

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
EN EJECUTIVOS DE VENTA DE CALL CENTER  
EN UNA ENTIDAD FINANCIERA  
DE LIMA METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
PSICOLOGÍA**

**Presentada por:**

**Bach. BRENDA CAROLL PALOMINO SÁNCHEZ**

**Lima, 2017**



## **Agradecimiento**

Agradezco a todas las personas que me han apoyado en esta etapa de trabajo de investigación, a mis padres quienes día a día me retan a lograr metas y cerrar capítulos, agradezco a mis amigos que estuvieron detrás mío, dándome un empujón emocional, un agradecimiento especial a mis asesores Carlos Reyes y Mónica Tamayo que sin sus conocimientos y sus correcciones motivacionales no hubiera sido posible terminar, ellos han sido mi seguridad para poder presentar este trabajo. Un agradecimiento especial a Jasmin, querida amiga gracias por ser parte de este proceso e involucrarte con mis temas.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi Maminita, ella quien siempre me apoya y me muestra lo orgullosa que esta de mí, a mis primos de quienes y mi hermano de quienes soy ejemplo, ellos que han sido mi motivación para determinarme a escalar peldaños y sobre todo a creer en mí para terminar esta investigación, no fue fácil.

## INDICE

### CAPITULO I

#### Planteamiento del Estudio

1.1	Formulación del problema	12
1.2	Objetivos	15
	1.2.1 General	15
	1.2.2 Específicos	15
1.3	Importancia y justificación del estudio	16
1.4	Limitaciones del estudio	16

### CAPITULO II

#### Marco Teórico/Conceptual

2.1	Investigaciones relacionadas con el tema	18
2.2	Bases teórico-científicas del estudio	27
	2.2.1 Clima organizacional	27
	2.2.2 Compromiso organizacional	33
2.3	Definición de términos básicos	36

### CAPITULO III

#### Hipótesis y variables

3.1	Supuestos científicos básicos	37
3.2	Hipótesis	37
	3.2.1 H. General	37
	3.2.2 H. Especificas	38
3.3	Variables de estudio o Áreas de análisis	38

### CAPITULO IV

#### Método

4.1.	Diseño de investigación	39
4.2.	Población de estudio	40
4.3.	Muestra de investigación	40
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
	4.4.1. Título: Cuestionario de Clima Organizacional	

de Litwin y Stringer	41
4.4.2. Título: Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen	42
4.5. Procedimientos para la recolección de datos	44
4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	44
<b>CAPITULO V</b>	
Resultados	
5.1. Presentación de datos generales	46
5.2. Presentación y análisis de datos	58
5.3. Discusión de resultados	67
<b>CAPITULO VI</b>	
Resumen y Conclusiones	
6.1. Conclusiones	70
6.2. Recomendaciones	72
<b>REFERENCIAS</b>	74
<b>ANEXOS</b>	78

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla n°1** : *Distribución de los ejecutivos de venta de una call center en Lima Metropolitana según el sexo*
- Tabla n°2** : *Distribución de los ejecutivos de venta de una call center en Lima Metropolitana según la edad*
- Tabla n°3** : *Distribución de los ejecutivos de venta de una call center en Lima Metropolitana según el tiempo de permanencia recodificado*
- Tabla n°4** : *Distribución de los ejecutivos de venta de una call center en Lima Metropolitana según el grado de instrucción*
- Tabla n°5** : *Percepción de la estructura*
- Tabla n°6** : *Percepción de la responsabilidad*
- Tabla n°7** : *Percepción de la recompensa*
- Tabla n°8** : *Percepción del desafío*
- Tabla n°9** : *Percepción de las relaciones*
- Tabla n°10** : *Percepción de la cooperación*
- Tabla n°11** : *Percepción de los estándares*
- Tabla n°12** : *Percepción del conflicto*
- Tabla n°13** : *CL9 Percepción de la identidad*
- Tabla n°14** : *Nivel de percepción del clima organizacional*
- Tabla n°15** : *CO1 Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera*
- Tabla n°16** : *CO2 No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual*
- Tabla n°17** : *CO3 Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización*
- Tabla n°18** : *CO5 Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización*
- Tabla n°19** : *CO6 Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos*
- Tabla n°20** : *CO7 Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión de necesidad tanto como deseo*
- Tabla n°21** : *CO8 No siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización*

- Tabla n°22** : *CO9 Siento que tengo "ligado emocionalmente" a esta organización*
- Tabla n°23** : *CO10 Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora*
- Tabla n°24** : *CO11 No me siento como "parte de la familia" en mi organización*
- Tabla n°25** : *CO12 Esta organización merece mi lealtad*
- Tabla n°26** : *Nivel de compromiso organizacional afectivo*
- Tabla n°27** : *Nivel de compromiso organizacional continuo*
- Tabla n°28** : *Nivel de compromiso organizacional normativo*
- Tabla n°29** : *Niveles de compromiso organizacional*
- Tabla n°30** : *Prueba de correlación de Pearson entre clima y compromiso organizacional*
- Tabla n°31** : *Pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov*
- Tabla n°32** : *Prueba de comparación de variables por Sexo con prueba U de Mann Whitney*
- Tabla n°32.1** : *Prueba de comparación de variables por Sexo con prueba U de Mann Whitney*
- Tabla n°33** : *Comparación de variables por Edad con prueba H de Kruskal Wallis*
- Tabla n°33.1** : *Comparación de variables por Edad con prueba H de Kruskal Wallis*
- Tabla n°34** : *Comparación de variables por Tiempo de permanencia con prueba H de Kruskal Wallis*
- Tabla n°34.1** : *Comparación de variables por Tiempo de permanencia con prueba H de Kruskal Wallis*
- Tabla n°35** : *Nivel de percepción del clima organizacional\* Tiempo de permanencia tabulación cruzada*
- Tabla n°36** : *Comparación de variables por Grado de instrucción con prueba H de Kruskal Wallis*
- Tabla n°36.1** : *Comparación de variables por Grado de instrucción con prueba H de Kruskal Wallis*

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es conocer el estado del clima y compromiso organizacional en ejecutivos de venta de call center en una entidad financiera de Lima Metropolitana, y dar a conocer si existe relación entre las dos variables, para lo cual se utilizaron las siguientes pruebas: cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen, un cuestionario aceptable y el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, un cuestionario bueno. Ambos cuestionarios fueron aplicados en una muestra de 70 personas teniendo en cuenta el sexo, edad, tiempo de permanencia y grado de instrucción.

Se aplicó Pearson para la correlación de las variables y se puede afirmar que existe una asociación estadísticamente significativa entre el clima y el compromiso organizacional.

Por otro lado, la correlación entre clima y compromiso es positiva baja, es probable que a mejor sea el clima organizacional, también sea mayor el compromiso.

Términos clave: compromiso organizacional, clima organizacional

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to know the state of the climate and organizational commitment in call center sales executives in a financial institution of Metropolitan Lima, and to make known if there is a relationship between the two variables, for which the following tests were used: An organizational questionnaire from Meyer and Allen, an acceptable questionnaire and the organizational climate questionnaire from Litwin and Stringer, a good questionnaire. Both questionnaires were applied in a sample of 70 people taking into account the sex, age, length of stay and degree of education.

Pearson was applied for the correlation of variables and it can be affirmed that there is a statistically significant association between climate and organizational commitment.

On the other hand, the correlation between climate and commitment is low, it is probable that the better the organizational climate, the greater the commitment.

Key terms: organizational commitment, organizational climate

## INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio nace del interés por conocer de manera medible el estado actual del clima y compromiso organizacional, conocer si en esta muestra existe relación de una variable con otra. Las teorías revisadas marcan que el clima organizacional repercute en el comportamiento de las personas en una organización; por ello se constituye en el proceso de desarrollo de toda empresa, desarrollar un conjunto de estrategias y métodos para analizarlo, comprenderlo e intervenir con la finalidad de beneficiar a los colaboradores y a la organización, según lo explican Navarro, Santillán y Bustamante (2007)

El clima y el compromiso organizacional se constituyen en variables básicas en el planteamiento de programas que incluyan estrategias de desarrollo en una organización, así lo afirman Rivas y De la Puente (2009). Si se asume que es cierto, este estudio tiene mayor importancia para poder dar a conocer el estado de la muestra y obtener respuestas con las que se podría tomar acción. Así mismo, el compromiso organizacional bajo el concepto, como el grado fuerte de identificación de un individuo con su participación dentro su organización, reforzaría la teoría de que ambas variables son importantes en la organización.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

### 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El grupo de ejecutivos de venta tienen como objetivo de trabajo colocar el máximo posible de productos financieros al cliente, previamente evaluado. Estas colocaciones de venta son invitaciones por parte de la entidad financiera por el buen comportamiento crediticio del cliente. Al momento de hacer la invitación, esta debe ser atractiva. Por ello el ejecutivo de venta debe dar la promoción en base a los beneficios y oportunidades que podrían atraer al cliente, buscando la aceptación del producto y su consumo.

En el contexto laboral, si los colaboradores experimentan que las exigencias superan a las capacidades y competencias de lo que ellos pueden ofrecer, entonces aparece la experiencia del estrés, y afectará directamente tanto en el clima organizacional, así como en el compromiso y las metas de los colaboradores.

Una de las actividades de control laboral es el cuadro de información de seguimiento diario de las ventas, en el que se puede observar gradualmente el estado de las ventas (a veces es bajo), generando las condiciones para afectar el clima en el ámbito laboral.

Cuando estos impactos negativos suceden, la empresa comienza a entrar en un estado de alerta, porque de estar bajas las ventas, no se llegaría a ningún objetivo.

