



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**Clima laboral y compromiso organizacional en  
vendedores de una empresa de tipo retail de Lima  
Metropolitana**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Psicología

AUTOR

Sonia Elizabeth Seminario Vigil (0000-0002-8956-7884)

ASESOR DE TESIS

Mario Reyes-Bossio (0000-0003-4655-1927)

**Lima, 9 de Mayo de 2017**

## Resumen

El presente estudio de carácter descriptivo – correlacional tiene como objetivo evaluar la relación que existe entre clima laboral y compromiso organizacional en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail de la ciudad de Lima. La muestra fue conformada por 111 vendedores; un 54.10% fueron varones y un 45,9% mujeres. La edad promedio de la muestra es de 24.39 años. Los instrumentos que se emplearon fueron la escala de compromiso de Meyer y Allen (1997) adaptada y validada en versión español por Arciniega y Gonzáles (2006) y validada en Lima por Montoya (2014); y el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, validada por Vicuña en Lima (2006). Los resultados confirman la hipótesis, es decir existe una relación directa y significativa entre clima laboral y compromiso organizacional. En cuanto a los objetivos específicos, se demuestra que existe una relación directa y significativa entre clima laboral y compromiso afectivo; sin embargo, las correlaciones son débiles y no significativas entre clima laboral y compromiso normativos; y entre clima laboral y compromiso de continuación. Por último, el tipo de compromiso que predomina en la muestra es el compromiso afectivo; y según las categorías diagnósticas del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, propuesto por Vicuña (2006), los participantes perciben un clima organizacional de “tendencia positiva”.

Palabras Clave: Clima Laboral, Compromiso Organizacional, Empresa.

## Abstract

This descriptive – correlational study aims to evaluate the relationship between working environment and organizational commitment in a retail company in Lima, from a representative sample of 111 sellers. The sample was composed of 54.10% men and 45.9% of women. The average age of the sample is 24.39 years. The instruments used in this research are the scale of commitment to Meyer and Allen (1997) adapted and validated in Spanish by Arciniega and González (2006) and validated in Lima by Montoya (2014); and organizational climate questionnaire of Litwin and Stringer, validated by Vicuña in Lima (2006). The results confirm the hypothesis, exist a direct and significant relationship between work environment and organizational commitment. As for the specific objectives, it demonstrated that there is a direct and significant relationship between affective commitment and working environment; however, are weak correlations between working environment and normative commitment; and between working environment and continuous commitment. Finally, the kind of commitment that prevails in the sample is affective commitment; and according to the diagnostic categories of organizational climate questionnaire of Litwin and Stringer, participants perceive an organizational climate of "positive trend".

Keywords: Working Environment, Organizational Commitment, Company.

# TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	7
Capítulo 1. Marco teórico .....	11
1.1. Compromiso Organizacional.....	11
1.2. Clima Laboral.....	13
1.3. Investigaciones .....	17
1.4. Objetivos e hipótesis.....	20
1.4.1. Objetivo General .....	21
1.4.2. Objetivos específicos.....	21
1.4.3. Hipótesis .....	21
Capítulo 2. Método.....	22
2.1. Diseño de la investigación.....	22
2.2. Participantes .....	22
2.3. Medición.....	23
2.4. Procedimiento.....	27
Capítulo 3. Resultados.....	29
Capítulo 4. Discusión .....	39
Capítulo 5. Conclusiones.....	46
Bibliografía.....	46
Apendices .....	52

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cargas factoriales del análisis de componentes principales, de dos componentes de la escala de compromiso organizacional. ....	24
Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad de la escala de compromiso organizacional y sub escalas de compromiso afectivo/normativo y de continuidad. ....	25
Tabla 3. Análisis de validez por el método de constructo, mediante la discriminación de las respuestas entre el grupo alto y bajo en en las escalas de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.....	26
Tabla 4. Conversión de puntajes directos a puntuación decatipo para cada dimensión del Clima Organizacional y Clima Total.....	27
Tabla 5. Análisis factorial exploratorio para los ítems de escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen.....	29
Tabla 6. Análisis de fiabilidad, intervalos de confianza para escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen.....	31
Tabla 7. Análisis de validez de constructo mediante la comparación de grupos altos y bajos en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana. ....	33
Tabla 8. Análisis factorial exploratorio, matriz de correlaciones policóricas para los ítems de escala de clima organizacional de Litwin y Stringer .....	33
Tabla 9. Análisis de fiabilidad, intervalos de confianza para escala de clima organizacional de Litwin y Stringer .....	34
Tabla 10. Análisis descriptivos de puntaje total de Clima Laboral, Compromiso Organizacional, componente de compromiso afectivo, componente normativo y componente de continuación .....	35
Tabla 11. Relación entre clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.....	35
Tabla 12. Relación entre clima laboral y compromiso afectivo en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.....	36
Tabla 13. Relación entre clima laboral y compromiso normativo en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.....	36
Tabla 14. Relación entre clima laboral y compromiso de continuación en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.....	37

Tabla 15. Tipo de compromiso predominante en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.....	37
Tabla 16. Categorías diagnósticas del clima laboral en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.....	38
Tabla 17. Prueba de Contraste de normalidad, estadísticos, asimetría, curtosis, prueba de significación .....	60

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico de sedimentación para el análisis factorial exploratorio de datos en la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen .....	30
Figura 2. Gráfico de sedimentación para el análisis factorial exploratorio de datos.....	34

# Introducción

Clima laboral y compromiso organizacional en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail de Lima Metropolitana.

Las organizaciones del siglo XXI, manifiestan una preocupación permanente por mantener un adecuado clima laboral con el fin de elevar los niveles de motivación y satisfacción de sus colaboradores; de tal manera que puedan lograr un mejor rendimiento y una mayor productividad (Jericó, 2008). Sin embargo, se conoce que únicamente la motivación y la satisfacción laboral no garantizan la alta efectividad en el desempeño de los colaboradores; el hecho que los colaboradores estén motivados, y tengan experiencias laborales positivas y placenteras, potencializa el logro de los objetivos, pero no lo es todo, se necesita de compromiso para asegurar la alta efectividad y productividad en los colaboradores (García, 2009).

Cuando hablamos de clima organizacional nos referimos a la atmósfera que uno percibe en el trabajo, incluye: sentimientos, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que influyen en la actitud, en el compromiso individual y colectivo (McClelland, mencionado en Güemes, 2007, p. 70). La mayoría de las organizaciones empresariales manifiestan interés en conocer cuál es la percepción del clima organizacional en sus trabajadores, posiblemente motivados ante la realidad emergente dentro de la fuerza laboral la que está siendo sometida a rápidas e importantes transformaciones: cambios de valores, coexistencia de factores multiculturales y de colectivos con intereses y expectativas diferentes a las tradicionales (Goetendia, 2010). Así también, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014), afirman que el clima organizacional es una variable muy importante a tomar en cuenta por parte de los directivos de toda empresa, ya que permite conocer las percepciones del principal activo de la organización: el capital humano.

En la actualidad, parte de las acciones estratégicas de las empresas son atraer, identificar, incorporar y mantener personas que generen valor a las organizaciones, es decir, que “vayan más allá” de sus funciones o responsabilidades del puesto (Jericó, 2008). Para los directivos de las organizaciones contar con colaboradores con la “camiseta bien puesta”, más que una aspiración, es una meta que se debe lograr; ellos entienden que la única manera para progresar y lograr el bienestar individual y de la organización es

elevando el rendimiento y la productividad, y para ello se requiere colaboradores comprometidos con su organización (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996).

El compromiso de los colaboradores con la organización constituye un activo importante, ya que refiere a la lealtad y vinculación de los colaboradores con su organización; por lo tanto, es importante para las organizaciones tomar conciencia de la importancia de generar compromiso, a través de un adecuado clima laboral (Chiang, Núñez, & Martín; 2010).

Hoy por hoy, una de las preocupaciones centrales de directivos, empresarios y profesionales de recursos humanos, es: cómo conseguir el compromiso de los colaboradores con los retos estratégicos de su organización, ya que no solo basta contar con los conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas para obtener rentabilidad que garantice el futuro de la empresa (Sánchez, 2008). Según Pereda & Berrocal (2008), el compromiso es un componente interno de las competencias. Si no existe el compromiso, que significa el “querer hacer”, por más que la persona posea los conocimientos y competencias específicas del puesto, la persona no va ser altamente efectiva y no va a generar valor a la empresa, ya que solo se limitará a “cumplir” con lo requerido.

El compromiso organizacional es visto como un factor determinante que influye en la permanencia o no de los colaboradores dentro de las organizaciones (Hellriegel & Slocum, 2012). Asimismo, muchos autores han visto el compromiso organizacional como un indicador que ayuda a disminuir la rotación del personal, el absentismo y aumentar el rendimiento de las personas (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982). Es por ello, la importancia de conocer a profundidad el tipo de compromiso que existe en la organización, ya que permite identificar e intervenir en dimensiones del clima laboral que estén impactando de manera negativa en el comportamiento de los colaboradores. Su estudio y entendimiento nos ayuda a tomar medidas necesarias en las empresas para mantener y retener al activo más importante: el talento humano.

El clima laboral constituye un contexto regulador, facilitador, de comportamiento y realidades psicológicas como la motivación, satisfacción y el compromiso, entre otras variables (Toro, 1998), como por ejemplo la rotación de personal, que es un indicador que toda empresa quisiera mantener bajo control. En el año 2014, el presidente de APERHU, Othmar Rabitsch, señala que el nivel de rotación laboral en el Perú supera el 18%, frente al promedio de América Latina que se encuentra en 5% y 10%, generando daños a las empresas por los sobrecostos que genera (Flores, 2014). Rabitsch refiere que



tanto el ejecutivo como el obrero salen de una empresa principalmente porque no tienen un buen clima laboral, porque en la mayoría de compañías del país no hay un manejo adecuado de la gestión del personal (Flores, 2014).

Rabitsch (mencionado en Flores, 2014), afirma:

"Un trabajador no siempre se va por un mejor sueldo, sino por un mejor ambiente de trabajo y otros incentivos que no necesariamente pasan por el sueldo".

En ese sentido, recomienda a las empresas evitar en lo posible la rotación, haciendo hincapié en que en el país los sectores Retail y Textil son los que registran el más alto nivel de rotación, sobre todo los puestos comerciales y de ventas que son los más vulnerables a este fenómeno (Flores, 2014).

La solución que propone Rabitsch (Flores 2014) es la siguiente:

"Creemos que una empresa debe certificar un clima laboral adecuado, con una buena gestión de personas para crear fidelidad con el trabajador en todos los niveles"

Por otro lado, es importante reconocer otro factor relevante que en los últimos años ha desencadenado el aumento considerable de las tasas de rotación en el retail. Esto se ha debido a que la oferta laboral en la industria, ha aumentado en consecuencia del aumento en la cantidad de centros comerciales que se han construido en los últimos años. En la misma línea, se ha identificado que la duración promedio de un vendedor en una empresa de tipo retail es de 1,5 meses, lo que claramente imposibilita el tener procesos eficientes en la administración, además de sufrir grandes costos asociados como la pérdida de ventas. (Loyola, 2014).

Como es evidente, la alta rotación de vendedores reduce las ventas y aumenta los costos. Las ventas se pierden porque los empleados sin experiencia carecen de las habilidades y conocimientos sobre las políticas y los productos de las empresas para interactuar eficazmente con los clientes. Los costos aumentan debido a la necesidad de contratar continuamente y capacitar a nuevos empleados (Loyola, 2014).

