

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO  
LABORAL EN LA EMPRESA EDUBRA S.A.C.  
DE LA CIUDAD DE TACNA, 2018

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

DIANA KARINA BÉJAR COLQUE

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON  
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TACNA - PERÚ

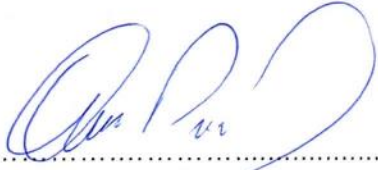
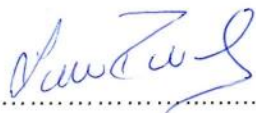
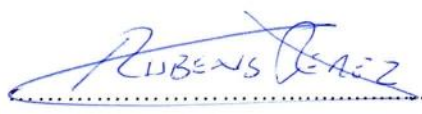

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL EN LA EMPRESA  
EDUBRA S.A.C. DE LA CIUDAD DE TACNA, 2018

Tesis sustentada y aprobada el 20 de octubre del 2020; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 ..... Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal
SECRETARIO	:	 ..... Dr. Luis Alberto Rocchetti Herrera
MIEMBRO	:	 ..... Dr. Rubens Houson Pérez Mamani
ASESOR	:	 ..... Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

## **DEDICATORIA**

A Dios, fortaleza mía.

A mis padres, ejemplos de vida.

A mi familia, modelo de perseverancia.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, por brindar una educación de calidad en la Maestría de Gestión Empresarial, que me permitió ampliar mis conocimientos empresariales que complementarán mi desempeño laboral.

A los docentes, por los conocimientos y experiencias laborales compartidas, las cuales permitieron un mejor entendimiento de la realidad empresarial local, nacional e internacional.

A mi asesor, el Dr. Rubens Houson Pérez Mamani, por su apoyo constante durante todo el proceso investigativo, sus consejos y sugerencias hicieron posible la culminación de esta investigación.

Al gerente general de la empresa EDUBRA S.A.C., Ing. Charles del Carpio Luna, y a la directora de la institución educativa, Lic. Dánnitsa Menéndez Cohaíla, por el interés en la investigación para mejoras de la empresa y el apoyo brindado para el desarrollo de la misma.

## CONTENIDO

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Antecedentes del problema	3
1.1.2 Problemática de la investigación	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1 Justificación de la investigación	6
1.3.2 Importancia de la investigación	6
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	7
1.5 OBJETIVOS	8
1.5.1 Objetivo general	8
1.5.2 Objetivos específicos	8
1.6 HIPÓTESIS	9
1.6.1 Hipótesis general	9
1.6.2 Hipótesis específicas	9

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	10
2.1.1 Antecedentes internacionales	10
2.1.2 Antecedentes nacionales	12
2.2 BASES TEÓRICAS	15
2.2.1 Variable clima organizacional	15
2.2.2 Variable compromiso laboral	29
2.2.3 Empresa EDUBRA S.A.C.	40
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	42
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	44
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.1.1 Tipo de investigación	44
3.1.2 Diseño de investigación	44
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.2.1 Población	44
3.2.2 Muestra	45
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	46
3.3.1 Identificación de las variables	46
3.3.2 Caracterización de las variables	46
3.3.3 Definición operacional de las variables	47
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	49
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	52
CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO	53
4.1 TEORÍAS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	53
4.2 TEORÍAS DE LA VARIABLE COMPROMISO LABORAL	55

CAPÍTULO V: RESULTADOS	58
5.1. RESULTADOS	58
5.1.1 Variable “clima organizacional”	58
5.1.2 Variable “compromiso laboral”	80
5.1.3 Respuestas de los padres de familia	91
5.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS	93
5.2.1. Contraste de las hipótesis específicas	93
5.2.2. Contraste de las hipótesis general	97
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	99
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	113

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características del clima organizacional según Likert	24
Tabla 2. Dimensiones del compromiso organizacional según Meyer y Allen	39
Tabla 3. Variable clima organizacional	48
Tabla 4. Variable compromiso laboral	49
Tabla 5. Variable 1: Relación ítem – indicador – dimensión	51
Tabla 6. Variable 2: Relación ítem – indicador – dimensión	51
Tabla 7. Escala del Rho de Spearman	52
Tabla 8. Dimensión “autorrealización”	58
Tabla 9. Dimensión “autorrealización” (por ítem)	59
Tabla 10. Dimensión “involucramiento laboral”	62
Tabla 11. Dimensión “involucramiento laboral” (por ítem)	63
Tabla 12. Dimensión “supervisión”	66
Tabla 13. Dimensión “supervisión” (por ítem)	67
Tabla 14. Dimensión “comunicación”	70
Tabla 15. Dimensión “comunicación” (por ítem)	71
Tabla 16. Dimensión “condiciones laborales”	74
Tabla 17. Dimensión “condiciones laborales” (por ítem)	75
Tabla 18. Variable “clima organizacional”	78
Tabla 19. Variable “clima organizacional” (por dimensión)	78
Tabla 20. Dimensión “compromiso afectivo”	80
Tabla 21. Dimensión “compromiso afectivo” (por ítem)	81
Tabla 22. Dimensión “compromiso de continuidad”	83
Tabla 23. Dimensión “compromiso de continuidad” (por ítem)	84
Tabla 24. Dimensión “compromiso normativo”	86
Tabla 25. Dimensión “compromiso normativo” (por ítem)	87
Tabla 26. Variable “compromiso laboral”	89

Tabla 27. Variable “compromiso laboral” (por dimensión)	89
Tabla 28. Respuestas de los padres de familia	91
Tabla 29. Contraste de la hipótesis específica 1	94
Tabla 30. Contraste de la hipótesis específica 2	94
Tabla 31. Contraste de la hipótesis específica 3	95
Tabla 32. Contraste de la hipótesis específica 4	96
Tabla 33. Contraste de la hipótesis específica 5	97
Tabla 34. Contraste de la hipótesis general	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Clima organizacional vs. trabajadores	17
Figura 2. Características del clima organizacional	21
Figura 3. Modelo analítico de la gestión del clima organizacional	25
Figura 4. Diamante de la experiencia del compromiso	35
Figura 5. Descripción de una persona comprometida	36
Figura 6. Dimensión “autorrealización”	61
Figura 7. Dimensión “involucramiento laboral”	65
Figura 8. Dimensión “supervisión”	69
Figura 9. Dimensión “comunicación”	73
Figura 10. Dimensión “condiciones laborales”	77
Figura 11. Variable “clima organizacional”	79
Figura 12. Dimensión “compromiso afectivo”	82
Figura 13. Dimensión “compromiso de continuidad”	85
Figura 14. Dimensión “compromiso normativo”	88
Figura 15. Variable “compromiso laboral”	90

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar si existía relación entre el clima organizacional y compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna; de tipo básico y de nivel correlacional, el diseño fue no experimental y de corte transeccional, la muestra fue de 30 trabajadores y 105 padres de familia, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, el enfoque fue cuantitativo.

Se encontró que el 53,3 % del personal considera que es de nivel regular el clima organizacional que existe en la entidad, siendo la dimensión más destacada el involucramiento laboral; y el 76,7 % considera que es de nivel regular el compromiso laboral hacia la entidad, siendo la dimensión más destacada el compromiso afectivo.

Se concluye que existe relación directa y alta (valor de  $r = 0,696$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre el clima organizacional y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C.; de forma similar, existe relación directa y moderada (valor de  $r = 0,525$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre la autorrealización y el compromiso laboral; existe relación directa y moderada (valor de  $r = 0,465$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre el involucramiento laboral y el compromiso laboral; existe relación directa y alta (valor de  $r = 0,705$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre la supervisión y el compromiso laboral; existe relación directa y alta (valor de  $r = 0,727$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre la comunicación y el compromiso laboral; y existe relación directa y alta (valor de  $r = 0,772$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre las condiciones laborales y el compromiso laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, compromiso laboral.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work was to determine if there was a relationship between the organizational climate and work commitment in the company EDUBRA S.A.C. of the city of Tacna; of basic type and correlational level, the design was non experimental and transectional cut, the sample was 30 workers and 105 parents, the technique was the survey and the instrument was the questionnaire, the approach was quantitative.

It was found that 53,3 % of the staff consider that the organizational climate that exists in the entity is of a regular level, the most outstanding being the labor involvement; and 76,7 % consider that the labor commitment towards the entity is of regular level, being the dimension more emphasized the affective commitment.

It is concluded that there is a direct and high ratio (value of  $r = 0,696$  and value of  $p = 0,000$ ) between the organizational climate and the labor commitment in the company EDUBRA S.A.C.; similarly there is a direct and moderate relationship (value of  $r = 0,525$  and value of  $p = 0,000$ ) between self realisation and work commitment; there is a direct and moderate relationship (value of  $r = 0,465$  and value of  $p = 0,000$ ) between work involvement and work commitment; there is a direct and high ratio (value of  $r = 0,705$  and value of  $p = 0,000$ ) between supervision and commitment to work; there is a direct and high ratio (value of  $r = 0,727$  and value of  $p = 0,000$ ) between communication and employment commitment; and there is a direct and high ratio (value of  $r = 0,772$  and value of  $p = 0,000$ ) between working conditions and work commitment.

