

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Una Institución Adventista

**CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA
GERENCIA DE OPERACIONES TECNOLÓGICAS Y
APLICACIONES EN UNA INSTITUCIÓN
BANCARIA DEL PERÚ, 2017**

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Maestro en
Administración de Negocios con mención
en Gestión Empresarial

Por

Marco Aurelio Baldoceca Porras

Lima, Perú

Octubre de 2017

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

TA	Baldoceda Porras, Marco Aurelio
3	Clima y compromiso organizacional de la gerencia de operaciones tecnológicas y aplicaciones en una Institución Bancaria del Perú, 2017/ Marco Aurelio Baldoceda
B17	Porras. Asesor: Mg. María Elena Elizabeth Coronado de la Cruz. Lima, 2017
2017	110 hojas
	Tesis (Maestría), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales. Escuela de Posgrado, 2017.
	Incluye referencias y resumen.
	Campo del conocimiento: Administración
	1. Clima. 2. Compromiso Organizacional. 3. Gerencia.

*Clima y compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones
Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú,
2017*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración
de Negocios con Mención en Gestión Empresarial

JURADO DE SUSTENTACIÓN

Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez
Presidente

Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo
Secretario

Mg. Maria Elena Elizabeth Coronado de la Cruz
Asesora

Mg. Maribel Paredes Suavedra
Vocal

Mg. Ivan Apaza Romero
Vocal

Lima, 04 de octubre de 2017

DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO¹ ENTRE LA AUTORA Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE LA AUTORA Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 04 de octubre 2017.

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre MARCO AURELIO BALDOCEDA PORRAS, identificado con DNI N° 40778946, nacionalidad: Peruana, domiciliado en Urbanización Los Claveles Mz A lote 3, Distrito de Ate, a quien en adelante se le denominará EL AUTOR; y de la otra parte UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Naña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará LA UNIVERSIDAD, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 10168821, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 04 de octubre del 2017.

Yo EL AUTOR, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestas:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a LA UNIVERSIDAD para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD.

Además, en la condición de autora de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de LA UNIVERSIDAD.


MARCO AURELIO BALDOCEDA
PORRAS
e-mail: Marco.baldoceda@gmail.com

LA UNIVERSIDAD

¹ El presente documento tiene su origen legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicada el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo **MARIA ELENA ELIZABETH CORONADO DE LA CRUZ**, identificado con DNI N° 07364352, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "*Clima y compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú, 2017*" constituye la memoria que presenta el Bachiller **MARCO AURELIO BALDOCEDA PORRAS** para obtener el grado académico de Magister en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima,aña, a los 04 días del mes de octubre de 2017.



M^{te}. MARIA ELENA ELIZABETH CORONADO DE LA CRUZ

Asesora

**Actualizado al 17-Feb-2017

DEDICATORIA

A mi querida esposa Kamini, por el amor y apoyo que me brinda en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por las innumerables bendiciones que me ha regalado hasta el día de hoy, y especialmente por cuidar de mi salud en estos años.

A la Universidad Peruana Unión, por recibirme como estudiante de posgrado y brindarme todas las facilidades, incluidas las financieras para poder culminar mis estudios.

A mis distinguidos profesores de la Escuela de Posgrado, por sus enseñanzas brindadas en las aulas de clase.

A mi asesora, la doctora María Elena Coronado, por su experiencia en el tema, y por su apoyo en estos meses.

A mis padres Aurelio y Dina, por inculcarme siempre el ser perseverante y poner todo mi esfuerzo en el logro de mis metas.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	vi
Agradecimientos	vii
Tabla de contenido.....	viii
Índice de tablas	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Capítulo I	3
El Problema.....	3
1.1. Descripción de la situación problemática	3
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3 Justificación y viabilidad	6
1.3.1. Justificación	6
1.3.2. Viabilidad.....	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5 Formulación de hipótesis	8
1.5.1. Hipótesis general.....	8
1.5.2. Hipótesis específicos.....	8
Capítulo II.....	10
Marco teórico	10
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.2. Marco histórico	13
2.2.1. Clima organizacional	13
2.2.2. Compromiso organizacional	17
2.3. Marco filosófico.....	20
2.3.1. Clima organizacional	20
2.3.2. Compromiso organizacional	21
2.4. Bases teóricas.....	22

2.4.1. Clima organizacional	22
2.4.1.1. Conceptualización del clima organizacional.....	22
2.4.1.2. Tipos de clima organizacional	24
2.4.1.3. Dimensiones del clima organizacional	27
2.4.1.4. Características del clima organizacional.....	30
2.4.1.5. Importancia del clima organizacional	31
2.4.1.6. Medición del clima organizacional	32
2.4.1.7. Tendencias del clima organizacional	33
2.4.2. Compromiso organizacional	34
2.4.2.1. Definición del compromiso organizacional	34
2.4.2.2. Componentes del compromiso organizacional	35
2.4.2.3. Importancia del compromiso organizacional.....	36
2.4.2.4. Consecuencias del compromiso organizacional.....	37
2.5. Marco conceptual.....	39
2.5.1. Clima organizacional	39
2.5.2. Compromiso organizacional	39
2.5.3. Estructura organizacional.....	39
2.5.3. Eficacia organizacional	39
2.5.4. Comportamiento organizacional	39
Capítulo III.....	40
Diseño metodológico	40
3.1. Tipo de estudio.....	40
3.2. Diseño de la investigación	40
3.3. Población y muestra.....	40
3.3.1. Población.....	40
3.3.2. Muestra	40
3.4. Operación de variables.....	41
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
3.5.1. Instrumento para medir el clima organizacional.....	41
3.5.2. Instrumento para medir el compromiso organizacional.....	43
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	44
Capítulo IV	45
Resultados y discusión.....	45
4.1. Aspectos sociodemográficos.....	45
4.1.1. Clima organizacional	45

4.1.2. Clima organizacional según sexo.....	46
4.1.3. Clima organizacional según edad	47
4.1.4. Clima organizacional según tipo de puesto.....	48
4.1.5. Compromiso organizacional	49
4.1.6. Compromiso organizacional según sexo.....	49
4.1.7. Compromiso organizacional según edad	50
4.1.8. Compromiso organizacional según tipo de puesto.....	51
4.2. Prueba de normalidad	51
4.3. Relación entre clima y compromiso organizacional.....	52
4.4. Relación entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional	53
4.5. Relación entre estilo de dirección y compromiso organizacional	54
4.6. Relación entre sentido de pertenencia y compromiso organizacional	55
4.7. Relación entre retribución y compromiso organizacional	56
4.8. Relación entre disponibilidad de recursos y compromiso organizacional.....	57
4.9. Relación entre estabilidad y compromiso organizacional	58
4.10. Relación entre claridad y coherencia en la dirección y compromiso organizacional.....	59
4.11. Relación entre valores colectivos y compromiso organizacional	60
4.12. Discusión	61
Capítulo V.....	68
Conclusiones y recomendaciones	68
5.1. Conclusiones.....	68
5.2. Recomendaciones	69
Referencias.....	71
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Consistencia interna de la escala clima organizacional	43
Tabla 2. Consistencia interna de la escala compromiso organizacional	44
Tabla 3. Clima organizacional	45
Tabla 4. Clima organizacional según sexo	46
Tabla 5. Clima organizacional según edad	47
Tabla 6. Clima organizacional según tipo de puesto	48
Tabla 7. Compromiso organizacional	49
Tabla 8. Compromiso organizacional según sexo	49
Tabla 9. Compromiso organizacional según edad	50
Tabla 10. Compromiso organizacional según tipo de puesto	51
Tabla 11. Prueba de normalidad de las variables y dimensiones de estudio	52
Tabla 12. Coeficiente de correlación entre clima y compromiso organizacional.....	53
Tabla 13. Coeficiente de correlación entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional.....	54
Tabla 14. Coeficiente de correlación entre estilo dirección y compromiso organizacional.....	55
Tabla 15. Coeficiente de correlación entre sentido de pertenencia y compromiso organizacional.....	56
Tabla 16. Coeficiente de correlación entre retribución y compromiso organizacional ..	57
Tabla 17. Coeficiente de correlación entre disponibilidad de recursos y compromiso organizacional.....	58
Tabla 18. Coeficiente de correlación entre estabilidad y compromiso organizacional ..	59
Tabla 19. Coeficiente de correlación entre claridad y coherencia en la dirección y compromiso organizacional.....	60
Tabla 20. Coeficiente de correlación valores colectivos y compromiso organizacional	61
Tabla 21. Correlaciones sub test - test de la escala.....	86
Tabla 22. Correlaciones sub test - test de la escala.....	87

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	76
Anexo 2. Operación de variables	79
Anexo 3. Encuesta de clima y compromiso organizacional	82
Anexo 4. Validez de constructo de la escala de clima organizacional	86
Anexo 5. Validez de constructo de la escala de compromiso organizacional	87
Anexo 6. Autorización de uso de la escala de clima organizacional EDCO	88
Anexo 7. Validez de instrumento	89
Anexo 8. Data de información	91

RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar la relación existente entre el clima y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú.

El estudio fue no experimental, de diseño transversal y de alcance correlacional no causal, con un muestreo probabilístico. La muestra fue de 105 trabajadores. Los instrumentos utilizados fueron la escala clima Organizacional EDCO, desarrollada por Acero Yusset, et al. (1999) y la escala de compromiso organizacional elaborado y revisado por Meyer, Allen, & Smith (1993).

Los resultados muestran que existe un alto grado de relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de la Gerencia en estudio. Respecto a las dimensiones se presenta un alto grado de relación entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional; un grado moderado con el compromiso organizacional de las dimensiones de claridad y coherencia en la dirección, retribución, valores colectivos y disponibilidad de recursos; y un grado bajo de relación con el compromiso organizacional del estilo de dirección y la estabilidad. Por último, se evidencia que no existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional.

Palabras claves: clima, compromiso organizacional, gerencia

ABSTRACT

The objective of the present investigation is to determine the relationship between the climate and the organizational commitment of the Technological Operations and Applications Management in a banking institution in Peru.

The study was non-experimental, cross-sectional and non-causal correlational, with probabilistic sampling. The sample was 105 workers. The instruments used were the Organizational Climate Scale EDCO, developed by Acero Yusset, et al. (1999) and the organizational commitment scale developed and revised by Meyer, Allen, & Smith (1993).

The results show that there is a high degree of significant relationship between the organizational climate and the organizational commitment of the Management under study. Regarding the dimensions, a high degree of relationship between the sense of belonging and the organizational commitment is presented; a moderate degree with the organizational commitment of the dimensions of clarity and coherence in the direction, remuneration, collective values and availability of resources; and a low degree of relationship with the organizational commitment of management style and stability. Finally, it is evident that there is no significant relationship between interpersonal relationships and organizational commitment.

Key words: climate, organizational commitment, management

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

Ante un mercado altamente exigente y competente, las empresas buscan ser más sólidas en cada año. Para lograr esta solidez, la alta Gerencia no sólo debe tomar buenas decisiones, sino debe tener un equipo humano comprometido. Los recursos humanos constituyen el elemento esencial en la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada gerente en las distintas áreas funcionales de la organización. Por tanto, el administrador necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita liderar su organización hacia la excelencia y competitividad.

En la actualidad, se necesita tener un clima organizacional saludable, porque el lugar y el ambiente donde un trabajador se desenvuelve pueden ser un vínculo o un obstáculo para un buen rendimiento y por ende un buen funcionamiento de la organización en su conjunto, así mismo puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran (Soberanes Rivas & De la Fuente Islas, 2009). Así mismo, las nuevas tendencias del clima organizacional indican el impacto que tienen en los trabajadores y en su comportamiento, tal es el caso del ausentismo, rotación, acoso y violencia, entre otros (Corichi García, Hernández Gracia, & García Velázquez, 2013).

En este contexto, toda persona percibe de modo distinto el ambiente en el que se desenvuelve, y dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, específicamente en su compromiso. El compromiso con la organización va más allá de la lealtad e incluye una contribución activa para alcanzar las metas de la organización. El compromiso con la organización representa una actitud ante el trabajo más amplio que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la organización y no sólo

al empleo. Es más, el compromiso por lo general es más estable que la satisfacción porque es menos probable que los acontecimientos diarios lo modifiquen (Hellriegel & Slocum, 2009).

La Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones del Banco Internacional del Perú (Interbank), que es responsable del desarrollo de aplicaciones y el soporte a los diversos productos y servicios de la empresa, cuenta con personal administrativo y técnico que está experimentando menor rendimiento en el trabajo, mayor ausentismo, intenciones de renunciar, además que las relaciones interpersonales que tienen con sus jefes no son buenas, no se sienten escuchados por ellos y en el ambiente laboral se desarrollan murmuraciones de malestar e incomodidad, no se retiran a sus hogares a la hora de salida establecida porque son mal vistos por la jefatura; creando un ambiente laboral donde los empleados no se sienten comprometidos con la empresa y sólo desean cumplir sus tareas diarias y retirarse a sus hogares.

Por tal razón, hemos considerado necesario estudiar la relación existente entre el clima y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones, porque entendemos que la percepción del ambiente en el que se trabaja influye en el compromiso de su personal.

1.2. Formulación del problema

Una de las grandes preguntas que realiza el investigador es si el tener un clima saludable hace que nuestro equipo se comprometa con ella. Por ello, en este estudio planteamos el siguiente problema general y problemas específicos:

1.2.1. Problema general.

¿Existe relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

1. ¿Existe relación entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?
2. ¿Existe relación entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?
3. ¿Existe relación entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?
4. ¿Existe relación entre la retribución y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?
5. ¿Existe relación entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?
6. ¿Existe relación entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?
7. ¿Existe relación entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?
8. ¿Existe relación entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?

1.3. Justificación y viabilidad

1.3.1. Justificación.

El trabajo de investigación sobre el clima organizacional y el compromiso organizacional nos permitirá tener mayor información sobre cómo podemos influir en el comportamiento de los trabajadores; a conocer si las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad, la claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos de la organización contribuyen de manera significativa en el compromiso de los trabajadores de una empresa.

A nivel práctico, esta investigación cobra utilidad al colaborar con el desarrollo y ejecución de programas de mejoramiento del clima para la Gerencia, las cuales redundarán en una mayor calidad de vida de los trabajadores, que contribuirá en un mayor compromiso en las metas (Robbins & Judge) y con ello mayores ingresos para la empresa y del trabajador, y por ende mejorar la economía del país.

A nivel teórico, esta investigación sirve para comprender la relación existente entre las variables clima organizacional y compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones de la institución bancaria de estudio, además de servir como conocimiento para futuras investigaciones que intentan estudiar dicha relación.

1.3.2. Viabilidad

El estudio es realizado en el año 2017 y servirá como indicador del clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional.

Es viable debido a la importancia que merece para la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones de la institución bancaria de estudio. Sus resultados serán de gran utilidad para la toma de decisiones sobre la gestión del talento humano.

Por otro lado, la gerencia ha facilitado los medios necesarios para la realización del estudio.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

1.4.2. Objetivos específicos.

1. Determinar la relación existente entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
2. Determinar la relación existente entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
3. Determinar la relación existente entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
4. Determinar la relación existente entre la retribución y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
5. Determinar la relación existente entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

6. Determinar la relación existente entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
7. Determinar la relación existente entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
8. Determinar la relación existente entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

1.5. Formulación de hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

1.5.2. Hipótesis específicas

1. Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
2. Existe relación significativa entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
3. Existe relación significativa entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

4. Existe relación significativa entre la retribución del clima organizacional y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
5. Existe relación significativa entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
6. Existe relación significativa entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
7. Existe relación significativa entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.
8. Existe relación significativa entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS

2.1. Antecedentes de la investigación

Las investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. Tanto el Clima laboral como el compromiso organizacional son variables muy estudiadas de manera independiente, pero no se ha encontrado muchas investigaciones que estudien su relación.