Considerando la percepción de los colaboradores desde el punto de vista de las personas, la responsabilidad de los ejecutivos con la organización puede ser definido como el compromiso con el negocio. En el perfil del ejecutivo de ventas se esperan altos resultados, por ello es necesario es adecuar los perfiles individuales con las reales exigencias del puesto, así podemos obtener como resultado no solamente ejecutivos más competentes y comprometidos, sino con mejores niveles de motivación y pasión a sus labores.

Miles y Snow (1978) señalan que “los beneficios financieros de contar con empleados alineados y comprometidos son cada vez más patentes. Algunas entidades con visión de futuro gestionan de forma anticipada los problemas de compromiso y de la retención de los empleados” (p. 13).

Se puede suponer lo siguiente: cuando se reportan bajas en las ventas, probablemente sea resultado del clima organizacional y la posible falta de compromiso.

Es pertinente señalar que el compromiso organizacional se da cuando los objetivos individuales de los colaboradores se identifican con los objetivos y la visión de la organización, ello trae como resultado un sentido de identidad y pertenencia entre colaborador y organización.

Por ello, esta investigación pretende absolver las siguientes interrogantes:  
¿cómo perciben el clima organizacional los ejecutivos de venta de call center en una entidad financiera?, ¿cuál es el grado de compromiso de los ejecutivos de venta con la organización?, ¿cuál es el grado de relación entre clima y compromiso organizacional en ejecutivos de venta de call center?

General:

- ¿Cuál es el grado de relación entre clima y compromiso organizacional en ejecutivos de venta de call center?

Específicos:

- ¿Cuál es el grado de compromiso de los ejecutivos de venta con la organización?
- ¿Cómo perciben el clima organizacional los ejecutivos de venta de call center en una entidad financiera?
- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima laboral y el compromiso teniendo en cuenta el sexo?
- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima laboral y el compromiso teniendo en cuenta la edad?

- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima laboral y el compromiso teniendo en cuenta el tiempo de permanencia?
- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima laboral y el compromiso teniendo en cuenta el grado de instrucción?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1. O. General

- Determinar el grado de relación entre clima y compromiso organizacional en ejecutivos de venta de call center.

### 1.2.2. O. Específicos

- Conocer el estado actual del grado de compromiso organizacional de los ejecutivos de venta de call center.
- Conocer el estado actual del clima organizacional de ejecutivos de venta call center.
- Comparar la percepción del clima laboral y el compromiso teniendo en cuenta el sexo.
- Comparar la percepción del clima laboral y el compromiso teniendo en cuenta la edad.
- Comparar la percepción del clima laboral y el compromiso teniendo en cuenta el tiempo de permanencia.

- Comparar la percepción del clima laboral y el compromiso teniendo en cuenta el grado de instrucción.

### 1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio de ambas variables en contextos organizacionales permitirá conocer el estado actual del clima y compromiso organizacional que existe en la muestra de ejecutivos de venta de call center.

A través de esta investigación se podrá conocer el estado actual del clima y compromiso organizacional para posteriormente desarrollar planes estratégicos para el desempeño del ejecutivo de venta en su organización

### 1.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La investigación se limita a dos variables, dejando de lado otras variables que pueden influenciar directamente en el problema. Por ejemplo, no discute variables como estrés laboral o factores psicosociales al entorno de la muestra.

Limitaciones sociales: la población del estudio estuvo conformado por todos los ejecutivos de venta de call center de una entidad financiera de Lima Metropolitana, limitándose a una muestra de 70 ejecutivos de venta. Además, se manifiesta el límite por el tipo de puesto. Por otro lado, no se están considerando los niveles de educación de la población. Además,

no se puede afirmar que la muestra haya respondido honestamente y a conciencia.

Limitaciones espacial y geográfica: el ámbito en el cual se desarrolla la investigación se basa en una entidad financiera grafica de Lima Metropolitana. Por tal motivo, los resultados no se pueden generalizar a otros ámbitos diferentes a los de la ciudad de Lima Metropolitana, pero podrá ser aplicado a poblaciones con características similares

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA

##### Investigaciones Nacionales

Según Pérez (2014), en su investigación *correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*, para la evaluación del desempeño laboral empleó la escala de tipo Likert con el propósito de conocer los niveles de las áreas siguientes: perspectiva de servicio y de producto, compromiso, productividad, procedimiento del cargo, conductas y aspectos corporales. Los resultados del clima organizacional fueron medidos a través de las dimensiones: tolerancia al conflicto, remuneración, riesgos, responsabilidad individual y toma de decisiones. Se concluyó que existe entre las variables clima organizacional y desempeño laboral una correlación baja.

Recio, Gómez, López y Martínez (2012), investigó *el compromiso y clima organizacional: Caso de estudio del hospital general Rio verde S.L.P*, la finalidad fue conocer en este grupo de 104 trabajadores de salud la relación existente entre la variable clima organizacional, evaluado a través de las áreas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación; asimismo, el compromiso organizacional fue medido en base a tres

dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad, con las características sociodemográficas de la muestra. El estudio fue transversal de tipo descriptivo y correlacional. Se utilizó las técnicas estadísticas  $r$  de Pearson, Rho de Spearman,  $t$  para muestras independientes y ANOVA de un solo factor. El clima organizacional fue evaluado con una encuesta auto administrado, cuya estructura de ítems se distribuyó de la siguiente manera: 48 para clima organizacional, 18 de compromiso y 9 relacionadas a las características sociodemográficas. Las conclusiones evidenciaron una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el compromiso. Con respecto a las variables sociodemográficas, no se presentó asociación.

Fauziah (2010), en su estudio relacionado al *clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados dentro de una empresa de telecomunicaciones en Malasia*, los resultados indican que los empleados tenían una percepción moderada relacionado al clima organizacional de su organización. Asimismo, se pudo concluir una no correlación entre el compromiso permanente de los trabajadores con variables tales como: el diseño de la organización, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Las otras variables si evidenciaron correlaciones positivas significativas.

Pérez (2016) en su investigación: *el clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa chiclayana*, utilizó un cuestionario tipo escala Likert, de 45 ítems (35

corresponden al clima organizacional y 10 preguntas al compromiso organizacional), dicho instrumento tuvo un base teórica para el clima organizacional propuesta por los autores Litwin y Stringer, Bowers y Taylor, Gilmer y Forehand, Newman, Tagiuri, Schnedider y Bartlett, Pritchard y Karasick; y en las áreas relacionadas al compromiso organizacional el desarrollado por Meyer y Allen. El cuestionario se aplicó a 110 trabajadores de la empresa. El Alfa de Cronbach fue empleado como parte del análisis psicométrico de fiabilidad del cuestionario, obteniéndose un nivel elevado. Los resultados hallados confirmaron la presencia de una correlación positiva muy significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.

Montoya (2017) realizó la *validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*, la muestra fue probabilística aleatoria y estuvo representada por 642 colaboradores (representando el 80% de la población); ambos sexos, mujeres (66%) y hombres (34%), siendo la edad promedio 27 años, Constituyéndose en un 80% de la población. El instrumento empleado ha sido la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), adaptada y validada en versión en español por Arciniega y Gonzáles (2006). Los resultados demostraron según la validez de constructo, que existe un mejor ajuste en el modelo de dos dimensiones: compromiso afectivo y compromiso de continuidad. Asimismo, se encontró una fiabilidad alta (alfa de Cronbach de 0.925), en el análisis psicométrico se concluyó una alta consistencia a nivel de escala e ítems.

Cutipa (2014) realizó una *investigación relacionado al clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la universidad peruana unión filial Juliaca*. La muestra estuvo constituida por 113 trabajadores (muestreo aleatorio simple). El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo de corte transversal y de alcance correlacional. Los instrumentos empleados han sido para medir el clima organizacional se utilizó la escala de Sonia Palma que en su estructura tiene 5 dimensiones: realización personal, supervisión, involucramiento laboral, comunicación y condiciones laborales. Asimismo, se utilizó el cuestionario de Meyer y Allen para medir el compromiso organizacional se midió con el cuestionario de Meyer y Allen, que evalúa tres dimensiones compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Es importante señalar que los dos instrumentos evidenciaron los criterios psicométricos de validez y confiabilidad. Los resultados encontrados en el presente estudio concluyen que en la Universidad peruana Unión las condiciones del clima organizacional se encuentran entre los niveles de favorable y muy favorable, lo que influye de una manera positiva en sus trabajadores, ello se evidencia además en los resultados encontrados en la variable compromiso en donde el 54.9% presentan un nivel medio, dato importante ya que esta variable es fundamental para alcanzar los objetivos institucionales. Por otro lado, la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, fue positiva y estadísticamente significativa con un  $r=0.793$  y  $r^2 = 0.630$ , ello evidencia, que conforme van

mejorando los programas de mejora en el clima organizacional de la institución, por consiguiente repercute sustancialmente en el compromiso de los trabajadores hacia las metas y visión de la institución de educación superior universitaria. Dichos resultados se relacionan con los diferentes modelos teóricos, en donde se describen y explican la relación existente entre las dos variables en las diferentes instituciones.

Toro (1998), en un estudio que explora las relaciones de dependencia entre las variables compromiso de los colaboradores con la institución y el clima organizacional, encontró resultados que mostraron que sí existe una relación de dependencia entre ambos conceptos, es decir, existe una óptima percepción de los colaboradores en relación a las condiciones laborales, y ello se refleja en el desempeño de los trabajadores con la organización.

Salcedo (2007) investigó *los elementos para el desarrollo de la cultura de compromiso, mediante las interacciones favorables dentro de la organización*. La muestra estuvo conformada por 700 empleados, (entre los 18 y 55 años), que forman parte de las diferentes áreas de una empresa que produce y comercializa alimentos. En el estudio se emplearon tres instrumentos relacionados con el compromiso, apoyo y clima organizacional. El estudio concluye la relación entre apoyo organizacional percibido por los trabajadores y el compromiso organizacional, ello se evidencia cuando el trabajador percibe la planificación y ejecución de programas, que impliquen cambios de

estrategias que redunden en el bienestar y mejora constante del colaborador, por consiguiente, los niveles de motivación mejoran y con ello el compromiso con la misión y visión de la institución.