Key words: Organizational climate, work commitment.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar si existía relación entre el clima organizacional y compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, la cual se dedica a brindar servicio de educación inicial. Esto debido a los problemas de deserción laboral que acontece, lo que genera malestar en los padres de familia, quienes requieren estabilidad del personal que labora con sus menores hijos.

Para toda organización, es prioritario contar con una atmósfera de trabajo que contribuya al logro de las metas y objetivos propuestos, que se caracterice por la existencia de una adecuada interrelación y trabajo de equipo entre los compañeros. Ello permitirá que el personal se sienta a gusto formando parte de la institución; por ende, es de esperar que su nivel de compromiso se incremente.

Esta investigación está dividida en seis capítulos. El capítulo I presenta principalmente el planteamiento del problema, tanto general como los problemas específicos, su justificación e importancia, la determinación de los objetivos del estudio y las hipótesis planteadas.

En el capítulo II, se desarrolla el fundamento teórico, estableciendo los antecedentes que soportan la investigación, las bases teóricas relativas a las variables y a cada uno de los indicadores que envuelven el tema estudiado, además de un glosario de términos que permiten la comprensión de palabras claves utilizadas en el proceso de ejecución del estudio.

Por otro lado, el capítulo III sitúa a la investigación dentro del campo metodológico, definiendo el proceso de la investigación, considerando el diseño, la población, el muestreo, las técnicas y los instrumentos a utilizar para recabar

la información necesaria para el estudio, los procesos estadísticos y el análisis de datos obtenidos.

En el capítulo IV, se presenta el marco filosófico de la investigación, donde se expresa aquellas teorías que dieron origen a las variables clima organizacional y compromiso laboral.

En el capítulo V, se establece de forma detallada la información recogida a la muestra través de la aplicación de los instrumentos, dando lugar a los resultados estadísticos y análisis de los mismos, presentados en función a los objetivos planteados en la investigación; además del contraste de las hipótesis planteadas.

Finalmente, en el capítulo VI, se desarrolló la discusión de los resultados obtenidos, desembocando en conclusiones y recomendaciones. Así también, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas que dan soporte al estudio y se incluyen anexos conteniendo información detallada relativa a la ejecución del trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Antecedentes del problema**

La administración ha evolucionado con los años, a tal punto que una empresa alcanza la excelencia no solamente por lograr altos resultados financieros, sino cuando estos buenos resultados son constantes. Es aquí donde el capital humano ha ido tomando un lugar importante y su gestión es vital para el mantenimiento de una empresa en el tiempo; debido, entre varios aspectos; a que lograr un ambiente interno saludable permite que sus colaboradores se unan para alcanzar un mismo fin a favor de la institución (Moser, Borges, Rohr y Camargo, 2012).

Dentro de la misma línea, García (2018) menciona que contar con un buen ambiente laboral es beneficioso, ya que, por parte del personal, se reduce su rotación, se combate problemas como la impuntualidad, el ausentismo y la indiferencia en el trabajo. Menciona también que, para lograr estas mejoras, lo óptimo es crear un lazo entre el personal y la empresa, que ellos puedan sentirse identificados y comprometidos con el logro de las metas y objetivos planteados por la organización.

Gómez, Recio y López (2010), igualmente, mantienen esta posición, al considerar importante que las empresas consigan que cada uno de los miembros de la organización encuentren satisfacción en la labor que realizan, así como que se consideren parte fundamental en la consecución de objetivos; los autores expresan que propiciando este vínculo trabajador-empresa es que se obtendrá el beneficio para ambas partes.

### **1.1.2 Problemática de la investigación**

Las microempresas, muchas veces, no logran crecer, debido a que no administran correctamente a su fuerza laboral, la cual es el motor principal que impulsa su desarrollo. Es en este tipo de empresas, donde la convivencia es más cercana y prolongada, lo que lo hace más propenso a generar conflictos dentro del ambiente laboral y distanciamiento de los objetivos de la organización. Dichos conflictos pueden tener consecuencias serias internas y detener su crecimiento, especialmente en las empresas de servicio, puesto que es precisamente la labor del personal lo que es visible al público; y cualquier tipo de problema en el ambiente que no es solucionado a tiempo, puede tener una repercusión en las diferentes áreas de la empresa.

EDUBRA SAC es una empresa tacneña de capital privado dedicada al rubro de la educación inicial, la cual ha logrado un posicionamiento importante en el mercado en los 10 años que lleva en funcionamiento como institución. Sin embargo, se observa que presenta problemas con constante retiro de personal, lo cual significa una inversión de tiempo en los procesos de selección, capacitación y de supervisión constante en sus actividades; además que este problema representa un mal precedente para los clientes, quienes vienen a ser los padres de familia, que prefieren la estabilidad y continuidad del personal que labora con sus hijos.

La selección de personal de la empresa ha mejorado, con la finalidad de contar con el personal idóneo, tanto en el ámbito educativo como administrativo, pasando por diversas etapas de clasificación, entrevistas personales y exámenes psicológicos. Sin embargo, es mínimo el número de personal que se ha mantenido con la empresa por más de tres años, lo que conlleva a cuestionar el compromiso que se tiene con la institución.

En ese sentido, si una empresa, independientemente de su tamaño o rubro, no crea un ambiente grato para el trabajo, es inconcebible la idea de que el

personal se sienta motivado a continuar en la misma; por tal motivo, no guardará fidelidad para con la institución. Precisamente, esta situación es la que se analizó en el presente trabajo de investigación, en la realidad de la empresa EDUBRA S.A.C.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona la autorrealización y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018?
- b) ¿Cómo se relaciona el involucramiento laboral y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018?
- c) ¿Cómo se relaciona la supervisión y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018?
- d) ¿Cómo se relaciona la comunicación y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018?
- e) ¿Cómo se relacionan las condiciones laborales y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016) consideran que el capital humano es el principal activo de una empresa, donde su grado de lealtad afecta directamente el óptimo ejercicio de sus actividades. Ese es el vínculo y sentido de compromiso que las organizaciones deben buscar, pues constituye una ventaja competitiva para sí. Es posible lograr el compromiso del personal a través de un buen clima interno que permita que sus trabajadores, al sentirse a gusto con su entorno, aúnen las fuerzas necesarias en busca del éxito; percibiendo los logros de la empresa como suyos.

La búsqueda de un clima organizacional favorable es una preocupación latente, puesto que hoy se entiende que es importante para el logro de los objetivos empresariales. Bajo esta premisa, se contempla que, cuando el personal mantiene una actitud positiva para la organización, esta última se ve ampliamente beneficiada, ya que un trabajador alegre, motivado, participativo, entusiasta y dedicado dará un mayor esfuerzo en sus funciones. Y es precisamente este entorno el que se presta para crear fuertes lazos entre el personal y la empresa (Luz, 2003, como se citó en Moser et al., 2012).

Entonces, la presente investigación se justifica en que es necesario conocer el clima organizacional que existe en la empresa y cómo este guarda relación con el compromiso de sus trabajadores, con el propósito final de realizar mejoras en el clima interno que permitan contar con trabajadores más comprometidos con los objetivos de la institución.

### **1.3.2 Importancia de la investigación**

Si una empresa conoce cómo es su clima interno y cuán comprometidos están sus trabajadores con los objetivos institucionales, tiene una ventaja

importante, pues le permite desarrollar estrategias de mejora o consolidación del vínculo laboral.

En este sentido, en la investigación, resultó relevante analizar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. en varios aspectos:

- Social, puesto que la investigación permitió analizar la relación entre el clima organizacional y compromiso de los trabajadores con la empresa.
- Académico, dado que los resultados encontrados servirán para ampliar la temática estudiada y, a su vez, ser utilizado en futuras investigaciones.
- Práctico-institucional, dado que los resultados le permitieron plantear propuestas de mejoras en el clima organizacional y compromiso, las cuales, además, pueden ser utilizadas por empresas que brinden servicios similares.

#### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance del presente trabajo de investigación se centró en la empresa EDUBRA S.A.C.

En lo referente a la delimitación del trabajo, se tiene lo siguiente:

- Delimitación espacial: La investigación consideró al personal de la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna.
- Delimitación temporal: El periodo estudiado corresponde al año 2018.
- Delimitación temática: Se analizaron definiciones y teorías relacionadas con el clima organizacional y compromiso laboral.