Para reducir la rotación, los retailers necesitan construir un ambiente de compromiso mutuo en la empresa. Cuando las empresas invierten en el desarrollo de sus empleados y demuestra su compromiso con ellos, los empleados responden con lealtad a la empresa. Los empleados mejoran sus habilidades y trabajan duro para la compañía cuando sienten que la compañía está comprometida con ellos en el largo plazo (Loyola, 2014).

De acuerdo a estos indicadores alarmantes de alta rotación en vendedores que perjudican la productividad de la industria retail, yace la importancia y utilidad de realizar dicha investigación en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail peruana; de manera que investigar la relación entre clima laboral y compromiso organizacional en esta muestra, ayudará a entender y a generar conciencia a las empresas peruanas de este rubro sobre la importancia de garantizar un clima laboral óptimo para todos sus vendedores distribuidos en distintas sedes, tiendas, o zonas; así pues, puedan considerar como una estrategia vital para asegurar el futuro y éxito de la empresa: generar y fidelizar el compromiso de y con sus colaboradores, de tal modo que las empresas de este tipo puedan disminuir sus altos indicadores de rotación de personal y absentismo, y aumentar sus ventas; asegurando el éxito y crecimiento de la industria retail del país.

En este escenario, es importante que las empresas retail, en primer lugar entiendan a cabalidad el significado de compromiso organizacional como el grado en el que un empleado se identifica con la organización y de seguir participando activamente en ella, haciendo que el empleado se identifique con la empresa, con sus metas, objetivos, sintiéndose parte de ella (Arciniega, 2002). Y que la falta de compromiso en los vendedores es un problema ascendente con un alto costo personal, social y económico muy importante porque tiene relación relevante con otras variables como la satisfacción, clima laboral, productividad y la rotación de personal (Goetendia, 2010). Bajo este sentido, el compromiso representa el grado en que los trabajadores están alineados para invertir esfuerzo adicional en su trabajo, en su defecto la falta de compromiso se manifiesta en niveles bajos de responsabilidad, energía y ausentismo (Goetendia, 2010).

En Latinoamérica, se pueden rescatar recientes investigaciones realizadas en Chile (2014), donde plantean un plan para disminuir la rotación de vendedores en un empresa Retail a través de un adecuado clima laboral (Loyola, 2014). Otros estudios fueron dados en Colombia y México (Chiang, Nuñez, Martín & Salazar, 2010; Omar & Florencia, 2008; Toro, 1998).

En el Perú existen pocas investigaciones que aborden este tema en particular, específicamente no existe una investigación de clima laboral y compromiso organizacional en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail. Sin embargo contamos con dos recientes investigaciones, la primera de Richard (2015) denominada satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa retail; y la segunda por Cutípa (2015) Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca, durante el periodo 2014-II.

# Capítulo 1. Marco teórico

## 1.1. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva dentro del contexto laboral por parte del trabajador (Arciniega, 2002). En sus inicios, su delimitación respecto a su definición, surge en 1965 por Lodahl y Kejner, cuando definen el compromiso organizacional como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, tomando en cuenta a la motivación intrínseca como un factor determinante. A raíz de esta definición, se generó una serie de discusiones y estudios que se enfocaron en delimitar el constructo compromiso.

Insel & Moos (1974) lo consideran como la medida en que los empleados se interesan en su trabajo y se comprometen con ello. Para Mowday, Steers & Porter (1979) se trata de la relativa identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo sino también con la organización.

Según Loli (2006), el compromiso es un componente intrínseco tanto para el sujeto que se incorpora a trabajar como para la organización que lo recibe. Se trata de un contrato que va más allá de lo formal y legal, al que se denomina contrato psicológico. El contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas y están implícitas dentro de la interacción colaborador-empresa. Por el contrario, una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor, pero cabe la posibilidad que no llegue a ligarse afectivamente con la organización.

En lo que concierne a esta investigación, se tomará la teoría de Meyer & Allen (1991) quienes 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 (Chiang, Nuñez, Martín & Salazar, 2010).

El compromiso afectivo refiere a los lazos emocionales (identificación, lealtad e implicación) que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus

necesidades psicológicas y expectativas; por ende, disfrutaban de su permanencia en la organización. Los trabajadores que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio de la organización (Johnson & Chang, 2006). Esto puede estar relacionado con los factores motivacionales intrínsecos, ya que el permanecer en la organización es un deseo personal del colaborador (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

El compromiso continuo, hace referencia a los costos como financieros o beneficios, los cuales un colaborador perdería al retirarse de una organización. De esta manera, dejar a la organización sería muy costoso para el colaborador, ya que habría pocas probabilidades de conseguir otro empleo igual (Arias, 2001). Asimismo, el compromiso continuo puede estar relacionado con los factores motivacionales extrínsecos, ya que al estar comprometido con la organización, el colaborador adquiere beneficios financieros. Bajo esta perspectiva, puede suponerse que en una sociedad con un alto índice de desempleo, habrá un mayor compromiso de continuidad por parte de los colaboradores (Vandenberghe, 1996).

El compromiso normativo es definido como el sentimiento de obligación de los colaboradores por permanecer en la empresa, esto también hace referencia a las normas sociales (McDonald & Makin, 2000). Se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (capacitación o pagos de colegiaturas) conducen a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

Estas modalidades de compromiso determinan una actitud diferente hacia la organización; las personas con alto compromiso afectivo se muestran deseosas de hacer esfuerzos en su desempeño, las personas con un compromiso de continuidad están necesitadas de permanecer en la empresa y las personas con compromiso normativo se sienten obligas a permanecer (Meyer & Allen, 1997).

En conclusión, una persona demuestra estar comprometida cuando produce resultados concretos y aporta valor a la organización. Es decir, que estos resultados sean los que la compañía espera y sirvan para su posicionamiento y crecimiento. En esta medida, se asocia con mayores exigencias en el cumplimiento de las funciones y de los resultados. Bajo este sentido, no es solamente cumplir con las tareas que se designan sino; aportar ideas que puedan ayudar a mejorar los procesos, la proyección ante los clientes,

en general, tener la iniciativa de “ir más a allá” de sus funciones (Peralta, Satofimio & Segura, 2007).

## **1.2. Clima Laboral**

En cuanto al constructo clima organizacional, en la actualidad, el estudio de esta variable se ha convertido en una de las principales preocupaciones dentro ámbito laboral. Según, Chiavenato (2009) el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización, relacionándose con la satisfacción de las necesidades de los miembros de una organización. Es decir, los aspectos positivos del clima organizacional pueden ser saludables para los colaboradores y para la organización, ya que gracias a un buen clima organizacional interno se llega a cumplir los objetivos personales y de la organización, pero muchas veces el clima organizacional puede ser enfermizo, repercutiendo negativamente en la productividad.

Respecto a la definición, diversos autores plantean múltiples definiciones. Se citarán a las definiciones más representativas. Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo (2006) manifiestan que el clima organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; además, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. También plantean la influencia del clima organizacional en aspectos tales como: las relaciones, actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Por último, proponen que el clima organizacional impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

Autores como Pace (1968), Flippo (1984) y Chiavenato (1990) (citados en Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006) describen el clima organizacional como un conjunto de condiciones y/o características permanentes del ambiente de la organización que afectan el comportamiento de los colaboradores y el desarrollo de los procesos de la organización misma.

Por otro lado, autores tales como Tagiuri (1968), Payne & Pugh (1976), Sudarsky (1979), Reichers & Schneider (1990), Brunet (1987), Álvarez (1992) y González (1997) (citados en Vega, Arevalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006) quienes en sus definiciones mantienen una inclinación a explicar el clima organizacional como atributos

o cualidades de la organización que influyen en las percepciones de los sujetos, las cuales se manifiestan en los comportamientos de estos.

Según Goncalves (2000), el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Robbins (1998) en un intento por delimitar el concepto de clima lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas. Frente a esta definición que hace énfasis en la cultura organizacional, cabe resaltar que esta última es considerada como un factor estable y permanente en el tiempo, que diferencia una organización de otra, diferente al clima que si bien su modificación requiere de tiempo es posible cambiarlo (Ramos, 2012)

Hellriegel & Slocum (2012) define el diagnóstico de clima organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. El realizar un diagnóstico de clima organizacional permite conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que se conozca el panorama de la situación actual se podrá tomar medidas que permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

Sin embargo, esta investigación se basará en la teoría desarrollada por Litwin & Stringer (1968), quienes definieron clima organizacional como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento”.

De acuerdo con Litwin (citado en Kolb et., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento “Cuestionario de Clima Laboral de Litwin & Stringer”, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual; y determinar los efectos del clima organizacional sobre

variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

De este modelo, se llegó a las siguientes conclusiones: el clima refiere a las características del medio ambiente de trabajo; las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los colaboradores; el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral; el clima es una variable transversal a la organización (Dessler, 1976).

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin & Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización.

McClelland (1989) postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas, es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto y el entorno laboral. Dichas necesidades son:

- a) Poder: está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de influir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad. Y se relaciona con las siguientes dimensiones de clima organizacional según Litwin & Stringer (1968): Estructura, Responsabilidad, Estándares.
- b) Afiliación: esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto; además esta necesidad se puede ver satisfecha o insatisfecha de acuerdo a cómo se gestione las siguientes dimensiones de clima laboral, según la escala de Litwin & Stringer (1968): Cooperación, Identidad y Relaciones.
- c) Logro: cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. La necesidad de logro se relaciona con las siguientes dimensiones de clima organizacional según Litwin & Stringer (1968): Desafío, Recompensa y Conflicto.

Respecto a las dimensiones que evalúa el cuestionario de clima laboral de Litwin & Stringer, estas son: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, e identidad.

Litwin & Stringer (1968) definen estas nueve dimensiones de la siguiente manera: Estructura, representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Responsabilidad (empowerment), es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre una adecuada recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Relaciones, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Cooperación, es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda y apoyo por parte de los directivos y de otros empleados del equipo. Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Conflictos, es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, para aceptar las opiniones discrepantes y no temer a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En síntesis, el conocimiento del clima laboral proporciona retroinformación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo realizar cambios en las actitudes y conductas de los colaboradores, así como en la estructura organizacional. La importancia de esta retroinformación radica en comprobar que el clima organizacional influye en el comportamiento de los colaboradores, a través de percepciones que filtran la realidad organizacional y condicionan los niveles de



motivación y rendimiento laboral. (Litwin & Stringer, 1968). A su vez, estas motivaciones, ayuda a generar un entorno en donde se construya el compromiso. El compromiso es el resultado de las motivaciones de pertenecer y de aportar valor. Así también, el compromiso constituye una ventaja comparativa para la organización (Jericó, 2008).

### **1.3. Investigaciones**

En cuanto a investigaciones de clima laboral y compromiso organizacional en Latinoamérica y el mundo; destaca la investigación realizada por Chiang, Nuñez, Martín & Salazar (2010), quienes analizaron la relación entre compromiso y clima laboral según género y edad. Los resultados muestran que no hay diferencias importantes entre ambos géneros y tampoco se presentan al segmentar por edad. Sin embargo, sólo en el segmento de más de 40 años se observaron diferencias significativas. Las mujeres están presionadas por el deber y los hombres, si se sienten reconocidos, aumentan su compromiso afectivo. Sin embargo los niveles de compromiso y de clima organizacional son similares para ambos géneros.