Guerrero (2005), realizó una investigación con la finalidad de *identificar las diferencias de satisfacción laboral existentes en los trabajadores administrativos de una Universidad no estatal de Lima Metropolitana*, Fue una investigación básica de tipo descriptiva comparativa y correlacional. El diseño utilizado fue pre experimental. La muestra estuvo conformada por 239 trabajadores no docentes, considerando las variables sexo, grado de instrucción y años de servicio según la escala de satisfacción laboral SL-SPC. Los resultados evidencian que los esfuerzos realizados no son evaluados, valorados y reforzados adecuadamente, y no satisfacen sus metas y expectativas personales, y por tanto, se refleja en un alto nivel de desmotivación y falta de compromiso institucional.

#### Investigaciones internacionales

En los estudios a nivel internacional, se encuentra el de Marín (2003), realizada en una empresa del sector petroquímico de Caracas. La muestra estuvo conformada por 150 trabajadores. Se aplicaron dos instrumentos: el cuestionario de Allen y Meyer para evaluar el compromiso organizacional; y el instrumento realizado por Litwin y Stringer, para conocer el clima organizacional. La principal conclusión del presente estudio es que existe un adecuado compromiso laboral, es decir los trabajadores, se involucran con los objetivos y valores de la

organización; asimismo perciben un clima organizacional adecuado, entendiendo que las condiciones de infraestructura y de relaciones humanas es buena, por tanto, ambas variables repercutirán positivamente tanto en la competitividad de los trabajadores como en los fines de la organización.

Córdoba (2005) realizó un trabajo de investigación con el objetivo de determinar los grados de compromiso organizacional que desarrolla el trabajador en una empresa de trabajo temporal (ETT) y usuaria. El estudio se desarrolló teniendo como marco conceptual la Teoría de los Tres Componentes de Meyer y Allen. La muestra estuvo conformada por los trabajadores contratados por ASAP. Se aplicó un cuestionario de compromiso organizacional de 26 ítems, y de cinco alternativas de respuesta. Las principales conclusiones del presente estudio son: (a) el predominio del componente emocional en el compromiso organizacional, es decir, se ha creado un vínculo afectivo entre el trabajador y la empresa, evidenciado en un mayor sentido de identidad y pertenencia. (b) El trabajador en condición de contratado por un tiempo, tiene la percepción que su único vínculo laboral es el tiempo de su contrato, y por tanto no existe un compromiso laboral. (c) Entre los trabajadores de la ETT y aquellos de la empresa usuaria, no existen diferencias significativas en lo que respecta al compromiso organizacional.

Rouiller y Goldstein (1993), investigaron la influencia del clima de una organización, definida como “situaciones y consecuencias que inhiben o ayudan a facilitar la transferencia de aquello que ha aprendido en el entrenamiento en una determinada situación del trabajo”. Este constructo particular del clima fue conceptualizado para incluir dos factores-circunstanciales distintos, señales y consecuencias, con cuatro subescalas asociadas a cada factor. Las señales circunstanciales incluyeron señales de meta (las señales recuerdan a los aprendices a utilizar las habilidades aprendidas/adquiridas en el entrenamiento), las señales sociales (las señales del comportamiento y de la influencia exhibidas por los supervisores, los similares, y los subordinados), y las metas/tareas y las señales estructurales (señales referentes al diseño y a la naturaleza del trabajo mismo). Las consecuencias incluyeron el lado positivo y negativo de la retroalimentación y de las recompensas. Demostraron que cada uno de los dos factores de transferencia del clima, contaban con variaciones únicas en el comportamiento post-entrenamiento, la dimensionalidad propuesta de la medición del clima no fue reforzada ni apoyada por investigaciones subsecuentes.

Meyer & Allen (1991), en su investigación notaron la similitud en varias definiciones de compromiso de la organización, definiéndola como “la visión de que ese compromiso es un estado psicológico eso (a) caracteriza la relación de empleado con la organización, y (b) tiene implicaciones para la decisión de continuar la relación/asociación en la organización. Así, a pesar de la definición, es más probable que los

empleados comprometidos permanezcan en la organización que aquellos que no lo están, lo que difiere a través de definiciones es la naturaleza del estado de psicológico descrito”.

Para reconocer estas diferencias, Meyer y Allen le aplicaron etiquetas diferentes a los que ellos describieron como “los tres componentes del compromiso: afectivo, la continuación, y normativo”. Su investigación determinó que (a) el compromiso afectivo se refiere a la fijación emocional del empleado a la identificación con y la participación en la organización. (b) El compromiso de continuación se refiere a un conocimiento del tiempo de permanencia en el trabajo. (c) El compromiso normativo es la descripción de lo que el trabajador siente hacia la empresa y su reciprocidad.

Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) realizaron un estudio en Chile denominado *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad*. Se encontró que hombres y mujeres tienen niveles similares de compromiso organizacional y de clima organizacional y que los trabajadores mayores a 40 años, muestran mayor compromiso organizacional.

## 2.2 BASES TEÓRICO-CIENTÍFICAS DEL ESTUDIO

### 2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente investigación tiene bajo concepto de clima, como el conjunto de características que se manifiestan dentro de la

organización que pueden ser observables y medibles, y que, a la vez, puede influenciar en el trabajador. Así como lo expresa Chiavenato (2009), el clima organizacional se constituye en la suma de las características experimentadas por los miembros de la organización que influye poderosamente en su comportamiento. Así mismo, Peña, Chávez y Agüero (2013), quienes definieron al clima como un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas y percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Forehand y Von Gilmer (1964) lo definen como el “conjunto de características que describen una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (p.362). Se interpreta como diferencias que se pueden observar entre organizaciones y son influyentes en la conducta del trabajador.

Friedlander y Margulies (1969) definen clima organizacional como propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

Al concepto anterior se puede agregar que los autores Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, Giraldo, (2006) mencionan a Tagiuri en

el año 1968: “el clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización”. El autor especifica el concepto, como la percepción que tiene cada trabajador sobre el clima de la empresa, y cómo cada uno lo define de manera particular e individual. De igual manera, se manifiesta que el clima influye en la conducta y motivación del trabajador

De las definiciones citadas se puede concluir que el clima organizacional, se puede observar a través del conjunto de características de los trabajadores y que influye en el comportamiento organizacional. El clima organizacional es el espejo de las acciones de cada miembro de la organización, se transmite, se contagia, se aprende.

Esta investigación tiene como base, la Teoría de Litwin y Stringer (1968), definida como el proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características de la organización. Se puede ampliar, señalando que el clima organizacional es evaluado a través de los diferentes comportamientos individuales de los colaboradores en relación a la organización de la empresa; estas percepciones influyen en el comportamiento de los trabajadores.

En conclusión, el clima influenciaría directamente en el comportamiento a través de conductas observables.

Se define la percepción como los antecedentes del colaborador y el tiempo de permanencia que tiene este en su organización. Su estadía se ve involucrada con sus deseos y sus proyectos personales. Lo primero que percibe un trabajador, son las relaciones laborales, incluso amistades, que puede desarrollar en su lugar de trabajo. En las relaciones laborales, lo primero que se puede mencionar es la relación con su jefe inmediato, la primera imagen diaria, se relacionará el estilo de liderazgo en su trabajo. En fin, la percepción subjetiva y objetiva del colaborador relacionada a su organización van a influir de una manera positiva o negativa en lo relacionado a su empresa, y ellas determinaran sobre sus opiniones, conductas, creencias sobre el clima de su trabajo. Toda organización se caracteriza por su cultura, desde las reglas que se plantean hasta el diseño del organigrama organizacional.

Si se habla de clima organizacional, se están describiendo las situaciones dentro de la organización, la cultura organizacional, factores ambientales; todos juntos influyen en las actividades cotidianas, sobre la motivación y llevan a concretar una visión de las percepciones y sentimientos que condicionan a la organización. Entonces, se puede afirmar que el clima organizacional puede

influir directamente en el compromiso del colaborador a través de su desempeño en su organización. Si el clima es positivo el colaborador desarrollará un buen desempeño en sus funciones.

Gaspar (2007) menciona que Litwin y Stringer desarrollan una propuesta con las siguientes dimensiones:

1. Estructura: es la percepción que tienen los colaboradores, relacionados al conjunto de normas, procedimientos administrativos, programas de clima laboral, entre otros, con los cuales van a tener que convivir en su desempeño laboral.
2. Responsabilidad (empowerment): es la apreciación y juicio de los trabajadores de una empresa en relación al valor de tomar y asumir sus propias decisiones laborales. Es decir, que los colaboradores tengan cierta autonomía e independencia para que a partir de un conocimiento de sus funciones generen alternativas de solución y opten por la más adecuada que beneficie tanto a la empresa como al trabajador.
3. Recompensa: es la percepción en lo que respecta a que por el trabajo realizado existe una justa remuneración. Es cuando en la organización se gestionan programas de incentivo laboral, que reconozcan el esfuerzo y compromiso del trabajador, y por consecuencia contribuya a generar un clima laboral adecuado.

4. Desafío: es el nivel de reto, desafío y riesgo de los trabajadores en su desempeño laboral y que está en relacionado con las metas que una organización se propone alcanzar. Ello va a depender que en la organización se promueva e incentive los diferentes desafíos que implican alcanzar los objetivos, así generará un ambiente de competitividad, necesario en toda organización.