Las limitaciones de la investigación se relacionaron principalmente con la unidad de análisis, la cual es una sola empresa, debido a que se contaba con el acceso a la información.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación entre la autorrealización y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.
- b) Determinar la relación entre el involucramiento laboral y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.
- c) Determinar la relación entre la supervisión y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.
- d) Determinar la relación entre la comunicación y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.
- e) Determinar la relación entre las condiciones laborales y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

## **1.6 HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis general**

El clima organizacional y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

- a) La autorrealización y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.
- b) El involucramiento laboral y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.
- c) La supervisión y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.
- d) La comunicación y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.
- e) Las condiciones laborales y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Existe amplitud de estudios relacionados al tema, dentro del marco internacional y nacional. Se destaca lo siguiente:

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

- a) García (2018) realizó un trabajo de grado denominado *Diagnóstico de clima organizacional y compromiso laboral en un centro de salud de la jurisdicción sanitaria Toluca (2016), como base para la propuesta de intervención con enfoque de desarrollo organizacional*, para obtener el grado de maestra en Administración de Negocios en la Universidad Autónoma del Estado de México. Para la investigación, se tomó como población a los 22 empleados del centro de salud y se hizo uso de un cuestionario aplicado a centros de salud elaborado por Mercado (2002). El estudio fue una investigación con un enfoque cuantitativo, de tipo observacional, transversal y relacional, en el cual se concluyó que existía una relación parcial entre las dimensiones de las variables, donde aspectos como la claridad en la tarea, apoyo del jefe inmediato y el soporte emotivo requerían mayor atención; que de no corregirse a tiempo puede acarrear consecuencias en el servicio que brindan a los pacientes, lo cual sería bastante crítico en este tipo de institución. Esta investigación permitió identificar que, en las empresas, existen diversos factores que influyen en el clima y compromiso, las cuales, muchas veces, se ve influenciado por el tipo de organización.

b) Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016) realizaron un trabajo de investigación denominado *El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas*, estudiado en aquellas dedicadas al rubro industrial metal–mecánica de Monclova, Coahuila. Este estudio se clasifica como transversal, mixta (cuantitativa y cualitativa) y de tipo descriptivo; en el cual aplicaron un instrumento de Meyer y Allen (1991) para evaluar el compromiso a una población total de 60 trabajadores de tres pequeñas empresas; así llegaron a la conclusión de que a través del clima organizacional una empresa puede mantener un buen nivel de compromiso de sus trabajadores para con la organización, esto de acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas realizadas, donde el personal manifestaba un sentimiento de deber permanecer en la empresa, por el alto costo económico y emocional que significaría abandonarla, además que mostraba satisfacción con la realización de su trabajo y por tal se sentía altamente identificado con la institución y sus metas; para mejorar este panorama recomendaron afianzar el sentimiento de pertenencia a la empresa desde el ingreso del nuevo personal. Esta investigación resulta importante, puesto que demuestra que es posible estudiar el compromiso de los empleados en cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

c) Gómez, Recio y López (2010) realizaron un estudio titulado *El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández*. El estudio es transversal del tipo cuantitativo descriptivo y correlacional. Para la investigación del clima organizacional, hicieron uso del instrumento diseñado por Brown y Leigh (1996); mientras que, para evaluar el nivel de compromiso organizacional, tomaron el instrumento de Meyer, Allen y Smith (1993); los cuales fueron aplicados a 100 trabajadores de 12 empresas de tipo familiar obtenidas a través de un muestreo aleatorio simple; con ellos, llegaron a la conclusión que en la empresa el clima organizacional se relaciona estrechamente

con el compromiso afectivo y normativo, y en menor proporción, con el de continuidad. Dentro de lo más resaltante, se demostró que existía una fuerte relación afectiva en el caso de trabajadores con cargos de gerencia y de que el personal del sexo femenino mostraba mayor compromiso de continuidad, debido a que tomaban gran consideración la inversión realizada en la empresa, en cuestiones de tiempo y esfuerzo. Es importante reconocer que el cuestionario de Meyer y Allen resulta un instrumento importante para conocer el clima de una empresa; pues, como se constata en las investigaciones, es práctico y abarca los tipos de compromiso presente en diversas teorías.

- d) Santos (2009) desarrolló un trabajo de investigación denominado *Clima Organizacional en las pequeñas empresas*, como trabajo de conclusión de curso de Administración del Instituto Municipal de Enseñanza Superior de Assis. La investigación utilizó el método cuantitativo aplicando la técnica de cuestionario semi abierto a una población de seis trabajadores de una cafetería local de la ciudad de Assis. La autora concluye que el tamaño de la empresa no minimizó los resultados de la investigación, en el cual se constató que existe un vínculo entre la empresa y los trabajadores, reflejada en el tiempo de servicio ellos. Sin embargo, manifiestan que faltan capacitaciones y mejor división de responsabilidades, las cuales, al corregirlas, se obtendría un mejor clima de confianza y compromiso que se vería reflejado en las finanzas, pues existiría una mejor atención al cliente. El realizar este tipo de investigaciones en empresas de menor tamaño resulta trascendental para la toma de decisiones y permite mejorar en ciertos aspectos que ayudan al crecimiento de la institución.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

- a) Larraín (2017) realizó un estudio denominado *El clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la*

*Municipalidad Distrital de Salas*, en su tesis de grado para obtener el título de licenciado en administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Esta investigación fue de tipo descriptiva mixta y de diseño no experimental; donde se aplicó dos cuestionarios, elaborado por Palma para evaluar el clima y el de Meyer y Allen para estudiar el compromiso; la población fue de 120 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas, donde solo 109 accedieron a responder las preguntas. Dentro de las conclusiones, expresa que, para el caso de la institución, no existe relación entre el clima y compromiso organizacional; debido, entre varios factores, por la falta de conocimiento de las metas organizacionales, el desapego con la calidad de servicio que brinda la entidad, así como la falta de interés de la institución hacia su personal; y los trabajadores solo muestran permanencia por un lazo afectivo hacia sus mismos compañeros y necesidad de trabajo. El desconocimiento de los objetivos de la empresa desencadena una total desconexión entre los empleados y la entidad, lo que conlleva a serios problemas con el clima y compromiso.

- b) Seminario (2017) desarrolló una investigación denominada *Clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail de Lima Metropolitana* para obtener el título profesional de Psicología en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El tipo de investigación fue descriptivo-correlacional. De una población de 200 vendedores, se tomó una muestra de 111 individuos, los cuales respondieron un cuestionario de compromiso organizacional basado en Meyer y Allen; y, para evaluar el clima, fue utilizado un cuestionario bajo las dimensiones de Litwin y Stringer. Producto de ello, concluyó que sí existe una relación significativa entre el clima y el compromiso dentro de la empresa; y que, además, los trabajadores permanecen sobre todo por el lazo afectivo que sienten; esto en consecuencia, dentro de diversos factores, al hecho de que la empresa se preocupa por darle a sus trabajadores lo que necesitan para realizar sus funciones, además de las constantes capacitaciones, con el propósito

de que mejoren en sus ventas. Esta investigación genera un buen precedente de que, si la empresa muestra preocupación por su personal, ellos corresponderán a ello con fidelidad.

c) Uchuypoma (2017) realizó un estudio denominado *Clima organizacional y compromiso laboral de los trabajadores de la municipalidad de Los Olivos-Lima, 2016*, para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo. El tipo de investigación fue básica de nivel correlacional, de diseño no experimental, corte transversal y enfoque cuantitativo. La población fue de 655 trabajadores de la Municipalidad de los Olivos, aplicado muestreo aleatorio simple, la muestra resultó de 242 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario de Palma para evaluar el clima de la organización y el cuestionario de Meyer y Allen para la variable compromiso laboral. De ello, resultó que existe una relación positiva significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores de la entidad; pese a que la mitad de los trabajadores no se encuentran totalmente comprometidos, esto debe ser mejorado en aspectos como en la supervisión de la tareas, así como en la comunicación y las condiciones laborales, debiendo fortalecer la importancia que tiene el equipo humano dentro de la organización para el logro de sus fines; lo que conllevaría a la permanencia de los trabajadores en la institución por fidelidad a ella y no solo motivados por intereses personales. Con este tipo de investigación, se observa parte de la realidad peruana, donde predomina que los empleados permanezcan en una entidad no por fidelidad a ella, sino como respuesta a cubrir sus necesidades.

d) Tejada (2016) desarrolló una investigación titulada *Clima laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública*, tesis para optar el título de licenciado en psicología de la Universidad César Vallejo. Este estudio de tipo de descriptivo correlacional utilizó los cuestionarios de Palma para el clima laboral y Meyer y Allen para evaluar

el compromiso; esto fue aplicado en 200 colaboradores del sexo masculino. En ella, se concluye que existe una relación directamente proporcional entre el clima y el compromiso, al demostrarse que los encuestados mostraban una actitud positiva al trabajo y, a su vez, se mostraban identificados con las metas planteadas, en muestra de lealtad hacia su identidad por el apoyo recibido a lo largo del tiempo de su servicio; pese a ello, no existe un compromiso significativo a permanecer en la institución, por lo que recomienda fortalecer la importancia que tiene cada uno de los miembros para la organización. Es resaltante, en esta investigación, la aplicación del cuestionario de Palma y el planteado por Meyer y Allen, los cuales en conjunto permiten realizar un buen diagnóstico sobre el estado de la empresa.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Variable clima organizacional**

#### **2.2.1.1 Definición de clima organizacional**

Las preocupaciones de las empresas, hoy en día, van más allá de generar ganancias en un periodo, lo que buscan es permanecer en el tiempo y tienen visiones más ambiciosas; lo que las ha llevado a valorar aspectos que antiguamente carecían de importancia, como lo es el capital humano, reconocido en la actualidad como una pieza importante para el éxito empresarial. Por ello, el clima dentro de una organización resulta imprescindible de ser evaluado, siendo considerado como la forma en la que los trabajadores perciben el ambiente de trabajo y cuyo análisis derivaría en medidas de mejora con repercusión tanto interna como externa (Palma, 2004).