El trabajo desarrollado por Pons & Ramos (2010), donde se indaga sobre el Compromiso Organizacional, ha permitido señalar que variables como la Autonomía, la práctica de gestión de Recursos Humanos y la Estabilidad Laboral, influirían en el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores. Según esta investigación, el compromiso afectivo se asocia directamente a la percepción individual respecto al despliegue de potencial personal dentro de la organización. Por lo que, en congruencia con modelos humanistas, para que los trabajadores logren sentirse comprometidos con sus puestos, las organizaciones deben buscar satisfacer las motivaciones personales de logro de los mismos.

En ese mismo año, Sallan, Simo, Fernández & Enache (2010), obtienen resultados que confirman la relación negativa entre Compromiso Afectivo y la intención de abandonar la organización; asimismo, cabe destacar que el análisis discriminante del compromiso de continuidad evidenció la existencia de dos componentes diferenciados, alto sacrificio y pocas alternativas, concluyéndose con la existencia de una relación negativa entre el componente de alto sacrificio, y la intención de abandono de la organización; y por otro lado, los resultados indicarían que mientras aumenta la percepción de costes asociados al componente Falta de Alternativas en la Organización,

se incrementaría la intención por abandonar la organización. A partir de esto, se deduce que para reducir el nivel de rotación, los gestores de recursos humanos deben orientar su trabajo hacia el incentivo del compromiso afectivo y de continuidad en sus trabajadores.

En Buenos Aires, se realiza una investigación por Venutolo (2009), acerca de la relación entre clima laboral y productividad en pymes del sector de transporte. La muestra estuvo compuesta por 896 colaboradores. Los resultados indicaron que el 73% de encuestados presentan una actitud desfavorable hacia el clima organizacional y, el 71,3% muestran una baja productividad.

Venegas (2010) realizó una investigación de clima organizacional a 49 trabajadores de una empresa cervecera de México, a través del Cuestionario de Litwin & Stringer. Los resultados indicaron una percepción positiva del clima laboral en las dimensiones de apoyo, estructura, riesgo y responsabilidad; y una percepción negativa en las dimensiones de conflicto, identidad, desempeño y recompensas. Se encontraron diferencias estadísticas con respecto al sexo en recompensa y estándares de desempeño y no se encontraron diferencias en cuanto a la edad de los trabajadores.

En México, se investigó el Compromiso Organizacional en pequeñas y medianas empresas según Clima Laboral, Estatus Laboral, Orientación Empresarial (Dirk & Rius, 2007). En este estudio se demuestra que los empleados se comprometen con su organización, de acuerdo a su percepción del clima organizacional y la orientación empresarial de la empresa. Se encontró que la posición de los individuos, sumado a su percepción de la seguridad psicológica y la orientación empresarial de la empresa se relacionan positivamente con el compromiso organizacional.

Tejada y Arias (2005) realizaron una investigación, también, en la ciudad de México donde analizaron la relación entre las prácticas organizacionales y el compromiso personal de los colaboradores. Los resultados manifiestan que la vinculación más fuerte con la empresa es afectiva, donde el apoyo y las oportunidades influyen fuertemente, seguidas del compromiso de la gerencia.

Por último, la investigación realizada en Colombia por Toro (1998), exploró posibles relaciones de dependencia entre el Compromiso de los colaboradores y el Clima Organizacional. Los resultados obtenidos mostraron que sí existe una relación de dependencia entre una medida global del Compromiso Organizacional y las variables de Clima Organizacional. Se encontró que los factores de Clima que más contribuyeron a explicar el compromiso fueron: el valor colectivo Responsabilidad y Relaciones Interpersonales seguidos por Estabilidad y Retribución.

En este contexto se hace evidente que el sentido de compromiso de las personas con el trabajo y con la empresa, en el grupo examinado, depende en una proporción importante (53%) del clima organizacional de la empresa (Toro, 1998). El clima es entonces una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso (Toro, 1998). En este caso particular lo consideran como un agente facilitador dado que los resultados arrojados por el estudio mostraron en todas las empresas un nivel bastante favorable de clima.

A nivel mundial, destaca la investigación en Estambul, donde se investigó la relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en estudiantes que trabajan (Olcum, 2004). Los resultados manifiestan que el compromiso afectivo y normativo de los participantes se incrementará siempre que su satisfacción en el trabajo se mejore en condiciones de pago, condiciones de trabajo y administrativas.

Ya en el Perú destaca la investigación desarrollada por Arias, Valera, Loli y Quintana (2002) sobre el clima organizacional y el compromiso personal hacia la organización, intención de permanencia y esfuerzo. En dos muestras de 101 y 89 personas respectivamente, se encuentran asociaciones significativas entre los tres formas de compromiso de Meyer y Allen (1991), pero con una mayor intensidad entre el compromiso afectivo y el normativo en la muestra integrada por jóvenes de escolaridad elevada que se encuentran trabajando en empresas del sector privado y de mando medio; mientras que en la segunda muestra, integrada por jóvenes laborando en empresas del sector público, se halla sólo una correlación positiva entre compromiso afectivo y compromiso normativo, además de la existencia de una correlación negativa entre el compromiso afectivo y el de continuidad, resulta que según los autores denotaría la existencia de una necesidad por permanecer en la organización más no de afecto por la misma.

Así también, los mismos autores; Arias, Valera, Loli & Quintana (2003) realizaron otra investigación, sobre compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos, en una muestra de 190 sujetos de diversas organizaciones privadas y públicas de diferentes tamaños. Los autores encontraron una correlación directa y alta entre compromiso afectivo y satisfacción general con el trabajo, también entre compromiso afectivo y compromiso con el trabajo.

En Perú se cuenta con tres investigaciones más recientes, una de ellas realizada por Pérez (2014) estudia la relación entre motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas. Los resultados reportan que aquellos

que priorizan la autonomía y voluntad propia poseen un compromiso afectivo elevado; de modo contrastante, los que esperan recompensas externas presentan puntajes altos en torno al alto costo de tiempo y esfuerzo presentes si dejan la organización (Compromiso de Continuación); asimismo, aquellos que perciban la necesidad de permanecer en su organización, lo harán guiados por la obligación y la evitación de culpa (Compromiso Normativo).

Luego tenemos la investigación de Richard (2015) tiene como objetivo determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en colaboradores de una empresa Retail de Lima. Los instrumentos utilizados fueron: la Escala de Satisfacción Laboral, elaborada por Materan (2007) y la Escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990). La muestra estuvo compuesta por 136 colaboradores contratados. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis de que existe una relación positiva y significativa entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral. Asimismo, se encontró una relación positiva significativa entre los factores intrínsecos y los componentes afectivo, continuación y normativo del Compromiso Organizacional. También, se encontró una relación positiva significativa entre los factores extrínsecos y el componente afectivo del compromiso organizacional. Mientras que los componentes de la inteligencia emocional, intrapersonal y manejo de estrés no fueron significativos.

Por último, Cutipa (2015) investigó la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca en el periodo 2014-II. La muestra estuvo conformada por 113 trabajadores en diferentes áreas de trabajo. Los resultados muestran que existe relación directa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, la cual resulta ser positiva y significativa, es decir, a medida que mejora el clima organizacional de la institución, mejora correlativamente el compromiso de los trabajadores con la institución.

#### **1.4. Objetivos e hipótesis**

A continuación se plantean el objetivo general, los objetivos específicos e hipótesis.

### **1.4.1. Objetivo General**

Evaluar la relación que existe entre clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la relación entre clima laboral y compromiso afectivo en vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana.
- Analizar la relación entre clima laboral y compromiso normativo en vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana.
- Analizar la relación entre clima laboral y compromiso de continuación en vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana.
- Identificar el tipo de compromiso predominante en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana.
- Describir la categoría diagnóstica del clima laboral en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana.

### **1.4.3. Hipótesis**

Existe relación entre clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana.

## Capítulo 2. Método

### 2.1. Diseño de la investigación

El diseño de este estudio es de tipo descriptivo-correlacional, ya que describe como se manifiesta el clima laboral y el compromiso organizacional en una empresa determinada, y también se busca conocer la relación que puede existir entre el clima laboral y compromiso organizacional en un contexto particular (Kerlinger & Lee, 2002).

### 2.2. Participantes

El tipo de muestreo es no probabilístico accidental debido a que se eligió de manera arbitraria a los participantes sin un criterio pre-establecido (Kerlinger & Lee, 2002). Es decir, la evaluadora asistió a tres capacitaciones para vendedores y visitó tres tiendas en centros comerciales (Jockey Plaza, Plaza San Miguel y Pueblo Libre). Estas visitas se realizaron en diferentes días y horarios específicos que fueron acordados con la empresa. Los colaboradores que se encontraban trabajando en ese turno y esa fecha, o aquellos que asistieron a esas capacitaciones pasaron a conformar la muestra de la investigación, sin que la evaluadora haya utilizado un criterio pre-establecido para elegirlos como participantes.

La muestra está conformada por 111 participantes de ambos sexos de una población de 200 vendedores, es decir, el 55.5% de la población conformó la muestra. En cuanto a género, el 54.1% de la muestra son varones (60 varones), el 45.9% son mujeres (51 mujeres).

Los participantes tienen una edad promedio de 24.39 años (DE = 4.74), y sus edades se encuentran en un rango de 18 a 42 años de edad. De acuerdo, al grado de instrucción, la mayoría reporta tener secundaria completa 28.8% (N = 32), seguido de los participantes que tienen universidad incompleta 23.4% (N = 26), luego continúan los que tienen estudios en instituto incompleto 18% (N = 20), el 10.8% (N = 12) tienen la categoría técnico incompleto, el 7.2% (N = 8) han obtenido instituto completo; el 6.3% (N = 7) han alcanzado técnico completo; y las categorías restantes no superan ni el 2% de los casos observados (secundaria incompleta, universitario completo, otros).

La mayoría de participantes reporta estar trabajando en la empresa un periodo de 3 meses o menos 30.6% (N = 34). En segundo lugar, el 22.5% (N = 25) reporta estar trabajando de 3 a 6 meses; luego, otro 22.5% (N = 25) reporta estar trabajando dentro de un periodo de 1 año a 3 años; el 18.9% (N = 21) reporta estar trabajando en un periodo de 6 meses a 12 meses. Y sólo el 5.4% (N = 6) reporta estar trabajando de 3 años a más.

## 2.3. Medición

La escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen tercera versión (1997) fue traducida al español por Arciniega y Gonzáles (2006), quienes formularon los 18 ítems en positivo. En el Perú, Montoya (2014) adaptó el instrumento en una muestra de 169 colaboradores que trabajan en diversas empresas en Lima Metropolitana. El cuestionario cuenta con 3 dimensiones: afectivo (7 ítems), normativo (6 ítems) y de continuidad (5 ítems).

Todos los ítems del cuestionario responden a una escala tipo Likert, con 7 opciones donde: (1) En fuerte desacuerdo, (2) En moderado desacuerdo, (3) En ligero desacuerdo, (4) Indiferente, (5) En ligero acuerdo, (6) En moderado acuerdo, (7) En fuerte acuerdo. A mayor puntuación, mayor percepción de ese factor.

Para realizar la validación de constructo de la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, Montoya (2014) primero realiza tres extracciones con diferentes tipos de rotación: la Oblimin directa, la Varimax y Quartimax. Montoya se percata que la mayoría de los ítems se concentran en el primer factor, y el tercer factor no tiene mayor relevancia en la acumulación de varianza de las variables, esto le llevó a descartar el modelo de tres factores.

