valor de p igual a .000 indica que existe relación lineal significativa. Las variables clima organizacional y reconocimiento laboral resultaron predictoras del nivel de compromiso laboral de los empleados.

Conclusiones

Los administradores deben realizar esfuerzos permanentes para mantener un excelente clima organizacional y reconocer en todas las formas posibles el desempeño de sus empleados para lograr y mantener un compromiso laboral que permita el logro de todos los objetivos institucionales.

Universidad de Morelos
Facultad de Ciencias Administrativas

CLIMA, RECONOCIMIENTO Y COMPROMISO LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE VIZCARRA
Y ASOCIADOS

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Recursos Humanos

por

Willie Enrique Gonzales Regalado

Abril de 2015

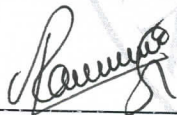
**“CLIMA, RECONOCIMIENTO Y COMPROMISO LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE VIZCARRA Y ASOCIADOS”**

**“Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado
de Maestría en Recursos Humanos”**

POR:

Willie Enrique Gonzales Regalado

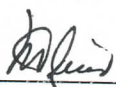
APROBADA POR LA COMISIÓN



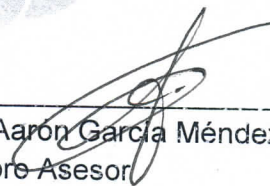
Dr. Manuel Ramón Meza Escobar
Asesor Presidente



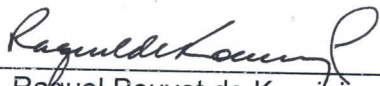
Mtra. Flor Ontiveros Ramírez
Examinador Externo



Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk
Miembro Asesor



Mtro. Aaron García Méndez
Miembro Asesor



Dra. Raquel Bouvet de Korniejczuk
Directora de Estudios Graduados

22 de abril de 2015
Fecha de Aprobación

DEDICATORIA

A Dios, mi Creador, Salvador y Sustentador, quien durante mi vida me ha dado sus bendiciones y me ha permitido llegar hasta este momento.

A mi familia, por su amor, paciencia, motivación y por inspirarme a seguir en el logro de este sueño.

A todos los amigos, un agradecimiento profundo por su compañerismo y motivación para lograr esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	viii
RECONOCIMIENTOS	ix
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Introducción	1
Antecedentes	1
Clima organizacional.....	1
Reconocimiento laboral.....	2
Compromiso laboral.....	3
Investigaciones realizadas	4
Planteamiento del problema	7
Determinación del problema	8
Preguntas complementarias	9
Definición de términos	9
Hipótesis	10
Principal	10
Complementarias	10
Objetivos	11
Justificación	12
Limitaciones	13
Delimitaciones	14
Supuestos	14
Marco filosófico	15
Organización del estudio	17
II. MARCO TEÓRICO	19
Introducción	19
Clima organizacional	19
Conceptos de clima organizacional.....	20
Teorías en el estudio del clima organizacional	21
Teoría del comportamiento organizacional.....	21
La percepción	23
La escuela de Gestalt y la escuela funcionalista	25
Teoría del clima organizacional o sistemas de	

organización de Likert	27
Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord	29
Modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias	32
Importancia del clima organizacional	33
Factores que influyen en el clima organizacional	36
Dimensiones del clima organizacional	37
Medición del clima organizacional.....	41
Tipos de clima organizacional.....	42
Técnicas para mejorar el clima organizacional	46
Reconocimiento laboral	47
Conceptos de reconocimiento laboral	48
Importancia del reconocimiento laboral.....	49
Elementos del de reconocimiento laboral	52
Tipos de reconocimiento laboral	53
Dimensiones del reconocimiento laboral	54
Compromiso laboral	57
Conceptos de compromiso laboral.....	57
Importancia del compromiso laboral	59
Dimensiones del compromiso laboral	61
El compromiso de forma unidimensional y multidimensional.....	62
III. METODOLOGÍA	66
Introducción	66
Tipo de investigación	66
Población	68
Muestra	68
Instrumento de medición	69
Variables	69
Variables dependientes	70
Variables independiente	70
Elaboración del instrumento	70
Clima organizacional	71
Reconocimiento laboral	72
Compromiso laboral.....	73
Validez	74
Clima organizacional	75
Reconocimiento laboral	76
Compromiso laboral.....	76
Confiabilidad	77
Clima organizacional	77
Reconocimiento laboral	77
Compromiso laboral.....	78

Operacionalización de las variables	78
Hipótesis nulas	79
Hipótesis nula principal	79
Hipótesis nulas complementarias	80
Operacionalización de hipótesis	81
Preguntas complementarias	82
Recolección de datos	82
Análisis de datos	83
Resumen	84
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	85
Introducción	85
Descripción demográfica de la muestra	86
Género	86
Edad	86
Nivel académico	87
Puesto o cargo que ocupa	87
Área de trabajo.....	88
Tiempo de servicio en la institución	88
Pruebas de hipótesis nulas.....	89
Hipótesis nula principal	89
Hipótesis nulas complementarias.....	90
Hipótesis nula 1	90
Hipótesis nula 2	91
Hipótesis nula 3	92
Hipótesis nula 4	92
Hipótesis nula 5	93
Hipótesis nula 6	93
Preguntas complementarias	94
Resumen	97
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	99
Introducción.....	99
Conclusión sobre la declaración del problema.....	101
Conclusiones generales de las hipótesis complementarias.....	101
Clima organizacional, género y nivel académico	102
Clima organizacional, puesto, área y tiempo de servicio	103
Reconocimiento laboral, género y nivel académico	103
Reconocimiento laboral, puesto, área y tiempo de servicio ..	103
Compromiso laboral, género y nivel académico	104
Compromiso laboral, puesto, área y tiempo de servicio	104
Conclusiones en base a las preguntas complementarias	105
Discusión	105
Recomendaciones	111

A los administradores de Vizcarra y Asociados.....	111
Para futuras investigaciones	112

Apéndice

A. INSTRUMENTO	113
B. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	118
C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	121
D. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS.....	126
E. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS	129
F. PRUEBA DE HIPÓTESIS NULA	132
G. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS.....	167
LISTA DE REFERENCIAS	172

LISTA DE TABLAS

1. Modelos del compromiso organizacional multidimensional.....	65
2. Operacionalización de las variables	80
3. Operacionalización de hipótesis nulas	83
4. Género de los trabajadores	86
5. Edad de los empleados	87
6. Máximo nivel de estudios de los empleados	87
7. Puesto o cargo que ocupa el trabajador.....	88
8. Área de trabajo a que pertenecen los empleados	88
9. Tiempo de servicio en la empresa	89

RECONOCIMIENTOS

A Dios, quien durante mi vida entera me ha cuidado, guiado y fortalecido para lograr este sueño.

Al Dr. Manuel Ramón Meza Escobar por su arduo trabajo y constante dedicación en el desarrollo de esta investigación.

A la Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk por su paciencia y entrega al asesoramiento de la revisión de formato y estilo de la presente investigación.

A la C. P. Lulubeth Gonzales por su disposición de ayuda inmediata y por ser un nexo directo con la empresa ayudando a obtener los datos necesarios en esta investigación.

A la Mtra. Luz Regalado por su ayuda en la revisión de contenido y bibliografía de este estudio.

A la administración y al personal de Vizcarra y Asociados por su apoyo y participación en esta investigación.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

En este capítulo se exponen algunos antecedentes e investigaciones realizadas que sirven como base de la investigación. Se presenta el planteamiento y declaración del problema; define los términos a utilizar; también expone las hipótesis de la investigación, preguntas complementarias, así como los objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos, marco filosófico y organización del estudio.

Antecedentes

Los antecedentes de ésta investigación son planteados brevemente con referencias conceptuales de las variables de ambiente, reconocimiento y compromiso laboral.

Clima organizacional

Segurado Torres y Agulló Tomás (2002) sostienen que el clima organizacional son las condiciones ambientales, organización del trabajo, contenido del puesto, horarios, salario, salud y seguridad laboral, ritmo de trabajo, etc., y relacionan a éste con la calidad de vida laboral.

Rasmussen Cruz, Hidalgo San Martín y Alfaro Alfaro (2003) exponen que el clima organizacional es un factor organizacional que tiene efectos en los

comportamientos personales de los empleados y a presiones sociales. Incluso pueden tener un efecto importante en la salud laboral.

Esto es importante tomarlo en cuenta, pues el aspecto emocional muchas veces determina el accionar profesional. Algo semejante plantean Palmer, Gómez Vera, Cabrera Pivaral, Prince Vélez y Searcy (2005), al señalar que el clima organizacional es una integración de actitudes y sentimientos de las personas con las que se trabaja dentro de un centro de labor.

Feldman y Blanco (2006) expresan que el clima organizacional es un área en la cual se ejercitan y se exponen las emociones, ya que el encuentro de las personas realiza un cambio social en la organización y puede afectar para bien o para mal a ésta.

Según Barrios Casas y Paravic Klijn (2006), el clima organizacional es un recurso primordial para el desarrollo social, económico, personal y organizacional. La participación de todos los actores es importante dentro del clima organizacional para controlar, mejorar y mantener la salud y el bienestar de los trabajadores.

Reconocimiento laboral

Para Ford (2005), reconocer laboralmente es realizar un reconocimiento a los empleados en el momento necesario cuando realizan su trabajo con entrega y lealtad total.

Nelson y Spitzer (2005) afirman que el reconocimiento laboral es dar el valor a alguien que ha realizado algunos hechos positivos en la organización. Es la conclusión de un importante acontecimiento realizado para la empresa, que puede ser desenlazado en una celebración. También afirman que llega a ser más importante que

cualquier ascenso, mejores sueldos, cualquiera que sea la profesión o puesto, el reconocimiento que se les otorga, porque contribuyeron a producir o crear algo de real importancia.

Para González García (2006), el reconocimiento laboral consiste en distinguir a un empleado por un trabajo bien realizado o porque haya presentado una mejora en su rendimiento. El jefe o supervisor se debe dar cuenta de las cosas que hacen bien sus empleados y exponerles su elogio y agradecimiento.

El reconocimiento en el trabajo, según Gitman y McDaniel (2008), es una re-
trealimentación, y también es poder motivar y dar el refuerzo positivo a los empleados porque éstos necesitan conocer que están realizando un buen desempeño y las aportaciones que hacen a la organización tienen valor para los administradores de la misma.

Compromiso laboral

Mowday, Porter y Steers (1982) definen el compromiso laboral como una fuerza que liga a un individuo a una acción en curso, que puede ser tanto un proceso, como la pertenencia a una organización.

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso laboral se define como un estado psicológico que se caracteriza por la relación entre el empleado y la organización, teniendo implicaciones en la decisión del empleado para continuar como miembro de la misma.

Alvarez de Mon et al. (2001) presentan un concepto de compromiso laboral que se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.

También lo definen como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

Alles (2007) afirma que compromiso organizacional es sentir los objetivos de la organización como propios, tratando de apoyar e instrumentar decisiones con el logro de objetivos comunes. El empleado logra prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controla la puesta en marcha de las acciones acordadas y cumple con sus compromisos, tanto personales como los profesionales.

Según el diccionario enciclopédico Larousse (2009), el compromiso es la responsabilidad u obligación que se contrae; y laboral, lo define como relativo al trabajo o a los trabajadores y a sus condiciones económicas, jurídicas y sociales. La combinación de ambas palabras se define como la responsabilidad que se adquiere en el área laboral o dentro del trabajo.

Investigaciones realizadas

Ernst, Messmer, Franco y Gonzalez (2004) hallaron que el reconocimiento organizacional tiene una relación estrecha con el compromiso laboral. En este estudio se demostró que las enfermeras con más años de experiencia y longevidad de la unidad hospitalaria tenían más confianza, mostraron una menor preocupación por las exigencias de tiempo y estaban menos preocupadas por salarios, reconocimientos y requisitos de las tareas que las enfermeras más jóvenes. Las enfermeras mayores estaban más satisfechas con el reconocimiento que recibieron de sus contrapartes más jóvenes.

Enache, Sallan, Simo y Fernandez (2013) realizaron un estudio con el objetivo

de presentar evidencias empíricas sobre dos cuestiones aún abiertas en la investigación sobre el compromiso organizativo: la existencia de varios tipos de compromiso de continuidad, y la existencia de relaciones no lineales entre el compromiso, ciertos comportamientos organizativos y algunos indicadores clásicos de éstos como la intención de abandonar la organización. Para ello, llevaron a cabo un estudio empírico en el que participaron estudiantes de diversos cursos de ciclos formativos, formación universitaria y formación de posgrado, todos ellos con experiencia laboral, a los que se les sugirió participar en una encuesta por internet. De esta encuesta se obtuvieron $n = 241$ respuestas válidas, que representan un 38,48% de las propuestas enviadas. La media de edad de los participantes fue de 29.5 años, con una experiencia laboral promedio de 8.5 años. El 39,42% de los participantes fueron hombres. Además de la edad, el género y los años de experiencia laboral, se preguntó a los participantes por el número de empresas en las que habían trabajado y la antigüedad en su empresa actual, con la finalidad de obtener un conjunto de variables de control. Los resultados obtenidos confirman las relaciones entre compromiso afectivo e intención de abandonar la empresa, así como la existencia de dos componentes diferenciadas de compromiso de continuidad, y descartan la existencia de relaciones no lineales entre las dimensiones del compromiso y la intención de abandonar la organización. La investigación muestra que, independientemente del género, edad o experiencia laboral de los trabajadores, puede reducirse la rotación de los empleados aplicando políticas de recursos humanos que fomenten la vinculación afectiva del individuo con la organización (induciendo en éste, por tanto, elevados niveles de compromiso afectivo), o que hagan evidente al trabajador los sacrificios asociados a abandonar la organización

(induciendo en este caso compromiso de continuidad). Una de las aportaciones más relevantes de la investigación es que no parecen tan efectivas (incluso pueden revelarse contraproducentes) las políticas que fomentan en el individuo la percepción de falta de alternativas a la organización actual, y que en situaciones de crisis económicas globales pueden ser difícilmente manejables por la dirección de las empresas y por las propias políticas de recursos humanos.

Chiang Vega, Núñez Partido, Martín Rodrigo y Salazar Botello (2010) realizaron una investigación sobre el Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad, encontrando que el compromiso de los trabajadores y el clima organizacional son relevantes en el comportamiento de las personas. Se analizó la relación entre ambos constructos, según género y edad. La muestra fueron 64 trabajadores. Se realizó un estudio empírico transversal aplicando cuestionarios para compromiso del trabajador de Meyer y Allen (1991) y clima organizacional de Chiang Vega et al. (2010), ambos validados. Los resultados muestran que en compromiso y clima organizacional, no hay diferencias importantes entre ambos géneros y tampoco se presentan al segmentar por edad. Al comparar mujeres y hombres, se observó que los hombres presentaron más relaciones significativas entre clima y compromiso pero de menor intensidad. Al segmentar por edad, se mantiene esta característica solo en el segmento de menos de 40 años.

Siendo escasas las investigaciones encontradas con las variables del problema, se presentan algunos estudios sobre una de las variables que es clima organizacional en relación con la satisfacción laboral.

Chiang Vega, Salazar Botello y Núñez Partido (2007) investigaron en Chile sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. El propósito de este estudio descriptivo es conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal. La muestra del presente trabajo está compuesta por 327 trabajadores, miembros de 14 servicios de un hospital público tipo 1. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un cuestionario que mide el clima organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos. Para medir la satisfacción laboral se utiliza el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1990) que tiene una estructura de cinco factores. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arroja un coeficiente alfa de Cronbach para la escala de clima organizacional y de satisfacción laboral de .969 y .925, respectivamente. La estructura de las escalas se estudia a través de un análisis factorial exploratorio. Para la escala de clima organizacional los factores extraídos son 12, con un coeficiente alfa alto (entre .74 y .94). Para la escala de satisfacción laboral los factores extraídos son 5, con un coeficiente alfa alto (entre .73 y .87). Respecto del efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, se encontró que existen dimensiones de clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con dimensiones de satisfacción laboral.

Planteamiento del problema

Situada en la costa central del Perú, a orillas del océano Pacífico se conforma una extensa y populosa área urbana conocida como Lima Metropolitana. Lima es la ciudad capital de la República del Perú que se encuentra ubicada a una altitud de 161 msnm. La extensión territorial es de 2672 kilómetros cuadrados.

Vizcarra y Asociados, S.C.R.L., de Lima, Perú (en lo sucesivo se utilizará el nombre Vizcarra y Asociados) es una firma en la República del Perú, que representa a la empresa de contabilidad internacional Moore Stephens. Está enfocada en todo el tema contable de las diferentes empresas a las cuales brindan sus servicios. Una de sus responsabilidades es reconocer la importancia comercial de ofrecer garantías sobre los controles de negocios. Igualmente, entienden la importancia de la prestación de asesoramiento para ayudar a los clientes a desarrollar su negocio.

Creer ampliamente que la clave valiosa para un servicio de cumplimiento es la fuerza de la relación entre el cliente y el equipo de servicio. Esto permite que el trabajo de su firma, sea amplia y precisa, planificada y adaptada a sus necesidades específicas.

El deseo del investigador fue que a través de éste estudio se pudiera dar a los dirigentes un aporte para que existiera la posibilidad de mejorar sus estrategias para tener empleados más comprometidos con su trabajo y por ende obtener un mayor beneficio para ambas partes.

Determinación del problema

Con la idea de poder precisar lo que se propone estudiar en esta investigación, se elaboró la siguiente pregunta: la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de reconocimiento laboral ¿son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, Lima, Perú?

Preguntas complementarias

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados de Vizcarra y Asociados?
2. ¿Cuál es el grado del reconocimiento laboral percibido por los empleados de Vizcarra y Asociados?
3. ¿Cuál es el grado del compromiso laboral auto percibido por los empleados de Vizcarra y Asociados?

Definición de términos

A continuación se definen conceptualmente los términos más relevantes de este estudio.

Clima organizacional: Es el medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Reconocimiento laboral: Es el agradecimiento, la distinción que recibe un empleado por haber ejecutado o sobresalido en una actividad de su trabajo.

Compromiso laboral: Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

Percepción: Es la capacidad de recibir información y procesarla a través de la selección, organización e interpretación de los estímulos, para darle un significado a algo.

Autopercepción: Es identificar las conductas, actitudes y las circunstancias del entorno, de manera que ello permita formar una opinión precisa aunque no exacta de mismos.

Hipótesis

Esta sección contiene las siguientes hipótesis que la investigación permitió formular:

Principal

Para la presente investigación se planteó la siguiente hipótesis:

H₀: La percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de reconocimiento laboral son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados.

Complementarias

El problema permite generar las siguientes hipótesis complementarias:

H₁: Existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad del clima organizacional de los empleados de la Vizcarra y Asociados, según su género y nivel académico.

H₂: Existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad del clima organizacional de los empleados de Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

H₃: Existe una diferencia significativa en la percepción del grado de reconocimiento laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, según su género, edad y nivel académico.

H₄: Existe una diferencia significativa en la percepción del grado de reconocimiento laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

H₅: Existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de compromiso laboral de Vizcarra y Asociados, según su género, edad y nivel académico.

H₆: Existe una diferencia significativa en la percepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

Objetivos

La presente investigación tuvo como objetivos los siguientes:

1. Adaptar los instrumentos requeridos para evaluar la percepción del grado de calidad del clima organizacional, la percepción del grado de reconocimiento laboral y la autopercepción del grado de compromiso laboral los empleados de Vizcarra y Asociados, en Lima, Perú.

2. Evaluar la posible relación causal entre la percepción del grado de calidad del clima organizacional, la percepción del grado de reconocimiento laboral y la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados.

3. Determinar la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de reconocimiento laboral por los empleados de Vizcarra y Asociados.

4. Determinar la autopercepción del grado de compromiso laboral por los empleados de Vizcarra y Asociados.

5. Investigar sobre posibles diferencias entre grupos de sujetos participantes y las relaciones entre diversas variables.

Justificación de la investigación

El presente estudio se justifica porque la persona es un elemento de mucha importancia en la organización; sus valores, creencias, conocimientos y experiencias constituyen una fuente inagotable de competitividad.

El mundo de los negocios, en la actualidad, está sufriendo muchos cambios y las organizaciones se encuentran en un momento donde el talento humano en la empresa se ha convertido en la clave para el éxito de la competitividad. Tanto el ambiente como el reconocimiento laboral juegan un papel fundamental para el desarrollo de las personas dentro de sus departamentos. Por otro lado el compromiso laboral es esencial para el desarrollo de las actividades de la organización. El personal como talento humano alcanza lo que se propone cuando se encuentra en un clima organizacional óptimo y el reconocimiento que se le da por sus funciones, es otorgado; de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, de esta manera impacta en el compromiso laboral cuya respuesta se percibe al facilitar sus logros y llevarlo a altos niveles de desarrollo y alcance de ésta.

Éste estudio contribuirá también para que los administradores de Vizcarra y Asociados evalúen los puntos negativos, si llegara a tenerlos, para mejorar y analizar los puntos positivos y hacer de ellos una fortaleza para beneficio del mismo.

Así mismo ayudará a los administradores a determinar si existe relación directa

entre el ambiente y reconocimiento laboral con el compromiso laboral, o si el compromiso laboral está relacionado con los factores demográficos, lo que le proporcionará información para mejorar las condiciones laborales de los empleados y con ello llegar al mejor desempeño que se busca en cada una de las distintas partes que conforman el corporativo.

La presente investigación no presenta ningún problema de viabilidad, pues conocer la percepción del ambiente y reconocimiento laboral en el talento humano de la organización y la relación causal con la autopercepción del grado de compromiso laboral percibido por los empleados en la institución resulta muy ventajosa para el logro de los objetivos y misión general de dicha institución.

A cambio de permitir conducir la investigación en sus contextos se plantea entregar un informe con los resultados y algunos aportes de la investigación a la dirección de recursos humanos.

Limitaciones

El estudio tuvo las siguientes limitaciones:

1. Estuvo sujeto a la autorización de los directivos de Vizcarra y Asociados.
2. El instrumento se aplicó en horario de trabajo, por lo que no todos los empleados participaron; algunos porque estaban de vacaciones o porque estaban apresurados y otros no se encontraron en su lugar de trabajo al momento de aplicar el instrumento.
3. El tiempo para realizar la investigación y el tiempo que el personal necesita para responder a las encuestas es limitado por la naturaleza de su trabajo.
4. El investigador no pudo dirigir personalmente la aplicación.

Delimitaciones

Las delimitaciones que presenta el estudio fueron las siguientes:

1. Dado que la investigación presentará datos a nivel de toda la institución y no de manera individual, además de observarse en estricta confidencialidad, no se viola ninguna cuestión ética.
2. La evaluación de la percepción del clima organizacional y reconocimiento laboral y la autopercepción del compromiso laboral, únicamente se verá en una perspectiva.
3. Los resultados fueron únicamente válidos para la institución donde se realizó la investigación.
4. No se pretendió resolver probables problemas que revelaron los resultados.
5. El estudio pretendió incluir en la población a todos los empleados, pero la muestra final fue de 93 empleados.
6. El estudio se realizó en el año 2015.

Supuestos

La investigación propone los siguientes supuestos:

1. Se espera que los empleados de Vizcarra y Asociados hayan contestado con honestidad los cuestionarios aplicados. No se ponen en duda las respuestas expresadas, sino que a partir de ellas se hacen los análisis que permiten dar una respuesta empírica a la pregunta de investigación.
2. Que las respuestas no fueron influidas por personas externas y que sean lo más cercanas a la realidad.

3. También se consideró que todos los empleados interpretaron los ítems del instrumento de la misma forma.

4. Los instrumentos midieron lo requerido para lograr los objetivos del estudio.

Marco filosófico

La presente propuesta de investigación está fundamentada en una cosmología bíblico-cristiana. La Biblia presenta que desde el origen de los tiempos se menciona el clima organizacional y la importancia que tenía para los seres que tenían relación con éste. En el capítulo 1 del libro de Génesis se puede ver a Dios como el Creador del ambiente para los primeros seres que habitaron esta tierra. Este ambiente en la tierra era sumamente hermoso. White (1955) declara que la superficie presentaba un aspecto maravilloso, con magníficos ríos y bellos lagos. El aire, limpio de impurezas, era claro y saludable. El paisaje sobrepujaba en hermosura los adornados jardines del más suntuoso palacio de la actualidad. La hueste angelical presencié la escena con deleite y se regocijó en las maravillosas obras de Dios.