5. Relaciones: representa la percepción de los miembros de una empresa en lo concerniente al adecuado clima en las relaciones interpersonales existente en el ambiente de trabajo, entre los colaboradores y entre estos y los jefes. Estas relaciones son muy importantes en el clima organizacional, y se pueden generar la formación de dos clases de grupos: el formal que es el resultado de una estructura jerárquica de la organización, y los grupos informales que se forman por las amistades generadas entre los colaboradores de una organización.

6. Cooperación: es en sentimiento generado por los miembros de la empresa relacionado a la existencia de un espíritu de solidaridad de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.

7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Como los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: es la confianza que existe entre los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o de disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un ejemplo importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### 2.2.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Meyer & Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización y que influye en la decisión de continuar o dejar la organización.

*Tipos de compromiso organizacional.* El modelo de Meyer y Allen (1997) diferencia tres dimensiones del compromiso organizacional, teniendo en cuenta que estas son diferentes en lo que respecta a sus causas y consecuencias.

El compromiso afectivo, es el vínculo emocional que los trabajadores sienten hacia su organización, caracterizada por su identificación e implicación con la misma, así como su deseo de permanecer en ella. Esto puede estar relacionado con la motivación intrínseca, ya que el trabajador realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin recibir algún incentivo externo, sintiendo una sensación de placer, éxito y un fuerte deseo personal. Asimismo, esta concepción de compromiso afectivo es la que mayor aceptación ha recibido por parte de investigadores que se han dedicado a su meticulosa revisión (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1997).

Entonces, este vínculo es el que promueve que los trabajadores disfruten y sientan placer de trabajar en su organización. De ahí que los trabajadores que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio y bien de la entidad a la que pertenecen (Johnson y Chang, 2006).

Compromiso continuo, hace referencia a los costos, tales como financieros, beneficios, etc., los cuales perdería un trabajador al

retirarse de una institución, de manera que dejarlo implicaría un alto costo para el empleado, ya debido a las pocas probabilidades de conseguir otro empleo igual (Arias, 2001).

Por último, el compromiso normativo, es definido como el sentimiento de obligación de los trabajadores de permanecer en la organización. Esto también hace referencia a las normas sociales que deben seguir para que una organización marche bien (McDonald y Makin, 2000). Asimismo, este compromiso hace referencia a la creencia de la lealtad hacia la organización, partiendo del sentido moral, ya que al recibir ciertas prestaciones tales como, capacitaciones, pago de estudios, etc., conduce al despertar de un sentido de reciprocidad en los empleados para con la empresa, y, por ende, estar comprometidos con la organización hasta el tiempo estipulado (Arias, 2001).

En conclusión, existen, según Meyer y Allen (1997) tres formas en las que los trabajadores se comprometen con una organización: permaneciendo comprometidos porque así lo desean y han establecido un vínculo emocional con su centro laboral (afectivo), porque lo necesitan y se sienten obligados de permanecer en la organización (continuo) y porque sienten que deben hacerlo por una obligación moral (normativo). Cada tipo de compromiso organizacional tiene distintos efectos sobre el comportamiento del trabajador, tales como el sentir apego, el mantener una conducta

consistente para evitar perder los beneficios que brinda la organización, la satisfacción general de las funciones que desempeña y el compromiso que ello conlleva, y la identificación que el trabajador siente con su organización (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002).

## 2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

### Clima organizacional

Litwin y Stringer (1968) proponen el Clima Organizacional como el resultado de un grupo de dimensiones medibles en un ambiente de trabajo. La convivencia en el ámbito laboral determina la percepción de estas variables, y van a tener una influencia directa en el comportamiento individual y por tanto repercutirá en el desempeño laboral.

### Compromiso organizacional

Meyer & Allen (1991), definen el compromiso organizacional, como un estado psicológico que se caracteriza por el sentido de identidad y pertenencia del colaborador hacia una institución. Del mismo modo, esta relación es compleja por su naturaleza y las diferencias individuales.

## **CAPITULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 SUPUESTOS CIENTÍFICOS BÁSICOS**

Se puede suponer que, si el clima organizacional es bueno, los trabajadores sienten que tienen a un jefe que los comprende y valora su trabajo, se sienten identificados con la empresa, reconocidos y tomados en cuenta para las decisiones, es buena la relación con los demás, y la percepción del trabajador es agradable. Estos determinantes ambientales de buen clima pueden ser que influyan en el compromiso que asume el trabajador con su trabajo y la empresa, sintiéndose motivado, teniendo como resultado un óptimo desempeño en su puesto.

#### **3.2 HIPÓTESIS**

De acuerdo a los objetivos propuestos, se puede plantear las siguientes hipótesis:

##### **3.2.1 Hipótesis General**

Existe relación entre clima y compromiso organizacional en ejecutivos de venta de call center de una entidad financiera.

### 3.2.2 Hipótesis Específicas

H<sub>1</sub>: Existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima organizacional y el compromiso organizacional teniendo en cuenta el sexo.

H<sub>2</sub>: Existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima organizacional y el compromiso organizacional teniendo en cuenta la edad.

H<sub>3</sub>: Existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima organizacional y el compromiso organizacional teniendo en cuenta el tiempo de permanencia.

H<sub>4</sub>: Existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima organizacional y el compromiso organizacional teniendo en cuenta el grado de instrucción.

### 3.3 VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables que serán medidas para efectos de conocer la correlación entre ambas son las siguientes:

- Variable X : Clima Organizacional.
- Variable Y : Compromiso organizacional.
- Variable control : Ambos sexos, rango de edad 20 y 60, tiempo de servicio laborando entre un mes y cinco años.

## CAPITULO IV

### MÉTODO

#### 4.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, correlacional, y comparativa, ya que ambas variables, clima organizacional y compromiso organizacional son medibles. El objetivo es conocer la situación actual del clima y compromiso organizacional de la empresa, cumpliéndose con el objetivo de estudio: conocer la correlación entre las variables.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista M. del Pilar (2010) mencionan que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. La investigación de tipo descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Mientras que la investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población y

comparativa porque da a conocer ambas variables e indica cuales son las diferencias una con la otra.

#### 4.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población para el estudio serán todos los ejecutivos de venta de call center de una entidad financiera, el cual suma a 200 colaboradores de ambos sexos e indistintas edades.

#### 4.3 MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

La población de estudio estará representada por 70 ejecutivos de venta, siendo la totalidad de la población y siendo de acceso para poder aplicar las pruebas

Comprende a los de formación profesional, técnica y empíricos, ambos sexos, en rangos de edades de 20 a 60 años de edad, con tiempo de antigüedad de un mes hasta los cinco años.

**Tabla n°1:** *Distribución de los ejecutivos de venta de una call center en Lima Metropolitana según el sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mujer	46	65,7
Varón	24	34,3
Total	70	100,0

Se observa que el 65,7% son mujeres, mientras que el 34.3% de la población son hombres

**Tabla n°2:** *Distribución de los ejecutivos de venta de una call center en Lima Metropolitana según la edad*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 20 a 29 años	33	47,1
De 30 a 39 años	19	27,1
De 40 a más años	18	25,7
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

De la totalidad de la población, el 47.1% tienen de 20 a 29 años, el 27.1% tienen de 30 a 39, y el 25.7% tienen de 40 a más años.

**Tabla n°3:** *Distribución de los ejecutivos de venta de una call center en Lima Metropolitana según el tiempo de permanencia*

<b>Tiempo de permanencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 a 6 meses	35	50,0
De 7 meses a 1 año	23	32,9
Más de 1 año	12	17,1
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

En la tabla anterior se puede observar que el 50% de la población estudiada trabaja en la empresa de uno a seis meses, el 32.9% tiene de siete meses a un año trabajando ahí y el 17.1% restante más de un año.

**Tabla n°4:** *Distribución de los ejecutivos de venta de una call center en Lima Metropolitana según el grado de instrucción*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No contesta	4	5,7
Superior universitario	53	75,7
Superior técnico	11	15,7
Secundaria	2	2,9
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

El 75.5% de los trabajadores encuestados tienen un grado de instrucción superior universitario, el 15.7% el grado superior técnico, el 2.9% solo han terminado secundaria y un 5.7% no responde a esta pregunta.

#### 4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Fueron aplicados 02 instrumentos

##### 4.4.1. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

###### Ficha Técnica

Autor	: Litwin y Stringer
Estandarización	: Lima 2006, Luis Alberto Vicuña Peri
Administración	: individual y/o colectiva
Duración	: 15 minutos
Significación	: evaluar el clima organizacional en 9 dimensiones
Validez	: de constructo
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach de 0,804. Buena.

Para medir el clima organizacional en la empresa se utilizó el cuestionario de Clima Organizacional estandarizado por Vicuña (2006) el cual consta de 9 ítems, evaluando cada uno una dimensión específica. Estas son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. El procedimiento de administración consiste en que los usuarios en una escala del 1 al 9, tienen que marcar el número que representa el grado en el que están cada una de las situaciones en la institución que forman parte.

##### 4.4.2 CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE MEYER Y ALLEN

###### Ficha Técnica

Autor	: John P. Meyer & Natalie J. Allen
-------	------------------------------------

Procedencia : Toronto – Canadá  
Estandarización : Lima 2013  
Administración : Individual y/o colectiva  
Duración : 10 minutos  
Significación : Conocer el tipo de compromiso organizacional que presentan los individuos con su organización.