En Quito, Ecuador, Ruiz & Alarcón (2016) realizaron un estudio en el Banco Solidario, posterior a una fusión con UniBanco. La población de estudio fue de 1563 trabajadores, de la cual se obtuvo una muestra de 1336 trabajadores, a quienes se le aplicó el mismo cuestionario utilizado en el último estudio realizado por la institución y que está en función a sus objetivos estratégicos. El estudio tenía como objetivo realizar un diagnóstico del clima laboral de la institución financiera y elaborar una propuesta de mejora para los puntos identificados.

El resultado de la investigación concluyó que los trabajadores mostraron un gran sentido de compromiso y pertenencia con el Banco al ser la dimensión Empresa-Orgullo la mejor puntuada a nivel Institución; además se encontraron variaciones en el estilo de liderazgo, fruto de la fusión, que afectó el nivel de satisfacción de la gente con respecto al clima; asimismo, los trabajadores percibieron que debe trabajarse en mejorar el equilibrio de su vida familiar-laboral. Finalmente, se propuso un plan de mejora cuya ejecución iba a ser priorizado por el Banco.

En otro estudio de tipo descriptivo realizado por Fernández Domínguez (2007) en la ciudad de Guatemala; su objetivo general fue determinar cuáles son los factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz. Se tomó a

un grupo de colaboradores, siendo un total de diecinueve, de las cuales fueron catorce varones y cinco mujeres, de los niveles jerárquico directivo, ejecutivo y operativo, a quienes se les aplicó un cuestionario desarrollado por el investigador denominado “Cuestionario para evaluar Clima Laboral”.

Como resultado de la investigación, se concluyó que los factores como motivación, relaciones interpersonales, identificación con la empresa, percepción general y responsabilidad son los que determinan el clima organizacional; además, el personal está motivado, lo que ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes, y que parte de esta motivación es la relación que existe con los compañeros de trabajo y jefes, así como la estabilidad y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa. Por otro lado, se identificó que hay factores como la autonomía y el reconocimiento que podrían mejorar dentro de la empresa para que no afecte el clima organizacional de manera negativa.

En Lima, Cutipa Gonzales (2015) desarrolló un trabajo de investigación con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca durante el período 2014-II. El enfoque del estudio fue cuantitativo y de alcance correlacional, la población fue de 320 trabajadores distribuidos en diferentes áreas de trabajo y la muestra estuvo conformada por 113 trabajadores a quienes se les aplicó un instrumento de clima laboral (CL – SPC) y un cuestionario de compromiso de Meyer y Allen.

Los resultados de este estudio concluyeron que sí existe relación directa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional ($r=0.799$, $p=0.000$), indicando que a medida que mejora el clima organizacional de la institución también mejora correlativamente el compromiso de los trabajadores de la institución de educación superior universitaria. Así mismo, se concluyó que existe una relación significativa entre

cada una de las dimensiones del clima organizacional (realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) con el compromiso organizacional.

De otro lado, en México, Gomez Sanchez, Recio Reyes, & López Gama (2010) realizaron un estudio transversal bajo un enfoque de tipo cuantitativo descriptivo y correlacional a 100 trabajadores de 12 empresas de tipo familiar pertenecientes a los municipios de Rioverde y el Refugio de Ciudad Fernández. El trabajo tenía como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional con cada una de las dimensiones del compromiso que tienen los participantes, así también como definir si las características sociodemográficas de los empleados influyen en el clima organizacional y el compromiso con la empresa. Para la recolección de datos se utilizó un instrumento de clima organizacional diseñado por Brown y Leigh (1996) y un cuestionario de compromiso organizacional elaborado por Meyer, Allen y Smith (1993).

El estudio concluyó que sí existe relación entre el compromiso afectivo y el compromiso normativo con todas las dimensiones del clima organizacional, con excepción del compromiso de continuidad, el cual sólo tiene correlación para la variable claridad del rol ($r=0.198$, $p=0.05$) y reconocimiento ($r=0.208$, $p=0.039$). También se concluyó que el clima percibido por los participantes de la organización sí tiene relación significativa con las variables demográficas, con excepción de la variable claridad del rol, donde no se corrobora correlación con estas variables. Además, se concluyó que el compromiso organizacional no tiene relación significativa con las variables demográficas, con excepción del compromiso afectivo y la variable demográfica “puesto actual” ($\rho=-0.236$, $p=0.020$) y el compromiso de continuidad y la variable demográfica “sexo” ($p=0.026$).

Sin embargo, en Venezuela, en la ciudad de Barquisimeto Florez Rivero (2014) realizó un estudio sobre el clima organizacional y el compromiso organizacional en docentes universitarios. Se trató de una investigación de tipo correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal. La muestra estuvo integrada por 96 docentes de los Programas de Psicología, Desarrollo Humano y Artes Plásticas, con edades comprometidas entre los 25 y los 60 años, y una antigüedad en el cargo mayor a un año, la selección fue no probabilística. El instrumento utilizado fue la escala de clima organizacional (EDCO) y el cuestionario de compromiso organizacional creado por Allen y Meyer (1997).

La investigación concluyó que la relación entre el compromiso organizacional y el clima laboral es muy baja, que al parecer hay una contradicción ya que se obtuvieron altos puntajes en las dimensiones del clima laboral; específicamente en las relaciones interpersonales, claridad y coherencia en la dirección, sentido de pertenencia, y valores colectivos; y era de suponer que un alto grado de pertenencia en la organización debería también desarrollar algún tipo de compromiso, particularmente el compromiso afectivo. Sin embargo, si se encontró correlaciones levemente significativas entre el compromiso normativo y la dimensión de relaciones interpersonales, y el compromiso de continuidad y las dimensiones de pertenencia y estilos de dirección. Es decir, el docente permanece y piensa mantenerse en la universidad porque percibe que los estilos de dirección favorecen su estabilidad laboral.

2.2. Marco histórico

2.2.1. Clima organizacional

Contreras Chavarria & Matheson Vargas (1984) afirma que las primeras ideas en relación al concepto que hoy se conoce como Clima fueron desarrolladas por Kurt Lewin en la década del treinta, cuando trató de relacionar el comportamiento humano con el

ambiente, bajo el concepto de atmósfera psicológica. Décadas después, ya en los años sesenta, James y Jones realizan una revisión del concepto Clima en los diversos estudios realizados, distinguiendo dos perspectivas teóricas relativas a este concepto: el enfoque de medidas múltiples y el enfoque de medidas perceptuales, siendo este último más estudiado y que considera como elemento esencial la percepción del trabajador respecto de los estímulos relevantes.

En 1964, Forehand y Gilmer (citado en García Solarte, 2009) plantearon el clima como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Ellos toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Ellos se basan en un enfoque objetivo ya que las variables son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección.

Mientras que años antes en 1962, Halpin y Crofts (citado en García Solarte, 2009) planteaban el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Ellos mencionan como elemento importante del clima el espíritu cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.

Por otro lado, fueron Litwin y Stringer en 1968 (citado en Ortega Muñoz, 2015) los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva conceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles a los que viven y trabajan en dicho entorno, y que influye en su comportamiento y motivación. Ellos intentan explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como

motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

En el mismo año, Tagiuri y Litwin (1968) (citado en De Araújo Silva Freire, 2009) presentan varios sinónimos para el término clima organizacional, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología; y definen el clima organizacional como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento, y puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.

Unos años más tarde, Guion (1973) menciona que la concepción del clima organizacional percibido parece ser ambigua una vez que no parece ser cierto si se refiere a la organización o a la percepción individual, o sea, considera que las medidas de clima organizacional en la percepción del individuo pueden no corresponder a los reales atributos de la organización y el “clima percibido” pasa a ser considerado como “satisfacción en el trabajo”. Por ello sugiere para la evaluación del clima organizacional se utilicen medidas objetivas y que el grado de consenso en la organización respecto al clima percibido debería ser de 90% para validar el concepto de clima, es decir, el clima se mide a través de las percepciones individuales, pero para que el clima exista en un determinado nivel (grupo, unidad, departamento, organización) es necesario un cierto grado de acuerdo entre dichas personas (citado en De Araújo Silva Freire, 2009).

En 1988, Rousseau (citado en De Araújo Silva Freire, 2009) subraya que el concepto del clima tiene claramente límites específicos que los distinguen de otras características y otras percepciones, y que existen dos atributos constantes en la definición del clima que persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Así, sobre la percepción, aborda que son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo y las descripciones son las referencias que hace el individuo sobre tales sensaciones.

En 1990, Payne (citado en Sacca Campos, 2010) argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, porque las personas en diferentes partes de la organización tienen percepciones radicalmente distintas de la organización; y cuando las percepciones se comparten de manera consensual solamente en pequeños grupos, no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por tanto, según Payne es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.

En respuesta a lo indicado por Guion (1973) y Payne (1990), Koys y DeCottis (1991) (citado en De Araújo Silva Freire, 2009) describen que las percepciones del clima tienen ciertas características:

- Las percepciones del clima resumen la descripción que el individuo hace de sus experiencias organizacionales, más que la reacción evaluativa o afectiva de lo que ha experimentado. Aunque la descripción no puede ser completamente separada de la evaluación, la distinción entre reacciones descriptivas y evaluativas en las experiencias organizacionales distinguen el clima de la satisfacción.
- Las percepciones del clima son relativamente estables en el tiempo
- Las percepciones del clima son compartidas ampliamente por los miembros de la unidad organizacional relevante. No obstante, pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, puesto que la vida en la organización puede ser percibida de forma diferente por sus miembros en los diferentes niveles de la misma, en diversas localizaciones, o en diversas unidades dentro de la misma localización.

A inicios del siglo XXI, Alcover (2004, citado en De Araújo Silva Freire, 2009) dice que el clima organizacional está constituido por “las percepciones compartidas por los miembros de una organización, de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas”.

Años más tarde, Rousseau (2006, citado en De Araújo Silva Freire, 2009) considera que el clima es la descripción del entorno por parte de quienes participan directamente en él. Además, apunta que, como en la evaluación del clima están incluidas las principales dimensiones organizativas que influyen a los trabajadores, prácticamente todo estudio de la percepción que tienen los trabajadores de su entorno de trabajo puede ser considerado un estudio sobre el clima.

2.2.2. Compromiso organizacional

El estudio del compromiso organización viene de los años sesenta, y fue en 1960 donde Becker (citado en Minaya Canales, 2014) desde la teoría del intercambio social, define el compromiso organizacional como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continua en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas.

Sin embargo, uno de los primeros análisis del compromiso organizacional fue desarrollado por Katz y Kahn (1977, citado en Zamora Poblete, 2009). Ellos abordaron el compromiso organizacional como la interiorización e identificación con los objetivos organizacionales, producto de que el trabajador observa una correspondencia entre estas metas y sus objetivos personales.

En el mismo año 1977, Steers (citado por Loli Pineda, 2007) define el compromiso como "... la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización". Propuso un modelo de 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.

Tras casi una década de investigación sobre el tema, Mowday, Porter y Steers (1982) (citado en Fuentes Jimenez, 2009) publicaron un trabajo que ha sido un claro referente para la comunidad académica. En su libro, definían el compromiso organizativo como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización”. Pese a que lo veían y trataban como un constructo unidimensional central, únicamente, en la dimensión afectiva, cierto es que había afirmado que el compromiso estaba caracterizado por al menos tres factores: (a) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores organizativos; (b) el deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización; y, (c) un fuerte deseo por mantener su pertenencia a la organización.

En 1985, Reichers (citado por Zegarra Del Rosario, 2014) propuso una nueva perspectiva para la conceptualización del término “compromiso organizacional” llamada compromisos múltiples”. Bajo esta perspectiva se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que tradicionalmente se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo a esta perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición “el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización”, tales como dueños, gerente, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes.

A inicios de la década de los noventa, Mathieu y Zajac (1990) (citado en Loli Pineda, 2007) después de revisar los escritos de un conjunto de investigadores llegaron a señalar que las definiciones sobre compromiso tienen en común expresiones como “...vínculo o lazo del individuo con la organización”.

Hasta ese entonces, el constructo era considerado como unidimensional ya que se ponía el énfasis casi exclusivamente en el apego afectivo a la organización. Sin embargo, la concepción del compromiso organizacional como un constructo multidimensional se fue fortaleciendo paulatinamente (Zegarra Del Rosario, 2014).

En 1991, Meyer y Allen (citado por Arias Galicia, 2001) señalaron que el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Por ello propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; así la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad, o el deber permanecer en la organización.

En 1993, Cotton (citado en Salvador Ferrer & García Lopez, 2010) entiende el compromiso como un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional.

En 1999, Robbins (citado en Salvador Ferrer & García Lopez, 2010) señala que el compromiso organizacional es uno de los tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionado con su trabajo y lo define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Así mismo, Robbins (citado en Zegarra Del Rosario, 2014) menciona que el compromiso es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia.

2.3. Marco filosófico

2.3.1. Clima organizacional

Al referirnos al clima organizacional estamos hablando de las características y condiciones del ambiente de trabajo que generan percepciones en los empleados y que influyen en su comportamiento. A este respecto, es importante revisar desde cuándo se remonta el interés por la percepción.

Uno de los primeros filósofos griegos en estudiarla fue Platón quien establece que la percepción viene del alma, y no los sentidos (citado en Gerena, 2009). Esto es importante, ya que a partir de él es posible argumentar que hay algo unitario que lleva a cabo el acto de percepción. A esto se suma el siguiente fragmento: “Cuando nacen, los hombres y animales ya pueden, por naturaleza, percibir cuantas experiencias se dirigen al alma a través del cuerpo”.

Sin embargo, Aristóteles enfatizó sus estudios en los sentidos, tal como recita su famoso lema: “Todo lo que está en la inteligencia ha pasado por los sentidos” (citado en Gutierrez Saenz, 1981). Es decir, todo lo que percibimos pasa por nuestros sentidos.

Enfrentando a Aristóteles, Descartes, conocido como el Padre de la Filosofía moderna, enfatizó el papel del alma al hablar de la percepción, cuestionando ciertas clases de percepciones sensoriales, especialmente las que se refieren a objetos lejanos o las que se producen en condiciones desfavorables; como puede observarse en el siguiente fragmento: “Pues, en último término, despiertos o dormidos, no debemos dejarnos persuadir nunca sino por la evidencia de la razón. Y nótese bien que digo de la razón, no de la imaginación ni de los sentidos; asimismo, porque veamos el sol muy claramente, no debemos por ello juzgar que sea del tamaño que le vemos” (citado en Hernández Rodríguez, 2005).

Posteriormente, John Locke propuso la existencia de cualidades primarias y secundarias, y mencionaba que las cualidades secundarias son rasgos reales de las cosas, pero era una ilusión. Según esto, menciona que la mente tiene capacidades innatas para adquirir ideas a partir de la percepción del mundo externo y de la reflexión sobre sí misma y sus contenidos.

Finalmente, David Hume (citado en Gutierrez Saenz, 1981) menciona que existen dos clases de percepciones: impresiones e ideas. Las impresiones son más fuertes, y se reciben directamente por los sentidos. En cambio, las ideas son débiles, y son una especie de copia borrosa de las impresiones. El único modo de asegurarse acerca de la objetividad de las ideas, es basarlas en alguna impresión. No son reales aquellos contenidos de ideas que no provengan de una impresión.