En medio de este ambiente de trabajo agradable, ordenado y en paz, Dios presenta la propuesta de crear al hombre a imagen y semejanza de ellos. En Génesis 1:26-28, Dios dijo: “Hagamos al hombre a nuestra imagen, conforme a nuestra semejanza; y señoree en los peces del mar, en las aves de los cielos, en las bestias, en toda la tierra y en todo animal que se arrastre sobre la tierra. Y creó Dios al hombre a su imagen, a imagen de Dios lo creó. Y los bendijo Dios, y les dijo: fructificad y multiplicaos; llenad la tierra y sojuzgadla”. Es aquí donde se revela al mundo que la Biblia se anticipa a la sabiduría humana al exponer la anterioridad de los secretos para trabajar en un ambiente agradable.

Dios creó al hombre conforme a su propia imagen. El hombre había de llevar la imagen de Dios, tanto en la semejanza exterior, como en el carácter. Fue el mayor reconocimiento que se hizo en la creación y demostración “pública” de la diferenciación del ser humano. Sólo Cristo es la misma imagen del Padre (Hebreos 1:3); pero el hombre fue creado a semejanza de Dios. Su naturaleza estaba en armonía con la voluntad de Dios. Su mente era capaz de comprender las cosas divinas. Sus afectos eran puros, sus apetitos y pasiones estaban bajo el dominio de la razón. Era santo y se sentía feliz de llevar la imagen de Dios y de mantenerse en perfecta obediencia a la voluntad del Padre (White, 1955). Desde el punto de vista antropológico, el ser humano ha sido creado por Dios, semejante a él en sus capacidades de raciocinio, comunicación y trabajo en equipo. El valor del ser humano radica en ser una criatura de Dios y ser objeto de su amor, virtud que logra su máxima expresión en el plan de redención. El hombre es un ser completo, una unidad irrepetible y única que debe ser estudiada integralmente. Todas sus facultades se entrelazan e influyen unas sobre otras de manera que una educación cabal debe ocuparse del desarrollo de todas las áreas simultáneamente. El crecimiento o estancamiento en un área de la persona afecta al resto de las funciones.

White (2005) declara que el hombre al haber sido distinguido entre toda la creación y con la facultad de pensar, debía estar completamente comprometido a poder realizar y seguir los pasos de su Creador. Al revisar la historia se puede ver que el hombre renuncia a la gracia del Creador y rompe el compromiso que tenía, y al salir del huerto todo el ambiente que había sido creado para que él señorease queda en total mutación negativa. La creación se deterioró al alejarse de Dios y es

así como el hombre debe trabajar ahora para restaurar esa relación que tenía con Dios.

White (1955) señala que Dios creó perfecto al ser humano, con la capacidad de dirigir, pensar, trabajar en equipo en un ambiente agradable y con plena libertad para elegir su destino. Pero el ser humano eligió mal y cayó en pecado, perdiendo así su condición perfecta. Desde entonces tiene una tendencia a la degradación y solamente es capaz de tomar buenas decisiones estando en dependencia de Dios. Es el propósito de los administradores orientar y conducir a las personas hacia el Creador y ayudarlas a recuperar su estado original. En este marco, tanto el ambiente y reconocimiento, como el compromiso laboral son educables y se espera que los administradores busquen desarrollar estas habilidades en sus trabajadores.

Los administradores tienen una responsabilidad que excede la función de dirección y es la de llevar a sus trabajadores a un nivel intelectual más elevado. El administrador es responsable ante Dios de motivar a sus trabajadores a desarrollar al máximo todas sus facultades, y especialmente, como manifiesta White (2005), de conducirlos hacia niveles más altos de pensamiento con el propósito de mejorar la comunicación y relación con Dios y con sus semejantes.

Organización del estudio

Esta investigación pretende conocer la percepción del grado de clima organizacional, la percepción del grado de reconocimiento laboral y si éstos son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de la Universidad de Montemorelos, México.

El estudio ha sido dividido en cinco capítulos:

El primero trató las siguientes secciones: naturaleza y dimensión del problema, el problema, delimitaciones, limitaciones, supuestos, hipótesis, preguntas de investigación y definición de términos.

El Capítulo dos detalló el marco teórico en el que se analizaron los aspectos más relevantes de los temas de estudio. Se desglosaron los conceptos de clima organizacional, reconocimiento y compromiso laboral.

El Capítulo tres especificó el diseño de la investigación, la población de estudio, la forma como se elaboró el instrumento, una descripción del instrumento, validez y confiabilidad del mismo, las hipótesis, preguntas de investigación y cómo se recolectaron y analizaron los datos.

El Capítulo cuatro explicó los resultados de la investigación.

El Capítulo cinco declaró las conclusiones y las recomendaciones, de acuerdo con los resultados de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

Esta investigación pretende determinar si la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la autopercepción del grado de reconocimiento laboral son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados.

El actual capítulo presenta un análisis de la literatura donde diversos autores son citados sobre los temas de clima organizacional, reconocimiento y compromiso laboral; la importancia que estas tres variables tienen en el área de trabajo y las dimensiones utilizadas por cada constructo. Asimismo, el capítulo presenta los factores influyentes de los cuales es posible evaluar, tanto el grado de clima organizacional y reconocimiento laboral, como el grado de compromiso laboral en el cual se encuentran los empleados.

Clima organizacional

En esta sección se presenta y analiza la bibliografía relacionada con conceptos y teorías sobre la variable clima organizacional desde la perspectiva de diferentes autores. Además presenta la importancia, factores que influyen, dimensiones, medición, tipos y las distintas técnicas para mejorar el grado de calidad de clima organizacional.

Conceptos de clima organizacional

Para Pérez Perea, Soler Cárdenas y Díaz Hernández (2009), el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; comprende la organización, estructura y funcionamiento, donde el individuo realiza su trabajo, la actividad donde se relaciona con el objeto de trabajo, el resto de las personas, entre otros, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influye en el rendimiento de los trabajadores. Para comprender la interacción que existe entre los elementos estructurales, funcionamiento y el clima organizacional generado en la institución, es necesario tener en cuenta que este último se refiere a las características del ambiente de trabajo y a la percepción directa o indirecta de los trabajadores, con repercusiones en el comportamiento laboral.

Asimismo, Goncalves (2001) refiere que se ha demostrado mayor utilidad del clima organizacional cuando se concibe como un elemento fundamental a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un trabajador no es la resultante de factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que tenga el trabajador de los mismos. Se entiende que el clima organizacional, son todos los aspectos que de una u otra manera son parte inherente a la estructura interna y externa de una organización y lo que es más importante, los comunican. El clima engloba todas aquellas actividades, actitudes, valores y relaciones que se establecen en una organización y que finalmente van a hacer que la estructura se mantenga. Contribuye en gran parte a la formación del personal de una compañía que a través de ellos se difunde su imagen, su prestigio y de él depende la

calidad de los productos y servicios que ofrece dicha estructura.

Igualmente, Glick (1985) define el clima organizacional como la percepción compartida o un resumen colectivo, de las políticas organizacionales formales e informales, prácticas, procedimientos y rutinas.

Zohar y Luria (2004) plantean que la percepción de clima organizacional, se deriva a través de interacciones sociales con otros individuos como compañeros de trabajo, subordinados, empleados con mayor nivel jerárquico, y con los contextos organizacionales como normas que facilitan ciertos tipos de actitudes, cogniciones y comportamientos entre los miembros de esos grupos.

El clima organizacional, según Powell y Butterfield (1978), puede fluctuar ya sea a través de estratos de la organización y a la formación de un clima general organizacional, así como diversos sub-climas, como grupos de trabajo departamentales, donde la diferencia de los factores individuales son menores.

Teorías en el estudio del clima organizacional

Para ayudar a fundamentar el estudio del clima organizacional, se exponen algunas teorías importantes en esta sección.

Teoría del comportamiento organizacional

Según Chiavenato (2004), la persona, como ser humano, no puede vivir aislada, sino en permanente interacción con sus semejantes, y entre todos cooperar unos con otros, para superar sus restricciones personales, y para eso buscan constituir organizaciones que les permitan lograr objetivos y metas que como personas

individuales no alcanzarían a culminar. Por éste factor, la administración de las organizaciones requiere de un profundo conocimiento del clima organizacional, porque sin ese conocimiento la administración se puede volver fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz. Y para finalizar menciona que las empresas que sobresalen y tienen éxito son todas aquellas que tienen una buena gestión de personal, o sea, un personal bien adaptado, productivo y eficiente.

Daft (2007) menciona que las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas al alcance de objetivos y metas. Éstas están diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y está vinculada al medio ambiente.

En la teoría del comportamiento humano, Cortés Jiménez (2009) destaca que se trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de las personas como individuos que actúan e interactúan en sus diferentes contextos, ya que cada individuo posee características específicas y únicas. Dentro de éstas características del comportamiento se desprenden una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. El psicólogo Douglas McGregor afirma que dentro de la teoría del comportamiento humano se desglosan la mayoría de las acciones administrativas y, el comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar el tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. También indica que es importante destacar el significado de la percepción, ya que el conocimiento del clima organizacional proporciona

información acerca de las percepciones que determinan los comportamientos de los integrantes de la organización y, por consiguiente, permite introducir cambios planificados con el objetivo de influir en dichas percepciones.

La percepción

Robbins (2004) indica que la percepción es un proceso por el cual los individuos interpretan y organizan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Sin embargo, muchas veces ocurre que la realidad es total o parcialmente diferente a lo que percibe el trabajador. Cada individuo visualiza e interpreta de diferente manera la realidad en la que se encuentra tomando cierta actitud ante tal situación. Entonces la percepción toma un lugar importante en el estudio del comportamiento organizacional, porque lo que uno percibe puede ser radicalmente diferente a la realidad objetiva. Es claro que es una situación que no ocurre estrictamente todo el tiempo, pero con mucha frecuencia existen desencuentros. El comportamiento de las personas está basado en su percepción de la realidad, es por eso la importancia del estudio de la percepción en el comportamiento organizacional. Además se hace hincapié en que las personas pueden mirar la misma cosa e interpretarla de manera diferente debido a distintos factores que operan para modelar y algunas veces para distorsionar lo que se percibe. Estos factores pueden residir en el perceptor en el objeto o blanco que se percibe, o en el contexto de la situación en que la percepción tiene lugar; cada uno de estos tres factores es explicado con brevedad a continuación:

1. El perceptor: Cuando una persona observa un blanco y trata de interpretar lo que ve, lo almacena y trata de emitir una respuesta frente al objeto que se le

presenta, ésta interpretación está fuertemente influida por las características personales del perceptor como persona individual. Entre las características personales más destacadas que afectan la percepción están las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas.

2. El blanco: Cada blanco que está en observación posee características diferentes, tamaño, movimiento, sonido y otros atributos, que pueden afectar la forma en que es percibido. También la tendencia del ser humano, de agrupar cosas cercanas o similares entre sí, influye en la percepción, puesto que no se observa a los blancos de forma aislada. Entonces la relación que tiene con su entorno, tiene cierta injerencia en lo que se puede percibir.

3. La situación: Es importante el entorno en que se perciben los blancos, objetos o hechos. Los elementos del entorno influyen en la percepción de los individuos. Algunos factores que influyen en la percepción de un objeto o hecho son el tiempo, el lugar, la luz, el color, o cualquier otro factor situacional.

Chiavenato (2004) muestra que la percepción es un proceso por el cual los individuos interpretan las impresiones sensoriales con el objeto de dar un significado a su ambiente. Es decir, la percepción comprende principalmente dos procesos: (a) recodificar o seleccionar ciertos datos de toda la información que llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria y (b) intentar pensar de forma amplia o más profunda para predecir sucesos futuros y de este modo reducir sorpresas. Entonces, la estructura del proceso perceptual es formado por éstos dos procesos, en el sentido que la percepción no es un almacenamiento en la memoria de estímulos en desorden, sino que un individuo al percibir un objeto se

crea un orden en todo el caudal de información. Este orden permite poder reexaminar la información para adicionar más información de interés para poder tener cierta influencia en el comportamiento y situación. Por lo general las personas distorsionan los objetos o las situaciones para hacerlos más entendibles, congruentes y consistentes con sus necesidades y valores, es por eso que lo que ocurre en el ambiente influye en la percepción. También los factores internos tienen influencia en la percepción, tales como la atención, las motivaciones, los intereses y los valores, expectativas y experiencias pasadas. También existen factores en el punto focal como intensidad, tamaño, cambio, contraste y repetición.

Garza Puente (2010) describe que el clima organizacional es fundamental en las percepciones que el trabajador tiene del medio laboral, refiriéndose a las estructuras y procesos que en éste ocurren. Entonces es muy importante el análisis del clima laboral, porque el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga de los factores organizacionales y no radica en éstos mismos. Sin embargo las actividades, interacciones y otras experiencias influyen en la percepción de cada miembro de la organización.

La escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista

Brunet (2004) declara que dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista.

1. Escuela de la Gestalt. Esta escuela presenta la percepción de forma que le da mayor enfoque a la organización de ésta. Se puede entender sobre la base de

que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: (a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y (b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Por lo tanto la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de los trabajadores.

2. Escuela funcionalista. En esta escuela, el ambiente que rodea al individuo tiene cierta influencia sobre el pensamiento y comportamiento del individuo y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. La diferencia entre los gestaltistas y los funcionalistas es que la escuela de la Gestalt argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los de la escuela funcional introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir, la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución en que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio

con su medio, ya que para él, dicho clima requiere un acto defensivo.

También Brunet (2004) menciona otras escuelas, y son las siguientes: estructuralista, humanista, sociopolítica y crítica.

1. Para los estructuralistas, el clima organizacional se da teniendo en cuenta aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización y/o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Con esto los autores se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva y no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales.

2. Para los humanistas, el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de la organización. Entonces el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales de los individuos y las de la organización.

3. Las corrientes sociopolítica y crítica afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integran todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Teoría de clima organizacional o sistemas de organización de Likert

Edel Navarro, García Santillán y Casiano Bustamante (2007) manifiestan que los sistemas de organización de Likert permiten estudiar en términos de causa-efecto

la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Asimismo, el comportamiento de los subordinados o colaboradores es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert, autor de la teoría, también señala que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables que determinan las características propias de una organización: variables causales, variables intermedias y variables finales.

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

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

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

Asimismo, Likert mide la percepción del clima organizacional en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se aplican para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord

Bruke (1998) menciona el modelo de Marvin Weisbord y explica que se facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente

externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada una de ellos.

Éste modelo está integrado por seis factores:

1. Propósitos. Busca conocer si los objetivos de la empresa deben ser percibidos con claridad por los trabajadores y de esta forma conocer si los trabajadores apoyan estos objetivos.

2. Estructura. Permite conocer cómo las responsabilidades y tareas son distribuidas dentro de una organización.

3. Recompensas. Se puede reconocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Así la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son incentivo para los individuos o tienen aspectos negativos.

4. Relaciones. Se menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización refiriéndose a cómo los diferentes niveles interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas.

5. Liderazgo. Es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord cree que una de las labores primordiales del jefe o del líder es observar si hay señales luminosas entre los otros factores y mantener un liderazgo sobre ellas.

6. Mecanismos auxiliares. Se refiere a las maquinarias y procesos actualizados o modernos, que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo

los productos o servicios que ofrecen. Básicamente el conocimiento que tiene la organización de la tecnología.

Todos estos factores se los pueden ver resumidos en la *Figura 1*, cada factor está en una casilla con una breve explicación del mismo.

El modelo de seis casillas de Weisbord es útil cuando no se tiene mucho tiempo para realizar el diagnóstico del clima organizacional, cuando el dueño no está acostumbrado a pensar de forma sistemática y cuando se requiere de un mapa organizacional para su uso inmediato.

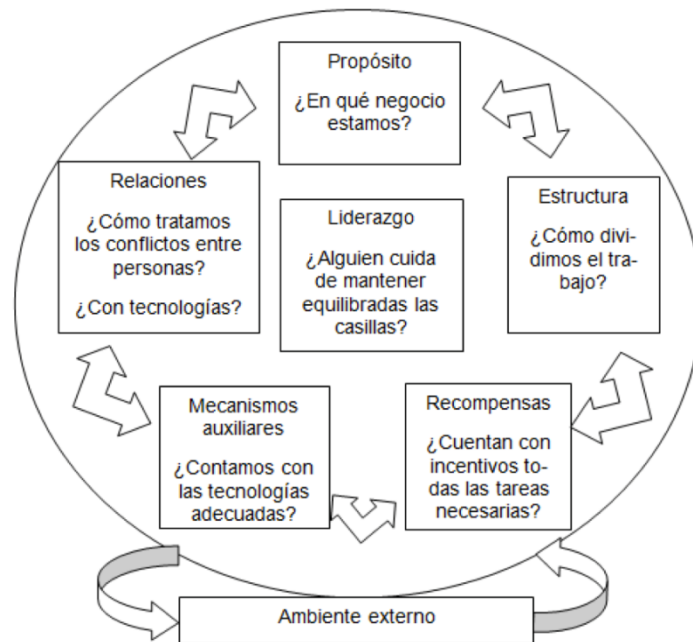


Figura 1. Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord.
Fuente: Burke (1998)

Es importante mencionar que según el modelo de Weisbord, el líder es el

responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias del ambiente externo, estos influyen en la organización y viceversa, dentro de ellos se puede mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas y desastres naturales, entre otros.

Modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias

Olaz Capitán (2009) propone un modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias cuyo objetivo es analizar en qué modo la organización dotada de un modelo competencial coherente, puede intervenir más y mejor en el clima organizacional esperado. Este modelo describe a las competencias en dos bloques o dimensiones interrelacionados entre sí, las individuales (iniciativa y proactividad, adaptación y flexibilidad, liderazgo personal, análisis de problemas y toma de decisiones) y las grupales (comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación y motivación inter-grupal). Ambas competencias son concebidas como el espíritu que da sentido armonioso y coherente a la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización, y que se convierten en los resortes que sustentan el modelo de clima laboral a través de los escenarios descritos (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo). En otras palabras, los escenarios del clima laboral pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de gestión por competencias, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que una organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven. Por tanto, el buen o el mal clima laboral

que puede respirarse en una organización puede ayudar a redefinir y mejorar el marco sobre el que se inscribe un modelo por gestión de competencias y, un sistema de competencias bien construido permitirá mejorar la percepción del clima laboral existente.

Importancia del clima organizacional

Según Segurado Torres y Agulló Tomás (2002), la gran influencia que tiene el clima organizacional en la calidad de vida laboral incluye los siguientes puntos: condiciones de trabajo, diseño ergonómico, seguridad e higiene, nuevas tecnologías, análisis de puestos, características y contenido del trabajo.

Feldman y Blanco (2006) destacan la creciente importancia del clima organizacional y los nuevos retos que representa en el trabajo a través de la revisión de los conceptos fundamentales, los enfoques teóricos y modelos más actuales, su evaluación e intervención. En el ámbito laboral, las emociones han demostrado jugar un rol fundamental en muchos aspectos que son factores de este constructo tales como la satisfacción laboral, el funcionamiento grupal, liderazgo, violencia y acoso, y más recientemente el denominado trabajo emocional como característica intrínseca del puesto de trabajo y su influencia en la organización.

Para Barrios Casas y Paravic Klijn (2006) la importancia de la calidad de un clima organizacional positivo es indispensable para poder integrar un sistema saludable que promueve una buena salud, que es un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal, así como una importante dimensión de los ambientes laborales. Es por esta razón que, para que exista un clima organizacional saludable, se debe promover la participación de todos los actores para controlar, mejorar y mantener la salud y el bienestar de los trabajadores y, así, propender a un

clima organizacional saludable, donde se mejore la calidad de vida de toda la población, ya que este es uno de los bienes más preciados por las personas, comunidades y países.

Casales, Ortega Malagón y Romillo Rodríguez (2000) sugieren que la importancia del papel que juega el clima organizacional se debe a que tiene injerencia en el sistema de las personas que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Quiere decir que el análisis de la percepción en el contexto laboral, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización.

Existe la posibilidad de presentarse un comportamiento organizacional agresivo según O'Leary-Kelly, Griffin y Glew (1996). Este comportamiento agresivo es causado por la exposición a las características del ambiente de trabajo tales como los procesos de toma de decisiones organizativas, formales e informales de las políticas, procedimientos e interacciones sociales con los demás. Esta definición abarca las normas preceptivas de la organización que se comunican las normas, los valores y la conducta sancionada en relación con la agresión.

Según Aquino, Tripp y Bies (2006), la injusticia puede presentar un clima propicio para la agresión en el lugar de trabajo, surge en las organizaciones donde el tratamiento aversivo, y los incentivos para el comportamiento agresivo existen. Los miembros de la organización tienen percepciones compartidas de injusticia con respecto a los procedimientos informales y formales.

Chiang Vega et al. (2007) resaltan la importancia de analizar el clima organizacional, mostrando este tópico como un proceso que se genera entre los miembros de una institución, que se transmite entre los empleados por medio de mecanismos

de modelado, aprendizaje o por observación de los procesos de socialización laboral a través de escala de valores, normas y pautas de conducta. El desafío del momento es lograr un adecuado clima organizacional, con la finalidad de procurar una producción eficiente. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su institución, generando un clima adecuado, donde se preserve la salud mental y física del trabajador.

Gan y Berbel (2007) mencionan que el estudio del clima en las organizaciones es importante porque:

1. Es un reflejo nítido de la organización o empresa.
2. Es dinámico y cambia en función a las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones y a la vez tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales.
3. Ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (conductas, actitudes, sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección, entre otras.
4. Afecta el grado de compromiso y de identificación de los miembros de la organización con ésta.
5. Es impactada por las actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes.
6. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, políticas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, las cuales a su vez pueden verse afectadas por el clima.

7. Afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, entre otros.

8. Está formado por interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización.

Factores que influyen en el clima organizacional

Rodríguez Fernández et al. (2004) explican que tanto en relación con el proceso de formación como con los factores que lo determinan, existen diferentes enfoques en el estudio del clima organizacional. Sin embargo, de acuerdo con las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima, los factores que afectan a dicha variable son los siguientes:

1. Factores relativos a la persona: cada persona desde su punto de trabajo puede percibir distintos tipos de factores y procesos de la organización, es por eso que estos factores están relacionados con la personalidad, aptitudes y habilidades, actitudes, motivación y expectativas, inteligencia, valores y socialización. Estos factores pueden afectar a toda la organización, como la estructura, los sistemas de dirección, los sistemas de recompensas y otros pueden afectar el nivel de cada departamento o grupo de trabajo como los procesos de comunicación, los conflictos y el control. Pero en todos los casos responden a variables derivadas de la propia organización.

2. Factores relativos a la organización: relacionados con las características de la tarea, grado de centralización y complejidad, normas y procedimientos, sistemas jerárquicos y orientación burocrática, políticas y prácticas, sistemas de coordinación, control y tamaño.

3. Factores relativos a los procesos del grupo: relacionados con la responsabilidad y autonomía, sistemas de motivación y recompensas, de planeación, procesos de comunicación y de toma de decisiones, relaciones de poder entre las personas y las diferentes unidades, liderazgo y estilo de supervisión.

Dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stinger (1967) fueron autores que utilizaron para el estudio del clima organizacional nueve dimensiones relacionadas con las propiedades de la organización. Mencionan que al menos se debe contar con cuatro dimensiones para poder caracterizar el clima organizacional. Entre las de mayor importancia aparecen liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, entre otras.

1. Liderazgo: Stephen (2000) define el liderazgo como una habilidad que influye en un grupo de individuos para lograr la realización de metas y apoyar en la satisfacción de las necesidades de los miembros del equipo. Si es que se enfocara el liderazgo, solamente desde la perspectiva del logro de buenas relaciones entre miembros de grupo, se limitaría el concepto. Es por eso que existe cierta complejidad y multiplicidad de criterios, sobre este tema.

2. Motivación: Robbins (1996) enfoca la motivación como desde una perspectiva en la que ésta ejerce en un individuo, altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad para satisfacer alguna necesidad individual y se refiere a la motivación intrínseca como un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Entonces concluye que las personas perciben la motivación como una característica personal, refiriéndose que algunas personas la tienen y otras no. La motivación laboral está constituida por factores capaces

de provocar, mantener y dirigir la conducta del individuo hacia un objetivo.

3. Reciprocidad: Menéndez (1984) menciona a ésta como una acción que involucra a dos partes, al individuo y la organización, que se encuentran en un comportamiento de dar y recibir. La organización realiza ciertas acciones para los trabajadores como la remuneración, seguridad y prestigio social, y el personal responde con el trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comprometa con él y actúe con justicia.

4. Participación: Pérez Perea et al. (2009) mencionan que es una dimensión que se refiere a la contribución de los individuos y grupos formales o informales al logro de los objetivos trazados en la institución.

Umaña Montero (2007) expone cuatro dimensiones que de acuerdo a su experiencia son las más importantes para investigar, sin embargo expresa que existen varias dimensiones para obtener la información en un estudio de clima organizacional:

1. Impacto del entorno. En primer lugar se debe profundizar el tipo de relación que existe entre superiores, jefes o líderes de la unidad objeto de estudio (el grado de apoyo que esas autoridades suministran, la creatividad que les genera dicha unidad); en segundo lugar, se debe tener en cuenta la compatibilidad que existe entre el director de la unidad y sus pares (rango similar) y en tercer lugar, determinar el grado de satisfacción que se percibe, de parte del personal de la unidad respecto a reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación y compensación, entre otros.