Para evaluar el compromiso organizacional se utilizó el Cuestionario de Compromiso Organizacional, conformado por 12 ítems con 7 alternativas de respuesta donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ligeramente en desacuerdo
- 4 = Indeciso
- 5 = Ligeramente de acuerdo
- 6 = De acuerdo
- 7 = Totalmente de acuerdo

En el presente trabajo se buscó medir la confiabilidad del instrumento para la población evaluada, obteniendo una confiabilidad de 0.643, por lo cual se decidió aumentarla con ayuda del programa estadístico SPSS, el cual sugirió eliminar el ítem 4 aumentando así la confiabilidad a 0.711, es decir, una confiabilidad

adecuada y aceptable. De esta manera, en el análisis posterior, observado en los resultados, no se tomará en cuenta el ítem 4.

#### 4.5 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Se recogió la información primaria a través de la aplicación de los instrumentos psicométricos, con los siguientes criterios:

- Lugar : centros laborales de call center
- Duración : se aplicaron los instrumentos en dos tiempos, primero el instrumento que mide clima y posteriormente el instrumento que mide compromiso, a toda la muestra.
- Estrategia : colectivo, anónimo

#### 4.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En primer lugar, se realizó un estudio de frecuencias y porcentajes para ver la distribución de cada ítem en ambos cuestionarios.

Luego, para la correlación, se aplicó el coeficiente de Pearson, ya que los datos utilizados en el análisis estadístico fueron los puntajes directos hallados luego de la corrección de los cuestionarios utilizados.

Finalmente, para las comparaciones entre sexo, edad, tiempo de permanencia y grado de instrucción, primero, se realizó una prueba de normalidad. Debido a que la muestra es de 70 personas, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Al salir que los datos no pertenecen a una población con distribución normal, se utilizaron las pruebas no paramétricas U de Mann Whitney para

comparar 2 grupos independientes (sexo) y la H de Kruskal Wallis para comparar 3 o más grupos (edad, tiempo de permanencia y grado de instrucción).

Para el análisis de correlación y de comparación, se trabajó con un nivel de significación del 0.05, es decir, con un nivel de confianza del 95%, haciendo uso del programa estadístico SPSS en su versión 22.

## CAPITULO V

### RESULTADOS

#### 5.1 PRESENTACIÓN DE DATOS GENERALES

En las siguientes tablas se presentarán las frecuencias y porcentajes de los ítems (factores) del cuestionario de clima organizacional, terminando con la presentación de los resultados generales de la percepción del clima organizacional que tienen los evaluados:

**Tabla n°5: Percepción de la estructura**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Muy negativa	4	5,7	5,7	5,7
2 Negativa	6	8,6	8,6	14,3
3 Tendencia negativa	18	25,7	25,7	40,0
4 Tendencia positiva	29	41,4	41,4	81,4
5 Positiva	12	17,1	17,1	98,6
6 Muy positiva	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 41.4% de los trabajadores evaluados presentan una percepción de la estructura del clima de su organización con tendencia positiva, mientras que el 25.7% tiene esta misma percepción, pero con una tendencia negativa. Esta dimensión mide la buena percepción de las reglas, procedimientos, normas y que conocen las limitaciones de su trabajo.

**Tabla n°6: Percepción de la responsabilidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Muy negativa	1	1,4	1,4	1,4
2 Negativa	1	1,4	1,4	2,9
3 Tendencia negativa	16	22,9	22,9	25,7
4 Tendencia positiva	26	37,1	37,1	62,9
5 Positiva	18	25,7	25,7	88,6
6 Muy positiva	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 37.1% de los trabajadores evaluados presentan una percepción de la responsabilidad del clima de su organización con tendencia positiva, mientras que el 22.9% tiene esta misma percepción, pero con una tendencia negativa. Esta dimensión mide el sentimiento de ser su propio jefe y conocer cuál es su función dentro de la organización.

**Tabla n°7: Percepción de la recompensa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Muy negativa	3	4,3	4,3	4,3
2 Negativa	9	12,9	12,9	17,1
3 Tendencia negativa	19	27,1	27,1	44,3
4 Tendencia positiva	18	25,7	25,7	70,0
5 Positiva	15	21,4	21,4	91,4
6 Muy positiva	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 27.1% de los trabajadores evaluados presentan una percepción de la recompensa del clima de su organización con tendencia negativa, mientras que el 25.7% tiene esta misma percepción, pero con una tendencia positiva, y el

21.4% tiene esta percepción positiva. Esta dimensión mide la creencia de que la organización castiga o premia de manera distinta a cada ejecutivo de venta.

**Tabla n°8: Percepción del desafío**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 Negativa	1	1,4	1,4	1,4
3 Tendencia negativa	9	12,9	12,9	14,3
4 Tendencia positiva	32	45,7	45,7	60,0
5 Positiva	20	28,6	28,6	88,6
6 Muy positiva	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 45.7% de los trabajadores evaluados presentan una percepción del desafío del clima de su organización con tendencia positiva. En añadidura a ello, el 28.6% tiene esta misma percepción, pero positiva. Esta dimensión mide la creencia de que existe un clima competitivo.

**Tabla n°9: Percepción de las relaciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Muy negativa	2	2,9	2,9	2,9
2 Negativa	4	5,7	5,7	8,6
3 Tendencia negativa	23	32,9	32,9	41,4
4 Tendencia positiva	21	30,0	30,0	71,4
5 Positiva	16	22,9	22,9	94,3
6 Muy positiva	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 32.9% de los trabajadores evaluados presentan una percepción de las relaciones del clima de su organización con tendencia negativa, mientras que el 30.0% tiene esta misma percepción, pero con una tendencia positiva, y un 22.9% con esta percepción positiva. Esta dimensión mide las relaciones entre los jefes y subordinados; y las que se generan a través de la amistad.

**Tabla n°10: Percepción de la cooperación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 Negativa	2	2,9	2,9	2,9
3 Tendencia negativa	14	20,0	20,0	22,9
4 Tendencia positiva	33	47,1	47,1	70,0
5 Positiva	19	27,1	27,1	97,1
6 Muy positiva	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 47.1% de los trabajadores evaluados presentan una percepción de la cooperación del clima de su organización con tendencia positiva. En añadidura a ello, el 27.1% presenta esta percepción de forma positiva. Esta dimensión mide la percepción del apoyo mutuo y el espíritu de ayuda.

**Tabla n°11: Percepción de los estándares**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 Negativa	9	12,9	12,9	12,9
3 Tendencia negativa	18	25,7	25,7	38,6
4 Tendencia positiva	32	45,7	45,7	84,3
5 Positiva	10	14,3	14,3	98,6
6 Muy positiva	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 45.7% de los trabajadores evaluados presentan una percepción de los estándares del clima de su organización con tendencia positiva, mientras que el 25.7% tiene esta misma percepción, pero con una tendencia negativa. Esta dimensión mide la percepción clara de la productividad y sobre las normas de rendimiento.

**Tabla n°12: Percepción del conflicto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Muy negativa	1	1,4	1,4	1,4
2 Negativa	1	1,4	1,4	2,9
3 Tendencia negativa	13	18,6	18,6	21,4
4 Tendencia positiva	35	50,0	50,0	71,4
5 Positiva	17	24,3	24,3	95,7
6 Muy positiva	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 50.0% de los trabajadores evaluados presentan una percepción del conflicto del clima de su organización con tendencia positiva. En añadidura a ello, el 24.3% presenta una percepción positiva de este tema. Esta dimensión mide la percepción del ambiente en convivencia con las demás personas.

**Tabla n°13: CL9 Percepción de la identidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Muy negativa	3	4,3	4,3	4,3
2 Negativa	1	1,4	1,4	5,7
3 Tendencia negativa	13	18,6	18,6	24,3
4 Tendencia positiva	32	45,7	45,7	70,0
5 Positiva	19	27,1	27,1	97,1
6 Muy positiva	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 45.7% de los trabajadores evaluados presentan una percepción de la identidad del clima de su organización con tendencia positiva. En añadidura a ello, el 27.1% tienen una percepción positiva. Esta dimensión mide la creencia de que los ejecutivos comparten sus objetivos personales con la organización

**Tabla n°14: Nivel de percepción del clima organizacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 Percepción negativa del clima	1	1,4	1,4	1,4
3 Percepción con tendencia negativa del clima	17	24,3	24,3	25,7
4 Percepción con tendencia positiva del clima	41	58,6	58,6	84,3
5 Percepción positiva del clima	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Respecto al nivel de percepción que tienen los trabajadores evaluados de su clima organizacional, se puede observar que el 58.6% tienen una percepción con tendencia positiva, mientras que el 24.3% tiene una percepción con tendencia negativa del clima. Por otro lado, también se aprecia que existe un 15.7% que tienen una percepción positiva y un 1.4% que tienen una percepción negativa del clima organizacional.

A continuación, se presentarán las tablas de frecuencias y porcentajes referidas al instrumento de compromiso organizacional primero, por ítems, luego, por factores y, finalmente, terminar con los resultados generales del nivel de compromiso organizacional que tienen los evaluados:

**Tabla n°15: COI Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Totalmente en desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
2 En desacuerdo	6	8,6	8,6	15,7
3 Ligeramente en desacuerdo	9	12,9	12,9	28,6
4 Indeciso	19	27,1	27,1	55,7
5 Ligeramente de acuerdo	17	24,3	24,3	80,0
6 De acuerdo	13	18,6	18,6	98,6
7 Totalmente de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 27.1% de los trabajadores evaluados se muestran indecisos respecto a si sería muy duro para ellos dejar su centro de trabajo, aunque lo quisieran, mientras que el 24.3% están ligeramente de acuerdo con ello.

**Tabla n°16:** *CO2 No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Totalmente en desacuerdo	7	10,0	10,0	10,0
2 En desacuerdo	14	20,0	20,0	30,0
3 Ligeramente en desacuerdo	21	30,0	30,0	60,0
4 Indeciso	9	12,9	12,9	72,9
5 Ligeramente de acuerdo	5	7,1	7,1	80,0
6 De acuerdo	10	14,3	14,3	94,3
7 Totalmente de acuerdo	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 30% de los trabajadores evaluados se muestran ligeramente en desacuerdo respecto a que no sienten ninguna obligación de permanecer con su empleador actual, mientras que el 20.0% están en desacuerdo con ello.