En este mismo orden y dirección, se podría decir que las percepciones que tiene el empleado son generadas producto de la interacción con el ambiente laboral de los sentidos, de las experiencias vividas y la reflexión asociada a la interacción, teniendo en cuenta que son las impresiones más fuertes las que permanecen como experiencia real en la vida de los empleados.

2.3.2. Compromiso organizacional.

Entre los principales filósofos que hablan del compromiso mencionaremos a Sócrates y a Aristóteles, debido al grado de importancia de sus afirmaciones.

Sócrates aparece como un pensador que trató de llegar a la esencia de las cosas (principalmente las que se refiere al tema moral, como las virtudes), y por ello se le atribuyó un cierto utilitarismo (y hasta un hedonismo) en su doctrina moral, que es apropiado mencionar, fue predicado en su vida y selló con su muerte. Para Sócrates el valor moral debe cortar la cadena de injusticias, la que responde en su tesis según la cual “más vale sufrir una injusticia, que cometerla” (citado en Gutierrez Saenz, 1981). Esta

actitud adoptada procedía de un impulso interno al que Sócrates no se podía oponer. Era la simbiosis que él había realizado entre conocimiento y moral, esto es, el compromiso ético-social (citado en Blas Arroyo, Velando Casanova, & Velando Casanova, 2006).

Al respecto, Sócrates hizo referencia al compromiso ético-social como un compromiso personal, individual en la medida en que respetar la ley es respetarse a sí mismo. Con ello, nos muestra un modelo de ciudadano, que, desde el análisis de su propia interioridad y racionalidad, descubre la importancia moral del compromiso con la ciudad. El ciudadano ya no se compromete con su ciudad por pertenecer al grupo, o por el miedo a ser castigado, sino porque es algo moralmente adecuado.

De la misma manera, Aristóteles, afirma que el hombre, por naturaleza, es un animal político (que vive en polis, en sociedad) y tiende a asociarse naturalmente, porque esta es la manera que tiene para conseguir su fin propio, que es el de tender naturalmente al saber para alcanzar la felicidad. Además, menciona tres tipos de asociaciones naturales: la familia, el pueblo y el Estado; y afirma que la tarea de la política tiene que llegar a un compromiso ético, donde dicta la manera que el individuo puede convertirse en buen ciudadano (citado en Salgado Gonzáles, 2012).

En este orden de ideas, tanto Sócrates como Aristóteles describen al compromiso como parte moral del ser humano a buscar ser parte de la sociedad, y que lleva a conseguir su propio fin de alcanzar la felicidad.

2.4. Marco teórico

2.4.1. Clima organizacional.

2.4.1.1. Conceptualización del clima organizacional.

La mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como las características y condiciones del medio ambiente, que genera percepciones en sus empleados. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y

las características y procesos de la organización (Schein, Ehrhart y Macey, 2011) (citado en Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014).

Goncalves (1997, citado en García Solarte, 2009) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Por su parte, Rodríguez (1999, citado en Orbegoso Galarza, 2010) elabora una definición que podría ser totalizadora: El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

Por otro lado, Chiavenato (2000, citado en García Solarte, 2009) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

En esta perspectiva, Méndez (2006, citado en Orbegoso Galarza, 2010) también presenta una definición sugerente del clima como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de

participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

2.4.1.2. Tipos de clima Organizacional.

Likert (1965, citado en Edel Navarro, García Santillan, & Casiano Bustamente, 2007) propone los siguientes tipos de clima organizacional que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

- *Clima de tipo Autoritario - Sistema Autoritario Explotador:* En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- *Clima de Tipo Autoritario - Sistema Autoritario Paternalista:* Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con un siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- *Clima de Tipo Participativo- Sistema consultivo:* La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las

decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- *Clima de Tipo Participativo- Sistema de Participación en Grupo:* La dirección tienen plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Sin embargo, Rousseau (1988, citado en Sacca Campos, 2010) hizo una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima:

- *Clima psicológico:* Es la percepción individual no agregado del ambiente de las personas, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de las percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.

- *Clima agregado*: Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal y un acuerdo con consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.
- *Climas colectivos*: Surge el consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales, económicos, psicológicos y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración (empleador) y la experiencia laboral (empleado), el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios, explican el de otros grupos.
- *Clima organizacional*: El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior).

Por otro lado, Reddin (2004, citado en Montoya Meza, 2014) tipifica el clima en base a dos dimensiones: (a) orientación a la tarea y (b) orientación a la relación, dando como resultado cuatro tipos de clima. El primer tipo de clima es el orientado al control, basado en sistemas organizacionales. Como segundo tipo, el clima orientado al desarrollo de la libertad profesional que está basado en la confianza hacia la gente. El tercer tipo es el clima orientado a la productividad y rendimiento, basado en los mecanismos de producción de las organizaciones. Por último, el clima orientado al desafío, basado en la colaboración de los equipos para el logro de los objetivos organizacionales.

2.4.1.3. Dimensiones del clima organizacional.

Numerosos autores han buscado identificar al interior del constructo clima organizacional una serie de dimensiones que ayuden a comprenderlo. Uno de los primeros autores fueron Litwin y Stringer (1968, citado en Montoya Meza, 2014) quienes describen nueve dimensiones, las cuales están vinculadas con propiedades de la organización y son percibidas por sus miembros, y estos son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, normas de desempeño, conflictos e identidad.

Otro de los primeros autores, fueron Halpin y Croft (1963, citado en Montoya Meza, 2014) quienes consideran ocho dimensiones para el clima organizacional, y estos son: 1) La desunión, entendida como actitudes individualistas que evidencian problemas para realizar trabajo en equipo y tener una comunicación saludable; 2) la interferencia, que indica cruce de responsabilidades, horarios no respetados y la existencia de sobrecarga de trabajo; 3) el entusiasmo, cuyas conductas demuestran satisfacción en el trabajo; 4) la amistad, grado que muestra relaciones interpersonales positivas; 5) el distanciamiento, que expresa las relaciones distantes y rígidas de los superiores hacia los subordinados, así como el tipo de trato, 6) el énfasis en el rendimiento, que muestra el nivel de exigencia por parte del superior en el desarrollo de las tareas del personal; 7) la ejemplaridad, grado en que los trabajadores consideran al superior como un modelo a seguir; y por último, 8) la consideración, que establece el trato respetuoso hacia los trabajadores por parte del superior.

Por otro lado, Koys y DeCottis (1991, en Hernández et al., 2014) mencionan que incluyeron como dimensiones del clima organización: Autonomía, cohesión, justicia, presión, innovación, reconocimiento, confianza y Soporte. Mientras que Davidson, Manning, Timo y Ryder (2001) tomaron en cuenta: soporte y facilidades del líder, espíritu profesional y organizacional, conflicto y ambigüedad, regulaciones de la organización y

presión, variedad, reto y autonomía en el trabajo; además de estándares en el trabajo, cooperación, amistad y calidez en el trabajo en equipo.

En tanto, Furnham y Goodstein (en Montoya Meza, 2014) determinaron catorce diferentes dimensiones del clima organizacional. Estos comprenden: 1) la claridad de los roles en la organización, 2) el respeto que debe primar entre los miembros de la organización en todo momento, 3) la calidad de la comunicación a todo nivel de la organización, 4) el sistema de recompensas existente, 5) el sistema de desarrollo de carrera, 6) planeamiento y toma de decisiones, 7) innovación, 8) las relaciones interpersonales, 9) trabajo en equipo y apoyo recibido, 10) calidad del servicio, 11) manejo de conflictos, 12) compromiso y moral laboral, 13) el sistema de capacitación y aprendizaje, y 14) el estilo de dirección.

En tanto, Parker et al (2003, citado en Hernández et al., 2014) a través de uno de los estudios más relevantes realizado por medio de meta-análisis, identificaron dimensiones comunes en las investigaciones del clima a nivel prácticamente mundial como: rol en el trabajo, el trabajo en sí, el líder, el grupo de trabajo, la organización en general, la satisfacción en el trabajo, el sentirse “bien” en el ambiente laboral, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo. Por su parte Patterson et al (2004 y 2005), basándose en una extensa revisión de la literatura, generaron un instrumento que consideró las siguientes dimensiones: involucramiento, autonomía, soporte del supervisor, integración, preocupación por el bienestar del empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexividad (capacidad para pensar en las decisiones laborales), innovación y flexibilidad, enfoque externo a la organización, claridad de metas, presión para producir, calidad (en el trabajo y de la empresa), retroalimentación del desempeño, eficiencia, formalización, tradición (seguir normas establecidas por años), afecto hacia

los empleados, satisfacción general hacia el trabajo (respecto al superior, la organización y el puesto en sí), y dedicación en el trabajo.

Por otra parte, Toro (2008, en Florez Rivero, 2014) considera las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- Relaciones Interpersonales (RI). Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
- Estilos de dirección (ES). Creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la empresa y de sus jefes
- Sentido de Pertenencia (SENPE). Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas
- Retribución (RETRI). Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- Disponibilidad de Recursos (DISRE). Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- Estabilidad (ESTA). Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- Claridad Organizacional (CLAOR). Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
- Valores Colectivos (VALCO). Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato).

2.4.1.4. Características del clima organizacional.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996, en Sotomayor Quenta, 2013) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional

Asimismo, Rodríguez M. (2005, en Cutipa Gonzales, 2015) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El Clima de una organización tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez, puede ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

2.4.1.5. Importancia del clima organizacional.

Guillén (2000, en Montoya Meza, 2014) menciona que el clima es importante, ya que permite obtener información sobre el sentir de los colaboradores frente a los elementos que conforman la organización, como la metodología de trabajo, la estructura de la organización, el grado de supervisión por parte de los superiores, entre otros. Del mismo modo, permite tener conocimiento de las condiciones laborales existentes, de los mecanismos de comunicación y la relación laboral que existe.

Por otra parte, Dessler (1998, en Huaman Yarahuan, 2015) indica que un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo tales como, el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opción de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su gente, en otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el que trabaja.

A ello, se suma la posición de Ibáñez (2002, en Montoya Meza, 2014) al sostener que es necesario el estudio del clima organizacional, ya que permitirá conocer las percepciones de los diferentes elementos organizacionales por parte de los trabajadores. Estos elementos organizacionales que influyen en el clima pueden ser políticas de la empresa, la estructura organizativa, las condiciones económicas de la empresa, los diferentes estilos de liderazgo y los valores que se percibe en la organización.

Seguidamente, Márquez (2001, en Huaman Yarahuaman, 2015) afirma que la importancia se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Finalmente, Soberanes Rivas & De la Fuente Islas (2009) añade que el lugar y ambiente donde el trabajador se desenvuelve cotidianamente, el trabajo que el jefe o el líder le brinde a su equipo de trabajo, la relación que se tenga con el resto del persona que integra la organización, todos estos factores van conformando el clima organizacional, éste puede ser el vínculo o el obstáculo para el buen rendimiento de los trabajadores y por ende del buen funcionamiento de la organización en su conjunto, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

2.4.1.6. Medición del clima organizacional.

Montalbán (2003, en Pelaez León, 2010) indica que, aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo. Para hacerlo, es recomendable recurrir a especialistas que diseñen el mejor procedimiento para atender las necesidades con los recursos económicos disponibles. Las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los “Focus Group” (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima. Ambas técnicas deben ser aplicadas por expertos.

Asimismo, Sacca Campos (2010) menciona que la medición y análisis del clima organizacional implica, en primera instancia definir el modelo teórico a utilizar. Este permite precisar los objetivos y determinar las variables que resultan de tal modelo; además, explicar los aspectos básicos en que se fundamenta el modelo teórico, construir

la herramienta (encuesta), proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se va a dar a la información obtenida mediante la encuesta y de esta forma analizar e interpretar los resultados. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad, pues significa la importancia de su confiabilidad; por ello, es vital tener presente la forma como se aplica.

La medición y el análisis del clima organizacional puede hacerse desde diferentes perspectivas: desde grupos pequeños que pueden corresponder a un área de trabajo o a una pequeña empresa, hasta la totalidad de la empresa. Así mismo, la información podrá congregarse por grupos de empresas pertenecientes a sectores particulares, teniendo en cuenta que cada unidad de análisis es diferente con relación a sus similares y cada clima puede ser diferente.

2.4.1.7. Tendencias del clima organizacional.

Según Corichi García, Hernández Gracia, & García Velázquez (2013) las organizaciones están adaptando procesos internos para conformar excelentes lugares de trabajo y las ventajas que esto puede generar, para ello se requiere considerar a los elementos intangibles como algo diferencial y estratégico, además de las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo que se dan, los procesos de tomas de decisiones, las relaciones interpersonales, entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos, bajo esta perspectiva, el clima organizacional debe reflejar la manera en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo.

Un clima óptimo del equipo de trabajo se describe con el nivel de participación del empleado y el desarrollo de sus competencias. Es posible obtener lo anterior si se consideran los factores del clima organizacional y saber cómo operan e interactúan en equipos de alto rendimiento, para ello se requiere de empatía, de la claridad de compartir y entender los objetivos a seguir, de integrar a las personas en el proceso de toma de

decisiones, relaciones interpersonales, alineación con los objetivos y de los procesos de desarrollo. Logrando lo anterior dentro de las empresas se tiene un menor riesgo de comportamientos perjudiciales por parte del empleado.

Las nuevas tendencias del clima organizacional indican el impacto que tienen en los trabajadores y en su comportamiento, tal es el caso del ausentismo, rotación, acoso y violencia, entre otros.

2.4.2. Compromiso organizacional.

2.4.2.1. Definición del compromiso organizacional.

A pesar de la multitud de propuestas existentes que definen el compromiso organizacional, la mayoría coincide en que se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización.

Meyer y Allen (1991, en Zegarra Del Rosario, 2014) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

En ese mismo sentido, Castañeda (2001, en Minaya Canales, 2014) afirma que el compromiso organizacional mide el grado en la cual una persona se identifica con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo.

Por su parte, Chiavenato (2004, en Rivera Carrascal, 2010) señala que el compromiso organizacional es la voluntad para hacer grandes esfuerzos en favor de la organización que la emplea. Voluntad que se fortifica con prácticas que no adelgacen el número de personal, ya que esta situación es percibida como contraria a los incentivos y a las

medidas de participación e involucramiento que tanto se propone. Este autor, también lo denomina “ciudadanía organizacional”.

Adicionalmente, definiciones más recientes como el de Allens (2007) (citado en Rivera Carrascal, 2010), escudriñan en más elementos que hacen más consistente la propuesta de generar un compromiso de los colaboradores, pues señala que el compromiso es también competencia del colaborador, siendo ésta una capacidad de sentir como propios de objetivos de la organización. A ello le suma la capacidad de prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la organización, todo ello enmarcado en una gestión por competencias.

2.4.2.2. Componentes del compromiso organizacional.

Mowday y colaboradores (1979, en Zamora Poblete, 2009) aportaron tres elementos que componen el compromiso: a) la disposición de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, b) el deseo de permanecer en la organización, c) una fuerte convicción y aceptación de los valores y objetivos organizacionales.

Desde un estudio más reciente Meyer, Allen y Smith (1993, en Salvador Ferrer & García Lopez, 2010) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad (calculado) y normativo. De esta manera, y según estos autores, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

- El compromiso afectivo es el más ampliamente estudiado, se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. En este sentido, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutando de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de permanecer en la organización.