2. Estilo gerencial. En esta dimensión, el conocimiento técnico del superior jerárquico, debe ser uno de los principales motivos de indagación. El grado en que establece metas, si retroalimenta a sus colaboradores, si es justo en la asignación de las metas de trabajo, valor que le da a la promoción y desarrollo de las personas. Es importante también determinar cómo se comporta en lo que atañe a la comunicación eficaz, delegación adecuada, orientación hacia el trabajo en equipo, así como el estilo que utiliza para motivar al personal y su grado de inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas.

3. Características del trabajo. Se debe considerar la importancia, la variedad, el grado de dificultad, la identidad y el significado de la actividad que se lleva a cabo.

4. Ambiente físico. Relacionado con la iluminación, ruido, temperatura y dimensiones de las oficinas. Es importante considerar con debida atención a estos fenómenos, de tal manera que éstos sean percibidos con equidad y justicia, en las políticas de la organización. Finalmente es necesario considerar las actitudes de las personas que van a variar de acuerdo a lo que ellos perciban.

Méndez Álvarez (2006) declara que existe un número limitado de dimensiones en el ambiente social, según investigaciones previamente realizadas. Sin embargo, dependiendo de la orientación teórica que se le aborde, se tomarán las diferentes dimensiones necesarias, ya que no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones. Para esto, menciona diferentes autores tradicionales que desarrollaron instrumentos con el fin de la medición del clima laboral:

1. Litwin y Stinger (1967) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de las personas y

su comportamiento en el ámbito de la organización. Está fundamentado en la teoría de motivación de McClelland y Atkinson. Las dimensiones que utiliza son las siguientes: (a) estructura organizacional de trabajo, (b) responsabilidad, (c) recompensa, (d) riesgo, (e) apoyo y calidez, (f) estándares y (g) conflicto e identidad-lealtad. Dicho cuestionario consta de 50 ítems, con escala de rangos que va desde *completamente de acuerdo* hasta *completamente en desacuerdo*.

2. Friedlander y Margulies (1969) consideran al clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, donde el factor social influye en el proceso y desempeño en las tareas por parte de los individuos. Las dimensiones que presenta son las siguientes: (a) desconexión del grupo con la tarea, (b) satisfacción de necesidades y relación con la tarea, (c) rutinas, (d) ambiente de trabajo, (e) satisfacción en las necesidades y relación con la tarea, (f) satisfacción en las relaciones interpersonales, (g) supervisión, (h) comunicación, (i) confianza e impulso, (j) ejemplo de los directivos y orientación al riesgo y (k) calidad de las relaciones entre jefes y subordinados.

3. Bowers y Taylor (1972) mencionan que las dimensiones que utiliza son las siguientes: apertura de los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

4. Pritchard y Karasick (1973) estudian las siguientes dimensiones: (a) autonomía, (b) conflicto contra cooperación, (c) relaciones sociales, (d) estructura organizacional, (e) nivel de recompensa, (f) relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, (g) motivación para el rendimiento, (h) polarización del status, (i) flexibilidad e innovación y (j) centralización de las decisiones y apoyo. Establecen cinco ítems para cada una de ellas, utilizando una escala de seis opciones de

respuesta que van desde *nunca es verdad* hasta *siempre es verdad*.

Medición del clima organizacional

Según Baguer Alcalá (2005), depende de la empresa, su actividad, su cultura y su magnitud, la elección de los parámetros para evaluar el ambiente o el clima laboral. Además, evaluar el clima significa comunicar a los trabajadores el objetivo para el que se realiza, venderles confianza y ratificarla posteriormente comunicando y mejorando los puntos débiles detectados; para ello se debe tener en cuenta que (a) el empleado debe sentirse satisfecho en la organización según determinados parámetros e infeliz e insatisfecho según otros, (b) las condiciones de felicidad pueden ser distintas para diversos empleados y (c) los parámetros de motivación de las personas también varían en función a la edad, a la formación y al sexo, a los años de antigüedad en la empresa, entre otros.

Galarsi y Marrau (2007) plantean que los empleados no son plenamente objetivos con sus opiniones, más bien están condicionadas por las circunstancias personales. En ese sentido, dependiendo del instrumento del clima organizacional, es que reflejará lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participan.

González Szymanski y Sosa Cázares (2003) realizaron un análisis del clima laboral de la Tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, a través de un instrumento de medición de la Organizacional Dimanycs Incorporated (modelo ODI). Este cuestionario arroja resultados por medio de cinco variables de estudio: (a) satisfacción laboral, (b) objetivos y seguimiento, (c) liderazgo, (d) comunicación y (e) motivación.

Méndez Álvarez (2006) menciona que los investigadores emplean diversos procedimientos, sin embargo las encuestas son las más utilizadas debido a que la unidad de análisis es el individuo, dado que se estudia la percepción que este tiene. Pero para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa.

Tipos de clima organizacional

Halpin y Croft (1963) propusieron seis climas organizacionales y encontraron que estos podrían ser clasificados con respecto a la puntuación de la escala de Espirit, que significa la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si son satisfechas, además de gozar del sentimiento de la labor realizada

Las interacciones sociales que caracterizan a estos seis climas se resumen a continuación:

1. El clima abierto describe una organización viva, energética que está avanzando hacia sus objetivos, y que proporciona la satisfacción de las necesidades sociales de los miembros del grupo. Actos de liderazgo surgen fácilmente y de manera apropiada tanto del grupo y el líder. La principal característica de este clima es la “autenticidad” del comportamiento que ocurre entre todos los miembros.

2. El clima autónomo se describe como aquel en que los actos de liderazgo surgen principalmente del grupo. El líder ejerce poco control sobre los miembros del grupo; altos resultados de Espirit principalmente son la satisfacción de las necesidades sociales. La satisfacción del logro de las tareas está presente, pero en menor grado.

3. El clima controlado se caracteriza mejor como impersonal y altamente orientado a

las tareas. El comportamiento del grupo se dirige principalmente hacia el cumplimiento de tareas, mientras que relativamente poca atención es dada a un comportamiento orientado al desarrollo social y la satisfacción de las necesidades. Este clima se caracteriza por tener un Espirit alto, pero refleja cierto logro a expensas de la satisfacción de las necesidades sociales. Este clima carece de la apertura climático, o la "autenticidad" de la conducta, ya que el grupo es desproporcionadamente preocupados por el logro de tareas.

4. El clima familiar es muy personal, pero suficientemente controlado. Los miembros de esta organización, satisfacen sus necesidades sociales, pero relativamente ponen poca atención a la realización de tareas. En consecuencia, Espirit no es muy alta, simplemente, porque los miembros del grupo aseguran poca satisfacción de logro de tareas: por lo tanto, gran parte del comportamiento dentro de este clima puede ser interpretado como "no auténtico".

5. El clima paternal se caracteriza mejor como una en la que la entidad limita el surgimiento de un liderazgo del grupo e intenta iniciar la mayoría de estos actos por sí mismo. La capacidad de liderazgo dentro del grupo no se utiliza para complementar la capacidad del director. En consecuencia, algunos actos de liderazgo ni siquiera son intentados. En resumen, se obtiene poca satisfacción con respecto a cualquiera de los logros o las necesidades sociales, por lo que Espirit entre los miembros es bajo.

6. El clima cerrado se caracteriza por un alto grado de apatía por parte de todos los miembros de la organización. La organización no está en movimiento. El indicador Espirit es bajo, debido a que los miembros del grupo no aseguran ni

la satisfacción de las necesidades sociales, ni la satisfacción que produce el logro de tareas. El comportamiento de los miembros se puede interpretar como "auténtico" y, de hecho, la organización parece estar estancada.

Giner de la Fuente y Gil Estallo (2013) mencionan que Likert ha tipificado cuatro sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, y éstos son los siguientes:

Sistema 1: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.

Sistema 2: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

Sistema 3: Consultivo. Este es un sistema organizacional donde existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

Sistema 4: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

García (2006) destaca cuatro tipos de clima en las organizaciones y a continuación se describen brevemente:

1. Clima psicológico: constituido por las percepciones; son de naturaleza

psicológica y abstracta, no son descripciones de la realidad, sino que más bien reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno, está formado por factores que incluyen estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales. Estas percepciones no tienen que coincidir con las de otras personas.

2. Clima agregado: es el cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en la organización, están constituidos basándose en los miembros de las unidades formales y con acuerdo o consenso en las percepciones, se establecen basándose en observaciones empíricas entre diferentes unidades.

3. Clima colectivo: son el conjunto de acuerdos que surgen entre los individuos respecto a las percepciones de los contextos organizacionales, están compuestos por las percepciones de los individuos para quienes las situaciones tienen valores comunes, y por ello tienen percepciones similares. Son determinados mediante el análisis de las percepciones que los individuos tienen de los factores situacionales (área, ubicación, turno de trabajo) y personales (experiencia, tiempo de permanencia en el puesto, edad) e identificando aquellas que son similares de forma independiente respecto a la unidad formal a las que pertenezcan.

4. Clima laboral: refleja dos esquemas de pensamiento; el primero dice que está compuesto por percepciones individuales y prácticas organizacionales y el segundo que constituiría un atributo organizacional real y no un fenómeno psicológico, por lo tanto, si es algo real los individuos no contestan como respondientes sino como informantes, aquí los individuos deben tener un marco de referencia común, claro y consistente, como es la organización.

Técnicas para mejorar el clima organizacional

Para un buen análisis del clima laboral es importante considerar la ayuda externa (consultora), plantea Baguer Alcalá (2005). Además, se debe tener en cuenta lo siguiente: (a) hacer un análisis continuo de la organización; (b) diagnosticar la plantilla de los empleados, para conocer sus puntos fuertes y débiles, de modo que se pueda conseguir encajar y ajustar el rol de cada uno, con el fin de obtener el máximo rendimiento del equipo; (c) conocer los niveles de estructura de la empresa; (d) mejorar la distribución de los salarios y (e) tener claras las causas de ausentismo y rotación del personal. Hacer lo anteriormente descrito permitirá (a) descubrir las demandas legítimas de los trabajadores, (b) aclarar problemas que surgen muchas veces por malos entendidos o falta de información, (c) percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores y (d) quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de forma positiva y constructiva.

Gan y Berbel (2007) mencionan que si la organización desea mejorar el clima laboral debe considerar la importancia del contenido del trabajo tanto en su nivel de realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa, porque ésta va a ser la que condicione el ambiente social de la empresa.

Vallejo Garcelán (2008) refiere que para mejorar el clima laboral, aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores en una determinada empresa, es posible sólo si la empresa en todos los niveles de la organización trasmite a las personas el respeto y la valoración hacia su trabajo, así como la preocupación por la adecuación de las condiciones laborales a su situación personal en la medida de lo posible. Dado que el clima laboral es afectado por las acciones del administrador y

los integrantes del grupo de trabajo, se puede decir que al mejorar el liderazgo administrativo y las prácticas operacionales, mejorará el clima. Para ello, los grupos de trabajo podrían emprender las siguientes actividades:

1. Conocerse mejor unos a otros mediante eventos rutinarios o periódicos programados durante horas hábiles o después de éstas.
2. Aclarar expectativas mutuas en cuanto al desempeño del trabajo.
3. Definir y alinear el grupo de trabajo en torno a los objetivos y las aspiraciones en común.
4. Inspirar a los integrantes del equipo reconociendo sus logros.
5. Programar reuniones con regularidad para intercambiar información sobre los avances hacia los objetivos y el aprendizaje.
6. Fortalecer los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo.
7. Monitorear los avances.
8. Usar los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor. Independientemente de las medidas que tomen los administradores u otros integrantes de un grupo de trabajo, éstos deben comunicarse eficazmente entre sí en formas que fomenten entendimiento y aprendizaje.

Reconocimiento laboral

En esta sección se presenta y analiza la bibliografía relacionada a algunos conceptos sobre el constructo reconocimiento laboral. Asimismo se analizará la importancia de dicha variable, elementos, tipos y dimensiones.

Conceptos de reconocimiento laboral

Según Baguer Alcalá (2005), existen dos enfoques del reconocimiento laboral. La primera es reconocer al empleado por realizar bien su trabajo, y la segunda es reconocer el trabajo que no se haya realizado bien y sin mala fe, informando al trabajador con carácter formativo, para enseñarle y evitar nuevos fallos en el futuro. Estas críticas constructivas deben realizarse dentro de un ambiente relajado, para evitar malos entendidos.

Gandy (2001) señala que el reconocimiento laboral se da cuando se reconoce y valora a los empleados por su trabajo, por lo que ellos son y por el papel que desempeñan en sus organizaciones.

Carrillo Salcedo (1991) declara que el reconocimiento es la acción de distinguir a una persona entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

Para Feder y Herzberg (2000), el reconocimiento laboral es considerado como un factor de motivación para aumentar la satisfacción. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Frías Fernández (2001) indica que al reconocimiento laboral se lo puede definir como las recomendaciones para un mejoramiento en conjunto; de ésta manera el trabajador se siente valorado y puede ver que la empresa tiene interés en que mejore para bienestar profesional y organizacional.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998) consideran el reconocimiento como los actos positivos para reforzar el desempeño de los trabajadores, para hacerlos sentir

ganadores. El reconocimiento laboral ayuda para crear un ambiente de cortesía y respeto entre los mismos empleados.

Lo mismo sugiere McAdams (1998) cuando dice que el reconocimiento laboral es un evento muy especial para los empleados, es tener la satisfacción de ver que sus esfuerzos han sido valorados, escuchados y finalmente recompensados con diferentes tipos de premios, tales como dinero, placas o publicidad; saber que el director le felicita o le da algunas palabras de agradecimiento, se convierte en un suceso muypreciado. También lo considera como un sistema formalizado que da fuerza al proceso para mejorar el desempeño a través de las personas.

Serrat (2005) relaciona el reconocimiento laboral con el hecho de reconocer a un empleado una tarea bien realizada.

Importancia del reconocimiento laboral

El reconocimiento profesional es factor clave para la mejora del ambiente y del compromiso laboral. Reconocer la contribución de un empleado es un papel formalmente detentado por el jefe directo (fuente primaria de refuerzos), y el factor calidad del jefe explica mucho del compromiso y de la permanencia de los empleados. De hecho, tener un buen jefe, cada vez más significa tener un jefe reconocedor y desarrollador, especialmente si se centra en el talento diferencial de cada uno de sus colaboradores.

Cantera (2011) menciona que las empresas utilizan el reconocimiento a sus empleados como parte de la política de retención de talentos. Los gerentes han conocido la importancia del reconocimiento y los están implementando como parte de sus valores y cultura de la empresa. Un empleado valora grandemente que un superior demuestre su reconocimiento. Menciona que el reconocimiento también debe

darse entre los jefes, empleados y compañeros.

Para Castañeda Martínez (2005), el reconocimiento es tomado de diferentes puntos de vista, desde la dirección con el afán de recompensar su labor, y desde el personal que muestra su gratitud. En el sistema de reconocimientos se debe reconocer y agradecer no solamente a los directivos, sino también a los compañeros o colegas que le hayan hecho algún tipo de reconocimiento.

Según Frías Fernández (2001), el sindicato tiene un papel importante con respecto al reconocimiento, ya que éste busca encontrar las fórmulas para que los empleados gocen de los frutos de la productividad, pues se da mediante acuerdos y contratos de algunos de los reconocimientos, ya sea en bonos, participación de utilidades, etc.

Gan y Berbel (2007) dicen que los más indicados y encargados de llevar a cabo el reconocimiento son los directivos de la empresa, éstos tienen la tarea de revisar las actividades, los programas y los proyectos que realizan sus empleados y reconocer su importancia permite a los empleados sentirse valorados por el trabajo que realizan.

Jiménez, Pimentel y Echeverría (2002) proponen que el reconocimiento es una herramienta que podría ser utilizada como parte de una administración eficaz, asimismo un plan de reconocimiento ayuda a encarrilar la conducta de los empleados con los objetivos de la empresa. Es por eso que el reconocimiento laboral toma importancia dentro de la organización, porque éstos planes ayudan a los directivos y supervisores de la organización a mantenerse orientados en sus relaciones con los trabajadores lo que aumentaría su autoestima y sentimiento de pertenencia a la

empresa por sentir que son tomados en consideración.

Peiró, Zurriaga y González Romá (2002) dicen que la carencia de reconocimiento laboral se convierte en un estresor de carácter colectivo que afecta a la totalidad de la unidad de trabajo.

Para McDonald, Boud, Francis y Gonczi (1995), si no existiera un reconocimiento a nivel empresarial podría desenlazarse en un conflicto con el desarrollo de las competencias ya que las necesidades de aprendizaje a corto plazo de los individuos y empresas no coinciden con los intereses a largo plazo de los individuos (o de las compañías); las necesidades de las grandes empresas que se encuentran en etapas más avanzadas son diferentes a las de las empresas de menor competitividad.

Peya Gascóns (2008) mencionan que el reconocimiento al trabajo que se realiza, una plantilla adecuada y suficiente, las buenas relaciones entre los miembros del equipo, el sueldo, el compromiso con la organización y la implicación profesional están estrechamente relacionados con la satisfacción laboral que tiene relación con el nivel de autonomía y las condiciones laborales.

Tejada Artigas y Rodríguez Yunta (2006) plantean que el reconocimiento organizacional tiene una notable importancia en el desempeño del trabajo.

Según Nelson y Spitzer (2005), algunos directivos optan por otorgar el reconocimiento por los siguientes motivos:

1. Otorgan responsabilidad frente al personal, pues los directivos le han dado importancia a la conducta de sus empleados ante el trabajo.

2. Les proporciona habilidades y confianza.

3. La práctica del reconocimiento les ayuda a conseguir los objetivos de la empresa, pues hay un aumento en el rendimiento y la moral de parte de los empleados.

Elementos del reconocimiento laboral

Según Ventrice (2009), el reconocimiento laboral tiene cuatro elementos básicos, y en todo reconocimiento de éxito otorgado al trabajador, está presente, al menos uno. Los cuatro elementos son los siguientes:

1. La alabanza o elogio: este elemento consiste en realizarse de manera clara y concisa, ser proporcional al logro alcanzado y sin exageraciones, hacerlo en el tiempo que se hizo el logro, puede ser público o privado, dependiendo de la preferencia del empleado.

2. El agradecimiento: es muy importante que éste elemento sea tomado en cuenta, porque el empleado debe sentir un agradecimiento sincero, ya que es muy valioso y funciona. No es necesario agradecer a las personas por su trabajo, porque para eso fueron contratados, mas es importante reconocer los esfuerzos que realiza la persona para que el trabajo como empresa sea más eficiente. El reconocimiento sincero mejora la moral y la productividad. La forma de presentación de éste agradecimiento se puede hacer por escrito, otorgar una nota escrita a mano o un correo electrónico, pues muestra al empleado el tiempo que dedicó en prestarle atención y reconocerle.

3. Las oportunidades: es uno de los elementos importantes del reconocimiento, dar a los empleados nuevas oportunidades de contribuir en la empresa y de que aprendan nuevas habilidades.

4. El respeto: forma parte del reconocimiento, porque considera las necesidades y el valor de los empleados. Parte del respeto es escuchar, tener en cuenta sus crisis personales, conocer algo de sus trabajadores y mostrarles respeto.

Tipos de reconocimiento laboral

Para Werther y Davis (1995), el reconocimiento puede ser realizado de dos forma: económica y oral. Los incentivos pueden ser financieros como también unas palabras de reconocimiento y refuerzo del trabajo bien hecho. El mejor reconocimiento laboral son incentivos no financieros; éstos pueden constar de placas conmemorativas, algunos obsequios, certificados, o días libres especiales con goce de sueldo, becas de estudio para los empleados o hijos de éstos mismos. Con éstos métodos se mantiene alta la moral del empleado manteniéndolo satisfecho y con un mejor desempeño.

Sin embargo, Puchol (2007) clasifica el reconocimiento de la siguiente manera:

1. Recompensa informal o espontánea: es cuando el jefe o supervisor llama de manera espontánea al empleado o le envía alguna tarjeta de felicitación o agradecimiento.

2. Recompensas de bajo costo: son aquellos que representan un gasto para la empresa, pero a un costo bajo, por ejemplo un día libre, entradas a ver un espectáculo, etc.

3. Actos de reconocimiento: estos se realizan durante eventos propios de la empresa, donde se premia al empleado por haber logrado los objetivos de la empresa, por sobresalir en el servicio al cliente, entre otras.

4. Premios a las mejores sugerencias que incrementen los beneficios: como los ahorros, la calidad o la seguridad.

5. Premios a la asistencia y puntualidad: que son prestaciones que otorga el patrón.

6. Concursos: se pueden organizar concursos entre los mismos empleados, por ejemplo el empleado del mes por mejor desempeño, objetivos logrados o excelencia en el servicio al cliente.

7. Aniversarios de la empresa: la dirección debe promover el sentimiento de pertenencia en el empleado y de ésta manera hacerlos participar en eventos importantes de la empresa, pues al sentirse una parte importante de ella con gusto asistirán o participarán en tales eventos.

Dimensiones del reconocimiento laboral

Frías Fernández (2001) menciona las siguientes dimensiones dentro del reconocimiento laboral:

1. Reconocimiento diario: porque éste lleva a un mejoramiento de la productividad, el trabajador conoce su misión y los objetivos de su trabajo tienen sentido. El reconocimiento diario implica un cambio de cultura de la organización, ya que tiene un alcance más profundo en el comportamiento de los empleados.

2. Prevención de riesgos: para esta dimensión se apoya en Cortéz Díaz (2007) que cita una norma española (UNE, 81902) que menciona a la prevención como un conjunto de actividades que las empresas deben adoptar o prever con el fin de disminuir o evitar riesgos derivados del trabajo; y que el riesgo laboral es el posible daño derivado del trabajo hacia un empleado. Vicente Pérez (2005) sustenta ésta

dimensión: para evitar daños a los empleados, es obligatorio que una empresa establezca un plan de prevención de riesgos laborales, el cual debe implementarse y llevar un seguimiento por parte de la organización, con la facultad de poder adaptarse a los diferentes cambios del entorno. Debe implicar a todas las personas que trabajan en la empresa y al grado de riesgo que éste tenga, para lograr tener control sobre los riesgos existentes.

3. Retribuciones por el desempeño: Frías Fernández (2001) declara que los ascensos que otorga cualquier empresa se basan en los méritos del trabajador y no en apreciaciones relativas por parte de los directivos. Los ascensos también dependerán del tamaño de la empresa; cuanto mayor sea la empresa, mayores posibilidades de ascenso habrá para los trabajadores, por la diversidad de cargos o de áreas con la que cuente, en cambio en empresas más pequeñas las posibilidades son escasas o inexistentes. En lo que se refiere a la estabilidad de trabajo, Plá Rodríguez (1989) menciona que es un derecho concedido al trabajador para conservar su puesto de trabajo y únicamente puede perderlo por alguna razón justificada. Así, de ésta manera el empleado debe permanecer en su puesto de trabajo a menos que haya una causa lo suficientemente grande como para realizar su despido o se le dé alguna sanción, en el caso de los contratos indefinidos, fijos o puestos base.

4. Premios: Caso Neira (2000) propone que se debe tener planes de reconocimiento, como celebrar de forma general si la empresa ha alcanzado alguno de sus objetivos, reconocer a la gente que haya sobresalido para que lo vean los clientes y los mismos empleados como en el llamado empleado del mes. Crear y/o mejorar programas de reconocimiento, reforzar los buenos comportamientos deseados y

hacer del reconocimiento algo tangible no solamente con un agradecimiento sino con un premio que llegue justo en el momento indicado, donde el empleado se sienta que ha sido reconocido.

5. Sistemas de incentivos y de participación de utilidades: Varela Juárez (2006) se refiere al incentivo como la oportunidad que consigue un individuo para satisfacer sus necesidades y la toma en consideración para obtenerlo pues representa algo importante para él. La primera impresión de cualquier empresa al mencionar el reconocimiento del trabajo son los premios y aumentos de salario. Köhler y Martín Artiles (2005) proponen otros incentivos tales como los incentivos funcionales, los relacionados con los objetivos de la empresa y del mismo empleado donde se mezcla el compromiso del empleado por esforzarse a lograrlos. Los incentivos de identidad donde el empleado pueda sentirse parte de la empresa y que viva sus principios laborales. Las promociones o mejoras ante otras instituciones. Si se tuviera un buen sistema de incentivos, plantea Meyers (2000), podría lograrse mejorar la satisfacción laboral, reconocer a empleados sobresalientes, fomentar el trabajo en equipo, crear una fuerza de trabajo consciente de sus responsabilidades ayudando a reducir costos, mejorar el servicio al cliente y fomentar la moral de los empleados.