Chiavenato (2007) define el clima de una organización como el sentir de sus miembros con respecto al ambiente que se vive entre ellos. El cual influye en su conducta al momento de realizar las tareas asignadas. Un clima puede calificarse

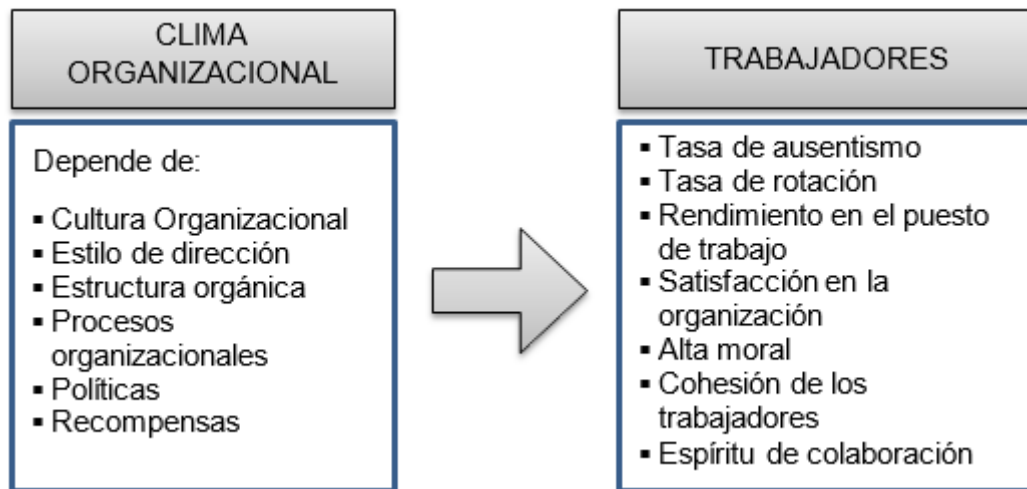
como óptimo, cuando existe motivación e interés conjunto; por otro lado, si existe desánimo e insatisfacción, se estaría frente a un clima organizacional bajo, que de no tratarse a tiempo puede derivar en protestas contra la empresa.

Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) concuerdan con esta opinión y en su artículo sobre el clima y satisfacción laboral citan a Zamora (2005), quien considera que la opinión que tienen los integrantes de una organización sobre los vínculos entre los trabajadores y todo lo concerniente al sistema de la empresa expresa claramente el clima en una organización.

El modo de conducta que tiene un trabajador dentro de una empresa responde no solamente a las características propias de la persona, sino que se ve afectado por su entorno laboral. No basta con que la empresa cuente con personal altamente competente cuando internamente el entorno es desgastante; de ahí que se vuelve una desventaja que afectaría su productividad y eficiencia. (Brunet, 2004, como se citó en García, 2018).

García (2018) concuerda con ello al mencionar que un buen ambiente laboral en cualquier organización permite obtener mejores resultados; por parte del personal, se reduce la rotación, se combate problemas como la impuntualidad, el ausentismo y la indiferencia en el trabajo. Para lograr estas mejoras, lo óptimo es crear un lazo entre el personal y la empresa, que ellos puedan sentirse identificados y comprometidos con el logro de las metas y objetivos planteados por la organización.

En la figura 1, propuesta por Pelaes (2010), se observan los diversos aspectos de la empresa, tales como cultura, dirección y políticas, y cómo es que estos afectan a los trabajadores. La percepción global que tienen los empleados sobre estos factores definen al clima organizacional.



*Figura 1.* Clima organizacional vs. trabajadores

Fuente: Pelaes (2010)

Entonces, se dice que el clima organizacional es la forma en que es apreciada la empresa en conjunto por sus propios integrantes, el cómo es la relación entre ellos y la empresa y cómo es que esto afecta positiva o negativamente el desarrollo de sus actividades, teniendo al final repercusión en la productividad

### 2.2.1.2 Clima organizacional en instituciones educativas

Diversas investigaciones denotan que las instituciones educativas no se encuentran ajenas a problemas con el clima (Donayre, 2009, como se citó en Torres y Zegarra, 2015), donde se hacen presentes conflictos entre los miembros del trinomio educativo: docentes, padres de familia y estudiantes; lo cual impide que la institución logre los objetivos planteados. Un buen clima permite entre varios aspectos, que se desarrolle un buen trabajo en la enseñanza; por ello, esto preocupa a las instituciones tanto públicas como privadas (Paco y Matas, 2015).

La calidad del servicio prestado, en cualquier tipo de empresa, depende en parte de la convivencia del personal. En el caso de las instituciones educativas, se pone en juego la calidad de educación si los trabajadores, entre docentes,

administrativos y dirección, no encuentran motivación, compromiso e identificación con su trabajo. Bajo esta presunción, es importante el papel de buen líder del director, que sea capaz de guiar a los docentes y plana administrativa hacia un ambiente donde el personal se comprometa con las metas de la institución, logrando así un mejor servicio educativo (Gálvez, 2017).

Torres y Zegarra (2015) concuerdan con ello al exponer que algunos de los factores que impiden el buen desarrollo del clima en una institución educativa, es el poco nivel de liderazgo del director; el cual debe ser el primero en estar totalmente comprometido con los objetivos, pues de él depende en gran parte el que la plana docente a su cargo se involucre y comprometa con la institución; esto, muchas veces, no es posible debido a la carga administrativa que debe cumplir. A esto, suma el hecho que la mayoría de los colegios no cuentan con instrumentos de gestión acordes a su realidad, imposibilitando una dirección adecuada, generando muchas veces un ambiente donde se da una jerarquización vertical autoritaria.

Por ello, Gutiérrez (2014) plantea que, para lograr el compromiso con la institución, es importante que el personal conozca, en primer lugar, la misión y visión, que le muestre la dirección en la que se encamina el colegio y así lograr que el trabajo que realiza sea consecuente con ellos; de esta manera, el personal se siente parte de los objetivos.

Bajo la misma línea, Hesse, Gómez y Bonales (como se citó en Calvo, 2014) explican que, cuando los trabajadores se sientan parte importante del equipo de trabajo, presentan mejorías en la realización de sus funciones. Por el contrario, cuando no se dan las acciones necesarias para mejorar el clima en la institución, se crea desconfianza y genera aislamientos del personal, donde solo prevalecen los objetivos personales y no los de la institución.

El ambiente que genera la convivencia entre los miembros de la comunidad educativa, docentes y administrativos afecta el logro de los objetivos, así como

la productividad. Factores como la motivación y la comunicación son clave para generar buenas relaciones en sus integrantes. Conforme a esto, es posible consolidar al equipo de trabajo, permitiendo mejorar la planificación de estrategias para el logro de objetivos a corto y largo plazo; así se asegura el éxito educativo (Calvo, 2014).

En síntesis, el clima dentro de una institución educativa tiene repercusión en la calidad del servicio prestado, tanto en el nivel académico como administrativo, el contar con un buen clima contribuye en gran parte a la identificación y al logro de los objetivos organizacionales.

### **2.2.1.3 Características del clima organizacional**

El clima organizacional se considera global al reflejar el entorno de la empresa; a su vez, es complejo y multidimensional, compuesto por factores como activos, personalidad, intereses, interacción, percepciones de las personas (Armengol, 2001, como se citó en Torres y Zuñiga, 2018).