- El compromiso de continuidad es la segunda forma de compromiso más investigada. Ésta señala el reconocimiento de la persona con respecto a los costos (financieros, físicos y psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si la persona decidiera renunciar a la organización.
- El compromiso normativo ha sido el menos analizado empíricamente. Es aquél que encuentra la creencia en la lealtad de la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado la oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

De la misma manera, encontramos los planteamientos propuestos por Arciniega (2000, en Salvador Ferrer & García Lopez, 2010) quien explica que todo colaborador experimenta las tres dimensiones, aunque, desde luego, con distinto énfasis. En un intento de ser más preciso, este autor, utiliza la analogía de las olimpiadas para explicar el papel que desempeña cada una de las vertientes que componen el compromiso. En este sentido, el resultado de graduación sería: oro para el efectivo; plata para el normativo y bronce para el continuo. Desde la perspectiva de este autor, los resultados se entienden si consideramos al compromiso afectivo como el colaborador que manifiesta actitudes, tales como, el marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa. Este hecho hace que el individuo se emocione al decir que trabaja para la institución, o incluso, habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

2.4.2.3. Importancia del compromiso organizacional.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas del comportamiento organizacional. Según Soberanes Rivas & De la Fuente Islas (2009) el que los empleados no se comprometan con la organización trae consigo la reducción

de la eficacia de la organización, unos empleados comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa. Por ello, la organización no invierte en costos de rotación. Los empleados comprometidos y calificados no requieren de ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas, a nivel personal.

De igual forma, Bayona y Goñi (2007, en Rivera Carrascal, 2010) afirman que la eficacia organizacional depende en gran medida de la consecución de los objetivos organizacionales. Recursos importantes como la tecnología o estructura organizativa puede emularse, salvo el capital humano con el que se cuenta.

A ello se suma la opinión de Betanzos & Paz (2006) quienes afirman que la integración de las personas a la organización es un asunto de vital importancia pues este acoplamiento depende en gran medida que los intereses, objetivos y necesidades de cada uno lleguen a un nivel armónico que permita que la relación empleado-empresa perdure en el tiempo.

Para los investigadores y personal de recursos humanos, la importancia del compromiso organizacional se debe principalmente a que tiene un impacto directo en actitudes y conductas del empleado; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal entre otras.

2.4.2.4. Consecuencias del compromiso organizacional.

Según Fuentes Jimenez (2009), las consecuencias son los resultados esperados de individuos comprometidos reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que tienen una relación directa o indirecta en el rendimiento organizacional. Al respecto, Meyer y Allen (1997) mencionan que las consecuencias están asociadas a) la preservación del empleo, reflejada por reducción de turnover o intenciones de turnover; b) al comportamiento productivo, por medio de asiduidad, desempeño y ciudadanía; c) al

bienestar del colaborador, manifestada por la salud física y psicológica, y; d) por el progreso en la carrera.

En un estudio realizado por Meyer (2002), para validar el constructo presentado por Meyer y Allen (1990, 1997) fueron encontrados los siguientes resultados en lo que se refiere a las consecuencias del compromiso organizacional:

- *Turnover e intención de turnover*: una correlación negativa con tres componentes (afectivo, continuidad y normativo).
- *Ausentismo*: tiene correlación negativa con el componente efectivo.
- *Rendimiento en el trabajo*: tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo, y una correlación negativa con el componente continuidad.
- *Comportamiento del colaborador frente a sus obligaciones y derechos*: tiene una correlación positiva con el componente efectivo y normativo, y una correlación próxima a cero en el componente continuidad.
- *Estrés y conflictos en la relación familia/trabajo*: El componente afectivo tiene una correlación negativa con los dos, en contrapartida el componente continuidad tiene correlación positiva con ellos. Con el componente normativo la correlación fue cercana a cero.

Ahora bien, en el lado negativo, Randall (1987, en Arias Galicia, 2001) afirma que un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad.

2.5 Marco conceptual

2.5.1. Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a las características y condiciones del ambiente propio de trabajo que son percibidos y compartidos por los empleados de la organización, y que influyen en su comportamiento debido a las interacciones generadas en torno a ella.

2.5.2. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es el grado de identificación que tiene un empleado con la organización, que hace que dedique mayor esfuerzo a favor de los objetivos y metas de la organización que la emplea.

2.5.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional es el conjunto de procesos y funciones distribuidos formalmente en una organización que otorga la flexibilidad para el logro de las metas y objetivos de ella.

2.5.4. Eficacia organizacional

La eficacia organizacional se refiere a la capacidad de alcanzar las metas y objetivos de la organización mediante el uso de los recursos financieros, administrativos y humanos.

2.5.5. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de individuos y grupos en el lugar donde trabajan con la finalidad de buscar conocimiento que sea utilizado para mejorar la organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio

El trabajo de investigación es de alcance correlacional. Correlacional, porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos (Hernández et al., 2014), es decir conocer la relación o grado de asociación entre el clima y el compromiso organizacional de los trabajadores de la institución bancaria de estudio.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables de estudio y se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural; de corte transversal, porque se recolectan los datos en un solo momento; y correlacional no causal, porque se pretende establecer correlación entre las variables, pero no relación causa-efecto (Hernández et al., 2014).

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población está comprendida por 143 trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones de la institución bancaria de estudio.

3.3.2. Muestra

La muestra está conformada por 105 trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones de la institución bancaria de estudio. Para la determinación de la muestra se ha seguido un proceso probabilístico utilizando la fórmula:

$$n = \frac{z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + z^2 P Q}$$

Donde:

$z^2 = 1.96$ Constante que depende del nivel de confianza.

$P = 0.5$ Probabilidad que el evento ocurra (éxito). Se trabaja con 50%.

$N = 143$ Tamaño de la población.

$Q = 0.5$ Probabilidad que el evento no ocurra (fracaso). Se trabaja con 50%.

$E^2 = 0.05$ Error de estimación. Se trabaja con 5%.

La muestra incluye a trabajadores con cargos de Analista de sistemas, Especialistas de sistemas y Jefes de aplicación; y excluye a los Subgerentes y al Gerente.

3.4. Operación de variables

La operación de variables se encuentra en el Anexo 2.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicó una encuesta (Anexo 3) que fue enviada por correo electrónico a los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones, utilizando en ella una escala para medir el clima organizacional y otro para el compromiso organizacional.

3.5.1. Instrumento para medir el clima organizacional

El instrumento a utilizar es la Escala de Clima Organizacional EDCO, desarrollada por los Autores Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanaria Bibiana, Cortes Omar Fernando; y cuya procedencia es Santafé de Bogotá, D.C Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Este cuestionario está compuesto por 40 ítems distribuidos en ocho dimensiones, donde cada ítem presenta las siguientes respuestas tipo Likert: 1= Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en Desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de Acuerdo. Las dimensiones son:

- Relaciones interpersonales (5 ítems)
- Estilo de dirección (5 ítems)
- Sentido de pertenencia (5 ítems)
- Retribución (5 ítems)
- Disponibilidad de recursos (5 ítems)
- Estabilidad (5 ítems)
- Claridad y coherencia en la dirección (5 ítems)
- Valores colectivos (5 ítems)

La calificación de cada ítem va de 1 a 5 puntos, haciendo un puntaje mínimo de 40 y un máximo de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado a problemas dentro de la organización.

Los autores de la escala EDCO como parte del análisis psicométrico, realizaron una validez a nivel de contenido, de criterio y de constructo, y para medir la confiabilidad aplicaron el instrumento a 30 sujetos obteniendo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.8539, lo cual nos da un alto grado de confiabilidad.

Por otro lado, para el presente estudio, el investigador realizó la validación del instrumento por juicio de expertos (Anexo 7). Asimismo, para determinar la confiabilidad de la escala y de sus dimensiones se valoró calculando el índice de la consistencia interna mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. La Tabla 1 permite apreciar que la consistencia interna global de la escala (40 ítems) en la muestra estudiada es de 0.908 que puede ser valorado como indicador de una elevada fiabilidad, de manera similar ocurre con todas las dimensiones de la escala.

Tabla 1

Consistencia interna de la escala clima organizacional

Dimensiones	Nº de ítems	Alpha
Clima Organizacional	40	.908
Relaciones interpersonales	5	.709
Estilo de dirección	5	.787
Sentido de pertenencia	5	.724
Retribución	5	.557
Disponibilidad de recursos	5	.749
Estabilidad	5	.589
Claridad y coherencia en la dirección	5	.717
Valores colectivos	5	.813

3.5.2. Instrumento para medir el compromiso organizacional

El instrumento a utilizar es el elaborado y revisado por Meyer, Allen, & Smith (1993).

Este cuestionario está compuesto por 18 ítems distribuidos en tres dimensiones:

- Compromiso afectivo (6 ítems)
- Compromiso de continuidad (6 ítems).
- Compromiso normativo (6 ítems)

Para contestar cada ítem se tiene las siguientes opciones: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Cada ítem presenta respuestas tipo Likert que van de 1 a 5 puntos, haciendo un puntaje mínimo de 18 y un máximo de 90.

La validez y confiabilidad de la escala de Meyer y Allen, ha sido constatada en muchas investigaciones anteriores. Sin embargo, el investigador sometió a juicio de expertos para su validación (Anexo 7).

Para determinar la confiabilidad de la escala y de sus dimensiones, se valoró calculando el índice de la consistencia interna mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. La tabla 2 permite apreciar que la consistencia interna de la variable compromiso

organizacional es de 0.841 que puede ser valorado como indicador de elevada fiabilidad, de manera similar ocurre con todas las dimensiones de la escala.

Tabla 2

Consistencia interna de la escala compromiso organizacional

Dimensiones	Nº de ítems	Alpha
Compromiso organizacional	18	.841
Componente afectivo	6	.871
Componente de continuidad	6	.765
Componente normativo	6	.744

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El paquete estadístico utilizado fue el SPSS versión 22.0. Para el análisis se utilizó la estadística descriptiva y correlacional para así describir los datos y las puntuaciones obtenidas de cada variable. Se trabajó con el coeficiente de Rho de Spearman para el análisis de correlación. Los datos se presentarán mediante tablas de frecuencias para describir el comportamiento de las variables de interés.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Aspectos sociodemográficos

4.1.1. Clima organizacional.

Tabla 3

Clima organizacional

	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Clima Organizacional	27	25.7%	46	43.8%	32	30.5%
Relaciones interpersonales	29	27.6%	40	38.1%	36	34.3%
Estilo de dirección	27	25.7%	44	41.9%	34	32.4%
Sentido de pertenencia	31	29.5%	44	41.9%	30	28.6%
Retribución	28	26.7%	45	42.9%	32	30.5%
Disponibilidad de recursos	26	24.8%	52	49.5%	27	25.7%
Estabilidad	28	26.7%	47	44.8%	30	28.6%
Claridad y coherencia	31	29.5%	43	41.0%	31	29.5%
Valores colectivos	37	35.2%	35	33.3%	33	31.4%

Se aprecia en la tabla 3 que casi la mitad de los trabajadores percibe que su clima organizacional es moderado (43.8%). Con respecto a sus componentes, se observa que un 35.2% de trabajadores perciben que la relación de trabajo con otras áreas no es la adecuada, de manera similar un 27.6% de trabajadores perciben que la relación con sus compañeros no es buena, y un 25.7% percibe que el estilo de dirección en su área de trabajo no es el adecuado y no se encuentran satisfechos con él. De manera similar, en los otros cinco componentes hay un grupo significativo de trabajadores que no se encuentra satisfecho, como en la retribución (26.7%) y la estabilidad laboral (26.7%). Por otro lado, se aprecia que casi la mitad se encuentra moderadamente satisfecho con la disponibilidad de recursos (49.5%).

4.1.2. Clima organizacional según sexo.

Tabla 4

Clima organizacional según sexo

	Masculino ^a						Femenino ^b					
	Bajo		Moderado		Alto		Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Clima organizacional	9	25.0%	19	52.8%	8	22.2%	18	26.1%	27	39.1%	24	34.8%
Relaciones interpersonales	15	41.7%	12	33.3%	9	25.0%	14	20.3%	28	40.6%	27	39.1%
Estilo de dirección	8	22.2%	21	58.3%	7	19.4%	19	27.5%	23	33.3%	27	39.1%
Sentido de pertenencia	13	36.1%	12	33.3%	11	30.6%	18	26.1%	32	46.4%	19	27.5%
Retribución	8	22.2%	17	47.2%	11	30.6%	20	29.0%	28	40.6%	21	30.4%
Disponibilidad de recursos	7	19.4%	23	63.9%	6	16.7%	19	27.5%	29	42.0%	21	30.4%
Estabilidad	11	30.6%	16	44.4%	9	25.0%	17	24.6%	31	44.9%	21	30.4%
Claridad y coherencia	9	25.0%	14	38.9%	13	36.1%	22	31.9%	29	42.0%	18	26.1%
Valores colectivos	10	27.8%	17	47.2%	9	25.0%	27	39.1%	18	26.1%	24	34.8%

^aMasculino = 36, ^bFemenino = 69

La tabla 4 permite apreciar que hay más mujeres (34.8%) que están satisfechos con el clima organizacional en comparación de los varones (22.8%). Con respecto a los componentes del clima organizacional, un 41.7% de varones se encuentran insatisfechos con la manera en que sus compañeros se relacionan con él, lo que no sucede en el caso de las mujeres, donde solo un 20.3% se encuentra insatisfechas en esta área. Asimismo, un 36.1% de varones presenta un nivel bajo de pertenencia a la organización a diferencia de las mujeres (26.1%). También un 30.6% de varones se encuentran insatisfechos con el grado de estabilidad laboral a diferencia de las mujeres (24.6%).

4.1.3. Clima organizacional según edad.

Tabla 5

Clima organizacional según edad

	18 a 35 años ^a						36 a más					
	Bajo		Moderado		Alto		Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Clima Organizacional	10	22.2%	21	46.7%	14	31.1%	17	28.3%	25	41.7%	18	30.0%
Relaciones interpersonales	16	35.6%	13	28.9%	16	35.6%	13	21.7%	27	45%	20	33.3%
Estilo de dirección	11	24.4%	20	44.4%	14	31.1%	16	26.7%	24	40%	20	33.3%
Sentido de pertenencia	14	31.1%	15	33.3%	16	35.6%	17	28.3%	29	48.3%	14	23.3%
Retribución	13	28.9%	17	37.8%	15	33.3%	15	25.0%	28	46.7%	17	28.3%
Disponibilidad de recursos	10	22.2%	22	48.9%	13	28.9%	16	26.7%	30	50.0%	14	23.3%
Estabilidad	14	31.1%	20	44.4%	11	24.4%	14	23.3%	27	45.0%	19	31.7%
Claridad y coherencia	15	33.3%	16	35.6%	14	31.1%	16	26.7%	27	45.0%	17	28.3%
Valores colectivos	19	42.2%	17	37.8%	9	20.0%	18	30.0%	18	30.0%	24	40.0%

^a18 a 35 años = 45, ^b36 años a más = 60

Se aprecia en la tabla 5 que la mayoría de los trabajadores de ambos grupos de edad se encuentran satisfechos con el clima organizacional. Sin embargo, se observa que un 42.2% de los trabajadores más jóvenes (18 a 35 años) se encuentran insatisfechos con la forma como las áreas responden a las necesidades, a diferencia de las personas con mayor edad (30%). De manera similar sucede con un 35.6% de los trabajadores más jóvenes (18 a 35 años) que también se encuentran insatisfechos con la manera en que sus compañeros se relacionan con ellos, a diferencia de las personas con mayor edad (21.7%). Lo mismo ocurre con la percepción de la estabilidad laboral, donde los más jóvenes en mayor número (31.1%) se encuentran insatisfechos con el grado de estabilidad que les brinda la

organización frente a los más adultos (23.3%). Con respecto a los demás componentes, se aprecia una distribución similar en ambos grupos.