**Tabla n°17:** *CO3 Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Totalmente en desacuerdo	9	12,9	12,9	12,9
2 En desacuerdo	9	12,9	12,9	25,7
3 Ligeramente en desacuerdo	11	15,7	15,7	41,4
4 Indeciso	18	25,7	25,7	67,1
5 Ligeramente de acuerdo	14	20,0	20,0	87,1
6 De acuerdo	6	8,6	8,6	95,7
7 Totalmente de acuerdo	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 25.7% de los trabajadores evaluados se muestran indecisos respecto a si serían muy felices de pasar el resto de su carrera en esa empresa, mientras que el 20.0% están ligeramente de acuerdo con ello.

**Tabla n°18:** *CO5 Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Totalmente en desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
2 En desacuerdo	13	18,6	18,6	22,9
3 Ligeramente en desacuerdo	18	25,7	25,7	48,6
4 Indeciso	18	25,7	25,7	74,3
5 Ligeramente de acuerdo	15	21,4	21,4	95,7
6 De acuerdo	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 25.7% de los trabajadores evaluados se muestran indecisos respecto a si sienten que no estaría bien dejar su organización aun si fuera por su beneficio, al igual que otro 25.7% que están ligeramente en desacuerdo con ello.

**Tabla n°19:** *CO6 Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Totalmente en desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
2 En desacuerdo	12	17,1	17,1	24,3
3 Ligeramente en desacuerdo	9	12,9	12,9	37,1
4 Indeciso	11	15,7	15,7	52,9
5 Ligeramente de acuerdo	16	22,9	22,9	75,7
6 De acuerdo	15	21,4	21,4	97,1
7 Totalmente de acuerdo	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 22.9% de los trabajadores evaluados se muestran ligeramente de acuerdo respecto a si realmente sienten como si los problemas de su centro de labores fueran suyos, mientras que el 21.4% están de acuerdo con ello.

**Tabla n°20:** *CO7 Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión de necesidad tanto como deseo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Totalmente en desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
2 En desacuerdo	4	5,7	5,7	10,0
3 Ligeramente en desacuerdo	7	10,0	10,0	20,0
4 Indeciso	17	24,3	24,3	44,3
5 Ligeramente de acuerdo	21	30,0	30,0	74,3
6 De acuerdo	17	24,3	24,3	98,6
7 Totalmente de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 24.3% de los trabajadores evaluados se muestran indecisos respecto a que hoy, permanecer en su centro de labores es una cuestión de necesidad tanto como deseo, al igual que otro 24.3% que están de acuerdo con ello.

**Tabla n°21:** *CO8 No siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 En desacuerdo	17	24,3	24,3	24,3
3 Ligeramente en desacuerdo	16	22,9	22,9	47,1
4 Indeciso	10	14,3	14,3	61,4
5 Ligeramente de acuerdo	12	17,1	17,1	78,6
6 De acuerdo	14	20,0	20,0	98,6
7 Totalmente de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 24.3% de los trabajadores evaluados se muestran en desacuerdo respecto a que no sienten un fuerte sentido de “pertenencia” con su centro de labores, así como el 22.9% están ligeramente en desacuerdo con ello.

**Tabla n°22:** *CO9 Siento que tengo "ligado emocionalmente" a esta organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 En desacuerdo	9	12,9	12,9	12,9
3 Ligeramente en desacuerdo	6	8,6	8,6	21,4
4 Indeciso	16	22,9	22,9	44,3
5 Ligeramente de acuerdo	22	31,4	31,4	75,7
6 De acuerdo	14	20,0	20,0	95,7
7 Totalmente de acuerdo	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 31.4% de los trabajadores evaluados se muestran ligeramente de acuerdo respecto a que sienten que están “ligados emocionalmente” a su centro de labores, mientras que el 22.9% están indecisos con ello.

**Tabla n°23:** *CO10 Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Totalmente en desacuerdo	10	14,3	14,3	14,3
2 En desacuerdo	12	17,1	17,1	31,4
3 Ligeramente en desacuerdo	7	10,0	10,0	41,4
4 Indeciso	13	18,6	18,6	60,0
5 Ligeramente de acuerdo	16	22,9	22,9	82,9
6 De acuerdo	9	12,9	12,9	95,7
7 Totalmente de acuerdo	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 22.9% de los trabajadores evaluados se muestran ligeramente de acuerdo respecto a si se sentirían culpables si dejaran su trabajo ahora, mientras que el 18.6% están indecisos con ello.

**Tabla n°24: CO11 No me siento como "parte de la familia" en mi organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Totalmente en desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
2 En desacuerdo	11	15,7	15,7	22,9
3 Ligeramente en desacuerdo	15	21,4	21,4	44,3
4 Indeciso	17	24,3	24,3	68,6
5 Ligeramente de acuerdo	11	15,7	15,7	84,3
6 De acuerdo	8	11,4	11,4	95,7
7 Totalmente de acuerdo	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 24.3% de los trabajadores evaluados se muestran indecisos respecto a que no se sienten como "parte de la familia" en su organización, mientras que el 21.4% están ligeramente en desacuerdo con ello.

**Tabla n°25: CO12 Esta organización merece mi lealtad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Totalmente en desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
2 En desacuerdo	3	4,3	4,3	11,4
3 Ligeramente en desacuerdo	2	2,9	2,9	14,3
4 Indeciso	3	4,3	4,3	18,6
5 Ligeramente de acuerdo	13	18,6	18,6	37,1
6 De acuerdo	28	40,0	40,0	77,1
7 Totalmente de acuerdo	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 40.0% de los trabajadores evaluados se muestran de acuerdo con que su centro de trabajo merece su lealtad, mientras que el 22.9% están totalmente de acuerdo con ello.

Respecto a los factores del compromiso organizacional, se observa lo siguiente:

**Tabla n°26: Nivel de compromiso organizacional afectivo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Bajo	11	15,7	15,7	15,7
2 Medio	50	71,4	71,4	87,1
3 Alto	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 71.4% de los trabajadores evaluados tienen un nivel medio de compromiso organizacional afectivo, mientras que el 15.7% lo tiene bajo y el 12.9% lo tiene alto. Este factor mide la existencia de un vínculo emocional hacia su organización, que los trabajadores se sienten identificados con la misma.

**Tabla n°27: Nivel de compromiso organizacional continuo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Bajo	7	10,0	10,0	10,0
2 Medio	59	84,3	84,3	94,3
3 Alto	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 84.3% de los trabajadores evaluados tienen un nivel medio de compromiso organizacional continuo, mientras que el 10.0% lo tiene bajo y el 5.7% lo tiene alto. Este factor mide el conocimiento de los beneficios que podrían perder de irse o ganar de quedarse en la organización.

**Tabla n°28: Nivel de compromiso organizacional normativo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Bajo	12	17,1	17,1	17,1
2 Medio	42	60,0	60,0	77,1
3 Alto	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 60.0% de los trabajadores evaluados tienen un nivel medio de compromiso organizacional normativo, mientras que el 22.9% lo tiene alto y el 17.1% lo tiene bajo. Este factor mide la lealtad hacia la organización y el sentido de reciprocidad de los trabajadores con la organización.

Finalmente, se presentan los resultados generales del nivel de compromiso organizacional que tienen los trabajadores evaluados:

**Tabla n°29: Niveles de compromiso organizacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Nivel de compromiso organizacional bajo	3	4,3	4,3	4,3
2 Nivel de compromiso organizacional medio	51	72,9	72,9	77,1
3 Nivel de compromiso organizacional alto	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

El 72.9% de los ejecutivos de venta de un call center de Lima Metropolitana evaluados, tienen un nivel medio de compromiso organizacional, mientras que el 22.9% lo tiene alto y el 4.3% lo tiene bajo.

## 5.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

### Correlación de Pearson

Se tomó como nivel de significación 0.05, trabajando con un nivel de confianza del 95%.

Para ello se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existe asociación entre las variables.

H<sub>1</sub>: Existe asociación entre las variables.

**Tabla n°30:** Prueba de correlación de Pearson entre clima y compromiso organizacional

<b>Variab</b> les	<b>Sig.</b>	<b>Correlación de Pearson</b>
Clima Organizacional	0.050	0.236
Compromiso Organizacional		

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Como se puede observar, el p valor (Sig.) obtenido fue de 0.050, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que existe una asociación estadísticamente significativa entre el clima y el compromiso organizacional.

Por otro lado, se observa el coeficiente de correlación es positivo y de 0.236, lo que indica una asociación positiva media, es decir, es probable que, a mejor clima organizacional mayor compromiso.

Prueba de normalidad

Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, debido a la cantidad de la muestra tomada: 70 personas.

Se tomó como nivel de significación 0.05, trabajando con un nivel de confianza del 95%.

Para ello se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: Los datos pertenecen a una población con distribución normal.

H<sub>1</sub>: Los datos no pertenecen a una población con distribución normal.

**Tabla n°31: Pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov**

Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	Gl	Sig.
Clima organizacional	,113	70	,027
Compromiso organizacional	,089	70	,200*

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se puede observar, para los puntajes de clima organizacional se obtuvo un p valor (Sig.) de 0.027, mientras que para los puntajes de compromiso organizacional se observa un p valor (Sig.) de 0.200. En el primer caso, el p valor es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se podría decir que los datos no pertenecen a una población con distribución normal. Sin embargo, al observar la segunda variable, el p valor es mayor a 0.05, por lo que no se rechaza la hipótesis nula y se podría decir que los datos pertenecen a una población con distribución normal. En estos casos, si una de las dos variables arroja un p valor que indica que los datos no pertenecen a una población con distribución normal, se utilizan pruebas no paramétricas para las comparaciones. Entonces, se utilizarán la U de Mann Whitney para dos muestras independientes y la H de Kruskal Wallis para más de dos muestras independientes.