En base a estos resultados, tomó la decisión de hacer un nuevo análisis con 2 factores, y obtiene que la variable representada en la pregunta 2 (ítem 2: “Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella”), tiene un porcentaje de variabilidad menor al 30% por lo que decide eliminarlo del análisis, ya que no contribuye con el modelo factorial. Por último, procede a realizar otro análisis con Rotación Oblimin, eliminando la pregunta 2.

Tabla 1. Cargas factoriales del análisis de componentes principales, de dos componentes de la escala de compromiso organizacional.

Ítems	Componente	
	1	2
P1: Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.	,597	
P3: Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.	,800	
P7: Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	,866	-,114
P10: Me siento como parte de una familia en esta empresa.	,877	
P11: Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	,729	
P12: Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.	,822	
P15: Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	,776	
P4: Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	,196	,610
P8: Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.		,895
P13: Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.		,890
P16: Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	,587	,250
P17: Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.	,445	,321
P5: Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empresa.	,664	,107
P6: Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.	,644	,198
P9: Ahora mismo no abandonaré mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	,470	,291
P14: La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	,846	-,113
P18: Creo que le debo mucho a esta empresa.	,759	
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		
Método de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.		

Con este análisis se obtiene que sólo dos factores son los resultantes: “Compromiso Afectivo-Normativo” y “Compromiso Continuidad”. Sobre estos dos factores se realiza un análisis de fiabilidad, alfa de Cronbach, para corroborar que los factores tienen consistencia interna en su cuestionario.



Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad de la escala de compromiso organizacional y sub escalas de compromiso afectivo/normativo y de continuidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,918	,926	17
,928	,932	14
,779	,779	3

Se puede observar que a nivel de compromiso general, la fiabilidad es muy buena con un Alfa de 0.926, del mismo modo, las sub-escalas están representadas por una fiabilidad adecuada. La sub escala de compromiso afectivo/normativo arroja un alfa de 0.932 y la sub escala de continuidad, un alfa de 0.779.

A pesar de que en la muestra de Montoya no se corroboró la réplica de la teoría de los 3 factores con 18 ítems, en la presente investigación vamos a volver a utilizar el instrumento de 18 ítems distribuidos en 3 factores para corroborar este modelo en la muestra que se está trabajando.

Para medir Clima laboral, se utilizó el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, validada por Luis Vicuña Peri en Lima (2006). Este cuestionario consta de 9 ítems con enunciados polarizados en cada extremo, para que el evaluado marque con una X sobre el número que expresa el grado en que percibe la situación en la organización en la que labora. Este puntaje va desde el 1 al 10. Cada enunciado polarizado evalúa cada una de las 9 dimensiones del clima organización propuestas por Litwin y Stinger (1978):

Responsabilidad, Estructura, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Con la finalidad de demostrar la validez del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, revisada por Vicuña (2006) en Lima, se utilizó el método de análisis de constructo, por la que se esperó que los examinados comprendidos dentro del cuartil tres difieran significativamente de los examinados comprendidos en el cuartil uno, mediante la discriminación de los ítems para lo cual se contrastó las medias aritméticas del grupo superior e inferior mediante la prueba t., cuyos resultados se reproducen en la siguiente tabla obtenida por Lecaros (2006).

Tabla 3. Análisis de validez por el método de constructo, mediante la discriminación de las respuestas entre el grupo alto y bajo en en las escalas de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Item Escala	Media Grupo Alto	Varianza Grupo Alto	Media Grupo Bajo	Varianza Grupo Bajo	Diferencia de medias	Error Estándar	t
1	7.57	6.95	3.00	2.67	4.57	0.44	10.32**
2	5.86	13.14	2.29	1.24	3.57	0.54	6.59**
3	6.29	10.57	1.57	0.62	4.71	0.48	9.86**
4	4.86	9.81	1.14	0.14	3.71	0.45	8.24**
5	5.43	5.29	1.71	1.24	3.71	0.36	10.18**
6	6.00	1.67	1.29	0.24	4.71	0.20	23.91**
7	5.71	4.57	1.29	0.24	4.43	0.31	14.14**
8	6.29	10.57	1.57	0.64	4.71	0.47	10.02**
9	4.86	9.81	1.14	0.17	3.71	0.43	8.63**
Total	41.71	100.24	12.29	11.24	29.43	1.51	19.51**

(\*\*)  $p < 0.01$

Como se puede ver todos los ítems presentan diferencias significativas aún para el 0.01 de margen de error, siendo mayor las medias aritméticas en el grupo alto, lo que indica que efectivamente los ítems cumplen su función discriminativa.

Respecto a la confiabilidad de la prueba, el coeficiente de consistencia interna de alfa de Cronbach de la escala total es de 0.87, lo cual significa que la prueba es altamente confiable.

El índice de error de medición del cuestionario fue por el método de la consistencia interna utilizando la fórmula K20 de Kuder-Richardson por Lecaros (2006), en su tesis de Maestría con mención en Comportamiento Organizacional y recursos Humanos en la Escuela de Postgrado de la Universidad Ricardo Palma encontrando un coeficiente de 0.92 muy alta.

Para obtener el puntaje escalar, se suma los valores que corresponden a cada respuesta al ítem. El puntaje de cada dimensión corresponde al puntaje dado por el examinado en una escala polarizada de diez grados.

La interpretación tanto de cada escala como del puntaje total se efectúa convirtiendo el puntaje directo a decatipos mediante la tabla propuesta por Vicuña (2006) que a continuación se observa.

Tabla 4. Conversión de puntajes directos a puntuación decatipo para cada dimensión del Clima Organizacional y Clima Total.

Puntaje Decatipo	Categoría	Puntaje Directo para Cada dimensión	Puntaje Directo para La escala total	Puntaje Decatipo
10	Muy Positiva	10	86 a más	10
8-9	Positiva Tendencia	8 a 9	69 a 85	8-9
6-7	Positiva	6 a 7	51 a 68	6-7
4-5	Tendencia negativa	4 a 5	33 a 50	4-5
2-3	Negativa Muy	2 a 3	16 a 32	2-3
1	Negativa	1	15 o menos	1

## 2.4. Procedimiento

Se programó una entrevista con el Gerente General en el mes de Marzo del 2014. En la reunión la evaluadora le explicó el propósito y objetivos de la investigación, y el Gerente General colaboró brindando relevante información de la empresa (historia de la empresa, áreas que la conforman, cantidad de colaboradores, cantidad de tiendas o locales, etc). Posterior al diálogo, ambas partes pactaron las fechas y lugares para aplicar los cuestionarios.

En cuanto a la recolección de datos, se dio en el transcurso del mes de Abril del 2014. En primer lugar, la evaluadora asistió a tres capacitaciones para vendedores de tienda (en la semana programan 3 capacitaciones, las cuales asisten grupos de 25 colaboradores aproximadamente a cada una). Estas capacitaciones se organizan en las oficinas centrales en San Isidro. Al concluir estas tres capacitaciones a las que asistió la evaluadora, antes que los colaboradores se retiraran, le brindaron un espacio para aplicar los cuestionarios de manera colectiva (30 minutos aproximadamente).

La siguiente semana, la evaluadora visitó tres puntos de venta. Visitó las tiendas que se encuentran en el C.C Jockey Plaza, C.C Plaza San Miguel y en Pueblo Libre. En este caso, desde la oficina central habían informado al jefe de tienda de la visita; al llegar la evaluadora se acercó al jefe de tienda, quien reunía por turnos a dos o tres vendedores para que puedan responder los cuestionarios.

Los cuestionarios se encontraban en el siguiente orden: Consentimiento informado, ficha de datos sociodemográficos, cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen y Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer.

La última fase fue el análisis de los datos recogidos usando como herramienta el programa SPSS versión 21.0.23. Para analizar la validez del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, se realizó un análisis de validez de constructo mediante la comparación de grupos altos y bajos, también un análisis factorial exploratorio; para el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen, se realizó un análisis factorial exploratorio. Para estudiar la confiabilidad de ambos cuestionarios se empleó el método de consistencia interna (alfa de Cronbach). Luego, se realizó los análisis descriptivos de las variables sociodemográficas y de las variables de estudio.

Finalmente, se obtuvo las correlaciones entre las variables estudiadas. En este caso los datos no se ajustaron a una distribución normal, por lo que se empleó la prueba de correlación por rangos de Spearman ( $r_s$ ) (véase Tabla 17, APÉNDICE E) para el contraste de hipótesis.

## Capítulo 3. Resultados

En este apartado, se presentan los resultados de la investigación. En primer lugar, se muestran los datos psicométrico generales de las variables del estudio, empezando por la variable compromiso organizacional para el cual se utilizó el instrumento de 18 ítems para probar cuantos factores hay en la muestra que se está trabajando; luego se presentaran los análisis psicométrico de la variable clima laboral. En segundo lugar, se presentan los datos descriptivos de ambas variables; en tercer lugar, las correlaciones entre clima laboral con compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuación, respectivamente. Por último, se identifica el tipo de compromiso organizacional que predomina en la muestra, es decir, si predomina el compromiso afectivo, normativo, o de continuación según la teoría desarrollada por Meyer & Allen (1991). Y finalmente, se reportará la categoría diagnóstica de clima laboral de la empresa: muy positiva, positiva, tendencia positiva, tendencia negativa, negativa o muy negativa (ver Tabla 4).

El análisis factorial exploratorio que se estimó para los 18 ítems constituyentes del instrumento de Compromiso, el cual reportó como cálculos previos al valor de la determinante cercana a cero ( $d = <.001$ ), una medida de KMO (adecuación muestral) de .759, cuyo valor fue considerado como moderado (Pardo & Ruiz, 2002), así mismo se estimó la prueba de esfericidad de Bartlett, cuyo valor fue significativo para el cuestionario [ $\chi^2 (153) = 708.330; p = <.001$ ], expresando apropiadas intercorrelaciones entre los ítems y al globalidad del instrumento.