4.1.4. Clima organizacional según tipo de puesto.

Tabla 6

Clima organizacional según tipo de puesto

	Jefatura ^a						Técnico ^b					
	Bajo		Moderado		Alto		Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
Clima Organizacional	3	12%	13	52%	9	36%	24	30.0%	33	41.3%	23	28.8%
Relaciones interpersonales	4	16%	9	36%	12	48%	25	31.2%	31	38.8%	24	30.0%
Estilo de dirección	3	12%	9	36%	13	52%	24	30.0%	35	43.8%	21	26.2%
Sentido de pertenencia	6	24%	8	32%	11	44%	25	31.2%	36	45.0%	19	23.8%
Retribución	6	24%	6	24%	13	52%	22	27.5%	39	48.8%	19	23.8%
Disponibilidad de recursos	8	32%	11	44%	6	24%	18	22.5%	41	51.2%	21	26.2%
Estabilidad	3	12%	12	48%	10	40%	25	31.2%	35	43.8%	20	25.0%
Claridad y coherencia	7	28%	9	36%	9	36%	24	30.0%	34	42.5%	22	27.5%
Valores colectivos	4	16%	13	52%	9	36%	24	30.0%	33	41.3%	23	28.8%

^aJefatura = 25, ^bTécnico = 80

Se aprecia en la tabla 6 que un 36% de los trabajadores que ocupan un puesto de dirección (jefatura, supervisión o gerencia) están satisfechos con el clima organizacional en comparación con un 28.8% de los trabajadores que ocupan un puesto técnico (analista u operativo). La misma tendencia se aprecia en la mayoría de los componentes del clima organizacional, donde un 52% de los que ocupan un puesto de jefatura están satisfechos en relación al estilo de dirección frente a un 26.2% de los que ocupan un puesto técnico. Asimismo, un 52% del primer grupo está satisfecho con la retribución que le da la organización, a diferencia del segundo grupo (23.8%).

4.1.5. Compromiso organizacional.

Tabla 7

Compromiso organizacional

	Bajo		Moderado		Alto	
	F	%	f	%	f	%
Compromiso organizacional	29	27.6%	43	41.0%	33	31.4%
Componente afectivo	27	25.7%	44	41.9%	34	32.4%
Componente de continuidad	31	29.5%	40	38.1%	34	32.4%
Componente normativo	30	28.6%	38	36.2%	37	35.2%

Se aprecia en la tabla 7 que solo un 31.4% de los trabajadores presenta un nivel alto de compromiso con la organización, de manera similar en sus componentes, donde sólo un 32.4% presenta un nivel alto de compromiso afectivo y de continuidad, y sólo un 35.2% tiene un nivel alto de lealtad a la organización. En general, para todas las dimensiones el mayor porcentaje de trabajadores presenta un compromiso moderado.

4.1.6. Compromiso organizacional según sexo.

Tabla 8

Compromiso organizacional según sexo

	Masculino						Femenino					
	Bajo		Moderado		Alto		Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
Compromiso organizacional	7	19.4%	18	50.0%	11	30.6%	22	31.9%	25	36.2%	22	31.9%
Componente afectivo	10	27.8%	15	41.7%	11	30.6%	17	24.6%	29	42.0%	23	33.3%
Componente de continuidad	8	22.2%	18	50.0%	10	27.8%	23	33.3%	22	31.9%	24	34.8%
Componente normativo	12	33.3%	12	33.3%	12	33.3%	18	26.1%	26	37.7%	25	36.2%

^aMasculino = 36, ^bFemenino = 69

La tabla 8 permite apreciar que un 31.9% de las mujeres presenta un nivel bajo de compromiso con la organización a diferencia de los varones (19.4%). Asimismo, el 33.3%

de las mujeres presenta un compromiso bajo para continuar en la organización a diferencia de los varones (22.2%). Con respecto a los demás componentes se aprecia una distribución similar en ambos grupos.

4.1.7. Compromiso organizacional según edad.

Tabla 9

Compromiso organizacional según edad

	18 a 35 años						36 a mas					
	Bajo		Moderado		Alto		Bajo		Moderado		Alto	
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Compromiso organizacional	13	28.9%	21	46.7%	11	24.4%	16	26.7%	22	36.7%	22	36.7%
Componente afectivo	17	37.8%	15	33.3%	13	28.9%	10	16.7%	29	48.3%	21	35.0%
Componente de continuidad	14	31.1%	17	37.8%	14	31.1%	17	28.3%	23	38.3%	20	33.3%
Componente normativo	11	24.4%	20	44.4%	14	31.1%	19	31.7%	18	30.0%	23	38.3%

^a18 a 35 años = 45, ^b36 años a más = 60

En la tabla 9 se aprecia una distribución similar, donde la mayoría de los trabajadores de ambos grupos presentan un nivel moderado de compromiso con la organización. De manera similar sucede en el compromiso para continuar en la organización. Por otro lado, un 37.8% de los más jóvenes (18 a 35 años) percibe un bajo compromiso afectivo en relación a un 16.7% de los de más edad (36 a más años). Así mismo, son los de más edad (38.3%) los que presentan un nivel alto de lealtad a la organización a diferencia de los trabajadores más jóvenes (31.1%).

4.1.8. Compromiso organizacional según tipo de puesto.

Tabla 10

Compromiso organizacional según tipo de puesto

	Jefatura						Técnico					
	Bajo		Moderado		Alto		Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Compromiso organizacional	3	12%	13	52%	9	36%	26	32.5%	30	37.5%	24	30.0%
Componente afectivo	3	12%	10	40%	12	48%	24	30.0%	34	42.5%	22	27.5%
Componente de continuidad	7	28%	13	52%	5	20%	24	30.0%	27	33.8%	29	36.3%
Componente normativo	3	12%	11	44%	11	44%	27	33.8%	27	33.8%	26	32.5%

^aJefatura = 25, ^bTécnico = 80

Se aprecia en la tabla 10 que más de la mitad de los trabajadores que ocupan un puesto de dirección (52%) presentan un nivel moderado de compromiso hacia la organización y muy pocos tienen un nivel bajo (12%). Esto no ocurre con los trabajadores que ocupan un puesto técnico donde el 32.5% evidencia un nivel bajo de compromiso hacia la organización. De manera similar se observa que pocos trabajadores que ocupan un puesto de dirección presentan un nivel bajo de compromiso afectivo (12%) y normativo (12%). Por otro lado, se aprecia que existe un mayor compromiso de continuar con la organización de trabajadores que ocupan un puesto técnico (36.3%) en comparación a un 20% de aquellos que ocupan un puesto de dirección.

4.2. Prueba de normalidad

Con el propósito de contrastar las hipótesis planteadas, se procedió a realizar la prueba de normalidad de las variables y sus dimensiones. En este sentido la tabla 11 presenta los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S), y en ella se observa que las dimensiones juntamente con las variables, en su mayoría no cuentan con distribución normal debido a que el valor de significancia (p valor) es menor a 0.05, rechazando así la hipótesis nula de normalidad y aceptando la hipótesis alterna. Por ello, se utilizó la estadística no paramétrica (coeficiente de Rho de Spearman) para la prueba de las hipótesis.

Tabla 11

Prueba de normalidad de las variables y dimensiones de estudio

		Kolmogorov-Smirnov		
		Estadístico	gl	P*
Clima organizacional	Relaciones Interpersonales	.106	105	.005
	Estilo de dirección	.183	105	.000
	Retribución	.129	105	.000
	Sentido de pertenencia	.124	105	.000
	Disponibilidad de recursos	.081	105	.083
	Estabilidad	.093	105	.027
	Claridad y cohesión en la dirección	.128	105	.000
	Valores Colectivos	.084	105	.066
	Clima Organizacional	.083	105	.072
Compromiso Organizacional	Compromiso organizacional	.095	105	.020

* $p > 0.05$: tiene una distribución normal, $p < 0.05$: no tiene distribución normal

4.3. Relación entre clima y compromiso organizacional

H_0 = No existe relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

H_1 = Existe relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

Regla de decisión:

- Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0)
- Si el p valor es $\leq 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H_1).

Tabla 12

Coefficiente de correlación entre clima y compromiso organizacional

	Compromiso organizacional	
	rho	P
Clima Organizacional	.525 *	.000

* *Fuerza de relación: < .30 (baja), >= .30 y < .50 (moderada), >= .50 (alta)*

En la tabla 12 se aprecia que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.525 y un p valor igual a 0.000 (p valor $\leq 0,05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe un grado de relación positiva alta entre el clima organizacional y el compromiso organizacional (rho=.525; $p\leq 0,05$). Determinando así que a mayor clima organizacional mayor será el compromiso con la organización por parte de los trabajadores, o de lo contrario cuanto menos sea el clima organizacional menor será el compromiso de los trabajadores.

4.4. Relación entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional

H_0 = No existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

H_1 = Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

Regla de decisión:

- Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0)
- Si el p valor es $\leq 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H_1).

Tabla 13

Coefficiente de correlación entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional

	Compromiso organizacional	
	rho	P
Relaciones interpersonales	.143	.147

* Fuerza de relación: < .30 (baja), >= .30 y < .50 (moderada), >= .50 (alta)

En la tabla 13 se aprecia que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.143 y un p valor igual a 0.147 (p valor > 0,05), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir, indica que no existe un grado de relación significativa entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional. Determinando así que la satisfacción con las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo no guarda relación significativa con el compromiso organizacional de los trabajadores.

4.5. Relación entre estilo de dirección y compromiso organizacional

H₀= No existe relación significativa entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

H₁= Existe relación significativa entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

Regla de decisión:

- Si el p valor es > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula (H₀)
- Si el p valor es <= 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H₁).

Tabla 14

Coefficiente de correlación entre estilo de dirección y compromiso organizacional

	Compromiso organizacional	
	Rho	P
Estilo de dirección	.284	.003

* *Fuerza de relación:* < .30 (*baja*), >= .30 y < .50 (*moderada*), >= .50 (*alta*)

En la tabla 14 se aprecia que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.284 y un p valor igual a 0.03 (p valor <= 0,05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que demuestra que existe un grado de relación positiva baja entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores. Concluyendo así que a una mejor relación de dirección con el jefe corresponderá a un mayor compromiso organizacional, o de lo contrario a una menor relación de dirección con el jefe menor será el compromiso de los trabajadores con la organización.

4.6. Relación entre sentido de pertenencia y compromiso organizacional

H₀= No existe relación significativa entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

H₁= Existe relación significativa entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

Regla de decisión:

- Si el p valor es > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula (H₀)
- Si el p valor es <= 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H₁).

Tabla 15

Coefficiente de correlación entre sentido de pertenencia y compromiso organizacional

	Compromiso organizacional	
	rho	P
Sentido de pertenencia	.517	.000

* *Fuerza de relación: < .30 (baja), >= .30 y < .50 (moderada), >= .50 (alta)*

En la tabla 15 se aprecia que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.517 y un p valor igual a 0.000 (p valor $\leq 0,05$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que indica que existe un grado de relación positiva alta entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional. Esto determina que a mayor sentido de pertenencia del trabajador con la organización mayor será el compromiso en la organización; o de lo contrario, a un menor sentido de pertenencia corresponderá a un menor compromiso organizacional.

4.7. Relación entre retribución y compromiso organizacional

H_0 = No existe relación significativa entre la retribución y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

H_1 = Existe relación significativa entre la retribución y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

Regla de decisión:

- Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0)
- Si el p valor es $\leq 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H_1).

Tabla 16

Coefficiente de correlación entre retribución y compromiso organizacional

	Compromiso organizacional	
	rho	P
Retribución	.405	.000

* *Fuerza de relación: < .30 (baja), >= .30 y < .50 (moderada), >= .50 (alta)*

En la tabla 16 se aprecia que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.405 y un p valor igual a 0.000 (p valor $\leq 0,05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que indica que existe un grado de relación positiva moderada entre la retribución y el compromiso organizacional (rho=.405; $p<.01$); es decir, a mayor retribución de beneficios laborales corresponde un mayor compromiso de los colaboradores, o de lo contrario a una menor retribución de beneficios laborales menor será el compromiso de los trabajadores con la organización.

4.8. Relación entre disponibilidad de recursos y compromiso organizacional

H_0 = No existe relación significativa entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

H_1 = Existe relación significativa entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

Regla de decisión:

- Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0)
- Si el p valor es $\leq 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H_1).

Tabla 17

Coefficiente de correlación entre la disponibilidad de recursos y compromiso organizacional

	Compromiso organizacional	
	Rho	P
Disponibilidad de recursos	.335	.000

* *Fuerza de relación: < .30 (baja), >= .30 y < .50 (moderada), >= .50 (alta)*

En la tabla 17 se aprecia que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.335 y un p valor igual a 0.000 (p valor $\leq 0,05$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que indica que existe un grado de relación positiva moderada entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional; es decir, a mayor disponibilidad de recursos en el ambiente laboral corresponde a un mayor compromiso de los trabajadores, o de lo contrario a una menor disponibilidad de recursos corresponde a un menor compromiso de los trabajadores.

4.9. Relación entre estabilidad y compromiso organizacional

H_0 = No existe relación significativa entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

H_1 = Existe relación significativa entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

Regla de decisión:

- Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0)
- Si el p valor es $\leq 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H_1).

Tabla 18

Coefficiente de correlación entre estabilidad y compromiso organizacional

	Compromiso organizacional	
	Rho	P
Estabilidad	.273	.005

* *Fuerza de relación: < .30 (baja), >= .30 y < .50 (moderada), >= .50 (alta)*

En la tabla 18 se aprecia que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.273 y un p valor igual a 0.005 (p valor $\leq 0,05$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que indica que existe un grado de relación positiva baja entre la estabilidad y el compromiso organizacional. Esto indica que a mayor estabilidad laboral percibida corresponde a un mayor compromiso de los trabajadores, o de lo contrario, a una menor percepción de estabilidad laboral corresponde un menor compromiso de los trabajadores.

4.10. Relación entre claridad y coherencia en la dirección y compromiso organizacional

H_0 = No existe relación significativa entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

H_1 = Existe relación significativa entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

Regla de decisión

- Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0)
- Si el p valor es $\leq 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H_1).

Tabla 19

Coefficiente de correlación entre claridad y coherencia en la dirección y compromiso organizacional

	Compromiso organizacional	
	rho	P
Claridad y coherencia en la dirección	.435	.000

* *Fuerza de relación: < .30 (baja), >= .30 y < .50 (moderada), >= .50 (alta)*

En la tabla 19 se aprecia que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.435 y un p valor igual a 0.000 (p valor $\leq 0,05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que indica que existe un grado de relación positiva moderada entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional, es decir a mayor claridad de las metas y coherencia con las tareas realizadas de los trabajadores corresponde un mayor compromiso de parte de ellos, o de lo contrario, a una menor claridad de las metas y coherencia con las tareas realizadas por los trabajadores corresponde un menor compromiso de parte de ellos.

4.11. Relación entre valores colectivos y compromiso organizacional

H_0 = No existe relación significativa entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

H_1 = Existe relación significativa entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.

Regla de decisión:

- Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0)
- Si el p valor es $\leq 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H_1).

Tabla 20

Coefficiente de correlación entre valores colectivos y compromiso organizacional

	Compromiso organizacional	
	Rho	p
Valores colectivos	.348	.000

* *Fuerza de relación: < .30 (baja), >= .30 y < .50 (moderada), >= .50 (alta)*

En la tabla 20 se aprecia que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.348 y un p valor igual a 0.000 (p valor $\leq 0,05$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que indica que existe un grado de relación positiva moderada entre los valores colectivos y el compromiso organizacional, es decir, a una mejor relación de cooperación, responsabilidad y respeto con otras áreas, corresponde un mayor compromiso de los trabajadores, o de lo contrario, a una menor relación de cooperación, responsabilidad y respeto con otras áreas corresponde un menor compromiso de los trabajadores con la organización.