6. Políticas de compensaciones: según Mondy y Noe (2005), la compensación es la retribución que reciben los empleados por su trabajo, éstos se dan con la finalidad de detener al empleado. Éstas pueden ser (a) económicas directas como los salarios, comisiones, bonos; (b) las compensaciones económicas indirectas que no están incluidas en la compensación directa, son las prestaciones que éste recibe y c) no económica que es aquella en la que el empleado se siente satisfecho por su

puesto, clima laboral o físico donde trabaja. Aquí entran factores físicos y psicológicos pues están directamente relacionados con el sentimiento de bienestar.

Compromiso laboral

En esta sección, encontraremos algunos conceptos, la importancia, dimensiones y elementos del compromiso laboral.

Conceptos del compromiso laboral

Arias Galicia (1972) define el compromiso laboral como un contrato psicológico ya que se trata de un componente intrínseco tanto para el individuo que se incorpora a trabajar como para la organización que lo recibe. Éste contrato psicológico, el compromiso laboral, va más allá de lo formal y legal. Se lo denomina así, porque una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor, sin embargo no necesariamente se liga afectivamente a la organización. El compromiso organizacional implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas que están implícitas dentro de la interacción trabajador y organización.

Conway (2004) entiende que el concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización. Igualmente, se han realizado estudios que asocian el compromiso laboral como predictor del desempeño; así mismo, lo relacionan con bajo ausentismo y altos resultados financieros.

Harter, Schmidt y Hayes (2002) señalan que el compromiso ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados a otros y cognitivamente vigilantes; situación en la cual los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que

necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento en el mismo; por otra parte, perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse.

Reichheld (1996) plantea que es menos probable que empleados con altos niveles de compromiso dejen su trabajo o que se ausenten del mismo. Esto mejora el servicio a los clientes, ya que los empleados con mayor antigüedad en la empresa tienen un mayor conocimiento de las prácticas de trabajo y porque, además, a los clientes les gusta tratar con el mismo empleado, pues de esta forma sus transacciones son más predecibles.

Según Mowday (1998), existe una fuerte creencia dentro y fuera de la organización, que el compromiso es un importante concepto con considerable relevancia, tanto para los empleados como para la organización. Cada una de las partes percibe este concepto de forma complementaria. Para los empleados, representa una relación positiva que puede dar más sentido a su vida, tanto laboral como cotidiana; y para la organización, representa una oportunidad para mejorar su desarrollo.

Existen otros autores que proponen diferentes conceptos del compromiso organizacional, pero que coinciden en su contenido.

Lagomarsino (2003) que muestra al compromiso relacionado con los factores económico, crecimiento y moral.

Bayona, Goñi y Madorrán (2000) define al compromiso organizacional como un compromiso actitudinal, normativo y de cálculo.

De la misma manera, Mathieu y Zajac (1990) lo definen como compromiso actitudinal y calculador; o el compromiso de identificación, de membresía y de lealtad.

Importancia del compromiso laboral

Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero (2007) descubren la importancia del compromiso laboral con la cultura y los desfases de los equipos de trabajo. Exponen que cuanto mayor es la culturalidad de los equipos de trabajo mayor es su compromiso con los valores. El compromiso aumenta con la edad y antigüedad en el equipo y disminuye con el nivel de formación, cuanto mayor es el nivel formativo de los sujetos menor su compromiso.

Loli Pineda (2006) sostiene que existe una relación estrecha entre el compromiso laboral y la satisfacción de los trabajadores, también indica que existe una relación muy significativa y positiva entre satisfacción general en el trabajo y compromiso con el trabajo, compromiso afectivo, jerarquía del puesto y sentimiento de permanencia.

Según Villalba-Moreno (2001), cuando el líder reta el statu quo, inspira una visión compartida, habilita a los demás para actuar, sirve como modelo de actuación y anima a actuar, también promueve la satisfacción y el compromiso organizacional de sus seguidores, por lo tanto, los resultados del estudio apoyan fuertemente el argumento de que los líderes son importantes en la generación de actitudes positivas de los empleados organizacionales.

Para Rego y Souto (2004), las características organizacionales ayudan a explicar diversas variables pertinentes para la salud individual y para la salud organizacional: el compromiso de las personas en las organizaciones, el estrés que experimentan y las intenciones de abandono.

Bohnenberger (2005) encontró que existe una asociación positiva entre el

marketing interno y el compromiso organizacional. Indica también que el modelo de marketing interno es compuesto por tres dimensiones: la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna. Además, se constató que las empresas que transforman su discurso en práctica, presentan empleados más comprometidos; que el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing y que la comunicación interna es una de las variables del proceso.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) explican que para los investigadores de las organizaciones, elevar el rendimiento y la productividad del capital humano, es un reto; por otra parte los directivos buscan encontrar colaboradores realmente comprometidos o con la “camiseta bien puesta” y que tengan en cuenta el mejoramiento de la productividad de la organización más que una aspiración, más bien como una meta que se debe lograr. Es decir, directivos y trabajadores deben estar alineados en que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización.

Reichheld (1996) explica que dentro de las organizaciones los empleados con altos niveles de compromiso, tienden a disminuir la probabilidad de dejar su trabajo o que se ausenten del mismo. Esto, es muy importante ya que mejora el servicio a los clientes, porque los empleados con mayor antigüedad en la empresa tienen un mayor conocimiento de las prácticas de trabajo y porque, además, a los clientes les gusta tratar con el mismo empleado, pues de esta forma sus operaciones son más predecibles.

Dimensiones del compromiso laboral

Meyer y Herscovitch (2001) desarrollaron varias dimensiones del compromiso, debido a la evolución de este concepto a lo largo de los años. A continuación se explica brevemente cada dimensión:

1. Compromiso general: como el nombre le es dado, consiste en conceptos que de una forma amplia y extendida, describen la relación de dos partes, en la que un individuo siente cierto nivel de compromiso con una actividad, una creencia o una fuerza que dirige su comportamiento.

2. Compromiso organizacional: básicamente es una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, que es basada en los contratos psicológicos o la identificación y la involucración del individuo con una organización específica.

3. Compromiso con el trabajo: se relaciona directamente con la estimación que tiene el individuo a su trabajo.

4. Compromiso con la carrera o con la ocupación: se refiere a la motivación del individuo por trabajar en el puesto elegido o asignado, y principalmente la actitud en relación a su profesión o vocación.

5. Compromiso con las metas: se refiere al individuo que estima y abraza metas y las recompensas esperadas.

6. Compromiso con los cambios organizacionales: es un vínculo que es muy necesario para la organización y su éxito, ya que los individuos obtienen sujeciones psicológicas que demandan una acción juzgada.

7. Compromiso con la estrategia: es caracterizada por la espontaneidad del individuo de alcanzar la culminación de la estrategia.

Meyer y Allen (1991) mencionan que en el compromiso organizacional existe una relación entre una persona y una organización, y presentan consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron tres componentes del compromiso:

1. Afectivo: se refiere a lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas.

2. Continuidad o conveniencia: engloba a la conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo.

3. Normativo: la creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones.

Steers (1977) define que el compromiso es como una fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Y toma como modelo tres fuentes del compromiso: características personales, características del trabajo y experiencias en el trabajo; se puso en prueba el modelo y se encontró que las organizaciones pueden influir más fácilmente sobre las dos últimas fuentes, en cambio transformar la personalidad sería mucho más difícil y cuestionable desde un ángulo ético.

El compromiso de forma unidimensional y multidimensional

Meyer, Irving y Allen (1998) proponen que el compromiso organizacional debe ser visto desde el modelo unidimensional y el modelo multidimensional, aunque la mayoría de los estudios contemplados consideren el compromiso como un modelo unidimensional.

Riketta (2002) relaciona el compromiso con la involucración e identificación del individuo con la organización, y ésta forma de compromiso es una de las más estudiadas. Además, el modelo unidimensional presenta limitaciones una vez que contempla solo uno de los componentes del compromiso.

Mowday (1998) menciona que debe reconocerse que hay más de una dimensión en el constructo para poder tener una mejor comprensión del compromiso organizacional. Es por eso que Meyer, Stanley, Herscovitch y Toptlnytsky (2002) defienden ésta posición que actualmente es aceptada en las investigaciones realizadas. Es por eso que para esta investigación es importante considerar el modelo multidimensional con la finalidad de contemplar más factores de involucración del individuo con la organización.

Meyer y Herscovitch (2001) explican que el modelo multidimensional tiene discordancias con el modelo unidimensional antes mencionado. Éstas discordancias se originan (a) en la evidencia empírica, (b) en las diferencias entre los conceptos unidimensionales, encontrados en un primer momento; (c) en los estudios hechos en un contexto teórico o (d) en la combinación de todos ellos.

En la Tabla 1 se puede apreciar algunos modelos del compromiso organizacional multidimensional, propuesto por Bohnenberger (2005).

Meyer y Herscovitch (2001), explican que existen algunas similitudes en relación a los modelos multidimensionales, en tres componentes básicos: componentes afectivos, financieros y morales.

1. Componente afectivo: se refiere al sentimiento de deseo de permanecer en la organización.

2. Componente financiero: se relaciona a los costos de salida de la organización.

3. Componente moral: comprende el sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

Claire Rocha y Börht Pelaez (2003) también investigaron sobre tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. Concluyeron que el componente identificación tiene una relación significativa con la variable compromiso organizacional. Por otro lado, el componente membresía tiende a ser débil y poco desarrollado en el grupo estudiado, y que el componente lealtad es más alto en individuos que tienen más tiempo de servicio en la organización. Así mismo, encontraron correlación significativa entre antigüedad e identificación, entre antigüedad y lealtad, y entre antigüedad y compromiso organizacional.

Enache et al. (2013) adoptan uno de los modelos más usuales de compromiso organizativo es el modelo de los tres componentes, en el que se distinguen tres tipos de compromiso organizativo: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el de compromiso de continuidad.

Tabla 1

Modelos del compromiso organizacional multidimensional

Autor	Año	Modelo
Angle y Perry	1981	<i>Value commitment</i> : relacionado al alcance de las metas de la organización. <i>Commitment to stay</i> : mantenerse como miembro de la organización. <i>Compliance</i> : relacionado a las recompensas externas, financieras.
O'Reilly y Chatman	1986	<i>Identification</i> : deseo de filiación a la organización. <i>Internalization</i> : coherencia entre los valores del individuo y la organización. <i>Moral</i> : identificación y aceptación de las metas de la organización.
Penley y Gould	1988	<i>Calculative</i> : las recompensas financieras recibidas de la organización. <i>Alienative</i> : cuando el individuo siente que tiene una deuda con la organización. <i>Affective</i> : identificación e involucración con la organización.
Meyer y Allen	1990, 1997	<i>Continuance</i> : costes relacionados a la salida de la organización. <i>Normative</i> : obligación en permanecer en la organización. <i>Value</i> : acepta y acredita en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización.
Meyer y Schoorman	1992	<i>Continuance</i> : deseo de continuar siendo un miembro de la organización. <i>Affective</i> : un sentimiento (de lealtad, afecto, apego o placer) de relación a la organización
Jaros <i>et al</i>	1993	<i>Continuance</i> : relacionado a los costes de salida de la organización. <i>Moral</i> : el compromiso con las metas, valores y misión de la organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Este estudio tuvo como objetivo principal conocer si la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la autopercepción del grado de reconocimiento laboral son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados.

Bajo este enfoque, el presente capítulo expone la siguiente estructura: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) muestra, (d) instrumento de medición, (d) hipótesis nulas, (e) recolección de datos, (g) análisis de datos y (h) resumen.

Tipo de investigación

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006) mencionan que bajo el enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación científica está relacionada con el plan o estrategia para obtener la información necesaria que se quisiera.

Considerando los objetivos planteados en el primer capítulo, la investigación pretende tener según Hernández Sampieri et al (2006) un alcance cuantitativo, descriptivo, correlacional, de campo y transversal.

A continuación se describen los tipos de investigación de este estudio:

1. Cuantitativa: se refiere a este tipo de investigación porque se usa la recolección de datos para probar la hipótesis con base a la medición numérica y al análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. En este estudio se podrá conocer la percepción del grado de calidad del clima organizacional, la autopercepción del grado de reconocimiento laboral y la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados en una escala del 1 -7.

2. Descriptiva: en ésta investigación se podrá medir las variables de clima organizacional, reconocimiento laboral y compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados; además permitirá analizar la posible diferencia en la percepción del grado de calidad del clima organizacional, en la autopercepción del grado de reconocimiento laboral y en la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, con relación a diversas variables demográficas.

3. Explicativa: se tiene como propósito conocer la influencia que exista de dos o más variables sobre otra. En otras palabras, se podrá medir la probable influencia, positiva o negativa, de la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la autopercepción del grado de reconocimiento laboral como predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados.

4. De campo: porque la investigación se desarrolló en el lugar de trabajo de los empleados bajo sus actividades cotidianas.

5. Transversal: porque permite conocer la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la autopercepción del grado de reconocimiento laboral como predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados durante el año 2015; la medición se hizo una sola vez.

Población

Hernández Sampieri et al. (2006) indican que las poblaciones de estudio deben definirse claramente en torno a sus características de estudio, lugar y tiempo, además sugiere una muestra para cada grupo de estudio, limitada con precisión y claridad.

La población objetivo de ésta investigación, está conformada por 109 empleados que se encontraban laborando en Vizcarra y Asociados situada en la ciudad de Lima, Perú durante el año 2015 (dato proporcionado por la oficina de contabilidad de Vizcarra y Asociados).

Muestra

Grande Esteban y Abascal Fernández (2009) denominan muestra a una parte de las unidades que forman la población del estudio sobre la cual se obtendrá la información para la investigación. Dicha muestra debe ser delimitada con precisión.

Para efectos del enriquecimiento en el desarrollo de la investigación se decidió considerar a todos los empleados que se encontraron realizando sus tareas en cada área de trabajo objetivo al momento de aplicar el instrumento. De acuerdo con la oficina administrativa se decidió repartir 109 instrumentos de los cuales se alcanzó una

muestra total de 93 empleados de la Vizcarra y Asociados que representa el 85.3% del total de la población que se encuentra laborando en el año 2015.

Instrumento de medición

Hernández Sampieri et al. (2006) asumen que es de conocimiento común en la vida diaria que continuamente, todas las personas medimos; para ello se necesita usar instrumentos adecuados que registren datos observables y que verdaderamente mida lo que se tiene en mente medir. Por otro lado, en toda investigación científica cuantitativa se requiere aplicar un instrumento para medir las variables contenidas en la hipótesis.

Variables

Rojas Soriano (2002) declara que la variable es una característica, atributo o cualidad que se puede dar o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; éstas variables pueden presentarse en matrices o modalidades diferentes y se da en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de una investigación. Asimismo pueden ser manipuladas en cuatro niveles de medición (nominal o clasificatorio, ordinal, de intervalo y de razón).

Grande Esteban y Abascal Fernández (2009) clasifican las variables como independientes y dependientes. Las independientes son aquellas que se controlan y se suponen causales, mientras que las dependientes son aquellas que tienen que responder ante las modificaciones de las variables independientes.

Variable dependiente

La variable dependiente principal de esta investigación fue la autopercepción del grado de compromiso laboral.

Variables independientes

Para el desarrollo de la investigación se consideraron como variables independientes la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la autopercepción del grado de reconocimiento laboral.

También para fines de la presente investigación las variables independientes que fueron consideradas se recogieron a través del cuestionario elaborado específicamente para esta investigación las siguientes: género, edad, nivel académico alcanzado, puesto de trabajo que ocupa, área de trabajo al que pertenece, tiempo de servicio y antigüedad en el puesto.

Elaboración del instrumento

Ruiz Morales y Morillo Zarate (2004) mencionan que un instrumento de medición consiste en un conjunto de preguntas encaminadas a revelar determinados modelos de una categoría (o variable) que es difícil observar directamente.

Para esta investigación se adaptaron tres instrumentos, el primero, para medir el clima organizacional; el segundo, destinado a medir el reconocimiento laboral percibido y el tercero, para medir el compromiso laboral percibido.

Clima organizacional

Paredes Saavedra (2011) elaboró un instrumento, junto con su asesor Ramón Meza Escobar, para su investigación el cual es utilizado en éste estudio.

La construcción de éste instrumento siguió las siguientes etapas:

1. Primero se fijó el objetivo de la investigación, se seleccionaron los sujetos participantes y se seleccionaron las fuentes de información. Se realizó un estudio de la bibliografía enfocada en el tema de estudio.

2. Se llevó a cabo una compilación de las distintas dimensiones para la medición del clima organizacional utilizados por los distintos autores. Como siguiente punto se seleccionaron las dimensiones de cada una de las variables.

3. Después se realizó una amplia lista de declaraciones basadas en las dimensiones de cada variable. Cada una de las declaraciones fueron analizadas por el investigador y los asesores identificando aquellas que servirían para el estudio y eliminando las que tenían falta de claridad.

4. El siguiente paso fue la elaboración de todos los ítems que constituirían el instrumento en cada una de las áreas seleccionadas. Se realizó el estudio de claridad y pertinencia de cada uno de los ítems, a través de personas expertas en el área de investigación y administración.

5. Se pidió la autorización para la aplicación de una prueba piloto, que se hizo con los empleados de la guardería Mis amiguitos, que pertenece al conglomerado de instituciones de la Universidad de Montemorelos. La prueba piloto se aplicó a un total de 30 trabajadores. Una vez obtenida la información se llevó a cabo el análisis de

confiabilidad utilizando el valor alfa de Cronbach, obteniendo para el clima laboral un valor de .915.

6. Finalmente, utilizando los valores alfa de Cronbach, se seleccionaron los ítems de mayor peso quedando un total de 20 para medir el clima laboral. El instrumento final consta de tres secciones. La primera sección corresponde a la descripción que se da al encuestado sobre el objetivo de la investigación y de algunas instrucciones generales para la contestación del instrumento. La segunda sección está conformada por los descriptivos demográficos a los cuales se les da una serie de opciones para únicamente marcar y agilizar su llenado. La tercera sección corresponde a la variable de clima organizacional, la cual consta también de 20 reactivos, con siete opciones a elegir: (a) pésimo; (b) muy malo; (c) malo; (d) regular; (e) bueno; (f) muy bueno y (g) excelente.

Reconocimiento laboral

El instrumento para evaluar el reconocimiento laboral fue elaborado por Álvarez Yanes (2011) y Meza Escobar como asesor.

Los pasos para la construcción de éste instrumento fueron los siguientes:

1. Se investigó sobre instrumentos ya elaborados sobre reconocimiento laboral de donde se tomaron algunas ideas.
2. Se desarrolló una amplia redacción de las declaraciones que corresponden a la variable en cuestión.
3. Se eligieron las declaraciones que fueron más claras y sin dudosa redacción.

4. Se creó un grupo de declaraciones y el asesor principal procedió a revisar y corregir las declaraciones.

5. Después de analizadas las observaciones se hicieron las correcciones convenientes.

6. Se aplicó la prueba piloto a 17 empleados del Comedor Universitario que es uno de los servicios que la Universidad de Montemorelos brinda a sus clientes.

7. Se preparó el instrumento final. El instrumento final consta de tres secciones. La primera sección corresponde a la descripción que se da al encuestado sobre el objetivo de la investigación y de algunas instrucciones generales para la contestación del instrumento. La segunda sección está conformada por los descriptivos demográficos a los cuales se les da una serie de opciones para únicamente marcar y agilizar su llenado. La tercera sección corresponde a la variable de reconocimiento laboral, la cual consta de 25 reactivos, con 5 opciones a elegir: (a) nunca; (b) casi nunca; (c) algunas veces; (d) casi siempre y (e) siempre.

Compromiso laboral

Para medir el compromiso organizacional se desarrolló un instrumento por el Dr. Manuel Ramón Meza Escobar y Amalia Méndez. En la construcción del instrumento se han seguido los siguientes pasos:

1. Se realizó un estudio de la bibliografía enfocada en el tema de estudio.

2. Se llevó a cabo una compilación de las distintas dimensiones para el compromiso organizacional utilizados por los distintos autores.

3. Se seleccionaron las dimensiones de la variable.

4. Se realizó una amplia lista de declaraciones basadas en las dimensiones de la variable.

5. Cada una de las declaraciones fueron analizadas por la investigadora y los asesores, identificando aquellas que servirían para el estudio y eliminando las que tenían falta de claridad.

6. Se elaboraron todos los ítemes que constituirían el instrumento en cada una de las áreas seleccionadas. Se realizó el estudio de claridad y pertinencia de cada uno de los ítemes, a través de personas expertas en el área de investigación y administración. Los expertos propusieron algunas modificaciones que fueron tomadas en cuenta al hacer los cambios correspondientes.

7. Se pidió la autorización para la aplicación de una prueba piloto, que se hizo con los empleados del parque Xcaret en el departamento de fotografía y video.

8. La prueba piloto se aplicó a un total de 60 trabajadores. Una vez obtenida la información se llevó a cabo el análisis de confiabilidad utilizando el valor alfa de Cronbach, obteniendo un valor de .930.

9. Utilizando los valores alfa de Cronbach se seleccionaron los ítemes de mayor peso quedando un total de 19 para medir el compromiso organizacional.

Validez

Para Hernández Sampieri et al. (2003), la validez es el grado en el que un instrumento mide la variable que se desea medir. A continuación se mencionará la validez de los diferentes instrumentos.

Namakforoosh (2005) declara que un instrumento se valida refiriéndose al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir.

Ruiz Morales y Morillo Zarate (2004) mencionan varios tipos de validez que generalmente se utilizan en la construcción o uso de los instrumentos de medición dentro de una investigación, éstos se mencionan a continuación: (a) validez de apariencia, que sucede cuando un grupo de expertos evalúa el instrumento y deciden si en apariencia mide las cualidades deseadas; (b) validez de contenido, el grupo de expertos evalúa si el instrumento explora todas las dimensiones o dominios pertinentes al concepto o constructo en estudio y (c) validez de constructo, procura corroborar modelos, teorías o hipótesis acerca de fenómenos no observables o medibles fácilmente y que requieren un constructo para explicar las relaciones entre los factores estudiados.

Clima organizacional

El proceso de validez del instrumento de este constructo, clima organizacional, se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se realizó un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionada con las variables a tratar.
2. Se construyeron los instrumentos en base al marco teórico y experiencia de los asesores.
3. Se hizo evaluación por profesionales y asesores.
4. Se hizo una evaluación para revisión y corrección de los instrumentos por el asesor principal.
5. Fue aplicada una prueba piloto con la cual se midió la confiabilidad.

Reconocimiento laboral

El proceso de validez del instrumento de la variable de reconocimiento laboral se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se hizo un estudio especializado de bibliografía enfocada en los temas a investigar.
2. Se construyeron los instrumentos con base en un marco teórico y se hicieron las adaptaciones y redacción de las declaraciones para los instrumentos.
3. Se hizo una evaluación para revisión y corrección de los instrumentos por el asesor principal.
4. Fue aplicada una prueba piloto.

Compromiso laboral

Para el desarrollo del proceso de validez del instrumento de compromiso laboral, se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se realizó un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionada con la variable a tratar.
2. Se hicieron consultas para cerciorarse de la existencia de instrumentos ya elaborados sobre el constructo en estudio.
3. Se construyó el instrumento con base en el marco teórico y experiencia de los asesores.
4. Se hizo la evaluación de claridad y pertinencia por profesionales y asesores.
5. Se hizo una evaluación para revisión y corrección del instrumento por el asesor principal.
6. Fue aplicada una prueba piloto con la cual se midió la confiabilidad.

Confiabilidad

Para Grajales Guerra (2008) la confiabilidad de un instrumento es la estabilidad que tiene el mismo para brindar igual resultado, cada vez que se use en las mismas circunstancias. Es la capacidad que tiene el instrumento de dar el mismo resultado, no importa las veces que se aplique, siempre y cuando sea en las mismas condiciones.

A continuación se mencionarán la confiabilidad de los diferentes instrumentos.

Clima organizacional

Namakforoosh (2005) explica que la confiabilidad se refiere específicamente a la exactitud y precisión en el procedimiento de medición. En otras palabras un instrumento es confiable de acuerdo al grado en que puede ofrecer resultados consistentes.

Al realizar el análisis de confiabilidad, de acuerdo a la población muestreada se utilizó el método de alfa de Cronbach; el instrumento que pretendió medir el grado de clima organizacional percibido obtuvo un valor de .939 para el instrumento que lo midió. Se consideraron valores muy aceptables para el nivel de confiabilidad de los instrumentos y se procedió a utilizarlos.