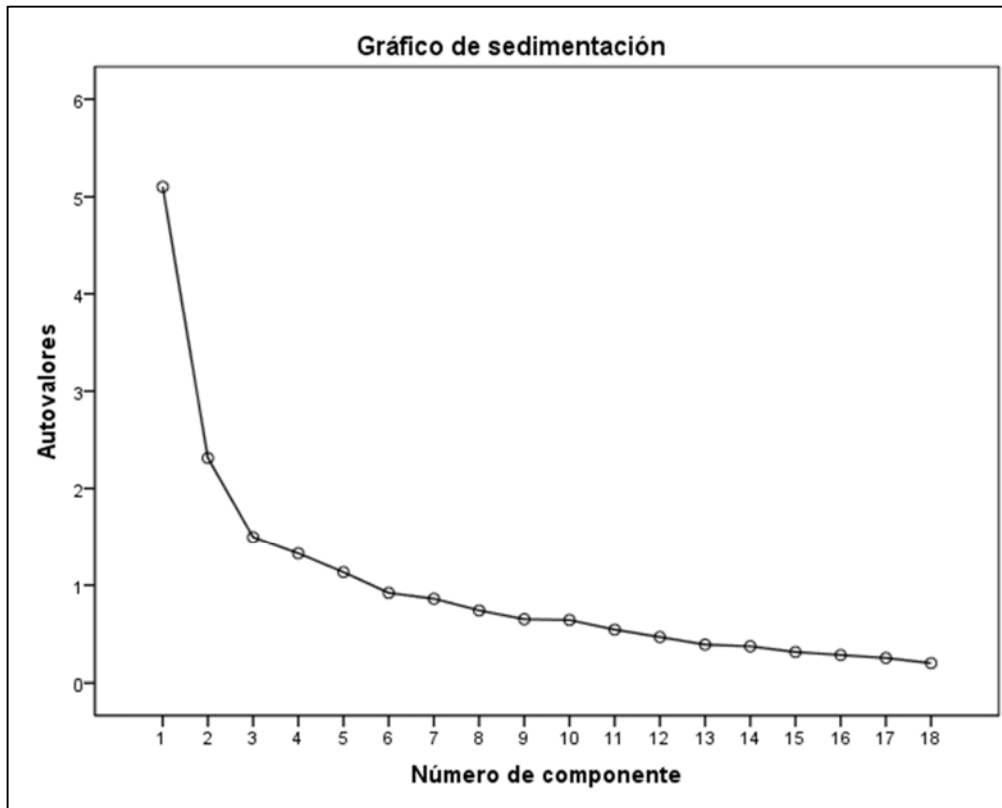
Tabla 5. Análisis factorial exploratorio para los ítems de escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		varianza acumulado			varianza acumulado			varianza acumulado	
1	5,103	28,352	28,352	5,103	28,352	28,352	4,210	23,389	23,389
2	2,312	12,847	41,199	2,312	12,847	41,199	2,737	15,206	38,594
3	1,497	8,314	49,513	1,497	8,314	49,513	1,965	10,919	49,513
4	1,328	7,381	56,894						
5	1,134	6,301	63,195						
6	,920	5,112	68,307						
7	,860	4,780	73,087						
8	,739	4,108	77,196						
9	,650	3,611	80,807						
10	,642	3,564	84,371						
11	,543	3,016	87,387						
12	,466	2,590	89,977						
13	,389	2,158	92,136						
14	,371	2,061	94,197						
15	,313	1,738	95,935						
16	,282	1,566	97,500						
17	,252	1,398	98,898						
18	,198	1,102	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la extracción de factores se utilizó el criterio de análisis paralelo (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) y el criterio de Kaiser-Guttman, apreciándose que los 18 reactivos se organizaron en 3 dimensiones, reportándose para tales factores una varianza total explicada de 49.513%, la cual superó el valor mínimo requerido (40%) para este tipo de análisis (Llore-Segura et al., 2014); discrepando sólo en un 12% de la varianza total explicada estimada en el estudio de Montoya (2014).

Figura 1. Gráfico de sedimentación para el análisis factorial exploratorio de datos en la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen



Se expresó la estimación de fiabilidad de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen, notándose que el valor calculado fue de .821, lo cual indicó la existencia de inter-correlaciones apropiadas entre los reactivos y la globalidad de la puntuación, siendo caracterizada como confiable (Merino-Soto, Navarro y García, 2014; como se cita en Domínguez, 2015), a su vez sólo el componente afectivo superó el criterio mínimo ( $<.70$ ) para la estimación de fiabilidad ; por otra parte se estimó el coeficiente de correlación intra-clase, el cual reportó al 95% de confianza, que el real cociente de fiabilidad se encontraría entre los límites de .769 y .866, afirmándose la plena consistencia interna del instrumento.

Tabla 6. Análisis de fiabilidad, intervalos de confianza para escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen

Escala	X (DE)	Reactivos	Alfa de Cronbach	IC al 95%	
				LI	LS
Compromiso Organizacional	82.97 (15.206)	18	.821	.769	.866
Componente afectivo	36.46 (6.739)	7	.713	.623	.787
Componente normativo	28.83 (6.304)	6	.649	.537	.741

Componente continuación	17.68 (5.959)	5	.689	.588	.772
----------------------------	------------------	---	------	------	------

Nota: n = 111 participantes; X = media, DE = desviación estándar; Alfa de crombach > .60 (fiable); IC = intervalo de confianza, LI = límite inferior, LS = Límite Superior.

Se presentó el análisis de validez de constructo para el instrumentos de clima laboral a través de la comparación de grupos altos y bajos de vendedores que pertenecen a una empresa de tipo retail en Lima metropolitana; se apreció que las diferencias descriptivas entre grupos altos y bajos, siendo este contraste significativo ( $p < .05$ ) en todos los casos. En el análisis de tamaño del efecto, estimado a través de la d cohen se apreció que estas diferencias contrastadas fueron de media y alta magnitud, lo cual indicó una validez de constructo consistente para el instrumento, apreciándose capacidad de discriminación y diferenciación de diagnóstico.



Tabla 7. Análisis de validez de constructo mediante la comparación de grupos altos y bajos en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana.

Ítem Escala	Media Grupo Alto	Desviación Grupo Alto	Media Grupo Bajo	Desviación Grupo Bajo	Diferencia de Medias	Error estándar	t	d Cohen
1	6.68	2.140	4.94	2.304	-1.739	.447	- 3.891*	.782
2	7.75	2.108	5.67	2.665	-2.088	.503	- 4.151*	.865
3	6.52	2.399	3.91	2.416	-2.608	.475	- 5.490*	1.08
4	7.86	1.887	4.85	2.514	-3.007	.471	- 6.387*	1.35
5	7.76	1.889	4.24	2.194	-3.520	.420	- 8.388*	1.71
6	7.83	1.923	4.15	2.123	-3.679	.410	- 8.978*	1.81
7	7.12	1.936	3.76	1.562	-3.361	.325	- 10.34*	1.91
8	7.69	1.692	4.12	1.949	-3.574	.373	- 9.574*	1.95
9	7.24	1.933	4.18	1.648	-3.055	.338	- 9.050*	1.70
Total	66.45	10.68	39.82	8.88	-26.631	1.833	14.53*	2.71

Nota: \*p < .05 (significativo)

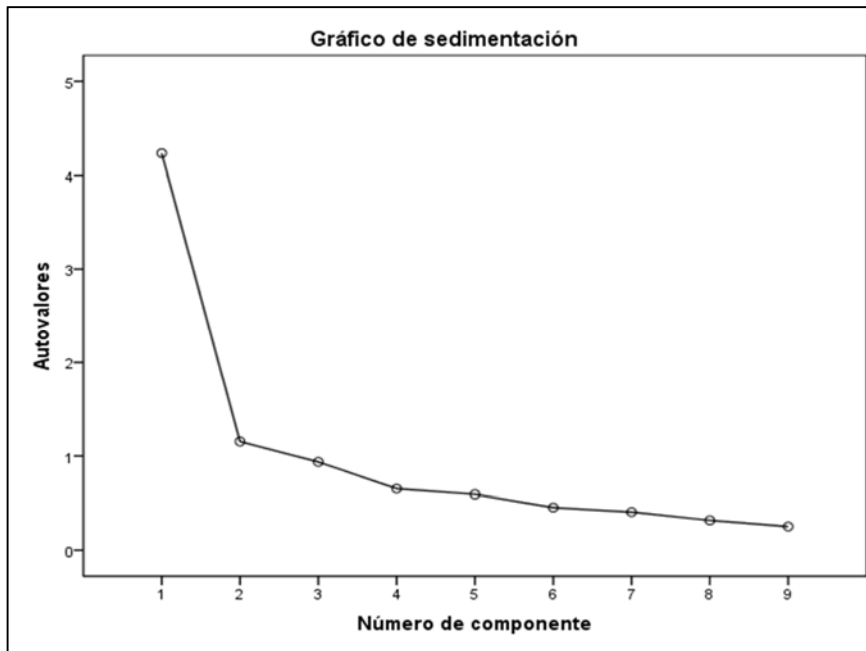
La tabla 8 expresa el análisis factorial exploratorio que se estimó para los 9 ítems constituyentes del instrumento; se reportó como cálculos previos al valor de la determinante cercana a cero ( $d = <.001$ ), una medida de KMO (adecuación muestral) de .852, cuyo valor fue considerado como alto (Pardo & Ruiz, 2002), así mismo se estimó la prueba de esfericidad de Bartlett, cuyo valor fue significativo para el cuestionario [ $\chi^2(36) = 386.883$ ;  $p = <.001$ ], expresando apropiadas intercorrelaciones entre los ítems y al globalidad del instrumento.

Tabla 8. Análisis factorial exploratorio, matriz de correlaciones policóricas para los ítems de escala de clima organizacional de Litwin y Stringer

	It1	It2	It3	It4	It5	It6	It7	It8	It9
It1	1								
It2	.231	1							
It3	.297	.129	1						
It4	.221	.339	.398	1					
It5	.106	.166	.340	.398	1				
It6	.126	.173	.431	.426	.649	1			
It7	.151	.331	.492	.433	.616	.634	1		
It8	.131	.247	.302	.467	.553	.612	.658	1	
It9	.270	.193	.527	.354	.5551	.526	.603	.543	1

En la extracción de factores se utilizó el criterio de análisis paralelo (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) y el criterio de Kaiser-Guttman, apreciándose que se observó 9 dimensiones, reportándose una varianza total explicada de 59.87%, la cual superó el valor mínimo requerido (40%) para este tipo de análisis (Llore-Segura et al., 2014); coincidiendo con lo planteado por los estudios realizados por Litwin y Stringer (1978).

Figura 2. Gráfico de sedimentación para el análisis factorial exploratorio de datos.



En análisis de resultados, presentados en la tabla 9, expresó la estimación de fiabilidad de la escala de clima organizacional, notándose que el valor calculado fue de .848, lo cual indicó la existencia de inter-correlaciones apropiadas entre los reactivos y la globalidad de la puntuación, siendo caracterizada como confiable (Merino-Soto, Navarro y García, 2014; como se cita en Domínguez, 2015); por otra parte se estimó el intervalo de confianza, el cual reportó al 95% de confianza, que el real coeficiente de fiabilidad se encontraría entre los límites de .801 y .887, afirmándose la plena consistencia interna del instrumento.

Tabla 9. Análisis de fiabilidad, intervalos de confianza para escala de clima organizacional de Litwin y Stringer

Escala	X (DE)	Reactivos	Alfa de Cronbach	IC al 95%	
				LI	LS
Clima Organizacional de Litwin Stringer	60.53 (14.13)	9	.848	.801	.887

Nota: n = 111 participantes; X = media, DE = desviación estándar; Alfa de crombach > .60 (fiable); IC = intervalo de confianza, LI = límite inferior, LS = Límite Superior.

El análisis de la tabla 10 muestra los datos descriptivos para las variables consideradas en el proceso de investigación; se apreció que los valores de puntuaciones medias ( $\mu$ ) oscilaron entre 17.68 y 82.97, apreciándose además una leve dispersión de datos para los componentes del compromiso organizacional pero si hubo mayor variabilidad de datos en relación al clima laboral (DE = 14.13), implicando mucha diferenciación diagnóstica.

Tabla 10. Análisis descriptivos de puntaje total de Clima Laboral, Compromiso Organizacional, componente de compromiso afectivo, componente normativo y componente de continuación

	$\mu$	DE	Mínimo	Máximo
Clima Laboral	60.53	14.13	20	88
Compromiso Organizacional	82.97	15.20	34	119
Componente afectivo	36.46	6.73	13	48
Componente normativo	28.83	6.30	10	42
Componente de continuación	17.68	5.95	5	32

N = 111;  $\mu$  = media muestral, DE = desviación estándar

La tabla 11 expresó la correlación entre el clima laboral y el compromiso organizacional reportado por los vendedores de una empresa de tipo retail de lima metropolitana; se apreció que la relación reportada fue positiva, baja y significativa [ $r_s = .197^*$ ,  $p = .038$ ] (Cohen 1988, citado por Bologna 2011), estimándose además un tamaño del efecto (TE) recomendado para sugerir importancia práctica de la investigación ( $r_s^2 = .038$ ), lo cual indicó que el clima laboral explica en un 3.8% el compromiso que puedan manifestar los participantes de la investigación que integran una empresa de tipo retail (Ferguson, 2009; citado por Castillo, 2014). Se rechazó la hipótesis nula de la investigación, afirmándose que existe relación significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.