4.12. Discusión

En el estudio se planteó la hipótesis general, existe relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017, la misma que fue aprobada con un valor de coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.525 y un $p \leq 0.05$, y que indica que la relación es positiva alta. Al respecto, podemos referir que a un mayor clima organizacional mayor será el compromiso con la organización por parte de los trabajadores, o de lo contrario cuanto menos sea el clima organizacional menor será el compromiso de los trabajadores. Esto concuerda con los estudios realizados por Cutipa Gonzales (2015), Tejada Quispe (2016) y Florez Rivero (2014). En concordancia con lo mencionado, es preciso mencionar que hay un 43.8% de trabajadores quienes perciben un clima moderado (tabla 3) y un 41% que muestra un

compromiso moderado (tabla 7). Estos resultados nos permiten comprender mejor cómo un clima moderado corresponde a un compromiso moderado.

Respecto a la primera hipótesis específica, existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017, esta fue rechazada con un valor de coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.143 y un $p > 0.05$, y que indica que no existe relación significativa. Por tanto, podemos señalar que un entorno de trabajo con buenas relaciones interpersonales no necesariamente corresponde un mayor compromiso de los trabajadores con la organización. Esto difiere del estudio de Florez Rivero (2014) donde se encontró una relación positiva con el compromiso afectivo y normativo. Por ello, el investigador recomienda su revisión en un posterior estudio, ya que además de ello, en este estudio se observa que un 27.6% de trabajadores perciben que la relación con sus compañeros no es buena (tabla 3), y de estos hay más varones insatisfechos que mujeres (tabla 4). Estas diferencias pueden ser explicadas por Vigil (2007) quien afirma que los comportamientos sociales son diferentes para varones y mujeres, y son ellas las que crean mayor vínculo afectivo en su entorno debido a que son más sociables y empáticas que los varones.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, existe relación significativa entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017, fue aceptada con un valor de coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.284 y un $p \leq 0.05$, y que indica que la relación es positiva baja. Lo que nos muestra que una buena apreciación de apoyo, motivación y colaboración percibida por los trabajadores de sus jefes corresponde un mayor compromiso del trabajador con la organización. Esto concuerda con el estudio realizado por Cutipa Gonzales (2015) en donde se encontró una relación significativa

entre el apoyo y orientación de los jefes con el compromiso de los trabajadores. Siendo más específicos Florez Rivero (2014) menciona que esta relación es únicamente con el compromiso de continuidad más no con el compromiso normativo y afectivo. Un dato importante encontrado en este estudio, es que sólo un 26.2% de los trabajadores con cargo técnico perciben que el estilo de liderazgo utilizado por sus jefes es bueno, a diferencia de aquellos que ocupan un cargo de jefatura (52%) (tabla 6). Ante esto no existe un estilo único que tenga éxito en todas las ocasiones, ya que las diferentes situaciones requieren estilos de liderazgo distinto. Por tanto, los directivos que triunfan son aquellos que pueden adaptar su conducta a sus empleados y a la situación (Palomo, 2007). En este sentido, Boney (2003, citado en Contreras Torres & Barbosa Ramírez (2013), afirma:

El liderazgo se entiende como un proceso continuo de adaptación, en el que los líderes se constituyen en verdaderos facilitadores del cambio, a través de la potenciación de las relaciones e interacciones (muchas de ellas difusas) que surgen entre los distintos agentes que conforman la organización (p.158).

Por consiguiente, se debe evaluar el estilo de dirección de los jefes de los trabajadores que ocupan un cargo técnico.

En cuanto a la tercera hipótesis específica, existe relación significativa entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017, fue aceptada con un valor de coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.517 y un $p \leq 0.05$, y que indica que la relación es positiva alta. De acuerdo a esto, una mayor identificación con la organización corresponde a un mayor compromiso del trabajador. En este sentido, en el estudio de Florez Rivero (2014) únicamente se encontró una relación significativa con el compromiso de continuidad, más no con el compromiso normativo y afectivo. Por otro lado, en Dávila de León & Jiménez (2014) sí se encontró una correlación significativa con el compromiso afectivo además del compromiso de continuidad, más no con el

compromiso normativo. El investigador recomienda para posteriores estudios incluir las dimensiones del compromiso organizacional para lograr una mejor comparación. Por lo tanto, resulta oportuno mencionar que en el presente estudio se observó que un 36.1% de varones presenta baja pertenencia a la organización a diferencia de las mujeres (26.1%) (tabla 4). Ante ello, Hagerty et al (1992) (citado en Dávila de León & Jiménez García, 2014) afirma:

Los elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia son: la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema.

En este orden de ideas, se recomienda evaluar como incrementar la experiencia de sentirse valorado, necesitado por parte de los varones en la organización.

En cuanto a la cuarta hipótesis específica, existe relación significativa entre la retribución y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017, fue aceptada con un valor de coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.405 y un $p \leq 0.05$, y que indica que la relación es positiva moderada. Lo que nos muestra que a una mayor retribución de beneficios laborales corresponde un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Esto concuerda con Toro (1998) quien “afirma que las variables del clima organizacional que más contribuyen a explicar el compromiso de los participantes son los valores colectivos y las relaciones interpersonales, seguidas por estabilidad y retribución”. Por otra parte, en el presente estudio sólo hay un 23.8% de trabajadores con cargo técnico satisfechos con la retribución, a diferencia de quienes ocupan un cargo de jefatura (52%) (tabla 6). Al respecto Arias Montoya, Portilla, & Castaño Benjumea (2008) afirman:

Los trabajadores requieren un reconocimiento justo, lo cual se puede lograr a través de una eficiente y objetiva evaluación de desempeño; pero no aquella que se hace anualmente entre jefes y subalternos, sino un proceso eficiente de evaluación del

talento humano; en el que se identifique en forma permanente a quienes se desempeñan bien y a los que presentan una productividad decreciente y remunerarles según los resultados obtenidos (p.267).

En cuanto a la quinta hipótesis específica, existe relación significativa entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017; fue aceptada con un valor de coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.335 y un $p \leq 0.05$, y que indica que la relación es positiva moderada. Lo que nos muestra, que a una mayor disponibilidad de recursos en el ambiente laboral corresponde un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Esto difiere con Florez Rivero (2014) en donde no se encontró relación significativa entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional. Por otro lado, aunque la mayoría de los trabajadores indican que cuentan con un ambiente físico, equipo e información adecuado para la realización de su trabajo, hay un 24.8% que indica lo contrario (tabla 3). Ante ello y observando que existe un 27.6% de trabajadores que perciben un bajo compromiso hacia la organización (tabla 7), se sugiere una evaluación del entorno de trabajo ya que la Gerencia en estudio hace uso de la tecnología en el desarrollo de sus tareas y esta es cambiante. En este mismo sentido, Chiavenato (2009) afirma que para desarrollar capacidad para el cambio, es indispensable crear un ambiente físico creativo e innovador que estimule a la innovación y la flexibilidad.

En cuanto a la sexta hipótesis específica, existe relación significativa entre la estabilidad y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017, fue aceptada con un valor de coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.273 y un $p \leq 0.05$, y que indica que la relación es positiva baja. Al respecto podemos referir que a mayor estabilidad laboral percibida corresponde un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Esto

concuera con Toro (1998) quien afirma que las variables del clima organizacional que más contribuyen a explicar el compromiso de los participantes son los valores colectivos y las relaciones interpersonales, seguidas por estabilidad y retribución. Por otro lado, difiere a lo mencionado por Florez Rivero (2014) donde no se encontró relación significativa entre la estabilidad y el compromiso organizacional. Cabe agregar, según la tabla 3, que hay un 26.7% de trabajadores quienes no están satisfechos con la estabilidad laboral la cual repercute en su compromiso. Ante este punto, Pedraza, Amaya, & Conde (2010) afirman que “la estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad”.

En cuanto a la séptima hipótesis específica, existe relación significativa entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017, fue aceptada con un valor de coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.435 y un $p \leq 0.05$, y que indica que la relación es positiva moderada. Es decir, a una mayor claridad de las metas y coherencia con las tareas realizadas de los trabajadores corresponde un mayor compromiso con la organización. Esto difiere con Florez Rivero (2014) en donde no se encontró relación significativa entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional. Por otro lado, Gomez Sanchez, et al.(2010) encontró una alta relación entre la claridad del rol y el compromiso de continuidad, más no con los compromisos afectivo y normativo. Según los resultados de la tabla 3, se muestra que hay un 29.5% de trabajadores quienes comprenden poco las metas de la empresa, no enlazan sus tareas con los objetivos de la organización y por ello hay un compromiso bajo con la organización. En este sentido, se necesitan personas idóneas para transmitir los objetivos

de la organización de manera más clara. Esto concuerda con Macazaga (2003) (citado en Vasquez Bustos, 2013) quien afirma:

La claridad debe estar en la mente de los directivos y se debe desplegar al resto del personal. La claridad es de lo más importante para conseguir enlazar, a través del rol de los líderes, las acciones del personal con los objetivos de la organización. Por lo tanto, se podría definir como actividades de liderazgo a todas aquellas que consiguen aumentar la claridad y los objetivos se cumplan en la organización.

En cuanto a la octava hipótesis específica, existe relación significativa entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017, fue aceptada con un valor de coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.348 y un $p \leq 0.05$, y que indica que la relación es positiva moderada. Esto muestra que, a una mejor relación de cooperación, responsabilidad y respeto con otras áreas corresponde un mayor compromiso de los trabajadores. En contraste con otras investigaciones, se concuerda con Toro (1998) pero se difiere de Florez Rivero (2014). Así mismo, habiendo encontrado en el presente estudio una correlación moderada, es conveniente mencionar que hay 35.2% de trabajadores (tabla 3) quienes perciben que la relación de trabajo con otras áreas no es la adecuada, la cual debe estar repercutiendo en un menor compromiso. En este sentido, Triandis (1995) (citado en Omar & Florencia Urteaga, 2008) refiere:

El individualismo y el colectivismo son síndromes culturales consistentes en compartir actitudes, creencias, normas, papeles y definiciones del yo. En las culturas colectivistas las personas tienden a ser más interdependientes, prestan más atención a los procesos externos como determinantes de su conducta social y se concentran más en el contexto que en el contenido cuando se comunican (p.355).

En relación con este último, para cumplir con las metas de la organización es necesario generar una cultura colectiva.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se presentan las siguientes conclusiones:

Se halló una alta relación positiva entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ($\rho = 0.525$, $p=0.000$).

No se encontró relación significativa entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ($\rho = 0.143$, $p=0.147$).

Existe una baja relación positiva entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ($\rho = 0.284$, $p=0.003$).

Se halló una alta relación positiva entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ($\rho = 0.517$, $p=0.000$).

Hay una moderada relación positiva entre la retribución y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ($\rho = 0.405$, $p=0.000$).

Existe una moderada relación positiva entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ($\rho = 0.335$, $p=0.000$).

Se encontró una baja relación positiva entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ($\rho = 0.273$, $p=0.000$).

Se halló una moderada relación positiva entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ($\rho = 0.435$, $p=0.000$).

Se encontró una moderada relación positiva entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017 ($\rho = 0.348$, $p=0.000$).

5.2. Recomendaciones

Considerando los resultados obtenidos se recomienda:

Desarrollar e implementar programas para mejorar las relaciones interpersonales y el desarrollo de valores colectivos en las diferentes áreas que conforman la Gerencia.

Programar reuniones periódicas entre jefes y sus equipos para comunicar los objetivos de la organización y recibir retroalimentación del cumplimiento de ellas.

Apoyar, incentivar y motivar a los trabajadores que ocupan un cargo técnico.

Mejorar los sistemas de compensaciones, promoción, línea de carrera y estabilidad laboral para los trabajadores de la Gerencia.

Introducir espacios abiertos de trabajo (open space) para la Gerencia en estudio, para fomentar la innovación, la horizontalidad y el trabajo en equipo.

Continuar fortaleciendo la identificación con la organización y el sentimiento de compromiso con los objetivos y programas.

Seguir realizando investigaciones ampliando la muestra, y utilizando otras variables, que ayuden a tener mayor conocimiento de la organización y toma de acciones posteriores.

REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *contaduría y Administración, N° 200, enero-marzo*, 5-12.
- Arias Montoya, L., Portilla, L., & Castaño Benjumea, J. (Setiembre de 2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>
- Betanzos, N., & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores Mexicanos. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. 22 (1)*, 25-43.
- Blas Arroyo, J. L., Velando Casanova, M., & Velando Casanova, M. (2006). *Discurso y sociedad: contribuciones al estudio de la lengua en contexto social*. Universidad Jaume I. Servicio de comunicación y publicaciones.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. En Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (pág. 546). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social, 27-37*.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Número 39, Mayo-Agosto*.
- Corichi García, A., Hernández Gracia, T. J., & García Velázquez, M. D. (2013). El Clima organizacional: Un Factor de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA Volumen 2, N° 3, Diciembre*, 151.
- Cutipa Gonzales, A. D. (2015). Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca, durante el período 2014-II. *Valor Agregado, 67-80*.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología, 272-301*.
- De Araújo Silva Freire, R. P. (2009). *El clima organizacional en la gestión empresarial: Su consideración en el diseño del Balanced Scorecard*. Granada.
- Domínguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, A. F., & García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración, 4 (1) Enero-Junio*, 59-70.
- Edel Navarro, R., García Santillan, A., & Casiano Bustamente, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*.

- Fernández Domínguez, T. d. (2007). *Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz*. Guatemala.
- Florez Rivero, Y. (2014). *Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios*. Barquisimeto.
- Fuentes Jimenez, P. A. (2009). Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: Evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo. *Perspectivas*, núm. 24, julio-diciembre, 107-136.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, Vol 25, NO 42, 1-12.
- Gerena, L. (2009). La descripción platónica de la percepción teeteto, 184-186. *Ideas y valores*; Vol 58, núm. 139, 87-107.
- Gomez Sanchez, D., Recio Reyes, R., & López Gama, H. (Enero-Diciembre de 2010). *El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del refugio Ciudad Fernandez*. Obtenido de Dialnet.
- Gutierrez Saenz, R. (1981). *Historia de las doctrinas Filosóficas*. Colima-México: ESFINGE, S.A.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). Comportamiento Organizacional. En J. Don Hellriegel y Jhon W. Slocum, *Comportamiento Organizacional* (pág. 643). México: Cengage Learning.
- Hernández Rodriguez, A. (2005). *Descartes: discurso del método*. Club Universitario.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración vol.59 Enero-Marzo*, 229-257.
- Huaman Yarahuan, K. F. (2015). *Análisis del Clima laboral en la empresa cinco DP S.A.C en el período 2013-2014*. Lima-Perú.
- Loli Pineda, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, vol. 10, núm. 2, Julio-Diciembre, 30-37.
- Minaya Canales, M. S. (2014). *El Liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010 - 2011*. Lima - Perú.