Desde el punto de vista de Tagiuri (como se citó en Torres y Zuñiga, 2018), el clima organizacional:

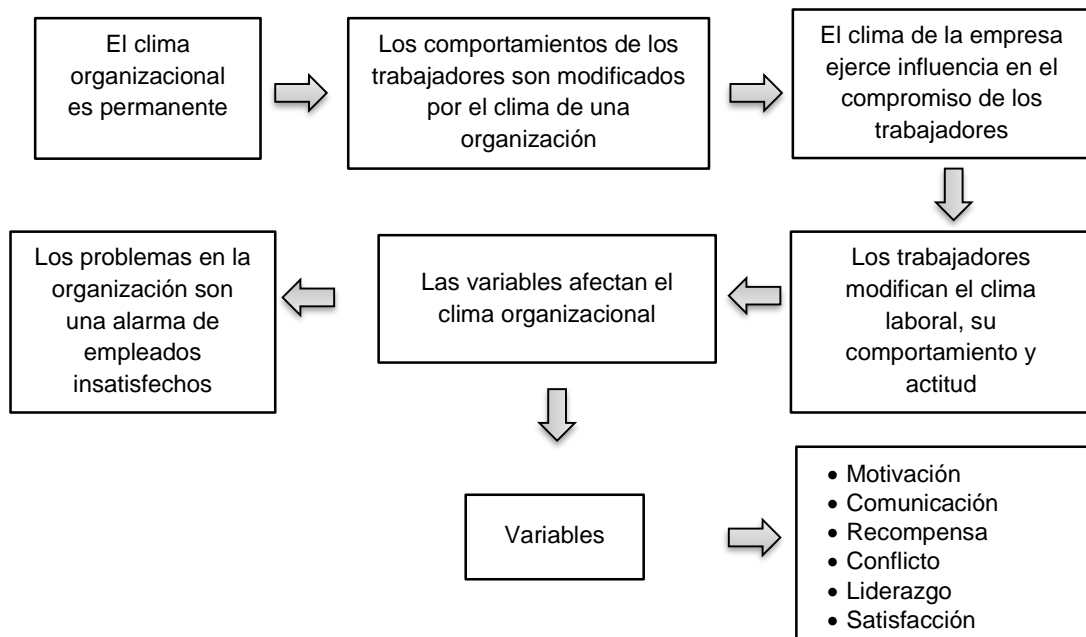
- Está conformado por la agrupación de factores de las distintas áreas de la empresa.
- Puede permanecer a pesar de que sus componentes cambien.
- Es continuo más no permanente, es susceptible a cambios por factores específicos.
- Constituido mayormente por comportamientos, actitudes, percepciones y relaciones dadas en el interior de la empresa.
- Puede afectar el desarrollo de las actividades de los integrantes de la organización.
- No está ligado a las funciones del personal, existen múltiples tipos de climas dentro de una misma área de la empresa.

- Refleja la percepción que tiene los miembros de una organización.
- Afecta el comportamiento y conducta del personal.

Las características del clima influyen en la conducta de las personas, generando consecuencias en elementos como la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Así lo explican Brancato y Juri (2011) y Rodríguez (como se citó en León, 2015), quienes consideran que entre las más resaltantes se encuentran:

- El clima cuenta con cierta continuidad en las empresas.
- Impacta en el comportamiento del personal y, a su vez, sus actitudes influyen en el ambiente general.
- Influye en el compromiso e identificación que tienen los integrantes de la organización.
- Intervienen factores como las políticas de la empresa, la dirección.
- Un indicador de un mal clima es el ausentismo laboral y rotación excesiva del personal.

Básicamente, las características del clima pueden explicarse mediante el modelo planteado por Rengifo (2018) en la figura 2, donde expone que el clima en cierta medida es permanente y afecta el comportamiento de los empleados, entre ellos el compromiso que estos puedan expresar hacia la empresa. Sumado a esto, se encuentran las percepciones que tienen los integrantes de la empresa sobre factores como motivación, comunicación o liderazgo; que, de presentarse problemas, se reflejará en la insatisfacción laboral.



*Figura 2. Características del clima organizacional*

Fuente: Rengifo (2018)

Los diversos autores coinciden que el clima brinda un panorama general del ambiente percibido por las personas que laboran en ella, quienes, con sus actitudes, también pueden ejercer influencia. Todo ello se manifestará en variables medibles como el ausentismo laboral y compromiso con la organización.

#### **2.2.1.4 Tipos del clima organizacional**

Dentro de la tipología del clima organizacional, se encuentra lo planteado por Alcover, Rico y Gil (como se citó en Chirinos, Meriño y Martínez, 2018), quienes identifican tres tipos:

##### **a) Tipo psicológico**

Este tipo de clima se caracteriza por estar en un nivel individual, es donde se encuentran las opiniones que tiene una persona respecto a su entorno, las cuales no necesariamente deben concordar con la del resto de integrantes. Las

percepciones pueden ser influenciadas por diversas eventualidades o procesos propios de la organización.

b) Tipo agregado

Se encuentra en un nivel medio, donde las percepciones de varios individuos miembros de un mismo equipo, departamento, grupo de trabajo tienen respecto a su ambiente en común. Esta percepción consensuada ayuda, por ejemplo, a revelar las ideas en común y evaluar el liderazgo dentro de un área determinada de la organización.

c) Tipo colectivo

Este tipo de clima es la apreciación que tienen en conjunto el personal de la empresa, por eso se dice que se encuentra en un nivel organizacional. Son varios los factores que influyen en él, tales como la remuneración, la comunicación, las relaciones y la toma de decisiones.

Por otro lado, Litwin y Stringer (como se citó en Sandi, 2018) postulan que el clima organizacional de acuerdo a la teoría motivacional de Mc Clelland (1964) puede clasificarse como autoritario, amistoso y de logro.

a) Clima autoritario

Su principal característica es el poder, el cual es ejercido erróneamente por los jefes; lo cual afecta negativamente la productividad y la satisfacción del personal.

b) Clima amistoso

En este tipo de clima, el nivel de motivación se eleva debido a los lazos creados con el personal. La satisfacción de los integrantes es buena, pero la productividad es baja.

c) Clima de logro

Es el escenario óptimo, donde existe motivación suficiente para el logro de los objetivos; el personal se muestra satisfecho, influyendo positivamente en la productividad.

Finalmente, están los tipos de clima presentado por Likert (como se citó en León, 2015), quien los divide en dos grupos, el tipo autoritario y el participativo; los cuales, a su vez, presentan divisiones y claras características diferenciadoras entre sí (véase la tabla 1).

a) Clima de tipo autoritario: Autoritarismo explotador

Aquí las decisiones absolutas las toman quienes se encuentran en la cabeza de la dirección, emitiendo órdenes hacia los niveles inferiores; la confianza es nula y se crea un ambiente de miedo, aparentemente estable.

b) Clima de tipo autoritario: Autoritarismo paternalista

Si bien es cierto, las decisiones de importancia se toman en la cúspide de la dirección, ciertos aspectos son consultados en los niveles inferiores. Se vale de las necesidades sociales de sus trabajadores para lograr sus objetivos, generando un ambiente supuestamente estable y organizado.

c) Clima de tipo participativo: Consultivo

La confianza en los empleados es mayor, aunque las decisiones generales se toman en dirección, se les permite a los trabajadores participar en decisiones específicas; y el ambiente se vuelve más dinámico.

d) Clima de tipo participativo: Participación en grupo

En este tipo de clima, la confianza en los empleados es su principal cualidad; ya que participan en las decisiones de acuerdo a sus capacidades; la comunicación no solo es vertical, sino también lateral. Se trabaja en función de objetivos y existe una armoniosa relación entre los distintos niveles de la organización, permitiendo que se trabaje como un gran equipo.

**Tabla 1***Características del clima organizacional según Likert*

Características / Tipo de clima	Autoritario		Participativo	
	Explotador	Paternalista	Consultivo	Participación de grupo
<b>Fuerzas motivacionales</b>	Miedo, hostilidad, desconfianza.	Necesidad de dinero, los empleados no se sienten parte de los logros.	Los empleados se sienten responsables de lo que hacen.	La dirección confía plenamente en sus empleados.
<b>Proceso de influencia</b>	Trabajo en equipo nula.	Poco trabajo en equipo, influencia descendente media.	Moderada interacción superior-subordinado.	Los empleados trabajan en equipo con la dirección.
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	Órdenes, poca posibilidad de formación.	Se aceptan ciertos comentarios a las órdenes, se conocen los objetivos.	Los objetivos se dan previa discusión con los subordinados.	Los objetivos se plantean con participación del grupo.
<b>Modos de comunicación</b>	Poca comunicación de cualquier tipo.	La interacción de los superiores con los subordinados es cautelosa.	Sistema de recompensas y castigos ocasionales.	Comunicación ascendente, descendente y lateral.
<b>Proceso de toma de decisiones</b>	Decisiones poco motivantes tomadas por una persona.	Se permite cierta participación de los niveles inferiores.	Se dan en la cumbre, pero los subordinados participan en algunas de ellas.	Se da en todos los niveles de la organización.
<b>Proceso de control</b>	En su totalidad, en el nivel más alto de dirección.	Se da normalmente en el nivel más alto.	Se delegan de arriba hacia abajo.	Responsabilidad compartida en todos los niveles.