Tabla 11. Relación entre clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.

Variables	Compromiso organizacional		
	rs	p	rs2
Clima laboral	.197*	<.038	.038

Nota: Fuente = Elaboración propia; n = 111; p < .05 (significativo); rs2= coeficiente de determinación para la valoración del tamaño del efecto.

La tabla 12 expresó la correlación entre el clima laboral y el compromiso afectivo expresado por los vendedores de una empresa de tipo retail de lima metropolitana; se notó que la relación reportada fue positiva, moderada y significativa [rs=.346\*\*, p = <.001] (Cohen 1988, citado por Bologna 2011), estimándose además un tamaño del efecto (TE) recomendado para sugerir importancia práctica de la investigación (rs2 = .119), lo cual indicó que el clima laboral explica en un 11.9% el compromiso afectivo que puedan manifestar los vendedores que integran la muestra (Ferguson, 2009; citado por Castillo, 2014). Se rechazó la hipótesis nula de la investigación, afirmándose que existe relación significativa entre el clima laboral y el compromiso afectivo en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.

Tabla 12. Relación entre clima laboral y compromiso afectivo en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.

Variables	Compromiso afectivo		
	rs	p	rs2
Clima laboral	.346**	<.001	.119

Nota: Fuente = Elaboración propia; n = 111; p < .05 (significativo); rs2= coeficiente de determinación para la valoración del tamaño del efecto.

La tabla 13 expresó la correlación entre el clima laboral y el compromiso normativo expresado por los vendedores de una empresa de tipo retail de lima metropolitana; se notó que la relación reportada fue positiva, baja y no significativa [rs=.139, p = .146] (Cohen 1988, citado por Bologna 2011), así mismo el tamaño del efecto estimado (TE) no fue recomendado para sugerir importancia práctica de la investigación (rs2 = .019) (Ferguson, 2009; citado por Castillo, 2014). No se rechazó la hipótesis nula de la investigación, por lo que se aseveró la no existencia de relación significativa entre el clima laboral y el compromiso normativo en los vendedores de una empresa de tipo retail en Lima metropolitana.

Tabla 13. Relación entre clima laboral y compromiso normativo en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.

Variables	Compromiso normativo		
-----------	----------------------	--	--

	rs	p	rs2
Clima laboral	.139	.146	.019

Nota: Fuente = Elaboración propia; n = 111; p < .05 (significativo); rs2= coeficiente de determinación para la valoración del tamaño del efecto.

La tabla 14 expresó la correlación entre el clima laboral y el compromiso de continuación expresado por los vendedores de una empresa de tipo retail de lima metropolitana; se notó que la relación reportada fue negativa, baja y no significativa [rs=-.027, p = .778] (Cohen 1988, citado por Bologna 2011), así también el tamaño del efecto estimado (TE) no fue recomendado para sugerir importancia práctica de la investigación (rs2 = <.001) (Ferguson, 2009; citado por Castillo, 2014). No se rechazó la hipótesis nula de la investigación, por lo que se afirmó la no existencia de relación significativa entre el clima laboral y el compromiso de continuación en los vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.

Tabla 14. Relación entre clima laboral y compromiso de continuación en vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.

Variables	Compromiso de continuación		
	rs	p	rs2
Clima laboral	-.027	.778	<.001

Nota: Fuente = Elaboración propia; n = 111; p < .05 (significativo); rs2= coeficiente de determinación para la valoración del tamaño del efecto.

La tabla 15 mostró la valoración descriptiva de los componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad); se apreció que para el componente afectivo ( $\mu = 36.46$ ) presentó una medida promedio muy por encima de los demás componentes, siendo su error típico ( $Et = .640$ ) mínimo para poder afirmar con certeza este valor expuesto; se apreció que en la medida de dispersión la desviación estándar (DE) en todos los casos denotó ligera dispersión de datos. Se concluyó que el tipo de compromiso predominante en la muestra de vendedores es el de tipo afectivo.

Tabla 15. Tipo de compromiso predominante en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.

Predominancia	X	Error típico	DE	Rango
Componente afectivo	36.46	.640	6.739	35
Componente normativo	28.83	.598	6.304	32
Componente de continuidad	17.68	.566	5.959	27

Nota: Fuente = Elaboración propia; n = 111

La tabla 16 se presentó las categorías diagnósticas que reportaron los vendedores de una empresa retail en la medición del clima laboral; se observó que el grueso muestral estuvo orientado hacia la manifestación de tendencia positiva (53, 47.7%) y positiva (29, 26.1%) lo cual indicó que la percepción de las condiciones laborales son favorables en el contacto diario con las actividades asignadas; sin embargo también se apreció un 19.8% (22) que señalaron percibir a estas condiciones con tendencia negativa, lo cual podría afectar en el compromiso laboral y de tipo afectivo; sólo hubo 3 casos (2.7%) de personas que señalaron apreciar las condiciones de labor actual como negativas.

Tabla 16. Categorías diagnósticas del clima laboral en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en lima metropolitana.

Categorías diagnósticas	F	%
Negativa	3	2.7
Tendencia negativa	22	19.8
Tendencia positiva	53	47.7
Positiva	29	26.1
Muy Positiva	4	3.6

Nota: Fuente = Elaboración propia; n = 111; f = frecuencia de casos observados, % = porcentaje de casos observado

## Capítulo 4. Discusión

En la presente tesis se investigó la relación que existe entre clima laboral y compromiso organizacional en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en la ciudad de Lima, con una muestra de 111 colaboradores. Para dicha investigación, se utilizó los siguientes instrumentos: Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, tercera versión editada (1997), traducida al español por Arciniega y González (2006), adaptado en Lima Metropolitana por Montoya (2014); y el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, adaptado en Lima Metropolitana por Vicuña (2006).

En cuanto a la recolección de datos, en el transcurso del mes de Abril del 2014 se asistió a tres capacitaciones para vendedores; al finalizar cada capacitación se brindó un espacio para aplicar los cuestionarios de manera colectiva (20 minutos aproximadamente). A la siguiente semana, se visitó tres tiendas ubicadas en el C.C Jockey Plaza, C.C Plaza San Miguel y en Pueblo Libre.

Los cuestionarios se encontraban en el siguiente orden: Consentimiento informado, ficha de datos sociodemográficos, cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen y Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

La hipótesis que se sometió a investigar fue la siguiente: Existe relación entre clima laboral y compromiso organizacional en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail en Lima Metropolitana.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación se confirma la hipótesis, es decir, existe una correlación positiva, baja y significativa entre clima laboral y compromiso organizacional en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail, lo cual demuestra la importancia de generar un adecuado clima laboral si las organizaciones desean fidelizar y comprometer a sus colaboradores con los objetivos organizacionales; ya que el compromiso organizacional es visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva dentro del contexto laboral por parte del colaborador (Arciniega, 2002).

Este hallazgo se refuerza con una investigación realizada en México sobre el compromiso organizacional en pequeñas y medianas empresas según clima laboral, estatus laboral, orientación empresarial (Dirk & Rius, 2007). En este estudio se demuestra

que los empleados se comprometen con su organización, de acuerdo a su percepción del clima laboral y la orientación empresarial de la empresa. Se encontró que la posición de los individuos, sumado a su percepción de la seguridad psicológica y la orientación empresarial de la empresa se relacionan positivamente con el compromiso organizacional. El clima es entonces una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso (Toro, 1998).

Así también, se puede contrastar este hallazgo con la investigación realizada por Cutipa (2015) en Juliaca donde los resultados demuestran que existe relación directa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, la cual resulta ser positiva y significativa, es decir, a medida que mejora el clima organizacional de la institución, mejora correlativamente el compromiso de los trabajadores con la institución.

Investigaciones más recientes, en Estambul se estudió la relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en estudiantes que trabajan (Olcum, 2004). Los resultados del análisis de correlación entre las escalas revelaron que la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con el compromiso afectivo y normativo. Con este hallazgo, se puede interpretar que el compromiso afectivo y normativo de los participantes incrementará siempre que su satisfacción en el trabajo mejore en condiciones de pago, condiciones de trabajo y administrativas, y por ende, su rendimiento mejorará. Si bien es cierto en este estudio, la variable que correlacionan con compromiso es satisfacción en el trabajo, y no clima laboral; sin embargo, el sentido de este aporte radica en que clima laboral y satisfacción son constructos que se relacionan entre sí, entonces los aspectos positivos de clima laboral permiten la satisfacción de las necesidades de los miembros de una organización (Chiavenato, 2009). Al referir satisfacción laboral, lo definimos como aquellas reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo (Weinert, 1987).

En el Perú destaca la investigación desarrollada por Arias, Valega, Loli & Quintana (2003) sobre compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos, en una muestra de 190 sujetos de diversas organizaciones privadas y públicas de diferentes tamaños. Los autores encontraron una correlación alta entre compromiso afectivo y satisfacción general con el trabajo, también entre compromiso afectivo y compromiso con el trabajo.

De acuerdo con estas últimas investigaciones, lo podemos relacionar con un hallazgo interesante, que es un aporte significativo para esta investigación, se trata de la



relación directa, moderada y significativa entre clima organizacional y el componente “compromiso afectivo” que arrojó el estudio. A diferencia de la primera correlación, donde vemos que clima laboral y compromiso organizacional (como escala total) arroja una relación baja; queda demostrado que el clima laboral se relaciona con mayor intensidad con el componente afectivo del compromiso, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos, el clima laboral predice en 11.9% el compromiso afectivo que puedan manifestar los vendedores.

Bajo este sentido, más importante es construir un compromiso afectivo por lo que según la teoría de Meyer y Allen (1997), más allá de generar un compromiso de continuidad a través de beneficios financieros, o despertar un sentido de reciprocidad en los colaboradores para con la empresa por recibir capacitaciones, pagos de estudios, etc; las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos a que los colaboradores desarrollen compromiso afectivo para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el futuro. De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger et al. (1986), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar emocional y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. De acuerdo a esta última información, las empresas de tipo retail deben mantenerse alertas frente al tipo de compromiso que estén promoviendo dentro de su equipo comercial o de vendedores a través de su clima laboral. Ya que, es de nuestro conocimiento que la gran mayoría de empresas implementan una política de reconocimiento e incentivo a vendedores, a través de bonos, comisiones, viajes, etc. por objetivos logrados. Lo cual no significa que sea una estrategia adecuada o no adecuada; simplemente es cuestión de hallar un equilibrio y no abusar de este tipo de incentivos, ya que si sólo se brinda este tipo de incentivos es poco probable que los vendedores generen un vínculo afectivo con la organización, por el contrario se creará un tipo de compromiso netamente de continuación o normativo. En caso solo se promueva el compromiso de continuación, basta que la competencia ofrezca “mejores” incentivos para que el vendedor decida abandonar la empresa para irse a la competencia. Por ello, es mejor complementar con otro tipo de estrategias que apunten al beneficio del bienestar emocional e integral de los colaboradores, demostrando que la empresa se preocupa y toma importancia a sus colaboradores como seres humanos que son.