Reconocimiento laboral

Grajales Guerra (2008) declara que la confiabilidad de un instrumento es la estabilidad que tiene el mismo para brindar igual resultado, cada vez que se use en las mismas circunstancias. Es la capacidad que tiene el instrumento de dar el mismo resultado, no importa las veces que se aplique, siempre y cuando sea en las mismas condiciones.

Al realizar el análisis de confiabilidad, de acuerdo a la población muestreada se utilizó el método de alfa de Cronbach; el instrumento que pretendió medir la autopercepción de reconocimiento laboral obtuvo un valor de .976. Se consideraron valores muy aceptables para el nivel de confiabilidad de los instrumentos y se procedió a utilizarlos.

Compromiso organizacional

Para la realización de éste instrumento se realizó un análisis de confiabilidad, de acuerdo a la población, se utilizó el método de alfa de Cronbach; el instrumento que pretendió medir el grado de calidad del compromiso organizacional obtuvo un valor de .930. Éste valor se consideró como muy aceptable para el nivel de confiabilidad del instrumento y se procedió a utilizarlo.

Operacionalización de las variables

Hernández Sampieri et al. (2002) explican que es la definición conceptual de una variable y la decisión respecto a cuál sistema se someterá esa variable para cuantificarla y evaluar el impacto que tendrá en el problema de estudio.

Para Serrano González (2002), la operacionalización de las variables son el procedimiento de descomposición de las variables de tal forma que puedan ser medidas.

La operacionalización de las variables permite comprender la manera en que se medirá o contará la variable (Grajales Guerra, 2008).

Rojas Soriano (2002) expone que la operacionalización de las variables permite diseñar los instrumentos para recopilar información que se utilizará en la prueba

de las hipótesis. Además debe realizarse en conformidad con los lineamientos teóricos que sirvieron de base para plantear el problema y las hipótesis.

A continuación, en la Tabla 2 se presenta la operacionalización de algunas de las variables, en la cual se incluye la definición conceptual, la definición instrumental y la prueba significativa estadística. La operacionalización completa puede observarse en el Apéndice C.

Hipótesis nulas

Para Hernández Sampieri et al. (2006), la hipótesis nula es aquella cuya propuesta niega o rechaza la relación entre dos o más variables.

Tomas-Sábado (2009) define a la hipótesis nula como aquella que se desea contrastar, se simboliza H_0 .

Lerma González (2004) propone la hipótesis nula como la no diferencia o la no relación entre las variables principales que se desean analizar. También declara que la hipótesis nula es el enunciado del complemento de la conclusión que desea obtener el investigador.

Hipótesis nula principal

H_0 : La percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de reconocimiento laboral no son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los trabajadores de Vizcarra y Asociados, de Lima, Perú.

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera: Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1 = Masculino 2 = Femenino
Edad	Tiempo transcurrido que ha vivido una persona desde que nació.	Variable medida por la respuesta a: Edad: <input type="checkbox"/> 30 o menos <input type="checkbox"/> 31-40 años <input type="checkbox"/> 41-50 años <input type="checkbox"/> 51 o más	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1 = 30 o menos 2 = 31-40 años 3 = 41-50 años 4 = 51 o más

Hipótesis nulas complementarias

Las hipótesis nulas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

Ho₁: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad del clima organizacional de los empleados de la Vizcarra y Asociados, según su género y nivel académico.

Ho₂: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad del clima organizacional de los empleados de Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

Ho₃: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de reconocimiento laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, según su género, edad y nivel académico.

Ho₄: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de reconocimiento laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

Ho₅: No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de compromiso laboral de Vizcarra y Asociados, según su género, edad y nivel académico.

Ho₆: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

Operacionalización de hipótesis nulas

Rivas (2011) explica que la operacionalización de las hipótesis es un proceso que consiste en descomponer las hipótesis en variables y las variables en indicadores, con el propósito de identificar las variables de la hipótesis.

Para Rojas Soriano (2002), es necesario operacionalizar las hipótesis conceptuales con el fin de hacer descender el nivel de abstracción de las variables y poder manejar sus referentes empíricos.

Latorre Estrada (1996) se refiere a la operacionalización como una forma de transición entre la formulación de la hipótesis y su comprobación.

A continuación, en la Tabla 3 se presenta la operacionalización de algunas de las hipótesis, en la cual se incluye en las variables el nivel de medición de cada una y el tipo de prueba estadística utilizada. La operacionalización completa de la hipótesis puede observarse en el Apéndice D.

Preguntas complementarias

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de clima organizacional de trabajo percibido por los trabajadores de Vizcarra y Asociados?
2. ¿Cuál es el grado del reconocimiento laboral autopercebido por los trabajadores de Vizcarra y Asociados?
3. ¿Cuál es el grado del compromiso laboral autopercebido por los trabajadores de Vizcarra y Asociados?

Recolección de datos

Para poder acceder a la recolección de los datos de estudio de dicha población se siguió los siguientes pasos:

1. Se realizó contacto con la administración de área de Vizcarra y Asociados, y se solicitó su apoyo para la aplicación del instrumento mediante documento escrito.
2. Los jefes dieron a conocer el número de empleados que laboran en cada una de sus dependencias, para aplicar el número exacto de encuestas.
3. Se aplicó el instrumento a los empleados que laboran en cada una de las áreas de Vizcarra y Asociados en el año 2015.
4. La aplicación del instrumento se realizó en todas las áreas y se hizo de manera personal por los administrativos.

Tabla 3

Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis nulas	Variable	Nivel de medición	Prueba
H ₀ . La percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de reconocimiento laboral no son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los trabajadores de Vizcarra y Asociados.	Independientes:		
	A. Grado de calidad de clima organizacional	A. Métrica	Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple.
	B. Grado de reconocimiento laboral	B. Métrica	El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
H ₀₁ . No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad del clima organizacional de los trabajadores Vizcarra y Asociados, según su género y tiempo de servicio.	Dependiente:		
	C. Grado de compromiso laboral	C. Métrica	
	A. Grado de calidad de clima organizacional	A. Métrica	Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple.
D. Género	D. Nominal	El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$	
E. Nivel académico	E. Ordinal		

Análisis de datos

Para fines de la presente investigación se seleccionó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 20.0 para OS X Yosemite) que permitió analizar de manera confiable los datos que se recolectaron. Las pruebas utilizadas en ésta investigación fueron: regresión lineal múltiple y análisis de varianza factorial.

Resumen

Este capítulo muestra los tipos de investigación bajo los cuales se realizó el estudio: cuantitativa, descriptiva, explicativa, de campo y transversal. De igual manera se considera la población conformada por 109 empleados, la muestra y las variables a investigar. Asimismo, se presenta de manera detallada la forma en la cual se llevó a cabo la realización de los instrumentos y el proceso de validez y confiabilidad al que fueron sometidos. Además, incluye la operacionalización de las variables y de las hipótesis así como las hipótesis nulas. También incluye la manera en la cual fueron recolectados los datos y las pruebas o métodos utilizados para su análisis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Introducción

La investigación tuvo por objetivo principal determinar si la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de reconocimiento laboral son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, en Lima, Perú.

El tipo de investigación fue considerada de tipo cuantitativo, descriptivo, explicativo, de campo y transversal.

Las variables independientes principales fueron las siguientes: género, edad, máximo nivel académico alcanzado, puesto o cargo que ocupa, área de trabajo al que pertenece y tiempo de servicio a la empresa. Las variables dependientes utilizadas en esta investigación fueron el clima, el reconocimiento y el compromiso laboral.

Bajo este enfoque, el presente capítulo expone la siguiente estructura: (a) descripción demográfica de los sujetos, (b) prueba de hipótesis, (c) respuestas a las preguntas complementarias y (d) resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas considerando un nivel de significación p menor o igual a .05. La población fue de 109 empleados de la cual se obtuvo una muestra constituida por 93 individuos que laboraban en Vizcarra y Asociados.

Descripción demográfica de la muestra

A continuación se presenta un resumen de las características demográficas obtenidas mediante este estudio. Se encuentran los resultados de las variables género, edad, máximo nivel académico alcanzado, puesto o cargo que ocupa, área de trabajo al que pertenece, tiempo de servicio a la institución y antigüedad en el puesto. La información estadística descriptiva se presenta en el Apéndice H.

Género

Los datos referidos al género de los 109 empleados que respondieron el instrumento fueron los siguientes: el 55.90% estuvo integrado por hombres y un 44.10% integrado por mujeres (ver Tabla 5).

Edad

El rango de edad de los empleados encuestados fue desde menor a 30 años a 51. La edad predominante fluctúa en el rango menor de 30 años representando el 72.00% del total de la muestra (ver Tabla 6).

Tabla 4

Género de los trabajadores

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	52	55.90
Femenino	41	44.10
Totales	93	100.0

Tabla 5

Edad de los empleados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
30 o menos	67	72.00
31 – 40 años	3	3.20
41 – 50 años	9	9.70
51 o más	14	15.10
Totales	93	100.0

Máximo nivel académico

En la Tabla 7 se encuentra registrada la variable de máximo nivel académico. En ella se logra observar que un 44.10 % representa al nivel de licenciatura ocupando el primer lugar, el siguiente lugar es ocupado por nivel de posgrado y secundaria o técnica, con el 28.00% cada uno.

Puesto o cargo que ocupa

La Tabla 8 muestra el puesto o cargo que actualmente ocupan los empleados que participaron y el porcentaje correspondiente. Los participantes que más participaron son los asistentes, los que representa el 49.50% del total de la muestra.

Tabla 6

Máximo nivel de estudios de los empleados

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria o técnica	26	28.00
Licenciatura	42	44.10
Posgrado	26	28.00
Totales	93	100.0

Tabla 7

Puesto o cargo que ocupa el trabajador

Puesto o cargo	Frecuencia	Porcentaje
Socio	3	3.20
Gerente	4	4.30
Supervisor	4	4.30
Senior	11	11.80
Encargado	7	7.50
Asistente	46	49.50
Practicante	18	19.40
Totales	93	100.0

Área de trabajo

La Tabla 9 muestra el área de trabajo de los empleados. Se observa que la mayoría de los empleados forma parte del área de auditoría, con una frecuencia de 40 el cual está representado por el 43.0% del total de la muestra.

Tiempo de servicio a la institución

Los datos obtenidos de la variable tiempo de servicio a la institución. Las categorías que se observan en ella van desde 1 a 16 años. Asimismo se observó una media de 14.81 años, con una desviación típica de 9.77 años (ver Tabla 10).

Tabla 8

Área de trabajo a la que pertenecen los empleados

Área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Administración	22	23.70
Auditoría	40	43.00
Precios de Transferencia	11	11.80
Contabilidad	8	8.60
Otros	12	12.90
Totales	93	100.0

Tabla 9

Tiempo de servicio en la empresa

Tiempo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
5 años o menos	88	94.60
6–10 años	5	5.40
11-15 años	0	0
16 años o más	0	0
Totales	93	100.0

Pruebas de hipótesis nulas

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las seis hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice I.

Hipótesis nula principal

H_0 : La percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de reconocimiento laboral no son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los trabajadores de Vizcarra y Asociados.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística de regresión lineal múltiple. Se consideró como variable dependiente el nivel de compromiso laboral de los empleados. Las variables independientes fueron el clima organizacional y el reconocimiento laboral.

Los coeficientes no estandarizados, B_k , arrojados por la técnica de regresión fueron los siguientes: $B_0 = 1.469$, $B_1 = .318$ y $B_2 = .386$. Con estos valores se construye la siguiente ecuación de regresión mínimo-cuadrática, para obtener el

nivel de compromiso laboral: $CL = 1.469 + .318 \text{ clima organizacional} + .386 \text{ reconocimiento laboral}$.

Se observa en la ecuación que la variable independiente, reconocimiento laboral, presenta un mayor aporte (Beta estandarizada .436) que el clima organizacional (Beta estandarizada .285).

Los resultados de este procedimiento fueron los siguientes: las dos variables predictoras (clima organizacional y reconocimiento laboral) incluidas en el análisis, explican un 37.4% de la varianza de la variable dependiente (nivel de compromiso laboral autopercebido), pues $R^2 \text{ corregida}$ es igual a .374. El estadístico F igual a 28.520 contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es 0. El valor del nivel crítico p de .000 indica que existe relación lineal significativa. Los resultados de este análisis ANOVA permitieron concluir que las variables clima organizacional y reconocimiento laboral son predictoras del nivel de compromiso laboral de los empleados, por lo que se rechazó la hipótesis nula.

Hipótesis complementarias

A continuación se presentan las hipótesis complementarias de la presente investigación.

Hipótesis nula 1

H_1 : No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad del clima organizacional de los empleados de Vizcarra y Asociados, según su género y nivel académico.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis son género y nivel académico. La variable dependiente es el clima organizacional. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .154 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de clima organizacional.

El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 2

H₂: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad del clima organizacional de los empleados de Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente al clima organizacional. Las variables independientes fueron las siguientes: puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .000 < .05$) muestra que el modelo explica una parte significativa de la variación observada en la variable dependiente (clima organizacional). Con base en estos resultados se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula.

Para saber qué media en concreto difiere de cuáles otras se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método de Scheffe. Se encontró que los promedios comparados que difirieron

significativamente fueron los de contabilidad y auditoría: los empleados de Contabilidad (4.81) percibieron un clima organizacional mejor que el de los empleados de Auditoría (4.23).

Hipótesis nula 3

H₃: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de reconocimiento laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, según su género y nivel académico.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente al clima organizacional. Las variables independientes fueron el género y el nivel académico.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .021 < .05$) muestra que el modelo explica una parte significativa de la variación observada en la variable dependiente (reconocimiento laboral). Con base en estos resultados se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula.

Para saber qué media en concreto difiere de cuáles otras se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método de Scheffe. Se encontró que los promedios comparados que difirieron significativamente fueron los empleados con Posgrado y empleados con Secundaria o Técnica: los empleados de Posgrado (5.44) autopercebieron un reconocimiento laboral mejor que el de los empleados de Secundaria o Técnica (4.86).

Hipótesis nula 4

H₄: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de

reconocimiento laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis son puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio. La variable dependiente es el reconocimiento organizacional. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .625 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente de reconocimiento laboral.

El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 5

H₅: No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de compromiso laboral de Vizcarra y Asociados, según su género y nivel académico.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis son género y nivel académico. La variable dependiente es el compromiso laboral. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .097 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente compromiso laboral.

El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 6

H₆: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de

compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente al compromiso laboral. Las variables independientes fueron las siguientes: puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .006 < .05$) muestra que el modelo explica una parte significativa de la variación observada en la variable dependiente (compromiso laboral). Con base en estos resultados se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula.

Para saber qué media en concreto difiere de cuáles otras se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método de Scheffe. Se encontró que los promedios comparados que difirieron significativamente fueron los gerentes y asistentes: los gerentes (5.79) percibieron un reconocimiento laboral mejor que el de los asistentes (4.71).

Preguntas complementarias

En esta sección se mencionan las respuestas de las preguntas complementarias planteadas en el estudio. En el Apéndice J se encuentran las tablas correspondientes.

1. ¿Cuál es el grado de clima organizacional de trabajo percibido por los trabajadores Vizcarra y Asociados?

Mediante el análisis de datos de los 93 instrumentos, se obtuvo una media aritmética para la variable clima organizacional de 4.44. La desviación típica correspondió a .74.

De acuerdo a los niveles a los que fue convertida la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, se obtuvo un nivel de clima organizacional *regular*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados en el grado de clima organizacional percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) “La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo” (5.01); (b) “La calidad moral del personal” (4.89); (c) “La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo” (4.87); (d) “La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos” (4.83) y (e) “El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo” (4.79).

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos evaluados más bajo en el grado del clima organizacional percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) “El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.)” (3.62); (b) “La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados(as)” (3.92); (c) “El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes” (4.01); (d) “El sistema de comunicación institucional” (4.1183) y (e) “El procedimiento de selección de personal” (4.23).

2. ¿Cuál es el grado del reconocimiento laboral percibido por los trabajadores Vizcarra y Asociados?

Mediante el análisis de datos de las 93 personas encuestadas, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de calidad del reconocimiento laboral percibido de 5.12. La desviación típica correspondió a .94.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo una percepción en la variable reconocimiento laboral en grado *bueno*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados del grado de reconocimiento laboral percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) “Que soy una persona calificada para desempeñar mi papel dentro de la empresa” (5.40); (b) “Mi facilidad para llevarme bien con mis compañeros de trabajo” (5.36); (c) “Mis conocimientos técnicos para realizar tareas específicas” (5.36); (d) “Mis habilidades para seguir los procedimientos de trabajo” (5.24) y (e) “Mis conocimientos sobre tecnología que me ayudan a agilizar mis tareas” (5.24).

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos evaluados más bajo en el grado de reconocimiento laboral percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) “Mi conocimiento sobre evaluación de riesgos laborales” (4.75); (b) “Mis habilidades para el uso correcto de las herramientas o equipos de trabajo” (4.80); (c) “Mi habilidad para operar la maquinaria necesaria que demanda mi trabajo” (4.89); (d) “Mi disposición para mantener ordenado mi lugar de trabajo” (4.96) y (e) “Realizo mis actividades empleando las técnicas de acuerdo al orden de producción o demanda del servicio” (4.97).

3. ¿Cuál es el grado del compromiso laboral autopercebido por los trabajadores Vizcarra y Asociados?

Mediante el análisis de datos de las 93 personas encuestadas, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de calidad del compromiso laboral percibido de 4.8625. La desviación típica correspondió a .83.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo una percepción de la variable reconocimiento laboral en grado *bueno*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados del grado de compromiso laboral percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) “Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales” (5.96); (b) “Me siento incómodo(a) cuando no realizo bien mi trabajo” (5.70); (c) “Cumpló con agrado todos los reglamentos del trabajo” (5.66); (d) “Soy feliz con el trabajo que realizo” (5.59) y (e) “Estoy satisfecho(a) con mi trabajo” (5.36).

Basado en la media aritmética, se determinó que los aspectos evaluados más bajo en el grado de compromiso laboral percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) “Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo” (3.72); (b) “Dejar esta empresa representaría un sacrificio económico” (4.04); (c) “Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo” (4.11); (d) “Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo” (4.18) y (e) “Perdería mucho si dejo esta empresa” (4.29).

Resumen

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Se hizo uso de los datos recolectados y fueron presentados en diferentes tablas las cuales muestran los datos demográficos obtenidos de la aplicación de las 93 encuestas así como

las pruebas a las que se sometieron las hipótesis nulas y los resultados que se obtuvieron. También se dio respuesta a las preguntas complementarias del estudio.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

La presente investigación ha tenido como finalidad principal determinar si existe relación entre el grado de calidad del clima organizacional, el grado de reconocimiento y el grado de compromiso laboral percibido por los empleados de Vizcarra y Asociados.

Dicho estudio se llevó a cabo con una muestra de 93 empleados de distintas áreas de Vizcarra y Asociados. La investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo, explicativo, de campo y transversal. Las variables a estudiar fueron las siguientes: (a) principales: grado de calidad del clima organizacional percibido, reconocimiento laboral y grado de compromiso laboral auto percibidos y (b) demográficas: género, edad, máximo nivel académico alcanzado, puesto o cargo que ocupa, área de trabajo al que pertenece, tiempo de servicio a la institución.

El documento está organizado en cinco capítulos:

Capítulo I. En él se delinearón los antecedentes sobre clima organizacional, reconocimiento laboral y compromiso laboral, al igual que investigaciones que se han desarrollado dentro de las áreas. Así mismo se hizo el planteamiento y declaración

del problema, definición de términos, hipótesis, preguntas complementarias, objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

En el Capítulo II se desarrolló el marco teórico, analizando distintos autores que han escrito sobre el tema. Se estructuró de tal manera que el lector pueda comprender los conceptos bajo los cuales se desarrolló el presente estudio abarcando, importancia, métodos de evaluación, dimensiones, así como factores influyentes tanto para el clima organizacional y reconocimiento laboral como para el compromiso laboral.

El Capítulo III describió el marco metodológico: tipo de investigación, población, muestra, instrumento de medición, hipótesis, preguntas complementarias, recolección de datos y análisis de datos.

Capítulo IV. En él se mostraron los resultados obtenidos de los datos recogidos con las encuestas, a través de sus pruebas estadísticas correspondientes.

En el Capítulo V se presentaron las conclusiones a las que se llegó, así como la discusión presentada por el investigador. Al término de éste, se presentaron algunas recomendaciones tanto para los administradores de Vizcarra y Asociados como para futuras investigaciones.

Conclusión sobre la declaración del problema

La presente investigación tuvo como fin conocer la relación del grado de calidad del clima organizacional percibido, el grado de reconocimiento laboral auto percibido y el grado de calidad del compromiso laboral auto percibido por los empleados de Vizcarra y Asociados. Con el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del

instrumento a la muestra, se logró determinar que existe una influencia positiva en relación a la calidad del clima organizacional y reconocimiento laboral sobre el compromiso laboral auto percibido por los empleados.

Se puede afirmar entonces, que entre mayor sea el grado de calidad del clima organizacional y mayor grado de reconocimiento laboral, mayor o mejor será la auto percepción del grado de compromiso laboral.

Conclusiones generales de las hipótesis complementarias

En este apartado se presentan las conclusiones sobre las hipótesis complementarias.

Clima organizacional, género y nivel académico

Después de analizar la hipótesis que involucra las variables clima organizacional, género y nivel académico, permitió conocer que la variable género y nivel académico, no hicieron una diferencia significativa sobre el grado de calidad de clima organizacional percibido por los empleados de Vizcarra y Asociados, interpretándose que tanto los hombres como las mujeres perciben la calidad de clima organizacional de manera similar, de *regular a bueno*, al igual que los empleados que tienen estudios secundarios o técnicos, licenciatura o estudios de posgrado.

Clima organizacional, puesto, área y tiempo de servicio

Después de analizar la hipótesis que involucra las variables clima organizacional, puesto, área y tiempo de servicio, permitió conocer que los socios, gerentes, supervisores, seniors, encargados, asistentes y practicantes tuvieron una percepción similar del clima organizacional indistintamente de que tengan trabajando 5 o menos años o de 6 a 10 años en la empresa; sin embargo los empleados de contabilidad percibieron un clima organizacional mejor que el de los empleados de auditoría.

Reconocimiento laboral, género y nivel académico

El análisis estadístico de la hipótesis, que involucra las variables reconocimiento laboral, género y nivel académico, permitió conocer que tanto hombres como mujeres autoperciben el reconocimiento laboral de manera similar, sin embargo los empleados con posgrado lo autopercibieron mejor reconocimiento laboral que el de los empleados de Secundaria o Técnica.

Reconocimiento laboral, puesto, área y tiempo de servicio

El análisis a la hipótesis permitió mostrar que no existe una relación significativa entre el grado de reconocimiento laboral autopercebido por los empleados, el puesto de trabajo, el área de trabajo y el tiempo de servicio a la institución; lo que significa los empleados de los diferentes puestos: socios, gerentes, supervisores, seniors, encargados, asistentes y practicantes; de las diferentes áreas: administración, auditoría, precios de transferencia, contabilidad, otros departamentos; e

indistintamente de que tengan trabajando 5 o menos años o de 6 a 10 años en la empresa, autopercebieron el reconocimiento laboral de manera similar.

Compromiso laboral, género y nivel académico

El análisis a la hipótesis permitió mostrar que no existe una relación significativa entre el grado de compromiso laboral autopercebido por los empleados, el género y el máximo nivel de estudios alcanzado, lo que significa que tanto los hombres como las mujeres autoperciben el compromiso laboral de manera similar, al igual que los empleados que tienen estudios secundarios o técnicos, licenciatura o estudios de posgrado.

Compromiso laboral, puesto, área y tiempo de servicio

Después de analizar la hipótesis que involucra las variables compromiso laboral, puesto, área y tiempo de servicio, permitió conocer que los socios, gerentes, supervisores, seniors, encargados, asistentes y practicantes tuvieron una autopercepción similar del compromiso laboral, indistintamente de que tengan trabajando 5 o menos años o de 6 a 10 años en la empresa; sin embargo los gerentes autopercebieron un compromiso laboral mejor que el de los asistentes.

Conclusiones en base a las preguntas complementarias

Con las preguntas de investigación se pretendió conocer el grado de calidad de clima organizacional percibido, el grado de reconocimiento laboral auto percibido y el grado de compromiso laboral auto percibido por los empleados de Vizcarra y asociados Lima, Perú.

Mediante los instrumentos aplicados se obtuvo la siguiente información:

Respecto al grado de calidad de clima organizacional, se pudo observar que los empleados perciben un clima *regular*.

En cuanto al grado de reconocimiento laboral se pudo observar que los empleados autoperciben un *buen* reconocimiento laboral en su ámbito.

Para el grado de compromiso laboral se pudo encontrar que los empleados autoperciben como de *regular a bueno* su compromiso laboral en los departamentos donde trabajan.