Fuente: Brunet (como se citó en León, 2015)

### 2.2.1.5 Importancia del clima organizacional

Hoy en día, las empresas están más comprometidas con la sociedad, por un lado, su personal exige calidad y seguridad en el trabajo y, por el otro, los clientes esperan mejorías en la calidad de los servicios o productos. Tomando en cuenta que, si se tiene un equipo motivado y satisfecho, mejora la productividad; es que las organizaciones se han vuelto más conscientes de que el mantener un clima positivo en la institución resulta una ventaja competitiva para la empresa (Luz, 2003).

García (2018) concuerda con ello al mencionar que un buen clima en la organización logra que el personal se sienta parte de la institución y de sus logros y, al mejorar su desempeño, optimiza sus resultados. De ahí la importancia de

conocer el estado del clima en las empresas; de esta manera, es posible realizar un plan de mejora y fortalecimiento.

Gómez et al. (2010) también mantienen esta posición al considerar importante que las empresas consigan que cada uno de los miembros de la organización encuentre satisfacción en la labor que realizan, que se sientan importantes para la consecución de objetivos y parte de cada uno de los logros de la entidad; los autores consideran que solo así todos se beneficiarían.

Quien también concuerda con ello es Toro y Sanín (2013), quienes plantean un esquema de la gestión del clima organizacional, donde se aprecia que existen varios factores que influyen sobre este, tales como el trato, el apoyo recibido, los valores, entre otros. Y, al final, se observa que tiene un efecto en aspectos como la decisión de permanencia y, finalmente, en la productividad (véase la figura 3).

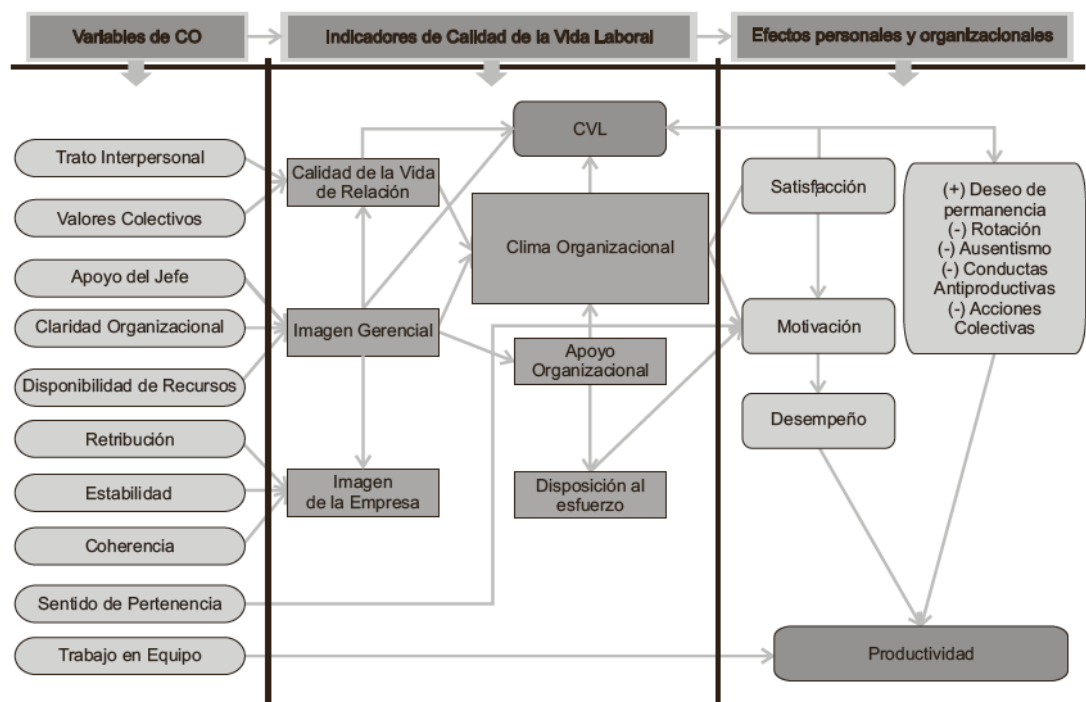


Figura 3. Modelo analítico de la gestión del clima organizacional

Fuente: Toro y Sanín (2013)

De acuerdo con González y González (2010), si se mide correctamente el clima, se conocerá qué factores necesitan atención. Una vez conocida la

percepción, se deben plantear estrategias de cambio que mejore el comportamiento del personal y así minimizar problemas, tales como rotación, y mejorar aspectos como la productividad y satisfacción.

En ese sentido, las empresas, al analizar sus resultados, deben tomar en cuenta también el clima que se vive en ella; de esta manera, pueden comprenderlo mejor y así también les será posible planificar estrategias que puedan mejorar el clima organizacional que le den mayor valor a la empresa.

#### **2.2.1.6 Dimensiones del clima organizacional**

Varios autores han presentado los factores que influyen en el personal y por los cuales es posible ser medido el clima de una organización, así tenemos a Likert (como se citó en Sandoval, 2004), quien plantea ocho dimensiones:

- a) Los métodos de mando, mide el liderazgo utilizado con los empleados.
- b) Las características de las fuerzas motivacionales, evalúa aquello que se utiliza para motivar al personal de acuerdo a sus necesidades.
- c) Las características de los procesos de comunicación, se estudia los tipos de comunicación que se utilizan en la organización.
- d) Las características de los procesos de influencia, que muestra la interacción que existe entre el superior y subordinado.
- e) Las características de los procesos de toma de decisiones, muestran donde se originan las medidas más importantes de la empresa.
- f) Las características de los procesos de planificación, evalúa el método utilizado para plantear los objetivos de la empresa.
- g) Las características de los procesos de control, explica donde se da el control en las diferentes instancias.
- h) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, expresa aquello que se quiere lograr.

Por su parte, Brunet (como se citó en García, 2018) detalla las dimensiones de Campbell, quien plantea cuatro dimensiones básicas:

- a) Autonomía individual: implica la responsabilidad que tiene un individuo dentro de la empresa y su grado de decisión.
- b) Grado de estructura del puesto: se refiere al método en que los objetivos y la forma de lograrlos son presentados al personal de la organización.
- c) Recompensa: relacionado a la forma económica en que se beneficiará al personal, así como ascensos en los niveles laborales.
- d) Consideración, agradecimiento y apoyo: concerniente al tipo de motivación que recibe el empleado por parte de sus superiores.

En la misma línea, Bowers y Taylor (como se citó en Sandoval, 2004) plantearon cinco dimensiones para evaluar el clima organizacional.

- a) Apertura a los cambios tecnológicos, basada en la aceptación por parte de la dirección en utilizar recursos tecnológicos que faciliten el desarrollo del trabajo.
- b) Recursos humanos, evalúa la preocupación que tiene la empresa en el bienestar de sus empleados.
- c) Comunicación, mide la existencia de canales de comunicación dentro de la empresa, así como la facilidad de que las quejas del personal en general sean de conocimiento de la dirección.
- d) Motivación, evalúa la metodología utilizada para que el personal labore mejor dentro de la empresa.
- e) Toma de decisiones, juzga la información que se encuentra disponible para la toma de decisiones y el rol de los empleados en el proceso del mismo.

Para la investigación, se tomó en cuenta las dimensiones de Palma (2004), quien, luego de realizar estudios del clima organizacional en la realidad peruana, considera:

- a) Autorrealización: percepción del trabajador del cómo es que su función dentro de la organización contribuye en su desarrollo personal y profesional, tanto hoy como en el futuro. Aquí, se evalúa las acciones que le permiten desarrollar habilidades y cuáles son sus posibilidades de progreso.
- b) Involucramiento laboral: relacionado con el grado de identificación del personal con los valores organizacionales de la empresa y el compromiso para alcanzar las metas trazadas. Evalúa si el empleado se siente parte del éxito de la empresa en general y de cada uno de los reconocimientos obtenidos.
- a) Supervisión: es la forma en que los trabajadores perciben el rol de sus superiores, tanto en el apoyo recibido como en la orientación brindada durante el desarrollo de sus labores cotidianas. Considera qué tan bien recibido es el método de control instalado en la empresa y si este cumple correctamente con su función.
- b) Comunicación: relativo a la información que circula en la empresa, la cual en su estado óptimo presenta fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión. Aquí, se evalúa principalmente si los canales de comunicación no presentan interrupciones y facilitan el desarrollo de las actividades de la empresa.
- c) Condiciones laborales: la empresa debe brindar a sus trabajadores lo necesario para que desarrollen correctamente sus funciones, pudiendo ser estos materiales, económicos y/o psicosociales. La empresa debe preocuparse por la calidad de vida de los empleados y sus necesidades, el bienestar de ellos repercute en sus actitudes al desarrollar sus funciones.