- Montoya Meza, D. A. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios Turísticos: Caso PTS Perú 2015*. Lima-Perú.
- Muñoz Briceño, P. A. (2014). *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa*. Colombia.
- Omar, A., & Florencia Urteaga, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*. Vol.13, Num.2:353-372 Julio-Diciembre 2008.
- Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del Clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Rev. Psicol.* 12, 347-362.
- Ortega Muñoz, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*. Lima-Perú.
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: Libros profesionales de empresa. ESIC Editorial. 4ta. Edición.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XVI, No. 3, Julio - Septiembre 2010, pp. 493 - 505.
- Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima-Perú.
- Pérez Tapia, R. (2014). *Motivación y compromiso organizacional en Personal Administrativo de Universidad Limeñas*. Lima-Perú.
- Rivera Carrascal, O. M. (2010). *Compromiso Organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima metropolitana y su correlación con variables demográficas*. Lima-Perú.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Ruiz, A., & Alarcón, K. (2016). *Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificados. Caso de estudio: Banco Solidario*. Quito.
- Sacsa Campos, J. (2010). Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Lima-Perú.
- Salgado González, S. (2012). *La filosofía de Aristóteles*. Duererías.

- Salvador Ferrer, C. M., & García Lopez, E. (2010). Compromiso e inteligencia emocional en mediadores del Poder Judicial de Oaxaca, México. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología - Vol. 6, N° 2*, 375-387.
- Soberanes Rivas, L., & De la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional. La Nueva Gestión Organizacional Año 5, Núm. 9, Julio-Diciembre*, 120-127.
- Sotomayor Quenta, F. (2013). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional Moquegua, 2012*. Tacna-Perú.
- Tejada Quispe, C. A. (2016). *Clima laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública*. Nuevo chimbote.
- Toro, Á. F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14 (3)*, 333-344.
- Vasquez Bustos, Y. A. (2013). *La gestión del talento humano, estrategia clave para la organización*. Colombia.
- Vigil, J. (2007). Asymmetries in the Friendship Preferences and Social Styles of Men and Women. *Human nature (Hawthorne, N.Y.)*. 18. 143-161. 10.1007/s12110-007-9003-3.
- Zamora Poblete, G. (2009). Organizational Commitment of chilean teachers and their relationship to intention to remain in their schools. *Revista Latinoamericana de Psicología, Vol.41, N° 03*, 445-460.
- Zegarra Del Rosario, F. E. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de Salud del Hospital San Juan de Lurigancho*. Lima - Perú.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de consistencia

Título del proyecto: Clima y Compromiso Organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú, 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p><i>¿Existe relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?</i></p> <p>Problemas específicos</p> <p>1.- <i>¿Existe relación entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?</i></p> <p>2.- <i>¿Existe relación entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia</i></p>	<p>Objetivo general</p> <p><i>Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1.- <i>Determinar la relación existente entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>2.- <i>Determinar la relación existente entre el estilo de dirección y el compromiso</i></p>	<p>Hipótesis general</p> <p><i>Existe relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1.- <i>Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>2.- <i>Existe relación significativa entre el estilo de dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones</i></p>	<p>Variable de investigación</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Estilo de dirección.</p> <p>Sentido de pertenencia.</p> <p>Retribución.</p> <p>Disponibilidad de recursos.</p> <p>Estabilidad</p>	<p>Cooperación. Respeto.</p> <p>Supervisión. Toma de decisiones.</p> <p>Identificación y visión del futuro. Beneficio personal.</p> <p>Apoyo. Estimulo.</p> <p>Equipo. Materiales de equipo.</p> <p>Condiciones de trabajo. Permanencia.</p>	<p>Tipo de estudio</p> <p>Correlacional</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental, de corte transversal y correlacional no causal</p> <p>Población y muestra</p> <p>Población = 143 Muestra = 105</p>

<p><i>de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?</i></p> <p>3.- <i>¿Existe relación entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?</i></p> <p>4.- <i>¿Existe relación entre la retribución y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?</i></p> <p>5.- <i>¿Existe relación entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?</i></p> <p>6.- <i>¿Existe relación entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y</i></p>	<p><i>organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>3.- <i>Determinar la relación existente entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>4.- <i>Determinar la relación existente entre la retribución y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>5.- <i>Determinar la relación existente entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p>	<p><i>Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>3.- <i>Existe relación significativa entre el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>4.- <i>Existe relación significativa entre la retribución y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>5.- <i>Existe relación significativa entre la disponibilidad de recursos y el compromiso organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p>6.- <i>Existe relación significativa entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones</i></p>	<p><i>Compromiso organizacional.</i></p>	<p><i>Claridad y coherencia de dirección.</i></p> <p><i>Valores colectivos.</i></p> <p><i>Afectivo.</i></p> <p><i>Normativo.</i></p> <p><i>Continuidad.</i></p>	<p><i>Claridad de metas. Coherencia de dirección.</i></p> <p><i>Trabajo en equipo. Servicio.</i></p> <p><i>Identificación con la organización. Involucramiento con la organización.</i></p> <p><i>Lealtad. Sentido de obligación.</i></p> <p><i>Percepción de alternativas. Inversiones en la organización.</i></p>	
---	---	---	--	---	---	--

<p><i>Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?</i></p> <p><i>7.- ¿Existe relación entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?</i></p> <p><i>8.- ¿Existe relación entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017?</i></p>	<p><i>6.- Determinar la relación existente entre la estabilidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p><i>7.- Establecer la relación existente entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p><i>8.- Establecerla relación existente entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p>	<p><i>Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p><i>7.- Existe relación significativa entre la claridad y coherencia en la dirección y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p> <p><i>8.- Existe relación significativa entre los valores colectivos y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria del Perú en el año 2017.</i></p>				
---	--	--	--	--	--	--

Anexo 2

Operación de variables

Variables	Dimensiones	indicadores	Ítems	Valoración	Rangos	Instrumento	
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Cooperación	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	Positivo: 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 De Acuerdo 5 Totalmente de acuerdo Negativo: 5 Totalmente en desacuerdo 4 En desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 De Acuerdo 1 Totalmente de acuerdo	Los rangos comprenden a las medidas mínimas y máximas de cada dimensión por ejemplo 5- 11 Bajo 12-18 Medio 29-25 Alto	Cuestionario Instrumento: EDCO Autores: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, Cortes Omar Fernando	
			Respeto				Soy aceptado por mi grupo de trabajo
		Los miembros del grupo son distantes conmigo (R)					
		Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo (R)					
		Estilo de dirección	Supervisión				Mi jefe crea una atmosfera de confianza con el grupo de trabajo
	El jefe es mal educado (R)						
	El jefe desconfía del grupo de trabajo (R)						
	Toma de decisiones		Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo				
			Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias (R)				
	Retribución	Apoyo	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	Lo mismo			
			Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa (R)				
		Beneficio personal	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades				
			Estoy de acuerdo con mi asignación laboral				
			Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes (R)				
		Realmente me interesa el futuro de la empresa	Lo mismo				

	Sentido de pertenencia	Identificación y visión del futuro	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo			
		Estimulo	Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa (R)			
			Sin remuneración no trabajo horas extras (R)			
	Sería más feliz en otra Empresa (R)					
	Disponibilidad de recursos	Equipo	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	Lo mismo	Lo mismo	
			El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado			
		Material de trabajo	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo (R)			
			Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo (R)			
		La iluminación del área de trabajo es deficiente (R)				
	Estabilidad	Condiciones de trabajo	La empresa despiden al personal sin tener en cuenta su desempeño (R)	Lo mismo	Lo mismo	
			La empresa brinda estabilidad laboral			
			La empresa contrata personal temporal (R)			
		Permanencia	La permanencia en el cargo depende de las preferencias personales			
	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo					
	Claridad y coherencia de dirección	Claridad de metas	Entiendo de manera clara las metas de la Empresa	Lo mismo	Lo mismo	
Conozco bien como la empresa está logrando sus metas						
Las metas de la empresa son poco entendibles (R)						
Coherencia de dirección		Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas (R)				
	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa (R)					
Valores colectivos	Trabajo en equipo	El trabajo en equipo con otras áreas es bueno	Lo mismo	Lo mismo		
		Cuando las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culpar a otros (R)				
		Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras				
	Servicio	Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales				
Cuando necesito información de otras áreas lo puedo conseguir fácilmente						

Compromiso Organizacional	Afectivo	Identificación con la organización	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización	Positivo: 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 De Acuerdo 5 Totalmente de acuerdo Negativo: 5 Totalmente en desacuerdo 4 En desacuerdo 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 De Acuerdo 1 Totalmente de acuerdo (R) Pregunta inversa	Los rangos comprenden a las medidas mínimas y máximas de cada dimensión por ejemplo 6 - 14 Bajo 15 -23 Medio 24 - 30 Alto	Cuestionario Instrumento: Compromiso organizacional Autores: Meyer, Allen, & Smith, 1993		
			Esta organización tiene un gran significado personal para mí					
			No me siento emocionalmente ligado a la organización (R)					
		Involucramiento con la organización	En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos					
			No me siento como “parte de la familia” en esta organización (R)					
			No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización (R)					
	Normativo	Lealtad	Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto				Lo mismo	Lo mismo
			La organización donde trabajo merece mi lealtad					
			Siento que le debo mucho a esta organización					
		Sentido de obligación	Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora					
			No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual (R)					
			No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo					
	Continuidad	Percepción de alternativas	Por ahora, permanecer en esta organización refleja tanto necesidad como deseo				Lo mismo	Lo mismo
			Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar esta organización					
			Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de otras alternativas disponibles					
Inversiones en la organización		Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar						
		Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la organización en la que trabajo ahora						
		Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo						

Anexo 3

Encuesta de clima y compromiso organizacional

La presente encuesta es confidencial y anónima que se utilizará con fines de investigación. Solicitamos su gentil colaboración en responder con sinceridad las preguntas de esta encuesta.

Indicaciones: Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y seleccione la alternativa numerado del 1 - 5 con la cual esté de acuerdo:

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

I. DATOS GENERALES

Sexo: M

Edad:

- De 18 años a menos de 26 años
- De 26 años a menos de 36 años
- De 36 años a menos de 46 años
- De 46 años a menos de 56 años
- De 56 años a más

Estado Civil:

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Separado (a) / Divorciado (a)
- Viudo (a)

Nivel de Educación:

- Superior Técnica
- Superior Universitaria
- Posgrado (Maestría)
- Posgrado (Doctorado)

Tiempo de servicio:

- Menos de 1 año
- De 1 año a menos de 4 años
- De 4 años a menos de 8 años
- De 8 años a menos de 12 años
- De 12 años a menos de 16 años
- De 16 años a más

Tipo de puesto de trabajo:

- Jefatura / Supervisión / Gerencia
- Técnico / Analista / Operativo

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión	Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Relaciones interpersonales	1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.					
	2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.					
	3. Los miembros del grupo son distantes conmigo. (R)					
	4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo. (R)					
	5. El grupo de trabajo valora mis aportes.					
Estilo de dirección	6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					
	7. El jefe es mal educado. (R)					
	8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
	9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias. (R)					
	10. El jefe desconfía del grupo de trabajo. (R)					
Retribución	11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.					
	12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.					
	13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
	14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa. (R)					
	15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes. (R)					
Sentido de pertenencia	16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.					
	17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.					
	18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa. (R)					
	19. Sin remuneración no trabajo horas extras. (R)					
	20. Sería más feliz en otra empresa. (R)					
Disponibilidad de recursos	21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.					
	22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.					
	23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo. (R)					
	24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo. (R)					
	25. La iluminación del área de trabajo es deficiente. (R)					

Estabilidad	26. La empresa despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño. (R)					
	27. La empresa brinda estabilidad laboral.					
	28. La empresa contrata personal temporal. (R)					
	29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales. (R)					
	30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					
Claridad y coherencia en la dirección	31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.					
	32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas					
	33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas. (R)					
	34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa. (R)					
	35. Las metas de la empresa son poco entendibles. (R)					
Valores colectivos	36. El trabajo en equipo con otras áreas es bueno.					
	37. Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales.					
	38. Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente.					
	39. Cuando las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culpar a otros. (R)					
	40. Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

III. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Dimensión	Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Afectivo	1. Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.					
	2. En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.					
	3. No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización. (R)					
	4. No me siento emocionalmente ligado a la organización. (R)					
	5. No me siento como “parte de la familia” en esta organización. (R)					
	6. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.					
Continuidad	7. Por ahora, permanecer en esta organización refleja tanto necesidad					

	como deseo.					
	8. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo.					
	9. Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la organización en la que trabajo ahora.					
	10. Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar esta organización.					
	11. Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar.					
	12. Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de otras alternativas disponibles.					
Normativo	13. No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual. (R)					
	14. Incluso si fuera por mí beneficio, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.					
	15. Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.					
	16. La organización donde trabajo merece mi lealtad.					
	17. No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo.					
	18. Siento que le debo mucho a esta organización.					

Anexo 4

Validez de constructo de la escala de clima organizacional

En la tabla 21 se presenta los resultados de la validez de constructo por el método de análisis de sub test – test. Como se observa los coeficientes de correlación Producto-Momento de Pearson (r) son significativos, lo cual confirma que el cuestionario presenta validez de constructo. Asimismo, los coeficientes que resultan de la correlación entre cada uno de las dimensiones y el constructo en su globalidad son altos, además de ser altamente significativos; estos datos evidencian la existencia de validez de constructo del instrumento.

Tabla 21

Correlaciones sub test - test de la escala

Dimensiones	Test global	
	r	p
Relaciones interpersonales	.607**	.000
Estilo de dirección	.683**	.000
Sentido de pertenencia	.785**	.000
Retribución	.724**	.000
Disponibilidad de recursos	.644**	.000
Estabilidad	.709**	.000
Claridad y coherencia en la dirección	.741**	.000
Valores colectivos	.626**	.000

Anexo 5

Validez de constructo de la escala de compromiso organizacional

Como se observa en la tabla 22 los coeficientes de correlación Producto-Momento de Pearson (r) son significativos, lo cual confirma que la escala presenta validez de constructo. Asimismo, los coeficientes que resultan de la correlación entre cada uno de las dimensiones y el constructo en su globalidad son altos, además de ser altamente significativos.

Tabla 22

Correlaciones sub test - test de la escala

Dimensiones	Test global	
	r	p
Componente afectivo	.787**	.000
Componente normativo	.789**	.000
Componente de continuidad	.623**	.000

Anexo 6

Autorización de uso de la escala de clima organizacional EDCO

 **ANA JUDITH QUEVEDO** <anajq25@hotmail.com> 📧 27 mar. ☆
para mí ▾  

Buenos días Ingeniero disculpe el retardo con el cual contesto su correo.

Con este correo le doy mi autorización para el empleo de la Escala de Clima Organizacional "EDCO", para sus fines académicos.

Adjunto estoy allegando el documento completo donde esta la Escala de Clima Organizacional EDCO.

Bendiciones,

Ana Judith Quevedo
Psicologa Especialista en Higiene y Salud en el Trabajo

Validez de instrumento

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucción: sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple el objetivo propuesto?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de Items que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

4. ¿Considera Ud. que se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podrá agregar?.

7. ¿Qué preguntas se podrá eliminar?.

Fecha:

Validado por: 
Edwin Cisneros Gonzalez

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucción: sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple el objetivo propuesto?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

3. ¿Estima Ud. que la cantidad de Items que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

4. ¿Considera Ud. que se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podrá agregar?.

7. ¿Qué preguntas se podrá eliminar?.