Discusión

Esta investigación incluyó los constructos clima, reconocimiento y compromiso laboral. A continuación se hace una breve discusión sobre cada uno de los constructos y su relación causal.

Goncalves (2001) menciona que el clima engloba todas aquellas actividades, actitudes, valores y relaciones que se establecen en una organización y que finalmente van a hacer que la estructura se mantenga. Todos estos indicadores contribuyen en gran parte a la formación del personal de una compañía que a través de ellos

difunde su imagen, su prestigio y de él depende la calidad de los productos y servicios que ofrece dicha estructura. Asimismo, Friedlander y Margulies (1969) consideran al clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, donde el factor social influye en el proceso y desempeño en las tareas por parte de los individuos. Las dimensiones que presenta son las siguientes: (a) desconexión del grupo con la tarea, (b) satisfacción de necesidades y relación con la tarea, (c) rutinas, (d) ambiente de trabajo, (e) satisfacción en las necesidades y relación con la tarea, (f) satisfacción en las relaciones interpersonales, (g) supervisión, (h) comunicación, (i) confianza e impulso, (j) ejemplo de los directivos y orientación al riesgo y (k) calidad de las relaciones entre jefes y subordinados. También Bowers y Taylor (1972) mencionan que las dimensiones que utiliza son las siguientes: apertura de los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Se dio respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el grado de clima organizacional de trabajo percibido por los trabajadores de Vizcarra y Asociados? Se analizaron datos de 93 sujetos y se obtuvo una media aritmética de 4.44, que fue equivalente a un nivel de clima organizacional *regular*. Es muy importante que los directivos hagan esfuerzos especiales para mejorar cada indicador del clima organizacional dado que se encontró que las evaluaciones no fueron muy favorables. Los empleados percibieron que deben hacerse mejoras en aspectos como los siguientes: (a) “La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo” (5.01), (b) “La calidad moral del personal” (4.89), (c) “La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo” (4.87), (d) “La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos” (4.83) y (e) “El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo” (4.79).

Otros aspectos en los que se debe tomar especial atención son los siguientes: (a) “El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.)” (3.62), (b) “La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados(as)” (3.92), (c) “El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes” (4.01), (d) “El sistema de comunicación institucional” (4.11) y (e) “El procedimiento de selección de personal” (4.23). Los resultados mostraron que tanto los hombres como las mujeres perciben la calidad de clima organizacional de manera similar, de *regular a bueno*, al igual que los empleados que tienen estudios secundarios o técnicos, licenciatura o estudios de posgrado, dichos resultados se confirman con Chiang Vega et al. (2010) cuando dicen que en la percepción del clima organizacional, no hay diferencias importantes entre ambos géneros y tampoco se presentan al segmentar por edad. También se encontró que la variable área de trabajo hizo una diferencia significativa sobre el nivel de calidad de clima organizacional, interpretándose que los empleados de contabilidad percibieron un clima organizacional mejor que el de los empleados de auditoría.

En lo que se refiere al reconocimiento laboral, Baguer Alcalá (2005) menciona que existen dos enfoques del reconocimiento laboral. La primera es reconocer al empleado por realizar bien su trabajo y la segunda es reconocer el trabajo que no se haya realizado bien y sin mala fe, informando al trabajador con carácter formativo, para enseñarle y evitar nuevos fallos en el futuro. Éstas críticas constructivas deben realizarse dentro de un ambiente relajado, para evitar malos entendidos. Cantera (2011) menciona que las empresas utilizan el reconocimiento a sus empleados como parte de la política de retención de talentos. Los gerentes han conocido la importancia

del reconocimiento y los están implementando como parte de sus valores y cultura de la empresa. Un empleado valora grandemente que un superior demuestre su reconocimiento. Menciona que el reconocimiento también debe darse entre los jefes, empleados y compañeros.

También se dio respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el grado del reconocimiento laboral percibido por los trabajadores de Vizcarra y Asociados? Fueron 93 individuos que fueron analizados y se obtuvo una media aritmética de 5.12 que equivale a un reconocimiento laboral *bueno*. A pesar de que este constructo tiene una mejor media, se sugiere a los administradores prestar atención en el reconocimiento que da a sus empleados, ya que lo óptimo sería tener un excelente reconocimiento laboral autopercebido. Los empleados autopercebieron que se debe mejorar en algunos aspectos que serán mencionados a continuación: (a) “Que soy una persona calificada para desempeñar mi papel dentro de la empresa” (5.40), (b) “Mi facilidad para llevarme bien con mis compañeros de trabajo” (5.36), (c) “Mis conocimientos técnicos para realizar tareas específicas” (5.36), (d) “Mis habilidades para seguir los procedimientos de trabajo” (5.24) y (e) “Mis conocimientos sobre tecnología que me ayudan a agilizar mis tareas” (5.24). En los siguientes indicadores se debe poner mayor atención: (a) “Mi conocimiento sobre evaluación de riesgos laborales” (4.75), (b) “Mis habilidades para el uso correcto de las herramientas o equipos de trabajo” (4.80), (c) “Mi habilidad para operar la maquinaria necesaria que demanda mi trabajo” (4.89), (d) “Mi disposición para mantener ordenado mi lugar de trabajo” (4.96) y (e) “Realizo mis actividades empleando las técnicas de acuerdo al orden de producción o demanda del servicio” (4.97). Los resultados mostraron una diferencia significativa sobre

la autopercepción del grado de reconocimiento laboral entre los empleados con estudios de posgrado y aquellos que tienen estudios a nivel secundaria o técnica, ya que los primeros autopercebieron un mejor reconocimiento laboral. No se encontró diferencia significativa entre la autopercepción del reconocimiento laboral según el puesto de trabajo, el área de trabajo y el tiempo de servicio a la institución.

Para el compromiso laboral, Arias Galicia (1972) lo define como un contrato psicológico ya que se trata de un componente intrínseco tanto para el individuo que se incorpora a trabajar como para la organización que lo recibe. Éste contrato psicológico, el compromiso laboral, va más allá de lo formal y legal. Se lo denomina así, porque una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor, sin embargo no necesariamente se liga afectivamente a la organización. El compromiso organizacional implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas que están implícitas dentro de la interacción trabajador y organización. Conway (2004) entiende que el concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización. Igualmente, se han realizado estudios que asocian el compromiso laboral como predictor del desempeño; así mismo, lo relacionan con bajo ausentismo y altos resultados financieros.

Se dio respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el grado del compromiso laboral autopercebido por los trabajadores Vizcarra y Asociados? Se analizaron las encuestas de 93 personas, se obtuvo una media aritmética de 4.86 que equivale a un reconocimiento laboral *bueno*. A pesar de que este constructo es relativamente mejor que los anteriores se debe tomar en cuenta que es una variable primordial para el

desempeño de la empresa. A continuación se mencionarán algunos aspectos que se deben mantener y/o mejorar: (a) “Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales” (5.96), (b) “Me siento incómodo(a) cuando no realizo bien mi trabajo” (5.70), (c) “Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo” (5.66), (d) “Soy feliz con el trabajo que realizo” (5.59) y (e) “Estoy satisfecho(a) con mi trabajo” (5.36). Al igual que los anteriores constructos, existen aspectos que se deben prestar mayor atención, y se mencionarán a continuación: (a) “Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo” (3.72), (b) “Dejar esta empresa representaría un sacrificio económico” (4.04), (c) “Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo” (4.11), (d) “Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo” (4.18) y (e) “Perdería mucho si dejo esta empresa” (4.29). También se encontraron resultados similares con respecto al compromiso laboral, el género y el máximo nivel de estudios alcanzado, lo que significa que la autopercepción del compromiso laboral no es incidida, ni por hombres y mujeres, y tampoco por empleados que tienen estudios secundarios o técnicos, licenciatura o estudios de posgrado. Los resultados mostraron que en las variables compromiso laboral, puesto, área y tiempo de servicio, hubo una diferencia significativa, interpretándose que los gerentes autopercepcionaron un reconocimiento laboral mejor que el de los asistentes.

En línea con otros estudios que han demostrado el papel de las variables demográficas en la calidad de clima organizacional, reconocimiento laboral y clima laboral, en la presente investigación se consideró como variables socio demográficas el género, la edad, el nivel de estudios, el puesto de trabajo, el área de trabajo y el tiempo de servicio a la institución.

Tras analizar los resultados, se puede afirmar la hipótesis principal, ya que se encontró la presencia de una relación lineal positiva y significativa con respecto al grado de calidad de clima organizacional y el grado de reconocimiento laboral sobre el compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados. Estos resultados son acordes con Chiang Vega et al. (2010) que en su investigación compararon que los empleados presentaron mejores relaciones significativas entre clima y compromiso laboral.

Recomendaciones

La revisión de la literatura realizada en la investigación pone en evidencia la necesidad de seguir indagando respecto al grado de calidad de clima organizacional percibido, el grado de reconocimiento laboral y el grado de compromiso laboral auto percibidos por los empleados debido a que el desarrollo de estos conceptos ayudan a conocer a la organización y al personal que coopera es por ello que conveniente realizar las siguientes recomendaciones.

A los administradores de Vizcarra y Asociados

1. Realizar programas para dar a conocer las dimensiones que integran el clima organizacional y el reconocimiento laboral, a fin de hacerlos conscientes de su importancia para la mejora en el compromiso laboral.

2. Establecer reuniones para hacer una retroalimentación a los empleados. Se considera que es indispensable que los empleados deben de conocer los resultados del estudio debido a que esto ayudará a establecer un clima organizacional propio.

3. Realizar observaciones de manera regular a fin de conocer las reacciones a los programas impartidos.

4. Crear un programa o plan de acción bien estructurado que permita mejorar la percepción del ambiente laboral por los empleados y hacer el respectivo seguimiento.

5. Realizar un análisis de cada uno de los indicadores del clima organizacional, reconocimiento laboral y compromiso laboral que obtuvieron menor nivel de evaluación y crear estrategias para mejorar el grado de percepción en los empleados.

6. Continuar fortaleciendo los aspectos que han sido mejor percibidos y auto percibidos por los empleados.

7. Agradecer al personal por haber participado en la investigación.

Para futuras investigaciones

1. Replicar la investigación con poblaciones diferentes para evaluar la consistencia teórica de la relación causal entre los constructos.

2. Adicionar al modelo nuevos constructos predictores del compromiso laboral.

APÉNDICE A

INSTRUMENTO

Instrumento

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Maestría en Recursos Humanos



I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta es una investigación sobre la percepción del grado de calidad de clima organizacional, la autopercepción del reconocimiento laboral y la autopercepción de compromiso laboral de los empleados en Vizcarra y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada. La información que se le pide es totalmente anónima y confidencial y no compromete en nada su estabilidad laboral. Por eso NO debe anotar su nombre en ningún lugar. Es vital que al contestar lo haga con total honestidad. Lea cuidadosamente cada una de las declaraciones y marque con una cruz (x) el número que mejor corresponda a su respuesta.

II. DATOS GENERALES

Género:	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino		
Edad:	<input type="checkbox"/> 30 o menos	<input type="checkbox"/> 31-40 años	<input type="checkbox"/> 41-50 años	<input type="checkbox"/> 51 o más
Máximo nivel académico:	<input type="checkbox"/> Secundaria o técnica	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Posgrado	
Puesto que ocupa:	<input type="checkbox"/> Socio	<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Senior	<input type="checkbox"/> Asistente
		<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/> Encargado	<input type="checkbox"/> Practicante
Área de trabajo:	<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> Auditoría	<input type="checkbox"/> Precios de transferencia	<input type="checkbox"/> Contabilidad
			<input type="checkbox"/> Otros	
Tiempo de servicio a la institución:	<input type="checkbox"/> 5 años o menos	<input type="checkbox"/> 6-10 años	<input type="checkbox"/> 11-15 años	<input type="checkbox"/> 16 años o más

III. CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con el clima organizacional. En cada una de ellas debe manifestar su percepción marcando con una cruz (x). Utilizar la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo(a)	Muy malo(a)	Malo(a)	Regular	Bueno(a)	Muy Bueno(a)	Excelente

¿Cómo percibes en tu lugar de trabajo...?		1	2	3	4	5	6	7
1	La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.							
2	La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.							
3	El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.							
4	El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.							
5	El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.							
6	El sistema de comunicación institucional.							
7	La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados (as).							
8	El procedimiento de selección de personal.							
9	El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos.							
10	La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.							
11	El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo.							
12	El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.							
13	El sistema de control o seguridad en el campus.							
14	El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.)							
15	El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.							
16	El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.							
17	Las oportunidades de ascensos.							
18	La calidad de vida espiritual del personal institucional.							
19	La observancia de las normas de conducta organizacionales.							
20	La calidad moral del personal.							

IV. RECONOCIMIENTO LABORAL

Después de analizar la declaración que se da a continuación, marque con una cruz (x) el espacio que indica su frecuencia, utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo(a)	Muy malo(a)	Malo(a)	Regular	Bueno(a)	Muy Bueno(a)	Excelente

¿En qué grado la empresa reconoce...?		1	2	3	4	5	6	7
1	Mis habilidades para el uso correcto de las herramientas o equipos de trabajo.							
2	Mi responsabilidad para realizar mis actividades diarias.							
3	Que mi productividad ha ayudado a alcanzar los objetivos de la empresa.							
4	Mi asistencia al trabajo.							
5	El cuidado que realizo del equipo y/o las materias primas.							
6	Que tengo una actitud positiva ante el trabajo.							
7	Mis habilidades para seguir los procedimientos de trabajo.							
8	Mi facilidad para llevarme bien con mis compañeros de trabajo.							
9	Que tengo habilidades para el uso de equipo especializado.							
10	Que tengo conocimientos para llevar a cabo los procesos productivos o de servicio.							
11	Mis conocimientos técnicos para realizar tareas específicas.							
12	Mi conocimiento sobre evaluación de riesgos laborales.							
13	Mi puntualidad en el trabajo.							
14	Que soy una persona calificada para desempeñar mi papel dentro de la empresa.							
15	Mis conocimientos sobre tecnología que me ayudan a agilizar mis tareas.							
16	Que poseo conocimientos especializados para realizar las tareas asignadas.							
17	Mi disposición para realizar tareas que no corresponden a mi responsabilidad diaria.							
18	Que tengo la habilidad de proveerme del material necesario para la realización del trabajo y ahorrar tiempos y movimientos.							
19	Mi habilidad para operar la maquinaria necesaria que demanda mi trabajo.							
20	Mi disposición para mantener ordenado mi lugar de trabajo.							
21	Mis habilidades manuales para elaborar productos y preparar material.							
22	Mi creatividad para emprender nuevas ideas de trabajo.							
23	Realizo mis actividades empleando las técnicas de acuerdo al orden de producción o demanda del servicio.							
24	Mis habilidades para realizar mi trabajo bajo los estándares de calidad establecidos por la empresa.							
25	Mi capacidad productiva.							

V. COMPROMISO LABORAL

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con el compromiso organizacional, marcar con una (X), la medida en que usted está de acuerdo. Por favor, responda en la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Qué tan de acuerdo estás con la declaración...?		1	2	3	4	5	6	7
1	Me entusiasma pertenecer a esta organización.							
2	Planeo permanecer trabajando aquí por largo plazo.							
3	Me siento confiado(a) de trabajar con este grupo de compañeros(as).							
4	Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo.							
5	Soy feliz con el trabajo que realizo.							
6	Continuaría en este trabajo aunque la empresa tuviera problemas financieros.							
7	Estoy satisfecho(a) con mi trabajo.							
8	Trabajar en esta empresa es mejor que hacerlo en otra.							
9	Es muy beneficioso trabajar en esta empresa.							
10	Perdería mucho si dejo esta empresa.							
11	Dejar esta empresa representaría un sacrificio económico.							
12	Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo.							
13	Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo.							
14	Mi trabajo no es una obligación, es un deber por todos los beneficios recibidos.							
15	Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales.							
16	Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo.							
17	Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo.							
18	Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella.							
19	Me siento incómodo(a) cuando no realizo bien mi trabajo.							

¡Muchas gracias!

APÉNDICE B

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Confiabilidad de los instrumentos

Clima organizacional

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	93	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	93	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas la variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,929	20

Reconocimiento laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	93	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	93	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,985	25

Compromiso laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	93	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	93	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	19

APÉNDICE C

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera: Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1=Masculino 2=Femenino
Nivel académico alcanzado	Curso académico formal máximo alcanzado a la fecha de la aplicación.	Variable medida por la respuesta a: Máximo nivel académico alcanzado: <input type="checkbox"/> Secundaria o técnica <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	Variable categorizada de la siguiente manera: 1=Secundaria o técnica 2=Licenciatura 3=Posgrado
Puesto que ocupa	Cargo o responsabilidad que un trabajador ocupa en una institución cuando desempeña una determinada tarea.	Variable medida por la respuesta a: Puesto que ocupa: <input type="checkbox"/> Socio <input type="checkbox"/> Gerente o Supervisor <input type="checkbox"/> Senior o Encargado <input type="checkbox"/> Asistente <input type="checkbox"/> Practicante	Variable categorizada de la siguiente manera: 1=Socio 2=Gerente o Supervisor 3=Senior o Encargado 4=Asistente 5=Practicante
Área de trabajo	Lugar físico especializado al que un trabajador pertenece para desempeñar una tarea.	Variable medida por la respuesta a: Área de trabajo: <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Auditoría <input type="checkbox"/> Precios de transferencia <input type="checkbox"/> Outsourcing contable <input type="checkbox"/> Imp NIIF	Variable categorizada de la siguiente manera: 1=Administración 2=Auditoría 3=Precios de transferencia 4=Outsourcing contable 5=Imp NIIF
Tiempo de servicio	Total de tiempo transcurrido desde el momento en que se obtuvo el empleo en la institución.	Variable medida por la respuesta a: Tiempo de servicio en la institución: <input type="checkbox"/> 5 o menos <input type="checkbox"/> 6-10 años <input type="checkbox"/> 11-15 años <input type="checkbox"/> 16 o mas	Variable categorizada de la siguiente manera: 1=5 o menos 2=6-10 años 3=11-15 años 4=16 o mas

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Grado de calidad de clima organizacional	Calidad del ambiente interno de la organización, que afecta ostensiblemente su comportamiento y relaciones interpersonales para el logro de los objetivos de la empresa.	<p>La escala de medición fue:</p> <p>1=Pésima(o) 2=Muy Mala(o) 3=Mala(o) 4=Regular 5=Buena(o) 6=Muy buena(o) 7=Excelente</p> <p>Los ítems de medición para la variable clima organizacional percibido fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos. 2. La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. 3. El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes. 4. El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas. 5. El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional. 6. El sistema de comunicación institucional. 7. La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados (as). 8. El procedimiento de selección de personal. 9. El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos. 10. La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo. 11. El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo. 12. El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo. 13. El sistema de control o seguridad en el campus. 14. El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.) 15. El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo. 16. El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales. 17. Las oportunidades de ascensos. 18. La calidad de vida espiritual del personal institucional. 19. La observancia de las normas de conducta organizacionales. 20. La calidad moral del personal. 	<p>Para conocer el nivel del indicador grado de calidad del clima organizacional percibido, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veinte ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1=Pésima(o) 2=Muy Mala(o) 3=Mala(o) 4=Regular 5=Buena(o) 6=Muy buena(o) 7=Excelente</p>

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Grado de reconocimiento laboral	Es un sistema formalizado que da fuerza al proceso para mejoras del desempeño a través de las personas.	<p>La escala de medición fue:</p> <p>1=Pésima(o) 2=Muy Mala(o) 3=Mala(o) 4=Regular 5=Buena(o) 6=Muy buena(o) 7=Excelente</p> <p>Los ítems de medición para la variable reconocimiento laboral percibido fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mis habilidades para el uso correcto de las herramientas o equipos de trabajo. 2. Mi responsabilidad para realizar mis actividades diarias. 3. Que mi productividad ha ayudado a alcanzar los objetivos de la empresa. 4. Mi asistencia al trabajo. 5. El cuidado que realice del equipo y/o las materias primas. 6. Que tengo una actitud positiva ante el trabajo. 7. Mis habilidades para seguir los procedimientos de trabajo. 8. Mi facilidad para llevarme bien con mis compañeros de trabajo. 9. Que tengo habilidades para el uso de equipo especializado. 10. Que tengo conocimientos para llevar a cabo los procesos productivos o de servicio. 11. Mis conocimientos técnicos para realizar tareas específicas. 12. Mi conocimiento sobre evaluación de riesgos laborales. 13. Mi puntualidad en el trabajo. 14. Que soy una persona calificada para desempeñar mi papel dentro de la empresa. 15. Mis conocimientos sobre tecnología que me ayudan a agilizar mis tareas. 16. Que poseo conocimientos especializados para realizar las tareas asignadas. 17. Mi disposición para realizar tareas que no corresponden a mi responsabilidad diaria. 18. Que tengo la habilidad de proveerme del material necesario para la realización del trabajo y ahorrar tiempos y movimientos. 19. Mi habilidad para operar la maquinaria necesaria que demanda mi trabajo. 20. Mi disposición para mantener ordenado mi lugar de trabajo. 21. Mis habilidades manuales para elaborar productos y preparar material. 22. Mi creatividad para emprender nuevas ideas de trabajo. 23. Realizo mis actividades empleando las técnicas de acuerdo al orden de producción o demanda del servicio. 24. Mis habilidades para realizar mi trabajo bajo los estándares de calidad establecidos por la empresa. 25. Mi capacidad productiva. 	<p>Para determinar el grado de reconocimiento laboral, el indicador se determinó por la media aritmética de las 25 declaraciones para todos los sujetos investigados.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1=Pésima(o) 2=Muy Mala(o) 3=Mala(o) 4=Regular 5=Buena(o) 6=Muy buena(o) 7=Excelente</p>

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Grado de compromiso laboral	El grado de identificación de un individuo con su organización y sus metas	<p>La escala de medición fue:</p> <p>1=Totalmente en desacuerdo 2=Muy en desacuerdo 3=Algo en desacuerdo 4=Indeciso 5=Algo de acuerdo 6=Muy de acuerdo 7=Totalmente de acuerdo</p> <p>Los ítems de medición para la variable clima laboral percibido fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Me entusiasma pertenecer a esta organización. 2. Planeo permanecer trabajando aquí por largo plazo. 3. Me siento confiado(a) de trabajar con este grupo de compañeros(as). 4. Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo. 5. Soy feliz con el trabajo que realizo. 6. Continuaría en este trabajo aunque la empresa tuviera problemas financieros. 7. Estoy satisfecho(a) con mi trabajo. 8. Trabajar en esta empresa es mejor que hacerlo en otra. 9. Es muy beneficioso trabajar en esta empresa. 10. Perdería mucho si dejo esta empresa. 11. Dejar esta empresa representaría un sacrificio económico. 12. Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo. 13. Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo. 14. Mi trabajo no es una obligación, es un deber por todos los beneficios recibidos. 15. Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales. 16. Cumpro con agrado todos los reglamentos del trabajo. 17. Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo. 18. Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella. 19. Me siento incómodo(a) cuando no realizo bien mi trabajo. 	<p>Para determinar el grado de reconocimiento laboral, el indicador se determinó por la media aritmética de las 19 declaraciones para todos los sujetos investigados. Hubo necesidad de convertir la escala.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1=Pésima(o) 2=Muy Mala(o) 3=Mala(o) 4=Regular 5=Buena(o) 6=Muy buena(o) 7=Excelente</p>

APÉNDICE D

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS

Operacionalización de hipótesis nulas

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Ho La percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de re-conocimiento laboral no son predictores de la autopercepción del grado de compromiso laboral de los trabajadores de Vizcarra y Asociados.	<i>Independiente</i>		Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
	A. Grado de clima organizacional	A. Métrica	
	<i>Independiente</i>		
	B. Grado de reconocimiento laboral	B. Métrica	
	<i>Dependiente</i>		
	C. Grado de compromiso laboral	C. Métrica	
H ₁ No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad del clima organizacional de los trabajadores de Vizcarra y Asociados, según su género y nivel académico.	<i>Dependiente</i>		Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
	A. Grado de clima organizacional	A. Métrica	
	<i>Independiente</i>		
	D. Género	D. Nominal	
	<i>Independiente</i>		
	F. Nivel Académico	F. Ordinal	
H ₂ No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad del clima organizacional de los trabajadores Vizcarra y Asociados, según el puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio.	<i>Dependiente</i>		Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
	A. Grado de clima organizacional	A. Métrica	
	<i>Independiente</i>		
	G. Puesto de trabajo	G. Nominal	
	<i>Independiente</i>		
H. Área de trabajo	H. Nominal		
<i>Independiente</i>			
I. Tiempo de servicio	I. Métrica		
HO ₃ No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de reconocimiento laboral de los trabajadores Vizcarra y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, según su género, edad y nivel académico.	<i>Dependiente</i>		Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
	B. Grado de reconocimiento laboral	B. Métrica	
	<i>Independiente</i>		
	D. Género	D. Nominal	
<i>Independiente</i>			
F. Nivel Académico	F. Ordinal		
HO ₄ No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de reconocimiento laboral de los trabajadores Vizcarra y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, según el nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo.	<i>Dependiente</i>		Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
	B. Grado de reconocimiento laboral	B. Métrica	
	<i>Independiente</i>		
	G. Puesto de trabajo	G. Nominal	
	<i>Independiente</i>		
H. Área de trabajo	H. Nominal		
<i>Independiente</i>			
I. Tiempo de servicio	I. Métrica		