## **2.2.2 Variable compromiso laboral**

### **2.2.2.1 Definición de compromiso laboral**

Meyer y Allen (1997) lo definen como el lazo que une al trabajador y la empresa, producto de su relación; el cual tiene gran influencia en el hecho de permanecer o no laborando para la organización. Para ellos, esto respondería bien a un sentimiento afectivo, por necesidad u obligación.

Por su parte, Edel, García y Casiano (2007) comparten la opinión de Robbins (1999) y Davis Newstrom (1999), quienes contemplan que el compromiso está relacionado al cómo se identifica un trabajador con su empresa. Un empleado comprometido participa activamente en ella, dando lo mejor de sí para que se logren los objetivos planteados.

La lealtad determina fuertemente la permanencia de un trabajador en la empresa y esto es posible lograrlo cuando los miembros de la organización se sienten a gusto en ella, con las funciones que realizan y el entorno donde laboran; sienten que son importantes para alcanzar las metas y son partícipes de ellas con gran eficiencia (Aldana, 2013).

Sumando a ello, Porter, Steers, Mowday y Boulian (como se citó en García, 2018) postulan que el compromiso de la organización depende de la identificación que muestran los empleados respecto a todo lo relativo a la empresa, que es un proceso que debe ser motivado constantemente para lograr su éxito, el cual se ve influenciado por los siguientes factores:

- a) Identificación con los objetivos y valores.
- b) Predisposición para esforzarse en beneficio de la empresa.
- c) Pretensión de continuar, siendo parte de la organización como miembro de la organización.

El sentirse parte de una familia y mostrarse agradecido por ser parte de ella, es parte del sentimiento de compromiso que buscan las empresas en sus empleados. Donde el colaborador conozca los valores, costumbres, políticas y metas de la organización, y que demuestre con sus acciones ser consecuente con ellos y descarte la idea de retirarse de la empresa (Quispe, 2018).

Por tal, se identifica al compromiso laboral como el grado de conexión que existe entre los miembros de la empresa y elementos como valores organizacionales, metas y objetivos. Mientras más fuerte sea el vínculo, mayor la probabilidad de permanencia dentro de la organización, lo que al final resulta el ideal de la empresa, puesto que reduciría problemas de ausentismo y rotación de personal.

#### **2.2.2.2 Compromiso laboral en las instituciones educativas**

De acuerdo con Vidal Araya (2004, como se citó en Betanzos y Paz, 2011), bajo la perspectiva del modelo empresarial, es importante conocer las necesidades del cliente para brindarle un buen producto; en el caso de quienes se dedican al servicio educativo, se deben comprender las necesidades no solo de los clientes externos (alumnos), sino también de los internos (docentes).

Para lograr la fidelidad en los clientes, es necesario prestar atención en la situación de los empleados, ellos son la imagen de la organización; si ellos se encuentran motivados, realizan con mayor entusiasmo sus tareas; lo cual es más perceptible en empresas de servicio como lo son las instituciones educativas. El fin es lograr el compromiso por parte del equipo de trabajo, sin descuidar el bienestar personal de cada uno; un personal comprometido da más de sí mismo en su desempeño, haciendo incluso pequeños sacrificios por el bien del equipo, porque considera estas acciones como un medio para aprender y contribuir al buen funcionamiento de la empresa (Mejía, 2014).

Por su parte, Gutiérrez, Ramírez y García (2012) exponen que la variable compromiso en las empresas presenta varios estudios; sin embargo, en el panorama educativo de Latinoamérica, aún son pocos los desarrollados, debido a que los modelos educativos presentan dinámicas distintas. No obstante, se han logrado identificar ciertos factores en común que precisan mayor atención para reducir los altos niveles de rotación que impiden el compromiso con la institución:

- Falta de motivación
- Insatisfacción remunerativa
- Inestabilidad laboral

Barraza y Acosta (2008) consideran que las instituciones educativas en todos sus niveles precisan que planificar estrategias para lograr el compromiso de sus docentes con los objetivos y proyectos futuros es la clave para alcanzar el éxito; pues, de esta manera, se logra que se involucren más con la institución y aumentan las probabilidades de su permanencia e incrementar su desempeño, pautas importantes en este tipo de instituciones.

Asimismo, en su investigación, exhiben una situación que normalmente se presentan en las instituciones educativas, la cual es la división del personal en grupos, uno activo y participativo; y, por otro lado, uno pasivo e indiferente, donde el primer grupo realiza la mayor parte de las actividades con fines personales, por empatía con quien se encuentra en la cabeza y no por buscar el bienestar de la institución en sí. Para explicar esta dificultad, se requiere comprender que una organización está constituida por vínculos de sus integrantes y que las interacciones entre ellos repercuten en el desarrollo de sus actividades; de allí que sus miembros deben estar mentalizados en el bien común, buscando lo mejor para la institución y no un grupo particular; las personas pueden cambiar, mas no el propósito, de ello depende el fracaso o el éxito.

La educación va actualizándose con las nuevas exigencias del mundo y, con ello, también la labor del docente, donde hoy no solo se le exige prepararse para

dirigir su clase y realizar proyectos, sino también participa en otros niveles administrativos, por lo que Falau y Goldberg (como se citó en Betanzos y Paz, 2011) lo consideran como actor protagónico en la construcción de un sistema educativo de calidad.

La importancia de conocer el compromiso dentro de una institución educativa radica en que este afecta la calidad educativa; lo cual, para quienes se encuentran en el sector privado, significa poner en juego la reputación de la institución y los resultados financieros. Las empresas dedicadas al sector educativo deben de reconocer que su plana docente es el motor fundamental en sus actividades, de ellos depende el logro de las metas y objetivos planteados. Si la institución realiza un estudio para evaluar cuán comprometidos se encuentra su equipo de trabajo, podrá conocer los factores que debe mejorar y así lograr una plana docente más estable (Betanzos y Paz, 2011).

### **2.2.2.3 Factores del compromiso laboral**

Según Allen y Meyer (como se citó en Céspedes, 2017), la globalización ha cambiado la estructura de las empresas, donde mayormente buscan reducir personal a través de la tecnología, lo que ha llevado a cambiar la forma de compromiso, debiéndose considerar lo siguiente:

- La horizontalidad en el trabajo, donde los empleados tienen más responsabilidades y participan en toma de decisiones, con lo que debe fortalecerse la confianza.
- La presencia de terceros a través de contratación de consultorías, por lo que deber mejorar el compromiso con los suyos.
- Las personas se comprometen por inercia al empezar algo nuevo, lo que debe lograr la empresa es mantener ese compromiso, pues, de lo contrario, los empleados derivarán su atención a otras actividades.

De acuerdo con Gordon ( como se citó en Aldana, 2013), existen cuatro factores que explican el compromiso:

a) Lealtad

Está definida como la simpatía con todo lo relativo a la organización, el cual es posible ser desarrollada cuando la planificación institucional, sea los objetivos, metas, valores son accesibles al personal. De esta manera, ellos podrán identificarse con los fines de la empresa y ser partícipes de su logro.

b) Participación

Lograr que los empleados tengan oportunidad de participar en las decisiones que se toman otorgándoles:

- Poder, dándoles autoridad en temas laborales como metodología de trabajo, tareas asignadas, servicio al cliente, entre otros.
- Información, facilitando el acceso a ella asegurándose que los canales de difusión funcionen correctamente.
- Conocimientos y habilidades, a través de capacitaciones en temas específicos que le ayuden a tomar decisiones asertivas.
- Recompensas, con ellas, aumenta la autoestima de los empleados y se incentiva su participación.

c) Identificación

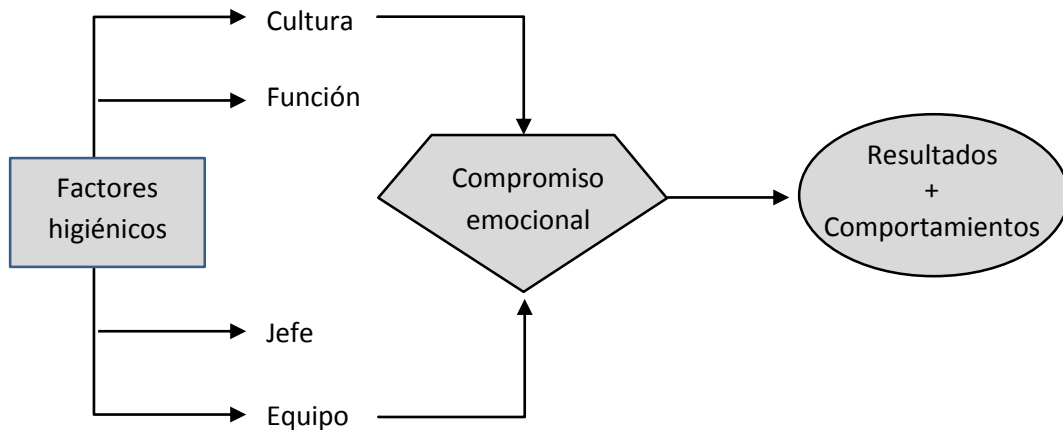
Lograr que el personal se sienta identificado con la empresa y desee trabajar por los objetivos empresariales. Participa activamente proponiendo mejoras para alcanzar las metas, las que toma como propias, además de que se preocupa por la calidad del producto y servicio.

d) Pertenencia

El sentirse parte de algo hace que los trabajadores pongan empeño en sus actividades y defiendan los intereses de la empresa. Suele presentar problemas cuando se crean subgrupos internos generando tensión en el ambiente.