Fecha:

Validado por:



Eduardo Sánchez

Anexo 8

Data de información

	Id	Sexo	Edad	EstCivil	NivelEduc	TiempoServicio	TipoPuesto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
1	1	1	3	2	2	3	2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2
2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	5	5	4	3	5	2	3	4	3	4	3	2	5	4	3	4	5	3	2	2	3
3	3	2	3	2	3	5	1	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	5	4	4	5	4	4	3	3	4
4	4	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	4	2	2	5	5	5	2	5	4	4	5	5	2	4	2	2
5	5	1	2	2	2	3	2	4	4	2	4	4	4	5	4	5	2	5	4	2	5	4	5	4	5	5	4	2	2	4
6	6	2	3	2	3	2	2	4	5	5	5	4	3	3	3	4	2	4	4	4	2	4	4	3	5	4	3	4	4	4
7	7	2	2	2	3	2	2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	4
8	8	2	3	2	2	5	1	5	5	2	5	5	4	5	5	2	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2
9	9	2	3	2	2	2	2	4	4	1	3	4	4	5	3	3	2	4	4	4	3	5	4	4	5	5	2	4	4	4
10	10	2	2	2	2	4	1	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	4	3	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2
11	11	1	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	3
12	12	2	2	1	2	4	2	4	4	1	1	5	5	2	5	5	1	5	4	3	2	2	4	3	3	2	3	5	4	2
13	13	2	3	3	2	4	1	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	2
14	14	1	1	1	2	2	2	4	4	2	3	4	5	5	1	5	4	4	5	2	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5
15	15	1	3	1	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5
16	16	1	2	1	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4
17	17	1	3	2	2	4	2	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	2	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5
18	18	2	2	1	3	2	2	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	2	2	2	3	4	3	5	5	3	2	2	3
19	19	2	1	1	3	2	2	5	5	4	2	5	3	5	5	4	5	5	4	2	3	3	4	3	5	4	3	5	5	5
20	20	1	2	2	2	4	2	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	5	3	3	3	3	4
21	21	2	3	2	2	4	2	5	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	5	4	3	2	3	4
22	22	2	2	2	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2
23	23	2	2	2	2	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	24	2	4	2	1	4	2	4	4	5	4	4	1	5	3	3	2	5	4	1	1	3	5	3	5	5	3	4	4	5
25	25	2	4	2	2	6	1	3	4	5	2	4	1	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	4	2	3	2	2	2
26	26	2	4	2	3	6	1	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2
27	27	2	3	2	2	6	2	4	4	5	5	4	4	5	4	2	5	4	3	3	4	3	5	5	5	5	4	3	2	3
28	28	1	1	1	2	1	2	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	2	2	4	3	5	4	5	4	4	3	3	4
29	29	1	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4
30	30	2	2	1	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3	4	4	4	5
31	31	2	5	2	3	6	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	1	3	4	5	5	5	5	4	5	4	3
32	32	2	3	1	2	4	2	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	2	3	3	5	4	5	5	3	5	5	5
33	33	1	2	1	3	1	2	4	5	2	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
34	34	2	4	2	2	6	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3
35	35	2	3	2	2	4	2	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	3	3	3	3
36	36	1	2	1	2	5	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3
37	37	1	2	1	2	3	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
38	38	2	3	2	3	4	2	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	1	2	4	2	3	4	4	4	2	2	3	4
39	39	1	2	1	2	2	2	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	3	5	4	3	2	3	4	3	4	3
40	40	2	5	2	1	4	2	4	5	1	5	4	4	3	4	2	4	5	2	3	3	2	5	4	4	4	4	3	2	1
41	41	1	2	1	2	1	2	3	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	2
42	42	2	5	2	2	6	2	5	5	5	5	5	2	1	3	2	2	4	4	1	3	4	5	3	4	5	3	1	1	3
43	43	2	2	1	2	3	2	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	2	1	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3
44	44	2	2	1	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5
45	45	2	2	1	2	1	2	5	5	5	5	5	2	5	3	3	3	4	2	1	3	3	4	3	5	4	3	5	5	5
46	46	2	4	2	3	5	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
47	47	2	2	2	2	2	2	3	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
48	48	2	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5
49	49	1	2	2	2	4	2	4	4	1	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4
50	50	1	1	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4

	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	
1	5	5	2	5	2	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	1	5	5	5	
2	2	4	3	4	4	3	4	4	2	2	4	4	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	2	
3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	1	1	4	3	3	3	4	1	3	
4	2	5	4	5	4	4	2	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	5	1	1	4	2	2	
5	5	5	4	4	2	4	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	5	1	3		
6	2	5	2	2	2	4	4	3	3	2	4	4	2	2	3	2	4	3	1	4	4	4	3	4	3	1	3	1	1	2	1	2	5	3	4	
7	5	4	2	1	2	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3	5	2	4	3	3	4	1	1	1	1	2	1	5	4	4	5	3	
8	2	2	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	5	4	4	1	3	5	4	5	5	3	3	3	5	5	1	1	3	4	5	5	5	5	3	
9	3	4	2	2	3	5	4	4	4	2	4	5	5	3	2	2	3	4	4	5	3	3	4	4	2	1	1	1	1	4	2	3	5	4	4	
10	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	
11	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	2	2	3	2	2	3	4	4	4	3	1	2	5	4	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	2	
13	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	3	2	1	2	1	1	3	3	2	
14	3	4	5	1	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	
15	5	5	4	2	2	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	1	1	1	5	1	5	
16	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	
17	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	1	1	1	5	3	3	4	4	4	4	
18	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	2	2	1	2	3	1	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	
19	2	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	3	3	2	3	2	4	3	4	2	1	3	1	1	1	1	1	5	4	3	4	1	1	
20	2	3	3	4	4	1	1	4	3	2	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	3	1	1	1	1	2	
21	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	
22	2	2	4	4	5	3	5	5	5	1	1	1	5	4	4	1	2	4	5	1	1	1	5	4	5	3	1	1	1	5	1	1	5	4	4	
23	4	5	1	4	4	3	5	5	5	2	5	5	4	3	3	2	4	4	1	5	5	5	5	3	2	3	3	3	1	2	5	3	4	4	4	
24	2	5	2	3	4	1	5	5	4	3	4	5	3	2	2	1	1	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	2	2	4	3	3	2	
25	1	3	2	3	1	3	4	4	4	2	1	2	5	3	2	1	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	5	4	4	2	4	3	4	4	3	
26	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	1	3	1	5	4	4	4	4	4	
27	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	2	4	4	4	4	5	5	3	3	3	1	1	1	1	5	1	1	3	2	2	2	
28	2	4	3	4	2	4	5	5	4	5	1	5	3	3	2	2	3	4	4	4	5	5	5	4	5	1	1	1	1	4	4	2	5	5	4	
29	3	4	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	4	3	3	2	3	4	3	2	2	4	3	4	
30	2	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3	4	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
31	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	1	3	2	5	4	4	5	3	3	
32	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	3	2	5	3	5	
33	2	5	4	3	3	4	4	5	3	4	2	3	3	3	2	3	3	5	3	4	5	5	4	4	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	
34	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4
35	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	
36	2	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	2	4	2	3	3	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3	2	
37	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	
38	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	1	1	4	1	2	5	5	3	3	4	2	2	3	3	4	2	1	4	3	3	
40	3	4	4	4	1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	
41	2	4	2	4	4	3	5	4	4	2	4	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
42	3	2	3	4	1	4	5	4	4	2	2	4	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	3	4	2	5	4	2	2	3	2	2	
43	3	4	1	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	5	3	5	4	2	3	1	1	1	1	
44	4	5	5	5	1	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	4	2	4	4	4	4
45	2	5	4	3	5	4	4	5	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	1	2	1	1	2	4	1	1	1	4	2	
46	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	5	5	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	2	4	2	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	4	2	3	4	3	3	
48	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	3	3	
49	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	
50	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	4	5	4	5	4	3	2	2	2	3	4	3	4	4	4	

	Id	Sexo	Edad	EstCivil	NivelEduc	TiempoServicio	TipoPuesto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	
51	51	2	4	2	2	6	1	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	2	4	3	5	2	3	2	2	3	
52	52	2	2	1	3	3	2	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	
53	53	1	3	1	3	4	1	4	5	2	5	4	4	5	4	3	4	5	4	2	3	2	4	4	5	5	4	4	4	5	
54	54	2	3	2	2	4	1	5	5	1	4	4	4	5	4	5	5	4	2	1	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	
55	55	2	2	1	2	2	2	5	5	5	1	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	
56	56	2	2	2	2	4	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	
57	57	1	4	1	1	5	2	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	3	3	3	3	4	3	5	5	3	1	1	3	
58	58	2	4	2	1	6	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	4	5	5	4	2	1	4	
59	59	2	2	1	2	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	2	1	4	5	3	5	4	3	2	2	2	
60	60	2	3	2	3	2	1	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	2	2	5	5	4	5	5	3	3	2	3	
61	61	1	4	2	2	6	2	4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	3	1	3	4	4	2	5	5	4	5	5	5	
62	62	2	3	3	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	
63	63	1	4	2	2	6	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	
64	64	2	2	1	3	3	2	4	4	2	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	2	4	4	4	5	5	3	4	4	5	
65	65	1	1	1	2	2	2	4	4	4	2	3	3	5	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	
66	66	2	2	2	2	1	2	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	2	1	5	4	4	5	3	5	5	5	5	
67	67	1	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
68	68	1	3	1	2	1	2	3	4	5	5	4	3	5	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	
69	69	1	3	2	3	3	1	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	2
70	70	2	5	3	2	6	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	3	2	4	2	4	4	5	3	4	3	2	4	
71	71	2	5	2	2	4	2	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	5	5	3	3	3	3	
72	72	2	3	3	3	2	1	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	1	2	4	4	5	
73	73	2	2	1	2	1	2	4	4	5	5	3	4	2	4	2	5	4	4	3	5	2	4	3	5	5	2	3	3	5	
74	74	2	4	2	2	6	1	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	2	2	4	
75	75	2	3	2	2	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	2	3	5	5	4	5	4	3	5	5	5	
76	76	2	4	2	3	6	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
77	77	2	4	2	2	4	2	3	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	1	2	5	5	4	5	5	3	3	3	3	
78	78	2	3	2	2	5	1	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	2	3	4	5	5	5	5	3	2	3	
79	79	2	3	1	3	3	1	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	1	1	5	4	3	5	1	2	3	3	3	
80	80	1	2	1	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
81	81	2	3	1	3	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	2	4	3	5	3	5	4	3	4	4	4	4	
82	82	1	2	1	3	5	2	4	5	5	3	4	1	4	3	3	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	
83	83	2	4	2	2	6	1	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	
84	84	2	4	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	85	1	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	2	
86	86	2	3	2	2	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	1	1	4	2	5	3	4	5	3	2	1	5	
87	87	2	5	2	2	6	2	4	4	4	4	4	1	1	3	2	2	4	3	2	2	3	4	2	4	4	3	1	2	2	
88	88	1	2	2	2	4	1	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	5	4	3	3	
89	89	1	2	1	2	3	2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	
90	90	2	3	2	1	5	1	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	1	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	2	
91	91	2	1	2	2	1	2	4	4	3	4	3	5	5	3	4	3	4	4	1	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	
92	92	2	5	2	2	4	2	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	
93	93	1	3	3	2	5	2	3	4	3	4	4	2	2	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	
94	94	2	3	2	2	3	1	3	3	5	5	3	3	5	3	5	5	3	2	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	
95	95	2	2	1	3	2	2	4	4	2	2	4	3	5	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	2	4	3	3	4	
96	96	2	4	2	2	3	2	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	1	1	3	4	3	3	3	1	5	3	3	
97	97	1	3	3	1	4	2	4	4	5	1	5	5	5	4	5	5	3	4	1	3	4	4	3	4	5	3	2	2	3	
98	98	2	2	1	3	2	2	3	3	3	2	4	3	5	4	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3	2	2	4	3	3	
99	99	1	4	3	2	6	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	
100	100	2	4	1	3	4	2	4	4	5	5	4	2	2	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
101	101	1	4	2	2	6	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	1	3	4	4	3	2	5	3	3	3	4	
102	102	2	4	1	2	5	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	
103	103	1	3	1	3	5	2	4	4	5	2	4	3	5	4	4	5	4	1	2	4	5	4	2	3	5	3	2	2	2	
104	104	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	1	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	3	
105	105	2	4	2	2	6	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	

	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	
51	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	4	2	3	3	3	3	
52	5	5	5	4	2	2	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	1	4	3	1	4	4	4	4	4	4
53	5	4	3	4	2	4	3	5	5	3	3	5	5	4	4	1	3	3	3	5	5	5	4	4	3	1	3	4	2	3	3	3	5	4	2	
54	4	5	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	4	2	3	4	4	3	
55	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	5	4	5	5	5	4	5	4	3	1	2	2	1	4	4	5	5	4	
56	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	
57	3	5	1	3	3	2	5	4	4	3	3	4	1	1	1	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	1	1	2	2	
58	5	4	3	2	3	5	5	4	4	4	5	4	2	2	2	3	3	3	5	5	5	5	5	3	4	1	3	1	5	3	1	5	3	4	4	
59	2	4	2	4	4	3	3	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	3	4	3	3	5	1	
60	3	3	5	4	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	3	4	5	5	5	5	4	3	2	2	1	3	5	3	3	4	4	4	
61	3	5	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	
62	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	4	1	2	5	5	5	5	
63	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	
64	3	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	
65	5	4	3	3	3	2	1	4	4	3	5	5	4	4	3	1	3	5	4	4	4	4	5	2	5	4	2	4	3	2	2	2	4	2	3	
66	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	1	1	1	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	2	5	5	4	2	3	
67	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	
68	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	5	3	5	5	2	5	5	5	4	1	2	1	3	3	3	5	3	3	
69	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	1	1	2	2	4	4	3	4	4	3	
70	3	3	2	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	
71	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
72	4	5	3	3	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	3	2	2	4	
73	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	3	3	5	5	5	4	3	3	1	1	1	3	3	3	3	4	4	3	
74	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	4	3	3	5	2	2	
75	4	5	5	5	2	5	5	4	4	3	5	5	4	3	3	2	2	4	4	4	5	5	5	2	5	5	2	2	2	2	4	4	4	4	3	
76	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
77	4	5	3	3	2	4	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	2	2	1	4	4	4	4	4	4	
78	4	4	5	5	1	5	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	1	3	1	2	4	3	4	4	4	4	
79	3	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	1	1	1	1	4	1	1	3	2	1	1	
80	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	
81	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	1	3	4	5	4	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	
82	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	1	2	2	5	2	2	2	2	2	
83	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	4	3	2	5	3	4	
84	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	
85	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5
86	3	2	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	1	2	2	3	5	3	2	2	4	3	2	2	1	1	1	3	1	1	2	4	3	
87	3	2	3	4	1	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4	4	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2
88	3	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	1	2	5	4	5	5	5	5	5	3	2	1	1	5	4	1	1	5	4	4	
89	5	5	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	3	3	2	3	5	4	5	5	5	5	4	3	3	1	2	3	4	4	3	5	4	4	
90	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	
91	3	5	3	4	3	3	4	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	3	5	5	3	2	4	4	4	4	4	2	5	5	4	3	4	5	4	
92	5	5	4	4	2	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	1	1	4	2	2	
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
94	3	5	4	2	4	4	2	4	4	3	4	5	3	2	2	4	2	3	3	4	5	4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3
95	3	3	4	4	2	4	3	4	5	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	2	4	2	2	5	3	4	
96	2	3	2	4	5	3	4	5	4	2	3	2	4	4	4	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	1	1	3	1	3	4	2	
97	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	2	1	4	1	4	1	1	1	1	3	
98	4	5	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	
99	3	4	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	4	
100	2	3	3	1	2	1	3	4	4	4	2	4	5	3	2	1	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	1	2	1	2	1	1	5	1	1	
101	3	5	4	3	1	4	4	3	3	4	3	4	2	2	2	1	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2
102	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	1	2	4	3	4	4	4	4	
103	2	5	1	1	4	2	3	5	5	4	5	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	1	3	1	3	1	2
104	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	5	5	2	3	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
105	5	5	4	3																																