Otras investigaciones sustentan las afirmaciones en el párrafo anterior. En México, Arias (2001), encontró que el factor más importante para lograr el compromiso

e incrementar la intención de permanencia es el apoyo organizacional; es decir, el hecho de que la organización brinde un soporte en caso de que los colaboradores necesiten ayuda ante emergencias, problemas personales, etc.

Años más tarde, Tejada y Arias (2005) realizaron una investigación, también, en la ciudad de México, donde analizaron la relación entre las prácticas organizacionales y el compromiso personal de los colaboradores. Los resultados manifiestan que la vinculación más fuerte con la empresa es afectiva, donde el apoyo y las oportunidades influyen fuertemente, seguidas del compromiso de la gerencia. .

Según Loli (2006), el compromiso afectivo es un componente intrínseco tanto para el sujeto que se incorpora a trabajar como para la organización que lo recibe. Se trata de un contrato que va más allá de lo formal y legal, al que se denomina contrato psicológico. El contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas y están implícitas dentro de la interacción colaborador-empresa. Bajo este sentido, el compromiso afectivo refiere a los lazos emocionales (identificación, lealtad e implicación) que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas: bienestar emocional, adecuadas relaciones laborales, reconocimiento, seguridad, libertad de expresión, desarrollo personal, etc.); por ende, garantizan su permanencia en la organización. Los trabajadores que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio de la organización (Johnson & Chang, 2006).

De acuerdo a lo expuesto, en relación a la realidad socio-económica de las empresas y los resultados de esta investigación; el 18% de rotación de personal que experimentan las empresas retail peruanas podría disminuir considerablemente si la dirección de recursos humanos de las empresas empezarán a realizar cambios en la estructura de su clima laboral, implementando valores y políticas de trabajo que fomenten el reconocimiento (no solo a nivel monetario); cooperación entre compañeros, equipos de trabajo, entre las diversas áreas de trabajo y entre las gerencias; también fomentar el desarrollo personal y profesional; etc. De tal forma que estos cambios estratégicos, apunten a satisfacer las necesidades de sus colaboradores de manera integral, es decir, no basta con cubrir necesidades básicas y de seguridad; sino también velar por cubrir necesidades de afiliación, de reconocimiento y autorrealización. Está demostrado que un adecuado clima laboral que apunte a cubrir las necesidades de su gente de manera integral, va a generar de manera espontánea y natural un compromiso afectivo. Estas premisas se contrastan con la siguiente investigación, realizada recientemente en Perú por Richard

(2015) que tuvo como objetivo determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en colaboradores de una empresa Retail. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis de que existe una relación positiva y significativa entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral. Asimismo, se encontró una relación positiva significativa entre los factores intrínsecos y los componentes afectivo, continuación y normativo del Compromiso Organizacional.

Respecto a la correlación entre clima laboral y compromiso de continuidad; en esta investigación arrojó una relación negativa, baja y no significativa. Esto se puede deber a que como indica la teoría de Meyer & Allen, el compromiso de continuidad hace referencia a los costos como financieros o beneficios, los cuales un colaborador perdería al retirarse de una organización (Arias, 2001). Esto significa que el compromiso de continuidad está relacionado con los factores motivacionales extrínsecos, ya que al estar comprometido continuamente con la organización, el colaborador adquiere beneficios financieros; por lo tanto, si el clima laboral es positivo o no, daría lo mismo para el colaborador de esta empresa tipo retail, porque su motivación de permanecer en la organización se centra en los beneficios monetarios, y si otra empresa le propusiera al colaborador bajo este tipo de compromiso mejores beneficios salariales, la probabilidad de retener a ese colaborador son muy escasas.

Por último, la correlación entre clima laboral y compromiso normativo, arrojó una relación positiva, baja y no significativa. Este resultado cumple el mismo criterio que la correlación anterior, no existe relación alguna entre estas variables, ya que sus motivaciones se centrarán en evitar sentimientos de culpa si no corresponde a la empresa con su permanencia por los beneficios recibidos (beneficios monetarios, préstamos, descuentos en tiendas, canasta familiar, seguros médicos, capacitaciones, pagos de maestrías o cursos, viajes, etc.). Existe un sentido de obligación moral de ser recíprocos con la empresa; por lo tanto el clima laboral, en este caso en particular, no sería una variable que se relacione con este tipo de compromiso.

Respecto a la predominancia del tipo de compromiso en la muestra, se observa que el compromiso afectivo es el que destaca entre la mayoría de vendedores, a pesar que la gran mayoría se encuentra laborando un tiempo igual o menor a 12 meses, bajo esta premisa, es complicado desarrollar un compromiso afectivo en menos de un año, sin embargo, no es imposible, como ya se ha recalado, es cuestión de implementar estrategias para fidelizar a sus clientes internos. En este caso en particular, la autora pudo observar en las 3 visitas a las capacitaciones para vendedores, que la empresa muestra

interés en brindar herramientas y desarrollar habilidades blandas en sus vendedores, ya que estas capacitaciones, se daban todos los meses con el fin de aumentar y desarrollar habilidades de ventas e interpersonales. Así también, al final de cada capacitación, regalaban productos de la última colección al vendedor que había logrado o superado sus metas. En este panorama se puede visualizar un equilibrio entre compensaciones afectivas (reconocimiento de logros) y normativas; es probable que estas estrategias de fidelización a través de las capacitaciones y la cultura de reconocimiento al esfuerzo del colaborador, estén promoviendo rápidamente un compromiso afectivo en sus vendedores.

Así también, en cuanto a la categoría diagnóstica en la que se ubica el clima laboral de esta empresa en particular, es “tendencia positiva”. Eso quiere decir, que los colaboradores perciben el clima laboral, como un espacio donde las normas impulsan a desarrollar el trabajo de todos, la supervisión es adecuada ya que ayuda a mejorar el trabajo, existe reconocimiento al esfuerzo y buen desempeño, perciben los riesgos de su trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos; se mantiene relaciones cordiales en un ambiente de camaradería con los jefes y compañeros, existe apoyo mutuo entre compañeros, perciben que los criterios de evaluación del rendimiento son justos, en su área se aceptan las ideas discrepantes y se buscan soluciones, y se comparten los objetivos personales con los de la organización (Vicuña, 2006).

En cuanto a las oportunidades de mejora del estudio, las condiciones de tiempo y la disposición de los vendedores para resolver los instrumentos, no permitieron que se apliquen los cuestionarios a toda la población del área comercial, por lo mismo que se encuentran distribuidos en más de 10 tiendas diferentes, incluyendo provincias.

En las tres tiendas que se visitó, los vendedores desarrollaron los cuestionarios bajo presión, ya que los supervisores les mencionaron “que no se demoraran mucho porque había que atender a los clientes” lo cual pudo sesgar alguna de sus respuestas.

Por último, no se consideró como variable de análisis “nivel socio-económico” debido a que no se estipuló en los objetivos específicos realizar dicho análisis por segmentación. Sin embargo, en próximas investigaciones se podría contrastar dicha variable de control con compromiso organizacional, ya que el compromiso se podría ver afectado por el nivel socio-económico.

Para futuras investigaciones se recomienda que el estudio se realice en otras organizaciones peruanas, en rubros industriales, minería y/o construcción, ya que al ser rubros que mantiene protagonismo en la economía de nuestro país y proveen de trabajo a miles de peruanos, sería importante conocer la realidad de este tipo de industrias en cuanto

al tipo de compromiso organizacional que predomina, y el rol que cumple el clima laboral en generar dicho compromiso.

Por otro lado, asegurarse que todos hayan comprendido las instrucciones de los cuestionarios y que sean desarrollados en un espacio neutro.

Por último, se recomienda que se realicen estudios con cada uno de los componentes del Compromiso Organizacional, en específico con el Componente Compromiso Afectivo, en relación con los siguientes constructos: Calidad en el trabajo, Motivación intrínseca, Esfuerzo personal, Iniciativa, Estilo de liderazgo en la organización y Empoderamiento. Así también, sería recomendable investigar sobre qué dimensiones del clima laboral tienen mayor influencia en el incremento del compromiso afectivo.

## Capítulo 5. Conclusiones

Teniendo en cuenta lo señalado, podemos llegar a algunas conclusiones:

1. Existe una relación directa, baja y significativa entre clima laboral y compromiso organizacional en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail de Lima.
2. Existe una relación directa, moderada y significativa entre clima laboral y compromiso afectivo en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail de Lima.
3. Existe una relación directa, baja y no significativa entre clima laboral y compromiso normativo en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail de Lima.
4. Existe una relación negativa, baja y no significativa entre clima laboral y compromiso de continuidad en una muestra de vendedores de una empresa de tipo retail de Lima.
5. El clima laboral de la muestra en estudio se encuentra dentro del rango de la categoría diagnóstica “tendencia positiva” (refiere a los puntajes directos entre 51 a 68, ver categorías diagnósticas de Clima Laboral en Tabla 4).
6. El tipo de compromiso que predomina en la muestra es el “compromiso afectivo”.
7. El compromiso afectivo garantiza la permanencia de los vendedores; así como la rentabilidad y sostenibilidad de las industrias de tipo retail. Ya que sin buenos vendedores, las ventas caen y la rentabilidad también.
8. Un clima laboral adecuado impulsa la satisfacción laboral y motivación, permitiendo el espacio para que se construya un compromiso afectivo entre el colaborador y la empresa.
9. No existe una relación significativa entre clima laboral y compromiso normativo. Esto se puede deber a que como indica la teoría de Meyer & Allen, el compromiso normativo denota una necesidad de permanecer en su organización, guiada por la obligación y evitación de culpa, por todos los bienes recibidos por parte de la empresa (Pérez, 2014); por lo tanto, si el clima laboral es positivo o no, daría lo mismo, porque no habría relación con el aumento o disminución del compromiso normativo.
10. La correlación entre clima laboral y compromiso de continuidad, arrojó una relación negativa, baja y no significativa. Este resultado cuenta con mucho sentido en cuanto a que la relación sea negativa; ya que mientras más positiva sea la percepción del clima laboral para los vendedores, menor será su compromiso de continuidad, por el contrario, aumentará el compromiso afectivo.
11. Por último, que este estudio se realice en otras organizaciones peruanas, en rubros industriales, minería y/o construcción, ya que al ser rubros que mantiene protagonismo en la economía de nuestro país y proveen de trabajo a miles de peruanos, sería importante conocer la realidad de este tipo de industrias en cuanto al tipo de compromiso organizacional que predomina, y el rol que cumple el clima laboral en generar dicho compromiso.

## Bibliografía

- Arciniega, L.(2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM, 2(1), 21-23.
- Arciniega, L. & Gonzales, L.(2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? Revista de Psicología Social, 2006, 21 (1), 35-50.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración, N°200.
- Arias, G. F., Valera, L.D., Loli, P.A. & Quintana O. M. (2002). El clima organizacional y el compromiso personal hacia la organización, la intención de permanencia y el esfuerzo: Evidencias provenientes del Perú. Revista Liberabit, 8,11-24.
- Arias, F, Varela D, Loli A & Quintana M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. Revista de Investigación en Psicología, 6(2), 13-25.
- Bologna, E. (2011). Estadística para psicología y Educación. Córdoba-Argentina: Editorial Brujas.
- Castillo, R. (2014). Reporte del tamaño del efecto en los artículos de tres revistas de psicología peruanas en los años 2008 al 2012. Tesis para optar el título profesional de psicólogo. Lima-Perú: UNMSM.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M. & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional: Análisis de género y edad. Panorama Socioeconómico. 40, 92-103 (ISSN 0718-1566).
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill
- Cutipa, A. (2015). Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la universidad peruana unión, filial Juliaca, durante el periodo 2014-II. Revista científica de administración, 2 (1).
- Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Dirk, C. & Rius, I. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational, and Entrepreneurial Orientation.