Operacionalización de hipótesis nulas

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
HO5 No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de compromiso laboral de los trabajadores Vizcarra y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, según su género, edad y nivel académico.	<i>Dependiente</i>		Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
	C. Grado de compromiso laboral	C. Métrica	
	<i>Independiente</i>		
	D. Género	D. Nominal	
HO6 No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de compromiso laboral de los trabajadores Vizcarra y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, según el nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo.	<i>Dependiente</i>		Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal múltiple. El criterio de rechazo fue para valores de significación $p \leq .05$.
	C. Grado de compromiso laboral	C. Métrica	
	<i>Independiente</i>		
	G. Puesto de trabajo	G. Nominal	
	<i>Independiente</i>		
H. Área de trabajo	H. Nominal		
<i>Independiente</i>			
I. Tiempo de servicio	I. Métrica		

APÉNDICE E

RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

DATOS DEMOGRÁFICOS

Género del empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	52	55,9	55,9	55,9
	Femenino	41	44,1	44,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Rango de edad del empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30 o menos años	67	72,0	72,0	72,0
	31-40 años	3	3,2	3,2	75,3
	41-50 años	9	9,7	9,7	84,9
	51 o mas años	14	15,1	15,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Máximo nivel académico del empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secundaria o Técnica	26	28,0	28,0	28,0
	Licenciatura	41	44,1	44,1	72,0
	Posgrado	26	28,0	28,0	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Puesto que ocupa el empleado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Socio	3	3,2	3,2	3,2
Gerente	4	4,3	4,3	7,5
Supervisor	4	4,3	4,3	11,8
Senior	11	11,8	11,8	23,7
Encargado	7	7,5	7,5	31,2
Asistente	46	49,5	49,5	80,6
Practicante	18	19,4	19,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Área de trabajo del empleado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Administración	22	23,7	23,7	23,7
Auditoría	40	43,0	43,0	66,7
Precios de transferencia	11	11,8	11,8	78,5
Contabilidad	8	8,6	8,6	87,1
Otros	12	12,9	12,9	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Tiempo de servicio a la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
5 o menos años	88	94,6	94,6	94,6
6-10 años	5	5,4	5,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

APÉNDICE F

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS

Hipótesis nula principal

Clima organizacional, reconocimiento laboral y compromiso laboral

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Reconocimiento laboral, Clima organizacional ^b	.	Introducir

- a. Variable dependiente: Compromiso laboral
- b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,623 ^a	,388	,374	,66256

- a. Variables predictoras: (Constante), Reconocimiento laboral, Clima organizacional

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	25,040	2	12,520	28,520	,000 ^b
Residual	39,509	90	,439		
Total	64,549	92			

- a. Variable dependiente: Compromiso laboral
- b. Variables predictoras: (Constante), Reconocimiento laboral, Clima organizacional

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,469	,464		3,169	,002
1 Clima organizacional	,318	,104	,285	3,049	,003
Reconocimiento laboral	,386	,083	,436	4,674	,000

a. Variable dependiente: Compromiso laboral

Hipótesis nula 1

Clima organizacional, género y nivel académico

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Género del empleado	1	Masculino	52
	2	Femenino	41
Máximo nivel académico del empleado	1	Secundaria o Técnica	26
	2	Licenciatura	41
	3	Posgrado	26

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Clima organizacional

Género del empleado	Máximo nivel académico del empleado	Media	Desviación típica	N
Masculino	Secundaria o Técnica	4,9571	,41173	7
	Licenciatura	4,1963	1,04033	27
	Posgrado	4,5167	,64489	18
	Total	4,4096	,88296	52
Femenino	Secundaria o Técnica	4,3553	,71606	19
	Licenciatura	4,6714	,35012	14
	Posgrado	4,4750	,08864	8
	Total	4,4866	,54049	41
Total	Secundaria o Técnica	4,5173	,69569	26
	Licenciatura	4,3585	,89183	41
	Posgrado	4,5038	,53421	26
	Total	4,4435	,74878	93

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error^a

Variable dependiente: Clima organizacional

F	gl1	gl2	Sig.
6,301	5	87	,000

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.^a

a. Diseño: Intersección + Género + N_académico + Género * N_académico

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Clima organizacional

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	4,476 ^a	5	,895	1,654	,154
Intersección	1523,822	1	1523,822	2814,414	,000
Género	,059	1	,059	,108	,743
N_académico	,655	2	,328	,605	,548
Género * N_académico	3,886	2	1,943	3,589	,032
Error	47,105	87	,541		
Total	1887,878	93			
Total corregida	51,581	92			

a. R cuadrado = ,087 (R cuadrado corregida = ,034)

Medias marginales estimadas

Gran media

Variable dependiente: Clima organizacional

Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
		Límite inferior	Límite superior
4,529	,085	4,359	4,698

Máximo nivel académico del empleado

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Clima organizacional

Scheffe

(I)Máximo nivel académico del empleado	(J)Máximo nivel académico del empleado	Diferencia de medias (I-J)	Error típ.	Sig.	Intervalo de confianza 95%
					Límite inferior
Secundaria o Técnica	Licenciatura	,1588	,18447	,692	-,3007
	Posgrado	,0135	,20408	,998	-,4948
Licenciatura	Secundaria o Técnica	-,1588	,18447	,692	-,6182
	Posgrado	-,1453	,18447	,734	-,6047
Posgrado	Secundaria o Técnica	-,0135	,20408	,998	-,5217
	Licenciatura	,1453	,18447	,734	-,3141

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Clima organizacional

Scheffe

(I)Máximo nivel académico del empleado	(J)Máximo nivel académico del empleado	Intervalo de confianza 95%
		Límite superior
Secundaria o Técnica	Licenciatura	,6182
	Posgrado	,5217
Licenciatura	Secundaria o Técnica	,3007
	Posgrado	,3141
Posgrado	Secundaria o Técnica	,4948
	Licenciatura	,6047

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,541.

Subconjuntos homogéneos

Clima organizacional

Scheffe

Máximo nivel académico del empleado	N	Subconjunto
		1
Licenciatura	41	4,3585
Posgrado	26	4,5038
Secundaria o Técnica	26	4,5173
Sig.		,709

Se muestran las medias de los grupos de subconjuntos homogéneos.

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,541.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 29,611

b. Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleará la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.

c. Alfa =

Hipótesis nula 2

Clima organizacional, puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Puesto que ocupa el empleado	2	Gerente	7
	3	Supervisor	10
	4	Senior	11
	5	Encargado	1
	6	Asistente	46
	7	Practicante	18
	1	Administración	22
Área de trabajo del empleado	2	Auditoría	40
	3	Precios de transferencia	11
	4	Contabilidad	20
	1	5 o menos años	88
Tiempo de servicio a la institución	2	6-10 años	5

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Clima organizacional

Puesto que ocupa el empleado	Área de trabajo del empleado	Tiempo de servicio a la institución	Media	Desviación típica	N	
Gerente	Administración	5 o menos años	4,4750	1,37886	2	
		Total	4,4750	1,37886	2	
	Auditoría	6-10 años	5,7000	,00000	3	
		Total	5,7000	,00000	3	
	Precios de transferencia	5 o menos años	4,8000	.	1	
		Total	4,8000	.	1	
	Contabilidad	5 o menos años	4,4500	.	1	
		Total	4,4500	.	1	
	Total	5 o menos años	4,5500	,81343	4	
		6-10 años	5,7000	,00000	3	
Supervisor	Administración	Total	5,0429	,84184	7	
		5 o menos años	4,7833	,37528	3	
	Contabilidad	6-10 años	4,4000	,00000	2	
		Total	4,6300	,33838	5	
	Contabilidad	5 o menos años	5,0800	,40404	5	
		Total	5,0800	,40404	5	
	Total	5 o menos años	4,9688	,39636	8	
		6-10 años	4,4000	,00000	2	
	Total	Total	4,8550	,42390	10	
		5 o menos años	4,3500	.	1	
Senior	Administración	Total	4,3500	.	1	
		5 o menos años	5,0500	,34641	4	
	Precios de transferencia	Total	5,0500	,34641	4	
		5 o menos años	4,7333	,22730	6	
	Contabilidad	Total	4,7333	,22730	6	
		5 o menos años	4,8136	,33098	11	
	Total	Total	4,8136	,33098	11	
		5 o menos años	5,0000	.	1	
	Encargado	Administración	Total	5,0000	.	1
			5 o menos años	5,0000	.	1
Total		Total	5,0000	.	1	
Asistente	Administración	5 o menos años	4,1300	,68727	10	
		Total	4,1300	,68727	10	
	Auditoría	5 o menos años	3,7792	,77388	24	
		Total	3,7792	,77388	24	
	Precios de transferencia	5 o menos años	4,5333	,53354	6	
		Total	4,5333	,53354	6	
	Contabilidad	5 o menos años	4,7083	,91510	6	
		Total	4,7083	,91510	6	
	Total	5 o menos años	4,0750	,80875	46	
		Total	4,0750	,80875	46	

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Clima organizacional

Puesto que ocupa el empleado	Área de trabajo del empleado	Tiempo de servicio a la institución	Media	Desviación típica	N	
Practicante	Administración	5 o menos años	4,2000	,00000	3	
		Total	4,2000	,00000	3	
	Auditoría	5 o menos años	4,7385	,31435	13	
		Total	4,7385	,31435	13	
	Contabilidad	5 o menos años	4,9000	,00000	2	
		Total	4,9000	,00000	2	
	Total	5 o menos años	4,6667	,34428	18	
		Total	4,6667	,34428	18	
	Total	Administración	5 o menos años	4,3275	,64858	20
			6-10 años	4,4000	,00000	2
Auditoría		Total	4,3341	,61729	22	
		5 o menos años	4,1162	,79443	37	
Contabilidad		6-10 años	5,7000	,00000	3	
		Total	4,2350	,87238	40	
Precios de transferencia		5 o menos años	4,7455	,49267	11	
		Total	4,7455	,49267	11	
Total		5 o menos años	4,8150	,54799	20	
		Total	4,8150	,54799	20	
Total	5 o menos años	4,4017	,73255	88		
	6-10 años	5,1800	,71204	5		
Total		Total	4,4435	,74878	93	

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error^a

Variable dependiente: Clima organizacional

F	gl1	gl2	Sig.
3,717	17	75	,000

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.^a

a. Diseño: Intersección + Puesto + Área + T_servicio + Puesto * Área + Puesto * T_servicio + Área * T_servicio + Puesto * Área * T_servicio

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Clima organizacional

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	23,305 ^a	17	1,371	3,636	,000
Intersección	567,827	1	567,827	1506,119	,000
Puesto	3,968	5	,794	2,105	,074
Área	2,115	3	,705	1,870	,142
T_servicio	,176	1	,176	,468	,496
Puesto * Área	2,294	7	,328	,869	,535
Puesto * T_servicio	,000	0	.	.	.
Área * T_servicio	,000	0	.	.	.
Puesto * Área * T_servicio	,000	0	.	.	.
Error	28,276	75	,377		
Total	1887,878	93			
Total corregida	51,581	92			

a. R cuadrado = ,452 (R cuadrado corregida = ,328)

Medias marginales estimadas

Gran media

Variable dependiente: Clima organizacional

Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
		Límite inferior	Límite superior
4,656 ^a	,094	4,468	4,844

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Área de trabajo del empleado

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Clima organizacional

Scheffe

(I)Área de trabajo del empleado	(J)Área de trabajo del empleado	Diferencia de medias (I-J)	Error típ.	Sig.	Intervalo de confianza 95%
					Límite inferior
Administración	Auditoría	,0991	,16298	,946	-,3670
	Precios de transferencia	-,4114	,22674	,356	-1,0598
	Contabilidad	-,4809	,18970	,102	-1,0235
Auditoría	Administración	-,0991	,16298	,946	-,5652
	Precios de transferencia	-,5105	,20904	,123	-1,1083
	Contabilidad	-,5800*	,16815	,011	-1,0609
Precios de transferencia	Administración	,4114	,22674	,356	-,2371
	Auditoría	,5105	,20904	,123	-,0874
	Contabilidad	-,0695	,23049	,993	-,7287
Contabilidad	Administración	,4809	,18970	,102	-,0617
	Auditoría	,5800*	,16815	,011	,0991
	Precios de transferencia	,0695	,23049	,993	-,5897

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Clima organizacional

Scheffe

(I)Área de trabajo del empleado	(J)Área de trabajo del empleado	Intervalo de confianza 95%
		Límite superior
Administración	Auditoría	,5652
	Precios de transferencia	,2371
	Contabilidad	,0617
Auditoría	Administración	,3670
	Precios de transferencia	,0874
	Contabilidad	-,0991*
Precios de transferencia	Administración	1,0598
	Auditoría	1,1083
	Contabilidad	,5897
Contabilidad	Administración	1,0235
	Auditoría	1,0609*
	Precios de transferencia	,7287

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,377.

*. La diferencia de medias es significativa al nivel

Subconjuntos homogéneos

Clima organizacional

Scheffe

Área de trabajo del empleado	N	Subconjunto	
		1	2
Auditoría	40	4,2350	
Administración	22	4,3341	4,3341
Precios de transferencia	11	4,7455	4,7455
Contabilidad	20		4,8150
Sig.		,097	,131

Se muestran las medias de los grupos de subconjuntos homogéneos.

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,377.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 18,925

b. Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleará la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.

I.

c. Alfa =

Hipótesis nula 3

Reconocimiento laboral, género y nivel académico

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Género del empleado	1	Masculino	52
	2	Femenino	41
Máximo nivel académico del empleado	1	Secundaria o Técnica	26
	2	Licenciatura	41
	3	Posgrado	26

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Género del empleado	Máximo nivel académico del empleado	Media	Desviación típica	N
Masculino	Secundaria o Técnica	5,3314	,27781	7
	Licenciatura	4,8563	1,13122	27
	Posgrado	5,5622	,92987	18
	Total	5,1646	1,02938	52
Femenino	Secundaria o Técnica	4,6863	,71184	19
	Licenciatura	5,5114	,87455	14
	Posgrado	5,1900	,70094	8
	Total	5,0663	,83879	41
Total	Secundaria o Técnica	4,8600	,68448	26
	Licenciatura	5,0800	1,08595	41
	Posgrado	5,4477	,86961	26
	Total	5,1213	,94642	93

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error^a

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

F	gl1	gl2	Sig.
4,233	5	87	,002

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.^a

a. Diseño: Intersección + Género + N_académico + Género * N_académico

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	11,468 ^a	5	2,294	2,813	,021
Intersección	2001,106	1	2001,106	2454,257	,000
Género	,271	1	,271	,332	,566
N_académico	1,440	2	,720	,883	,417
Género * N_académico	6,830	2	3,415	4,188	,018
Error	70,936	87	,815		
Total	2521,573	93			
Total corregida	82,405	92			

a. R cuadrado = ,139 (R cuadrado corregida = ,090)

Medias marginales estimadas

Gran media

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
		Límite inferior	Límite superior
5,190	,105	4,981	5,398

Máximo nivel académico del empleado

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Scheffe

(I)Máximo nivel académico del empleado	(J)Máximo nivel académico del empleado	Diferencia de medias (I-J)	Error típ.	Sig.	Intervalo de confianza 95%
					Límite inferior
Secundaria o Técnica	Licenciatura	-,2200	,22638	,625	-,7838
	Posgrado	-,5877	,25044	,069	-1,2114
Licenciatura	Secundaria o Técnica	,2200	,22638	,625	-,3438
	Posgrado	-,3677	,22638	,273	-,9315
Posgrado	Secundaria o Técnica	,5877	,25044	,069	-,0360
	Licenciatura	,3677	,22638	,273	-,1961

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Scheffe

(I)Máximo nivel académico del empleado	(J)Máximo nivel académico del empleado	Intervalo de confianza 95%
		Límite superior
Secundaria o Técnica	Licenciatura	,3438
	Posgrado	,0360
Licenciatura	Secundaria o Técnica	,7838
	Posgrado	,1961
Posgrado	Secundaria o Técnica	1,2114
	Licenciatura	,9315

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,815.

Subconjuntos homogéneos

Reconocimiento laboral

Scheffe

Máximo nivel académico del empleado	N	Subconjunto	
		1	2
Secundaria o Técnica	26	4,8600	
Licenciatura	41	5,0800	5,0800
Posgrado	26		5,4477
Sig.		,646	,298

Se muestran las medias de los grupos de subconjuntos homogéneos.

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,815.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 29,611
- Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleará la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.
- Alfa =

Hipótesis nula 4

Reconocimiento laboral, puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Puesto que ocupa el empleado	Área de trabajo del empleado	Tiempo de servicio a la institución	Media	Desviación típica	N	
Practicante	Administración	5 o menos años	4,7200	,00000	3	
		Total	4,7200	,00000	3	
	Auditoría	5 o menos años	5,2646	,30530	13	
		Total	5,2646	,30530	13	
	Contabilidad	5 o menos años	5,8800	,00000	2	
		Total	5,8800	,00000	2	
	Total	5 o menos años	5,2422	,40269	18	
		Total	5,2422	,40269	18	
	Total	Administración	5 o menos años	4,9120	,96005	20
			6-10 años	4,9600	,00000	2
Auditoría		Total	4,9164	,91330	22	
		5 o menos años	5,1081	1,09682	37	
Contabilidad		6-10 años	5,6000	,00000	3	
		Total	5,1450	1,06193	40	
Precios de transferencia		5 o menos años	5,1418	,76029	11	
		Total	5,1418	,76029	11	
Total		5 o menos años	5,2880	,84670	20	
		Total	5,2880	,84670	20	
Total	5 o menos años	5,1086	,96877	88		
	6-10 años	5,3440	,35054	5		
Total		Total	5,1213	,94642	93	

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error^a

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

F	gl1	gl2	Sig.
4,492	17	75	,000

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.^a

a. Diseño: Intersección + Puesto + Área + T_servicio + Puesto * Área + Puesto * T_servicio + Área * T_servicio + Puesto * Área * T_servicio

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	13,390 ^a	17	,788	,856	,625
Intersección	668,260	1	668,260	726,218	,000
Puesto	5,590	5	1,118	1,215	,310
Área	2,852	3	,951	1,033	,383
T_servicio	,718	1	,718	,780	,380
Puesto * Área	5,108	7	,730	,793	,595
Puesto * T_servicio	,000	0	.	.	.
Área * T_servicio	,000	0	.	.	.
Puesto * Área * T_servicio	,000	0	.	.	.
Error	69,014	75	,920		
Total	2521,573	93			
Total corregida	82,405	92			

a. R cuadrado = ,162 (R cuadrado corregida = -,027)

Medias marginales estimadas

Gran media

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
		Límite inferior	Límite superior
5,170 ^a	,148	4,876	5,464

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Área de trabajo del empleado

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Scheffe

(I) Área de trabajo del empleado	(J) Área de trabajo del empleado	Diferencia de medias (I-J)	Error típ.	Sig.	Intervalo de confianza 95%
					Límite inferior
Administración	Auditoría	-,2286	,25462	,848	-,9569
	Precios de transferencia	-,2255	,35423	,939	-1,2386
	Contabilidad	-,3716	,29637	,667	-1,2193
Auditoría	Administración	,2286	,25462	,848	-,4996
	Precios de transferencia	,0032	,32659	1,000	-,9309
	Contabilidad	-,1430	,26271	,960	-,8943
Precios de transferencia	Administración	,2255	,35423	,939	-,7877
	Auditoría	-,0032	,32659	1,000	-,9372
	Contabilidad	-,1462	,36009	,983	-1,1760
Contabilidad	Administración	,3716	,29637	,667	-,4760
	Auditoría	,1430	,26271	,960	-,6083
	Precios de transferencia	,1462	,36009	,983	-,8837

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Reconocimiento laboral

Scheffe

(I)Área de trabajo del empleado	(J)Área de trabajo del empleado	Intervalo de confianza 95%
		Límite superior
Administración	Auditoría	,4996
	Precios de transferencia	,7877
	Contabilidad	,4760
Auditoría	Administración	,9569
	Precios de transferencia	,9372
	Contabilidad	,6083
Precios de transferencia	Administración	1,2386
	Auditoría	,9309
	Contabilidad	,8837
Contabilidad	Administración	1,2193
	Auditoría	,8943
	Precios de transferencia	1,1760

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,920.

Subconjuntos homogéneos

Reconocimiento laboral

Scheffe

Área de trabajo del empleado	N	Subconjunto
		1
Administración	22	4,9164
Precios de transferencia	11	5,1418
Auditoría	40	5,1450
Contabilidad	20	5,2880
Sig.		,702

Se muestran las medias de los grupos de subconjuntos homogéneos.

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,920.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 18,925

b. Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleará la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.

c. Alfa =

Hipótesis nula 5

Compromiso laboral, género y nivel académico

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Género del empleado	1	Masculino	52
	2	Femenino	41
Máximo nivel académico del empleado	1	Secundaria o Técnica	26
	2	Licenciatura	41
	3	Posgrado	26

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Compromiso laboral

Género del empleado	Máximo nivel académico del empleado	Media	Desviación típica	N
Masculino	Secundaria o Técnica	5,2932	,46170	7
	Licenciatura	4,6277	,80271	27
	Posgrado	5,1170	1,17113	18
	Total	4,8866	,94216	52
Femenino	Secundaria o Técnica	4,5706	,63601	19
	Licenciatura	5,0226	,83797	14
	Posgrado	5,1184	,21927	8
	Total	4,8318	,69298	41
Total	Secundaria o Técnica	4,7652	,67026	26
	Licenciatura	4,7625	,82643	41
	Posgrado	5,1174	,97268	26
	Total	4,8625	,83763	93

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error^a

Variable dependiente: Compromiso laboral

F	gl1	gl2	Sig.
4,217	5	87	,002

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.^a

a. Diseño: Intersección + Género + N_académico + Género * N_académico

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Compromiso laboral

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	6,454 ^a	5	1,291	1,933	,097
Intersección	1826,654	1	1826,654	2735,522	,000
Género	,220	1	,220	,329	,568
N_académico	1,185	2	,592	,887	,416
Género * N_académico	4,108	2	2,054	3,076	,051
Error	58,095	87	,668		
Total	2263,413	93			
Total corregida	64,549	92			

a. R cuadrado = ,100 (R cuadrado corregida = ,048)

Medias marginales estimadas**Gran media**

Variable dependiente: Compromiso laboral

Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
		Límite inferior	Límite superior
4,958	,095	4,770	5,147

Pruebas post hoc**Máximo nivel académico del empleado****Comparaciones múltiples**

Variable dependiente: Compromiso laboral

Scheffe

(I)Máximo nivel académico del empleado	(J)Máximo nivel académico del empleado	Diferencia de medias (I-J)	Error típ.	Sig.	Intervalo de confianza 95%
					Límite inferior
Secundaria o Técnica	Licenciatura	,0027	,20486	1,000	-,5075
	Posgrado	-,3522	,22664	,304	-,9167
Licenciatura	Secundaria o Técnica	-,0027	,20486	1,000	-,5129
	Posgrado	-,3549	,20486	,229	-,8651
Posgrado	Secundaria o Técnica	,3522	,22664	,304	-,2122
	Licenciatura	,3549	,20486	,229	-,1553

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Compromiso laboral

Scheffe

(I)Máximo nivel académico del empleado	(J)Máximo nivel académico del empleado	Intervalo de confianza 95%
		Límite superior
Secundaria o Técnica	Licenciatura	,5129
	Posgrado	,2122
Licenciatura	Secundaria o Técnica	,5075
	Posgrado	,1553
Posgrado	Secundaria o Técnica	,9167
	Licenciatura	,8651

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,668.

Subconjuntos homogéneos

Compromiso laboral

Scheffe

Máximo nivel académico del empleado	N	Subconjunto
		1
Licenciatura	41	4,7625
Secundaria o Técnica	26	4,7652
Posgrado	26	5,1174
Sig.		,253

Se muestran las medias de los grupos de subconjuntos homogéneos.