Comparación de variables por Sexo con prueba U de Mann Whitney

En este caso, también se tomará como nivel de significación 0.05, trabajando con un nivel de confianza del 95%.

Para ello se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima y compromiso organizacional teniendo en cuenta el sexo.

H<sub>1</sub>: Existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima organizacional y el compromiso organizacional teniendo en cuenta el sexo.

**Tabla 32:** Prueba de comparación de variables por Sexo con prueba U de Mann Whitney

Variables	Prueba U de Mann Whitney		
	U	N	P
Clima organizacional	516,500	70	0.660

a. Variable de agrupación: Sexo

**Tabla 32.1:** Prueba de comparación de variables por Sexo con prueba U de Mann Whitney

Variables	Prueba U de Mann Whitney		
	U	N	P
Compromiso organizacional	400,500	70	0.061

Como se puede observar, el p valor (Sig.) obtenido fue de 0.061 para compromiso organizacional y de 0.660 para clima organizacional, ambos mayores a 0.05, por lo que no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que no existe suficiente evidencia de que haya diferencias estadísticamente significativas entre sexos respecto a estas variables.

Comparación de variables por Edad con prueba H de Kruskal Wallis

En este caso, también se tomará como nivel de significación 0.05, trabajando con un nivel de confianza del 95%.

Para ello se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima y compromiso organizacional teniendo en cuenta la edad.

H<sub>1</sub>: Existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima organizacional y el compromiso organizacional teniendo en cuenta la edad.

**Tabla 33:** Comparación de variables por Edad con prueba H de Kruskal Wallis

Variables	H de Kruskal Wallis		
	H	N	P
Clima organizacional	2,877	70	0.237

- a. Prueba de H de Kruskal Wallis
- b. Variable de agrupación: Edad recodificada

**Tabla 33.1:** Comparación de variables por Edad con prueba H de Kruskal Wallis

Variables	H de Kruskal Wallis		
	H	N	P
Compromiso organizacional	0,376	70	0.829

Como se puede observar, el p valor (Sig.) obtenido fue de 0.829 para compromiso organizacional y de 0.237 para clima organizacional, ambos mayores a 0.05, por lo que no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que no existe suficiente evidencia de que haya diferencias estadísticamente significativas entre edades respecto a estas variables.

Comparación de variables por Tiempo de permanencia con prueba H de Kruskal Wallis

En este caso, también se tomará como nivel de significación 0.05, trabajando con un nivel de confianza del 95%.

Para ello se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima y compromiso organizacional, teniendo en cuenta el tiempo de permanencia.

H<sub>1</sub>: Existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima y compromiso organizacional teniendo en cuenta el tiempo de permanencia.

**Tabla 34:** *Comparación de variables por Tiempo de permanencia con prueba H de Kruskal Wallis*

Variables	H de Kruskal Wallis		
	H	N	P
Clima organizacional	7,931	70	0.019

a. Prueba de H de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Tiempo de permanencia

**Tabla 34.1:** *Comparación de variables por Tiempo de permanencia con prueba H de Kruskal Wallis*

Variables	H de Kruskal Wallis		
	H	N	P
Compromiso organizacional	5,390	70	0.068

Como se puede observar, el p valor (Sig.) obtenido fue de 0.068 para compromiso organizacional y de 0.019 para clima organizacional. En este caso, se observa que, para compromiso organizacional, no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que no existe suficiente evidencia de que haya diferencias estadísticamente significativas entre el tiempo de permanencia para esta variable. Sin embargo, para el clima organizacional, se rechaza la hipótesis nula y por ende se puede afirmar que existen diferencias estadísticamente significativas entre el tiempo de permanencia de los trabajadores respecto a esta variable.

**Tabla 35:** Nivel de percepción del clima organizacional\* Tiempo de permanencia tabulación cruzada

		Tiempo de permanencia			Total
		De 1 a 6 meses	De 7 meses a 1 año	Más de 1 año	
Nivel de percepción del clima organizacional	2 Percepción negativa del clima organizacional	Recuento Porcentaje	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
	3 Percepción con tendencia negativa del clima organizacional	Recuento Porcentaje	7 41,2%	7 41,2%	3 17,6%
	4 Percepción con tendencia positiva del clima organizacional	Recuento Porcentaje	20 48,8%	14 34,1%	7 17,1%
	5 Percepción positiva del clima organizacional	Recuento Porcentaje	8 72,7%	2 18,2%	1 9,1%
Total	Recuento	35	23	12	70
	Porcentaje	50,0%	32,9%	17,1%	100,0%

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se evidencia que 01 ejecutivo de venta de 12 que tiene más de un año en la empresa, tiene una percepción

negativa del clima organizacional. Mientras que 01 ejecutivo con el mismo tiempo de permanencia percibe positivo el clima organizacional, y 08 ejecutivos de venta de 11 que tienen entre 01 a 06 meses de tiempo de permanencia en la empresa, perciben un clima organizacional positivo.

Por otro lado, de 70 ejecutivos de venta, 41 de ellos tienen una percepción con tendencia positiva del clima organizacional, distribuidos de la siguiente manera considerando el tiempo de permanencia: 20 ejecutivos que están entre 01 a 06 meses, 14 ejecutivos que están entre los 07 meses y 01 año, y 07 ejecutivos que laboran más de 01 año en la empresa.

No tenemos ejecutivos que tengan una percepción negativa entre el 1° mes a 01 año en la empresa.

En conclusión, se podría interpretar según lo que se observa en el cuadro que, a menos tiempo de permanencia de los ejecutivos de venta en la empresa, mejor es la percepción del clima organizacional, mientras que, los que tienen más tiempo trabajando en la empresa, tienen una percepción negativa del clima organizacional. Lo cierto, es que hay un decrecimiento en cuanto a la percepción del clima organizacional con el pasar de los meses.

Comparación de variables por Grado de instrucción con prueba H de Kruskal Wallis

En este caso, también se tomará como nivel de significación 0.05, trabajando con un nivel de confianza del 95%.

Para ello se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima y compromiso organizacional teniendo en cuenta el grado de instrucción.

H<sub>1</sub>: Existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima y compromiso organizacional teniendo en cuenta el grado de instrucción.

**Tabla 36:** Comparación de variables por Grado de Instrucción con prueba H de Kruskal

*Wallis*

Variables	H de Kruskal Wallis		
	H	N	P
Clima organizacional	5,491	70	,064

a. Prueba de H de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Grado de instrucción

**Tabla 36.1:** Comparación de variables por Grado de Instrucción con prueba H de Kruskal

*Wallis*

Variables	H de Kruskal Wallis		
	H	N	P
Compromiso organizacional	3,092	70	,213

Como se puede observar, el p valor (Sig.) obtenido fue de 0.213 para compromiso organizacional y de 0.064 para clima organizacional, ambos mayores a 0.05, por lo que no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que no existe suficiente evidencia de que haya diferencias estadísticamente significativas entre grado de instrucción respecto a estas variables.

## 5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente estudio sobre clima y compromiso organizacional en ejecutivos de venta de call center en una entidad financiera de Lima Metropolitana tuvo en cuenta que el clima organizacional es la percepción de los que trabajan en el lugar y el compromiso organizacional es el estado psicológico de los trabajadores, se buscó saber si existe relación entre ambas variables y si influye el sexo, edad, tiempo de permanencia y grado de instrucción.

Se puede observar en la tabla n°30 y en la tabla n°31 con referencia a la correlación entre clima y compromiso organizacional se obtuvo que existe una asociación significativa entre clima y compromiso organizacional. Es decir, que los trabajadores tienen una percepción con tendencia positiva del clima. De la misma manera lo hizo Cutipa (2014), donde encontró un buen clima laboral en un estudio de 320 trabajadores de Juliaca. Respecto al nivel de compromiso, en las mismas tablas n°30 y n°31 se puede observar como resultado de la investigación que se obtuvo un nivel de compromiso organizacional medio y recalamos que la investigación de Cutipa (2014) obtuvo los mismos resultados.

Con respecto a las diferencias en cuanto al sexo, se puede observar en las tablas n°32 y n°32.1 que no existe suficiente evidencia de que haya diferencias entre los sexos, así como tampoco encontraron diferencias Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) en un estudio chileno encontró que

en relación a las variables compromiso organizacional y clima organizacional los niveles encontrados son similares en los hombres y mujeres.

En cuanto a las diferencias basadas en la edad, se puede observar en la tabla n°33 y la tabla n°33.1 que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas variables. Aceptando así la hipótesis nula; sin embargo, Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) en Chile encontraron que sí existen diferencias en cuanto a la edad, siendo los mayores de 40 años los que tienen más compromiso con la empresa. Es probable que el ámbito laboral es diferente entre países latinoamericanos o que la cultura de ambas empresas que fueron utilizadas en la muestra de las investigaciones sea distinta.

En la tabla n°34 nos da a conocer que no existe suficiente evidencia de que haya diferencias estadísticamente significativas entre el tiempo de permanencia para el compromiso organizacional; pero si existen diferencias estadísticamente significativas entre el tiempo de permanencia para el clima organizacional. En la tabla n°35 se interpreta que, a menos tiempo de permanencia de los ejecutivos de venta en la empresa, mejor es la percepción del clima organizacional, mientras que, los que tienen más tiempo trabajando en la empresa, tienen una percepción negativa del clima organizacional. Lo cierto, es que hay un decrecimiento en cuanto a la percepción del clima organizacional con el pasar de los meses.