- Domínguez, S., Merino, C. (2015). Sobre el reporte de confiabilidad del CLARP-TDAH, de Salamanca (2010). *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13 (2), 1315-1317. Recuperado de <http://www.researchgate.net/publication/281343803>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Flores, C. (23 de Agosto de 2014). Perú tiene alta tasa de rotación de personal. *Diario Correo*, <http://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42(2), 43-62.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México D.F.: MC Graw Hill.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Goetendia, M. (2010). Clima y el Compromiso Organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión educativa. Tesis de Máster, Universidad Ricardo Palma, Perú.
- González Romá, V. & Peiró, J. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada*, 52(2-3), 269-285 (ISSN 0373-2002).
- González, L. y Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. En L. González, A., De la Torre, y J. De Elena (Eds.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones, Gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías* (89-103), Salamanca: Eudema
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Güemes, J.J. (2007). *Expertas en personas*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- Insel, R., & Moos, R. H. (1974). *Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento, construyendo compromiso*. Madrid: Prentice-Hall



- Johnson, R., & Chang, C. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 549-570.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. México D.F.: MC Graw. . Pp. 203 – 231
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lecaros, K. (2006). *Clima organizacional según grupos ocupacionales en una institución de salud del sector público*. Universidad Ricardo Palma.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968): *Motivation and organizational Climate*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lodahl, J. & Kejner, M. (1965). The definition of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Loyola, J. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de Retail*. Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Loli, A. (2006). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología*. 9(1), 37-67 (ISSN-e 1560-909X). Recuperado de la base de datos Dialnet. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238204>.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. & Tomás-Marco, I. (2014). El Análisis Factorial Exploratorio de los Ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30(3), 1151-1169. [dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361](http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361)
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194 (ISSN 0033-2909).
- McClelland, D. (1989) *Estudio de Motivación Humana*. España: Editorial Narcea.
- McDonald, D. & Makin, P. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84 – 91.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89 (ISSN 1053-4822).
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory research and application*. Newbury Park: Sage.
- Montoya, E. (2014). Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Tesis de Licenciatura. UPC. Perú.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, S. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Olcum, M. (2004). *The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics*.
- Omar, A. & Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Pardo, A., & Ruiz, M. (2002). *SPSS 11 Guía para el análisis de datos*. Madrid: Mc Graw – Hill.
- Peralta, M.C., Satofimio, A.M. & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: Discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*. 19, 81-109 (ISSN 0123-417X).
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. A. (2008). *Psicología del trabajo Teoría y práctica*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pérez, R. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas*. PUCP: Facultad de Letras y Ciencias Humanas.
- Pons V. F. & Ramos L. J. (2010). Antecedentes del compromiso organizacional: relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía del puesto y las prácticas de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social* (323), 239-256.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. UNAD.
- Richard, K. (2015). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa Retail, Lima. *Revista de investigación universitaria*, 4 (1).
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75 (ISSN 1024-9435).
- Sallan, J. M.; Simo, P.; Fernández, V.; Enache, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de

- dos componentes de compromiso de continuidad. Cuadernos de Gestión, 10 (2), 15- 28 doi: 10.5295/cdg.090151js
- Sánchez, C. (2008). Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica*, 5(1), 9-28 (ISSN 1578-908X).
- Soberanes, L. & De la Fuentes, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 120 – 127 (ISSN 1870205-8).
- Tejada, J.M., & Arias, F (2005). Prácticas Organizacionales y el Compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal*. 10(2), 295-309.
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16, 209-220.
- Toro, F. (1998). Predicción de compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 333-344 (ISSN 1576-5962).
- Vandenbergue, C. (1996). Assessing organizational commitment in a Belgian context: evidence for the three-dimensional model. *Applied Psychology: An International Review*. 45(4), 371-386 (ISSN 1464-0597).
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M.C. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología.*, 2(2), 329-349 (ISSN 1794-9998).
- Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una compañía cervecera: Un estudio exploratorio. 13, (1), 163-172.
- Venutolo, E. (2009) Estudio del Clima Laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: El transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Universidad Politécnica de Valencia España.
- Vicuña, L. (2006). Clima organizacional de Litwin y Stringer: Revisión psicométrica. Universidad Ricardo Palma.
- Weinert, B. *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder, 1987.

# Apendices

## Apendice A. Consentimiento Informado

Estimado,

Mi nombre es Sonia Seminario Vigil, estudiante del onceavo ciclo de la carrera de psicología organizacional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y me encuentro realizando esta investigación con el fin de obtener el grado de licenciatura.

El objetivo de este estudio es identificar la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso laboral. Por ese motivo, me gustaría que me concedas aproximadamente 20 minutos de tu tiempo para completar una ficha socio demográfico y dos cuestionarios. Es de suma importancia que responda a todos los ítems para evitar que se invaliden sus respuestas.

Tu participación es completamente voluntaria, por lo que puedes retirarte del proceso en cualquier momento si es que lo desea. En caso decidas participar, toda la información que proporcione será tratada de forma anónima y con todas las consideraciones éticas. Es importante que tengas en cuenta que toda la información será empleada con fines académicos, bajo rigurosa confidencialidad.

Si deseas apoyar en esta investigación, por favor firma a continuación. Para cualquier información puedes comunicarte a mi correo académico ([u201013517@upc.edu.pe](mailto:u201013517@upc.edu.pe)).

Gracias por tu participación.

Luego de haber leído este documento, comprendo que mi participación es voluntaria y acepto participar del presente estudio conociendo que los datos obtenidos serán utilizados para fines académicos y serán administrados de manera anónima y confidencial.

---

Firma del participante

---

Sonia Seminario Vigil

## Apéndice B. Ficha de Datos Sociodemográficos

Es importante llenar todos los datos solicitados, los cuestionarios son anónimos y los datos se guardarán bajo rigurosa confidencialidad.

1. Sexo:
  - (1) Femenino
  - (2) Masculino
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Grado de instrucción:
  - (1) secundaria incompleta
  - (2) Secundaria completa
  - (3) Técnico incompleto
  - (4) Técnico completo
  - (5) Instituto incompleto
  - (6) Instituto completo
  - (7) Universidad incompleta
  - (8) Universidad completa
  - (10) Posgrado
4. Estado civil:
  - (1) Soltero/a
  - (2) Casado/a
  - (3) Divorciado/a
  - (4) Viudo/a
  - (5) Conviviente
5. Número de hijo:
  - (1) Ninguno.
  - (2) 1 hijo.
  - (3) 2 a más
6. Profesión \_\_\_\_\_
7. Área en la que trabaja: \_\_\_\_\_
8. Tiempo que lleva trabajando en la empresa:
  - (1) Menos de 3 meses
  - (2) De 3 a 6 meses.
  - (3) De 6 meses a un año.

- (4) De 1 año a 3 años.
- (5) De 3 años a 5 años.
- (6) De 5 a 7 años.
- (7) De 7 a 10 años.
- (8) Más de 10 años.

9. ¿Se encuentra estudiando actualmente?

- (1) Si
- (1) No

10. Si respondió “si” en la pregunta anterior. ¿Qué tipo de estudios está siguiendo?

- (1) Técnico
- (2) Universitario
- (3) Posgrado
- (4) Otros \_\_\_\_\_



Apendice C. Cuestionario 1

Indicaciones: A continuación, se presentarán 18 afirmaciones relacionadas a su trabajo actual. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.								
		1	2	3	4	5	6	7
	Ítems	En fuerte desacuerdo	En moderado desacuerdo	En ligero desacuerdo	Indiferente	En ligero acuerdo	En moderado acuerdo	En fuerte acuerdo
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.							
2	Una de las principales razones por las que continuo trabajando es esta compañía es porque siento la obligación moral de pertenecer a ella.							
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.							
4	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.							
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa.							
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado.							
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.							



	Ítems	En fuerte desacuerdo	En moderado desacuerdo	En ligero desacuerdo	Indiferente	En ligero acuerdo	En moderado acuerdo	En fuerte acuerdo
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.							
9	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.							
10	Me siento como parte de una familia en esta empresa.							
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.							
12	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.							
13	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí.							
14	Esta empresa se merece mi lealtad.							
15	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta empresa.							
16	Ahora mismo sería muy duro para mi dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.							
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mismo mi empresa.							

18	Creo que le debo mucho a esta empresa.										
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Apendie D. Cuestionario 2

A CONTINUACIÓN ENCONTRARAS NUEVE ESCALAS CON ENUNCIADOS POLARIZADOS EN CADA EXTREMO, PARA QUE MARQUES CON UNA X SOBRE EL NUMERO QUE EXPRESA EL GRADO EN QUE ESTÁN LAS COSAS AHORA EN LA INSTITUCIÓN DESDE SU PUNTO DE VISTA.

El exceso o la carencia de normas dificultan el desarrollo del trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las normas son las suficientes impulsan a desarrollar el trabajo
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

La supervisión a mi trabajo me dificulta tomar decisiones propias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La supervisión ayuda a mejorar mi trabajo
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

En mi unidad se descuida reconocer el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Hay reconocimiento al buen trabajo
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------------------

Mis superiores no me dan la confianza suficiente para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Asumo los riesgos de mi trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

El ambiente de mi unidad se caracteriza por la frialdad en la relación entre mis compañeros jefes y subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mis jefes compañeros y subordinados, mantenemos relaciones cordiales en un ambiente de camaradería
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

Mis jefes, como mis compañeros y mis subordinados, cada uno trabaja por su cuenta, evitando el apoyo mutuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El apoyo mutuo con mis jefes, compañeros y subordinados se genera un espíritu de ayuda
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

En mi unidad los superiores descuidan los criterios para evaluar el rendimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los criterios de evaluación del rendimiento son justos
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

Mis superiores y compañeros, evitan las opiniones discrepantes, nadie puede estar en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	En mi unidad se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

En mi unidad, no se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se comparten los objetivos personales con los de la institución
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---



Apendice E.

La tabla 17 reportó el comportamiento observado por los participantes (n = 111) en respuesta a las variables medidas; se observó que los valores de significancia expresaron ser significativos ( $p < .05$ ) sólo para la dimensión del componente afectivo y el componente de continuación, a excepción del clima organizacional, compromiso organizacional y componente normativo ( $p = .200^*$ ). Dada la información se procedió a caracterizar a las variables como no paramétricas, sugiriéndose utilizar la prueba de correlación por rangos de Spearman ( $r_s$ ) para el contraste de hipótesis.

Tabla 17. Prueba de Contraste de normalidad, estadísticos, asimetría, curtosis, prueba de significación

	Kolmogorov - Smirnov			
	Estadístico	Asimetría	Curtosis	p
Clima organizacional	.073	-.285	-.271	.198
Compromiso Organizacional	.076	-.504	.469	.151
Componente afectivo	.092	-.655	.316	.022
Componente normativo	.073	-.508	.160	.190
Componente continuación	.088	.041	-.483	.033

Nota: n = 111 participantes; \* $p < .05$  (significativo). Prueba con corrección