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,668.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 29,611
- Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleará la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.
- Alfa =

Hipótesis nula 6

Compromiso laboral, puesto de trabajo, área de trabajo y tiempo de servicio

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Puesto que ocupa el empleado	2	Gerente	7
	3	Supervisor	11
	4	Senior	11
	6	Asistente	46
	7	Practicante	18
Área de trabajo del empleado	1	Administración	22
	2	Auditoría	40
	3	Precios de transferencia	11
Tiempo de servicio a la institución	4	Contabilidad	20
	1	5 o menos años	88
	2	6-10 años	5

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Compromiso laboral

Puesto que ocupa el empleado	Área de trabajo del empleado	Tiempo de servicio a la institución	Media	Desviación típica	N	
Gerente	Administración	5 o menos años	6,0000	,22330	2	
		Total	6,0000	,22330	2	
	Auditoría	6-10 años	6,0000	,00000	3	
		Total	6,0000	,00000	3	
	Precios de transferencia	5 o menos años	5,1579	.	1	
		Total	5,1579	.	1	
	Contabilidad	5 o menos años	5,4211	.	1	
		Total	5,4211	.	1	
	Total	5 o menos años	5,6447	,44322	4	
		6-10 años	6,0000	,00000	3	
Supervisor	Administración	Total	5,7970	,36645	7	
		5 o menos años	4,4342	,18421	4	
		6-10 años	4,0526	,00000	2	
	Contabilidad	Total	4,3070	,24328	6	
		5 o menos años	5,4421	,70671	5	
		Total	5,4421	,70671	5	
	Total	5 o menos años	4,9942	,73799	9	
		6-10 años	4,0526	,00000	2	
	Total	Total	4,8230	,76208	11	
		5 o menos años	4,1579	.	1	
Senior	Administración	Total	4,1579	.	1	
		5 o menos años	4,8947	,97238	4	
	Precios de transferencia	Total	4,8947	,97238	4	
		5 o menos años	5,1053	,96475	6	
	Contabilidad	Total	5,1053	,96475	6	
		5 o menos años	4,9426	,90961	11	
	Total	Total	4,9426	,90961	11	
		5 o menos años	5,2474	,59909	10	
	Asistente	Administración	Total	5,2474	,59909	10
			5 o menos años	4,3531	,92830	24
Auditoría		Total	4,3531	,92830	24	
		5 o menos años	5,2281	,07191	6	
Precios de transferencia		Total	5,2281	,07191	6	
		5 o menos años	4,7544	1,03280	6	
Contabilidad		Total	4,7544	1,03280	6	
		5 o menos años	4,7140	,89413	46	
Total		Total	4,7140	,89413	46	
		5 o menos años	4,4737	,00000	3	
Practicante	Administración	Total	4,4737	,00000	3	
		5 o menos años	4,8219	,63324	13	
	Auditoría	Total	4,8219	,63324	13	

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Compromiso laboral

Puesto que ocupa el empleado	Área de trabajo del empleado	Tiempo de servicio a la institución	Media	Desviación típica	N	
Practicante	Contabilidad	5 o menos años	5,6316	,00000	2	
		Total	5,6316	,00000	2	
	Total	5 o menos años	4,8538	,61684	18	
		Total	4,8538	,61684	18	
	Administración	5 o menos años	5 o menos años	4,9895	,68103	20
			6-10 años	4,0526	,00000	2
		Total	5 o menos años	4,9043	,70400	22
			6-10 años	4,5178	,85772	37
	Auditoría	6-10 años	6,0000	,00000	3	
		Total	4,6289	,91401	40	
Total	Precios de transferencia	5 o menos años	5,1005	,55971	11	
		Total	5,1005	,55971	11	
	Contabilidad	5 o menos años	5,1526	,85532	20	
		Total	5,1526	,85532	20	
	Total	5 o menos años	4,8421	,82573	88	
		6-10 años	5,2211	1,06662	5	
		Total	4,8625	,83763	93	

Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error^a

Variable dependiente: Compromiso laboral

F	gl1	gl2	Sig.
5,115	16	76	,000

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.^a

a. Diseño: Intersección + Puesto + Área + T_servicio +
 Puesto * Área + Puesto * T_servicio + Área * T_servicio
 + Puesto * Área * T_servicio

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Compromiso laboral

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	21,688 ^a	16	1,355	2,404	,006
Intersección	712,401	1	712,401	1263,216	,000
Puesto	1,664	4	,416	,738	,569
Área	3,474	3	1,158	2,053	,113
T_servicio	,194	1	,194	,344	,559
Puesto * Área	6,720	7	,960	1,702	,121
Puesto * T_servicio	,000	0	.	.	.
Área * T_servicio	,000	0	.	.	.
Puesto * Área * T_servicio	,000	0	.	.	.
Error	42,861	76	,564		
Total	2263,413	93			
Total corregida	64,549	92			

a. R cuadrado = ,336 (R cuadrado corregida = ,196)

Medias marginales estimadas

Gran media

Variable dependiente: Compromiso laboral

Media	Error típ.	Intervalo de confianza 95%	
		Límite inferior	Límite superior
5,010 ^a	,113	4,785	5,236

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas post hoc
Puesto que ocupa el empleado

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Compromiso laboral

Scheffe

(I)Puesto que ocupa el empleado	(J)Puesto que ocupa el empleado	Diferencia de medias (I-J)	Error típ.	Sig.	Intervalo de confianza 95%
					Límite inferior
Gerente	Supervisor	,9740	,36309	,138	-,1723
	Senior	,8544	,36309	,247	-,2920
	Asistente	1,0830*	,30467	,019	,1211
	Practicante	,9432	,33451	,105	-,1129
Supervisor	Gerente	-,9740	,36309	,138	-2,1204
	Senior	-,1196	,32022	,998	-1,1306
	Asistente	,1090	,25205	,996	-,6868
	Practicante	-,0308	,28740	1,000	-,9382
Senior	Gerente	-,8544	,36309	,247	-2,0008
	Supervisor	,1196	,32022	,998	-,8914
	Asistente	,2286	,25205	,935	-,5672
	Practicante	,0888	,28740	,999	-,8186
Asistente	Gerente	-1,0830*	,30467	,019	-2,0450
	Supervisor	-,1090	,25205	,996	-,9048
	Senior	-,2286	,25205	,935	-1,0244
	Practicante	-,1398	,20878	,978	-,7990
Practicante	Gerente	-,9432	,33451	,105	-1,9993
	Supervisor	,0308	,28740	1,000	-,8766
	Senior	-,0888	,28740	,999	-,9962
	Asistente	,1398	,20878	,978	-,5193

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Compromiso laboral

Scheffe

(I)Puesto que ocupa el empleado	(J)Puesto que ocupa el empleado	Intervalo de confianza 95%
		Límite superior
Gerente	Supervisor	2,1204
	Senior	2,0008
	Asistente	2,0450*
	Practicante	1,9993
Supervisor	Gerente	,1723
	Senior	,8914
	Asistente	,9048
	Practicante	,8766
Senior	Gerente	,2920
	Supervisor	1,1306
	Asistente	1,0244
	Practicante	,9962
Asistente	Gerente	-,1211*
	Supervisor	,6868
	Senior	,5672
	Practicante	,5193
Practicante	Gerente	,1129
	Supervisor	,9382
	Senior	,8186
	Asistente	,7990

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,564.

*. La diferencia de medias es significativa al nivel

Subconjuntos homogéneos

Compromiso laboral

Scheffe

Puesto que ocupa el empleado	N	Subconjunto	
		1	2
Asistente	46	4,7140	
Supervisor	11	4,8230	
Practicante	18	4,8538	4,8538
Senior	11	4,9426	4,9426
Gerente	7		5,7970
Sig.		,965	,053

Se muestran las medias de los grupos de subconjuntos homogéneos.

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,564.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 12,439

b. Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleará la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.

c. Alfa =

Área de trabajo del empleado

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Compromiso laboral

Scheffe

(I)Área de trabajo del empleado	(J)Área de trabajo del empleado	Diferencia de medias (I-J)	Error típ.	Sig.	Intervalo de confianza 95%
					Límite inferior
Administración	Auditoría	,2754	,19933	,594	-,2946
	Precios de transferencia	-,1962	,27731	,918	-,9891
	Contabilidad	-,2483	,23202	,766	-,9117
Auditoría	Administración	-,2754	,19933	,594	-,8453
	Precios de transferencia	-,4715	,25567	,341	-1,2025
	Contabilidad	-,5237	,20566	,100	-1,1117
Precios de transferencia	Administración	,1962	,27731	,918	-,5967
	Auditoría	,4715	,25567	,341	-,2595
	Contabilidad	-,0522	,28190	,998	-,8581
Contabilidad	Administración	,2483	,23202	,766	-,4151
	Auditoría	,5237	,20566	,100	-,0643
	Precios de transferencia	,0522	,28190	,998	-,7538

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Compromiso laboral

Scheffe

(I)Área de trabajo del empleado	(J)Área de trabajo del empleado	Intervalo de confianza 95%
		Límite superior
	Auditoría	,8453
Administración	Precios de transferencia	,5967
	Contabilidad	,4151
	Administración	,2946
Auditoría	Precios de transferencia	,2595
	Contabilidad	,0643
	Administración	,9891
Precios de transferencia	Auditoría	1,2025
	Contabilidad	,7538
	Administración	,9117
Contabilidad	Auditoría	1,1117
	Precios de transferencia	,8581

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,564.

Subconjuntos homogéneos

Compromiso laboral

Scheffe

Área de trabajo del empleado	N	Subconjunto
		1
Auditoría	40	4,6289
Administración	22	4,9043
Precios de transferencia	11	5,1005
Contabilidad	20	5,1526
Sig.		,213

Se muestran las medias de los grupos de subconjuntos homogéneos.

Basadas en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = ,564.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 18,925

b. Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleará la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.

c. Alfa =

APÉNDICE G

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Respuesta a la pregunta de investigación 1

Media aritmética del nivel de clima organizacional percibido

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Clima organizacional	93	2,05	5,70	4,4435	,74878
N válido (según lista)	93				

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.	93	5,0108	1,05804
La calidad moral del personal.	93	4,8925	1,19294
La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.	93	4,8710	,81061
La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.	93	4,8387	1,07633
El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.	93	4,7957	1,12828
El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos.	93	4,6344	1,14003
El sistema de control o seguridad en el campus.	93	4,6022	1,18999
El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.	93	4,5806	1,26252
La observancia de las normas de conducta organizacionales.	93	4,4624	,96187
La calidad de vida espiritual del personal institucional.	93	4,4516	1,05826
El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.	93	4,4409	1,17457
El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.	93	4,3871	1,10367
El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.	93	4,3763	1,16949
El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo.	93	4,3118	1,38296
Las oportunidades de ascensos.	93	4,3011	,96442
El procedimiento de selección de personal.	93	4,2366	1,22827

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
El sistema de comunicación institucional.	93	4,1183	1,10187
El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.	93	4,0108	1,12766
La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados (as).	93	3,9247	1,31245
El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.)	93	3,6237	1,36664
N válido (según lista)	93		

Respuesta a la pregunta de investigación 2
 Media aritmética del nivel de reconocimiento laboral autopercibido

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. ttp.
Reconocimiento laboral	93	2,84	6,96	5,1213	,94642
N válido (según lista)	93				

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. ttp.
Que soy una persona calificada para desempeñar mi papel dentro de la empresa.	93	5,4086	,99167
Mi facilidad para llevarme bien con mis compañeros de trabajo.	93	5,3656	1,01922
Mis conocimientos técnicos para realizar tareas específicas.	93	5,3656	,99766
Mis habilidades para seguir los procedimientos de trabajo.	93	5,2473	1,15773
Mis conocimientos sobre tecnología que me ayudan a agilizar mis tareas.	93	5,2473	1,04939
Que tengo conocimientos para llevar a cabo los procesos productivos o de servicio.	93	5,2043	1,17547
Que tengo habilidades para el uso de equipo especializado.	93	5,1935	,98088
Mi asistencia al trabajo.	93	5,1935	1,27055
Mi puntualidad en el trabajo.	93	5,1720	1,23027
El cuidado que realizo del equipo y/o las materias primas.	93	5,1720	1,29063
Que tengo una actitud positiva ante el trabajo.	93	5,1720	1,23907
Que mi productividad ha ayudado a alcanzar los objetivos de la empresa.	93	5,1505	1,03153
Mi creatividad para emprender nuevas ideas de trabajo.	93	5,1398	1,22998
Que tengo la habilidad de proveerme del material necesario para la realización del trabajo y ahorrar tiempos y movimientos.	93	5,1398	1,08939

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Mi capacidad productiva.	93	5,1290	1,21785
Que poseo conocimientos especializados para realizar las tareas asignadas.	93	5,1075	1,11767
Mi disposición para realizar tareas que no corresponden a mi responsabilidad diaria.	93	5,0968	1,11379
Mis habilidades para realizar mi trabajo bajo los estándares de calidad establecidos por la empresa.	93	5,0860	1,04939
Mi responsabilidad para realizar mis actividades diarias.	93	5,0645	1,01945
Mis habilidades manuales para elaborar productos y preparar material.	93	4,9785	,98883
Realizo mis actividades empleando las técnicas de acuerdo al orden de producción o demanda del servicio.	93	4,9785	1,01058
Mi disposición para mantener ordenado mi lugar de trabajo.	93	4,9677	1,05760
Mi habilidad para operar la maquinaria necesaria que demanda mi trabajo.	93	4,8925	1,12735
Mis habilidades para el uso correcto de las herramientas o equipos de trabajo.	93	4,8065	1,06585
Mi conocimiento sobre evaluación de riesgos laborales.	93	4,7527	1,05970
N válido (según lista)	93		

Respuesta a la pregunta de investigación 3
Media aritmética del nivel de compromiso laboral autopercibido

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Compromiso laboral	93	3,05	6,26	4,8625	,83763
N válido (según lista)	93				

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales.	93	5,9677	1,05760
Me siento incómodo(a) cuando no realizo bien mi trabajo.	93	5,7097	,90386
Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo.	93	5,6667	1,08681
Soy feliz con el trabajo que realizo.	93	5,5914	1,07579
Estoy satisfecho(a) con mi trabajo.	93	5,3656	1,14953
Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella.	93	5,2366	1,19235
Me siento confiado(a) de trabajar con este grupo de compañeros(as).	93	5,2151	1,09196
Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo.	93	5,1505	1,04201
Me entusiasma pertenecer a esta organización.	93	4,9892	1,49270
Es muy beneficioso trabajar en esta empresa.	93	4,7204	1,27999
Mi trabajo no es una obligación, es un deber por todos los beneficios recibidos.	93	4,6559	1,43326
Trabajar en esta empresa es mejor que hacerlo en otra.	93	4,6559	1,22025
Planeo permanecer trabajando aquí por largo plazo.	93	4,6237	1,29308
Continuaría en este trabajo aunque la empresa tuviera problemas financieros.	93	4,4839	1,18517
Perdería mucho si dejo esta empresa.	93	4,2903	1,25612
Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	93	4,1828	1,49598

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo.	93	4,1183	1,40534
Dejar esta empresa representaría un sacrificio económico.	93	4,0430	1,45896
Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo.	93	3,7204	1,52062
N válido (según lista)	93		

LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez de Mon, S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., Pin, J., ... y Torres, M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw Hill.
- Alvarez Yanes, R. (2011). *Satisfacción y reconocimiento laboral de los empleados del corporativo adventista de Montemorelos*. Tesis de Maestría en Administración, Universidad de Montemorelos. Montemorelos.
- Aquino, K., Tripp, T. y Bies, R. (2006). Getting even or moving on? Procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91, 653-668.
- Arias Galicia, F. (1972). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Baguer Alcalá, A. (2005). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Díaz de Santos.
- Barrios Casas, S. y Paravic Klijn, T. (2006). Health promotion and a healthy workplace. *Revista latino-americana de enfermagem*, 14(1), 136-141.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista europea de economía y dirección de empresas*, 9(1), 139- 149.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis Doctoral. Universidad de las Islas Baleares. Islas Baleares.
- Bowers, D. G. y Taylor, J. C. (1972). *Survey of organizations: a machine-scored standardized questionnaire instrument*. Ann Arbor: center for research on utilization of scientific knowledge, University of Michigan. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2027/mdp.39015071883651>
- Bruke, W. (1998). *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo*. México: Site-sa.

- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cantera, F. J. (2011). Caricias laborales y talento. *Directivos +*, 15, 116-117.
- Carrillo Salcedo, J. A. (1991). *Curso de derecho internacional público*. Madrid: Tecnos.
- Casales F., J. C., Ortega Malagón, Y. y Romillo Rodríguez, M. D. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revista de psicología*, 17(3), 288-296.
- Caso Neira, A. (2000). *Sistemas de incentivos a la producción*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Castañeda Martínez, L. (2005). *En busca del ascenso en el trabajo*. México: Poder.
- Claire Rocha, M. y Böhrst Pelaez, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Revista AJAYU*, 2(1). Recuperado de http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n1/v2n1a8.html#_edn1
- Conway, E. (2004). Relating Career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417-446.
- Cortés Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional: Hospital Dr. F. Nachón*. Tesis de Maestría en Salud Pública, Universidad Veracruzana. Veracruz.
- Cortez Díaz, J. M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene en el trabajo*. Madrid: Tébar.
- Chiang Vega, M., Núñez Partido, A., Martín Rodrigo, M.J. y Salazar Botello, 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), 92-103. Universidad del Bío-Bío, Concepción.
- Chiang Vega, M., Salazar Botello, C. y Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thompson.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Learning.

- Edel Navarro, R., García Santillán, A. y Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Universidad Veracruzana. Veracruz. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007c/340/
- Enache, M., Sallan, J., Simo, P. y Fernandez, V. (2013). Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880-898.
- Ernst, M. E., Messmer, P. R., Franco, M. y Gonzalez, J. L. (2004). Nurses' Job Satisfaction, Stress, and Recognition in a Pediatric Setting. *Pediatr Nurs*, 30(3), 219-227.
- Feder, B.J. y Herzberg, F.I. (2000). *Professor And Management Consultant*. New York Times, Feb 1, 26 Recuperado de <http://es.slideshare.net/dyhack/texto-1-14740855>
- Feldman, L, y Blanco, G. (2006). Las emociones en el clima organizacional: un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29(2), 103-108.
- Ford, L. (2005). *Transforma tu lugar de trabajo: ideas para motivar, dinamizar y aumentar los niveles de productividad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Frías Fernández, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concentración empresarial*. Santiago de Chile: LOM.
- Friedlander F., Margulies N., (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Galarsi, M. F. y Marrau, C. (2007). La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis. *Fundamentos en Humanidades*, 8(2), 165-182.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Gandy, D. B. (2001). *30 días para conseguir empleados satisfechos*. Barcelona: Gestión 2000.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada, Andalucía, España.

- Garza Puente, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. Tesis de Maestría en dirección empresarial, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. M. (1994). *Organizations: Behavior, structure, processes* (8a ed.). Irwin, Illinois: Burr Ridge.
- Giner De la Fuente, F. y Gil Estallo, M. de los A. (2013). *La organización de empresas: hacia un modelo de futuro*. Madrid: ESIC.
- Gitman, L. y McDaniel, C. (2008). *El futuro de los negocios*. México: Cengage.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls, in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Gonçalves, A. P. (2001). *Fundamentos del clima organizacional*. Rio de Janeiro: Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- González García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación y cualificación.
- González Szymanski, M. F. y Sosa Cázares, L. A. (2003). *Análisis del clima laboral de la tesorería general de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de las Américas Puebla, Cholula, Puebla, México. Recuperado de: [http:// Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_s_mf/indice.html](http://Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_s_mf/indice.html)
- Grajales Guerra, T. (2008). *Cómo planear una investigación empírica*. México: Editorial Montemorelos.
- Grande Esteban, I. y Abascal Fernández, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (10ª ed.). Madrid: ESIC.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Harter, J., Schmidt, F. y Hayes, T. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw Hill.

- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo organizacional*. México: Prentice Hall.
- Jiménez, A., Pimentel, M. y Echeverría, M. (2002). *Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid: Díaz de Santos.
- Köhler, H. D. y Martín Artiles, A. (2005). *Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: DELTA.
- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso organizacional. *Revista de Antiguos Alumnos: Universidad de Montevideo*, 6(2), 79-83.
- Larousse (2009). *Diccionario enciclopédico Larousse*. Madrid, España: Larousse.
- Latorre Estrada, E. (1996). *Teoría general de sistemas aplicada a la solución integral de problemas*. Santiago de Cali: Editorial de la Universidad del Valle.
- Lerma González, H. D. (2004). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (2ª. ed.). Bogotá: ECOE.
- Litwin, G. H. y Stinger, R. A. (1967). *The Influence of organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Loli Pineda, A. E. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de investigación en Psicología*, 9(1), 37-67.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment'. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-94.
- McAdams, J. L. (1998). *Premiar el desempeño*. Madrid: Díaz de Santos.
- McDonald, R., Boud, D., Francis, J. y Gonczi, A. (1995). *Nuevas perspectivas sobre la evaluación. Sección para la educación técnica y profesional*. París: UNESCO.
- Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción s21/26: un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.

- Menéndez, E. L. (1984). El modelo médico hegemónico: transacciones y alternativas hacia una fundamentación teórica del modelo de auto atención en salud. *Arxiu d'Etnografia de Catalunya*, 3, (83-119).
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Irving, P.G. y Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299 –326.
- Meyers, F. E. (2000). *Estudios de tiempos y movimientos. Para la manufactura ágil*. México: Pearson Educación.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Mowday, R. T. (1998) Reflections on the study and relevance or organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 357-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. (1982). *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Namakforoosh, N. M. (2005). *Metodología de la investigación (2ª . ed.)*. México: Limusa.
- Nelson, B. y Spitzer, D. (2005). *1001 formas de recompensar a los empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
- O'Leary-Kelly, A., Griffin, R. y Glew, D. (1996) Organization motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225- 253.
- Olaz Capitán, A. J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers*, 91, 193-201.

- Palmer, Y., Gómez Vera, A., Cabrera Pivaral, C., Prince-Vélez, R. y Searcy, R. (2005). Factores de riesgo organizacionales asociados al síndrome de burnout en médicos anestesiólogos. *Salud Mental*, 28(1), 82-91.
- Paredes Saavedra, M. (2011). *Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Morelia*, Tesis de Maestría en Administración, Universidad de Morelia. Morelia.
- Peiró, J. M., Zurriaga, R. y González Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Revista del INSHT*, 20, 11-20.
- Pérez Perea, S., Soler Cárdenas, S. F. y Díaz Hernández, L. (2009). Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. *Revista de Educación Médica Superior*, 23 (2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=
- Peya Gascóns, M. (2008). Satisfacción laboral: una breve revisión. *Nursing*, 26(2), 62-85.
- Plá Rodríguez, A. (1989). *Estabilidad en el empleo. Solución de conflictos de trabajo y concertación social*. Murcia: Molina de Segura.
- Powell, G. y Butterfield, D. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
- Pritchard R. D. y Karasick B. W. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 110-119.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rasmussen Cruz, B., Hidalgo San Martín, A. y Alfaro Alfaro, N. (2003). Comportamientos de riesgo de ITS/SIDA en adolescentes trabajadores de hoteles de Puerto Vallarta y su asociación con el ambiente laboral. *Salud pública de México*, 45(1), 81-91.
- Rego, A. y Souto, S. (2004). La relación entre los climas organizacionales autenticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 77-102.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.

- Rivas, J. (2011). *La operacionalización de las hipótesis*. Recuperado de <http://>
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice-hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Fernández, A., Díaz Bretones, F., Fuertes Martínez, F., Martín Quirós, M., Montalbán Peregrín, M., Sánchez Santa-Bárbara, E. y Zarco Martín, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis*. México: Plaza y Valdez folios universitarios.
- Ruiz Morales, A. y Morillo Zarate, L. E. (2004). *Epistemología clínica: investigación clínica aplicada*. Bogotá: Médica Panamericana.
- Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A. y Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224.
- Segurado Torres, A. y Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 828-836.
- Serrano González, I. (2002). *La educación para el siglo XXI: comunicación y salud*. (2ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Serrat, G. (2005). Cuidando al personal se cuida al cliente (Y II). *Horeco*, 219(3).
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stephen, P. R. (2000). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Editorial Prentice Hall;
- Tejada Artigas, C. M. y Rodríguez Yunta, L. (2007). Un acercamiento a la situación laboral y desarrollo profesional de los trabajadores de la información y documentación: la encuesta Sedic. *Jornadas españolas de documentación*, 10(1), 383-392.
- Tomas-Sábado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Umaña Montero, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José: EUNED.

- Vallejo Garcelán, C. (2008). *Guía para la conciliación de la vida profesional y personal en pymes*. Madrid: Fundación EOI.
- Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Education.
- Ventrice, C. (2009). *Make their day: employee recognition that works*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Vicente Pérez, A. J. (2005). *Prevención de riesgos laborales*. Madrid: ESIC.
- Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso de los empleados a través de un liderazgo efectivo. *Revista latinoamericana de administración*, 26(1), 5-17.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- White, E. (1955). *Patriarcas y profetas*. Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. (2005). *Consejos para los maestros, padres y alumnos*. México: APIA.
- Zohar, D. y Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89, 322-333.