En la tabla n° 36 nos revela que no influye el grado de instrucción en el clima y compromiso organizacional.

La presente investigación encontró como resultados que correlación entre las variables de clima organizacional y compromiso organizacional. Investigaciones nacionales encontraron resultados que si afirman su relación como: Pérez (2016), Cutipa (2014), Mino Pérez (2014), Recio, Gómez, López y Martínez (2012) y Salcedo (2007); y hubo investigaciones a nivel internacional, en México siendo precisos por Aguirre, Ramírez Campos y García Méndez (2013) que obtuvieron resultados similares e igual entre la relación entre clima y compromiso organizacional.

Meyer y Allen (1991) encontraron que el compromiso influye en la permanencia del trabajador en la empresa. Aunque son investigaciones un poco antiguas, es interesante poder realizar más adelante estudios que incluyan otras variables y sus asociaciones con el clima y compromiso organizacional.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones son el resultado de la revisión realizada como marco teórico, a los objetivos de la investigación y al análisis e interpretación de los resultados. En tal sentido, podemos concluir que:

Considerando el concepto de clima como el resultado de un conjunto de factores identificables y cuantificables en un entorno laboral, variables que son observadas directa o indirectamente por las per laboral, y, por ende, influye en sus actitudes, aptitudes, motivación, lo cual influye en su productividad laboral. Y, de compromiso como una disposición psicológica en donde existe una reciprocidad de identidad y pertenencia entre el trabajador y la institución que caracteriza la relación entre una persona y una organización, esta investigación tuvo como objetivo conocer el grado de clima y compromiso organizacional en una muestra en específica y saber si ambas variables tienen correlación, además si existen diferencias entre sexo, edad, grado de instrucción y tiempo de permanencia. Para ello se aplicó el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer que evalúa el clima organizacional en 9 dimensiones y con una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,804. También, se aplicó el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen que mide compromiso organizacional afectivo, continuo y normativo, con una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,643, por lo que se eliminó el ítem 4, obteniendo como resultado

una confiabilidad de 0,711. Ambos cuestionarios fueron aplicados de manera colectiva a una muestra de 70 ejecutivos de venta de call center de Lima Metropolitana, entre ellos mujeres y hombres de distintas edades, grado de instrucción y tiempo de permanencia en la organización.

El análisis de resultado es el siguiente: en primer lugar, se realizó un estudio de frecuencias y porcentajes para ver la distribución de cada ítem en ambos cuestionarios.

Luego, para la correlación se aplicó Pearson, se puede afirmar que existe una asociación estadísticamente significativa entre el clima y el compromiso organizacional.

Por otro lado, el coeficiente de correlación es positivo y de 0.236, lo que indica una asociación positiva baja, es decir, es probable que a mejor sea el clima organizacional, también será mejor el compromiso, y viceversa.

Finalmente, para las comparaciones entre sexo, edad, tiempo de permanencia y grado de instrucción, primero, se realizó una prueba de normalidad. Debido a que la muestra es de 70 personas, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Al salir que los datos no pertenecen a una población con distribución normal, se utilizaron las pruebas no paramétricas U de Mann Whitney para comparar 2 grupos independientes (sexo), la muestra estuvo representada en su mayoría por mujeres; pero no se encontró suficiente evidencia estadística de que haya diferencias estadísticamente significativas entre sexos respecto a estas variables. Por otro lado, se utilizó la H de Kruskal Wallis para comparar 3 o más grupos (edad, tiempo de permanencia y grado de instrucción). La muestra representativamente es la edad joven de 20 a 29 años; pero tampoco influye la

edad en las diferencias estadísticamente significativas entre variables. En conclusión, a menos tiempo de permanencia se tiene en la empresa, mejor es la percepción del clima organizacional, mientras que, los que tienen más tiempo trabajando en la empresa, tienen una percepción más negativa del clima organizacional. La mayoría son universitarios; se rechazó la hipótesis nula y se puede afirmar que no existe suficiente evidencia de que haya diferencias estadísticamente significativas entre grado de instrucción respecto a estas variables.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una próxima investigación comparando poblaciones latinoamericanas en cuanto el clima y compromiso organizacional.
- Para mejorar el clima organizacional se pueden implementar las actividades fuera de oficina, actividades físicas, culturales y/o sociales, motivar los buenos hábitos alimenticios en favor a la salud, fomentar el deporte.
- También se podría fomentar los valores como el respeto, la tolerancia, la comunicación, la confianza, y la moral; fomentar la sana competencia y el liderazgo, mantener y generar una actitud positiva.
- Entregar incentivos y/o reconocimiento de manera equitativa y justa, promoviendo los logros.
- Mantener actualizado y operativos sus herramientas de trabajo.

- Teniendo en cuenta la segunda variable de compromiso organizacional, para poder mejorar se debería mantener informados de manera clara a los trabajadores sobre las metas que como organización se quieren alcanzar, compartiendo la información idónea y fomentando la comunicación abierta.
- Es necesario mantener motivados a los trabajadores, fomentar la innovación y el sentido de pertenencia, así como mostrar que se apoya a los trabajadores en su trabajo y en su crecimiento personal.
- Y, por último, construir el compromiso

## REFERENCIAS

- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, (1).
- Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 200, 5-12. Consultado en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Revista Panorama Socioeconómico*, 28, (40), 90-100.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda Edición)*. México: McGraw-Hill.
- Córdoba, C. (2005). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)*. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Consultado en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>
- Cutipa, A. (2014). 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).
- Fauziah, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *The International Business & Economics Research Journal*. 9, (2). Consultado en: [https://www.researchgate.net/publication/280740416\\_Organizational\\_Clima\\_te\\_and\\_Its\\_Influence\\_on\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/280740416_Organizational_Clima_te_and_Its_Influence_on_Organizational_Commitment)
- Forehand, G.A. & Gilmer, B. VON. (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Climate. *Psychological Bulletin*, 62, (6), 361-382.

- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, (2), 171-183. doi: 10.1111/j.1744-6570. 1969.tb02300.x
- Gaspar, F. (2007). Manual de Recursos Humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. *Editorial UOC*, Barcelona.
- Guerrero, E. (2005). *La Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de una Universidad no Estatal de acuerdo a la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*. Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista M. del Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- 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, (5).
- Lecaros, K. (2006). Clima organizacional según grupos ocupacionales en una institución de salud del sector público. *Pensamiento y Acción*, 1, (3), 98-105.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Litwin, G. & Stringer, G. (1980) *Psicología de las Organizaciones*. México: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Marín Pérez, M. (2003). 11. *Relación entre clima y el compromiso organizacional en una empresa del Sector Petroquímico*. Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas, Venezuela.
- Mathieu J. & Zajac D. (1990). Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 5. (3).

- McDonald, D.J. & Makin, P.J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, (2).
- Meyer, J.P & Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of Organizational Commitment: Some Methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, (3), 372-379. doi: 10.1037//0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). *Trees Components Conceptualization de Compromiso Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage publications
- Meyer, J., Stanley, D. Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta - analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, (1), 20–52.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque* Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Consultado en: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL\\_Mino\\_Perez\\_EdgaroMauricio.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL_Mino_Perez_EdgaroMauricio.pdf)
- Montoya, E. (2017), *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima Perú
- Navarro, E., García, S., y Bustamante, C. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. Volumen. I*. México: Universidad Cristóbal Colón.

- Peña, M., Chávez, A., & Agüero, C. (2013). Factores del clima organizacional de una pequeña empresa. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8, (2), 704-708.
- Pérez, E. O. (2016). *El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: caso Sipan Distribuciones S.A.C.* Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Recio, R., Gómez, D., López, H. y Martínez E. (2012) Compromiso y Clima Organizacional: Caso de estudio del hospital general de rio verde, S.L.P. *Revista de psicología y ciencias del comportamiento*, 3, (2).
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship Between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, (4).
- Salcedo León, M. (2007). *Elementos para el desarrollo de la cultura de compromiso una corporación peruana productora y comercialización de alimentos.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Ricardo Palma. Lima. Perú
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los Estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*, 2, (2). Consultado en: <http://www.redalyc.org/html/679/67920212/>
- Vicuña, L. (2006). *Clima Organizacional de Litwin y stringer: Revisión Psicométrica por Luis Alberto Vicuña Peri.* (Investigación Inédita). Lima: Universidad Mayor de San Marcos.

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR LITWIN Y STRINGER R-LAVP-2006-LIMA

### DATOS GENERALES

Sexo:

Edad:

Tiempo de Permanencia:

Grado de Instrucción:

A CONTINUACIÓN ENCONTRARAS NUEVE ESCALAS CON ENUNCIADOS POLARIZADOS EN CADA EXTREMO, PARA QUE MARQUES CON UN ASPA (X) SOBRE EL NÚMERO 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 a 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

## CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE MEYER, ALLEN Y SMITH

### Instrucciones

A continuación, se ofrece una serie de declaraciones que representan los sentimientos que las personas puedan tener acerca de la organización para la que trabajan. En lo que respecta a sus propios sentimientos acerca de la organización en particular para la que está trabajando ahora, por favor indique el grado de su acuerdo o desacuerdo con cada afirmación con un círculo del 1 al 7 con la siguiente escala.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ligeramente en desacuerdo
- 4 = Indeciso
- 5 = Ligeramente de acuerdo
- 6 = De acuerdo
- 7 = Totalmente de acuerdo

Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera	1	2	3	4	5	6	7
No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	1	2	3	4	5	6	7
Sería muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de otras oportunidades de trabajo disponibles	1	2	3	4	5	6	7
Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos	1	2	3	4	5	6	7
Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión de necesidad tanto como deseo	1	2	3	4	5	6	7
No siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Siento que tengo "ligado emocionalmente" a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
No me siento como "parte de la familia" en mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5	6	7