Así también, una forma de comprender el compromiso es a través del modelo del diamante de la experiencia del compromiso (véase la figura 4.) postulado por las profesoras Diana Gavilán y María Avelló (Fernández, 2013; EFR OBSERVATORIO, 2010) donde muestran los elementos que influyen en el compromiso y permite analizar cuáles son los que precisan mayor atención de acuerdo a la realidad de la empresa.

- a) La relación con la empresa es el vínculo contractual que existe bajo las condiciones actuales que pueden mejorar. Evalúa aspectos como recompensa, salario, desempeño y el entorno.
- b) La función, el vínculo dependerá del si el empleado disfruta de las tareas que se le han asignado. Incluye la satisfacción con su trabajo, autonomía, participación en toma de decisiones y capacidad de innovación.
- c) La cultura de la organización, factores propios de la empresa influyen en el compromiso, tales como la comunicación, las decisiones, etc. Evalúa elementos como el estilo directivo, la comunicación, el flujo de la información, cultura de conciliación y la imagen pública.
- d) El jefe, el vínculo que cree el líder es decisivo para el compromiso, muchas veces las renuncias se dan por incompatibilidad con los jefes y no con la empresa. Considera aspectos como el estilo de liderazgo, si se reconocen los logros y si existe apoyo.
- e) El equipo, las relaciones con el resto de empleados es importante, un buen ambiente propicia comunicación fluída y solidaridad en las tareas. Incluye elementos como el trabajo en equipo, la relación con sus similares y el clima entre ellos.



*Figura 4. Diamante de la experiencia del compromiso*

Fuente: Fernández (2013)

#### **2.2.2.4 Importancia del compromiso laboral**

Edel et al. (2007) consideran que las organizaciones tienen el reto de generar estrategias para lograr que sus trabajadores se comprometan con los objetivos y se sientan parte importante de la empresa; esto consolida una imagen sólida ante sus similares, además que al contar con mayor compromiso obtendrá mejoras en su productividad.

En consecuencia, la importancia del compromiso laboral radica en que al lograr contar con personal que de lo mejor de sí para la empresa y que se considere parte de la institución; se obtienen mejoras en la productividad que inciden en la optimización de resultados.

Céspedes (2017) menciona que el compromiso permite evaluar el desarrollo organizacional, ya que da una visión de la situación global de la empresa con respecto a su fuerza laboral y del agrado que sienten en su puesto de trabajo. En ocasiones, un empleado puede no estar muy a gusto con su puesto, pero siente apego con la empresa, entonces es posible evaluar su reubicación y así evitar pérdidas valiosas para la organización.

De acuerdo con Salazar (2018), estudiar el compromiso organizacional en una empresa permite anticiparse al fracaso al tener un desglose del panorama de la realidad:

- a) Rendimiento: La falta de compromiso tiene incidencia en el desempeño de las labores, conocer su estado permite desarrollar estrategias de mejora.
- b) Continuidad en el trabajo: La falta de identificación con la empresa implicaría que el trabajador no sea leal y pueda cambiar de empleo de presentarse la oportunidad.
- c) Desconexión laboral: Los programas de incentivos no deben ser recortados, pues desmotivan al trabajador.
- d) Negligencia y salida: Un trabajador muestra su falta de compromiso, de dos formas, con conductas inapropiadas o renuncia.

Al respecto, EFR OBSERVATORIO (2010) realizó un estudio en conjunto a varias empresas llegando a la conclusión de cuáles son las características de un empleado comprometido (véase la figura 5).



*Figura 5:* Descripción de una persona comprometida

**Fuente:** EFR OBSERVATORIO (2010)

- Tiene una actitud positiva, optimista y entusiasta. Muestra preocupación constante por su desarrollo personal en la organización.
- Se identifica con las metas de la empresa y defiende los intereses de su organización.
- Desarrolla sus tareas con responsabilidad, mostrando todas sus capacidades en beneficio de la institución.
- Demuestran honestidad y profesionalismo, además de que posee habilidades comunicativas.
- Cumple con sus funciones eficientemente.

#### **2.2.2.5 Dimensiones del compromiso laboral**

Dentro de las dimensiones del compromiso, se encuentra la propuesta por Angle y Perry (Como se citó en Salazar, 2018), quienes consideran lo siguiente:

- a) Compromiso valorativo: directamente relacionado al cumplimiento de metas.
- b) Compromiso de permanencia: vinculado al hecho de que el personal se mantenga en la institución.

Asimismo, presenta el modelo postulado por O'Reilly y Chatman (1986), basado en el apego psicológico del personal respecto a la empresa.

- a) Cumplimiento: Relacionado a la actitud del trabajador para lograr recompensas.
- b) Identificación: Del empleado con las actividades de la organización.
- c) Internalización: Compenetración con los valores organizacionales, tomándolos como parte del individuo

Por otro lado, desde la perspectiva sistemática, el autor cita las dimensiones de Etzioni (1961) quien plantea tres dimensiones:

- a) Compromiso moral: El personal se siente identificado con los objetivos de la empresa.
- b) Compromiso de cálculo: Relacionado al factor económico de los empleados.
- c) Compromiso de alienación: Resultado de la presión que ejerce el ambiente laboral.

Para la investigación, se tomó en cuenta las dimensiones de Meyer y Allen (1997), las cuales son las más utilizadas, donde consideran tres dimensiones para el compromiso laboral cada una con características particulares (véase la tabla 2):

- a) Compromiso afectivo: Desarrolla vínculos emocionales con la empresa, los empleados encuentran satisfacción de sus necesidades con la labor que realizan y desean permanecer en la organización, porque conocen sus metas y valores; se sienten identificadas con ellas.

De acuerdo con Barraza y Acosta (2008), en este compromiso, predomina el factor psicológico, pues alcanzar este significa que el concepto de la empresa se encuentra implantado fuertemente en la mente del trabajador; muestra gran afinidad con la organización. Esto se denota en actitudes sencillas como la felicidad que transmite al hablar de su empresa y la defiende. El personal que presenta este tipo de compromiso puede llegar a ser un aliado en el caso de cambios organizacionales que lleven a mejorar la institución.

- b) Compromiso de continuidad: El trabajador reconoce la inversión que ha realizado en su trabajo y los costos que implicaría abandonarlo; los costos pueden ser financieros, físicos o psicológicos. Siente la necesidad de quedarse por el riesgo de perderlo todo y las pocas oportunidades que existen de encontrar otro trabajo.

El factor material prevalece en este tipo de compromiso, el trabajador distingue las inversiones propias que ha realizado en sí mismo y de las que se sirvió la empresa con tan solo cumplir con sus tareas; por lo que espera de alguna forma un reintegro por su inversión. Surge entonces el compromiso por el miedo a perder ese reconocimiento con el hecho de retirarse de la institución. De no alcanzar este compromiso, el escenario más probable es que los trabajadores elijan cumplir solo con lo necesario mientras esperan una oportunidad laboral mejor a la actual (Barraza y Acosta, 2008).

- c) Compromiso normativo: El sentido de lealtad a la empresa prevalece en retribución a la inversión que realizaron en él; el trabajador se siente en deuda con la organización y siente un deber en permanecer laborando en ella.

Al igual que el compromiso afectivo, este involucra el aspecto sentimental, puesto que el empleado se siente fuertemente obligado a permanecer. Esto puede surgir por la formación recibida, por mostrarse agradecido de la oportunidad de laborar en la institución, tal como la primera experiencia laboral o alguna acción que sea de gran significancia para el trabajador, del que surge el sentimiento de deuda y busque permanecer al servicio de la organización incondicionalmente.

**Tabla 2**

*Dimensiones del compromiso organizacional según Meyer y Allen*

<b>Dimensiones</b>	<b>Características</b>	<b>El individuo</b>
<b>De continuidad</b>	Se siente obligado, por ejemplo, por el sueldo que recibe.	“TIENE” que estar en la organización, juicios más racionales (coste personal de abandono).
<b>Afectivo</b>	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	“QUIERE” estar en la organización, enfoque más emocional.
<b>Normativo</b>	Lealtad, sentirse de fondo obligado.	Está “DETERMINADO” a contribuir a los fines de la organización. Se desarrolla la firme determinación de ser leal y deber moral.

Fuente: Quispe (2018), basado en Gonzáles y Guillén (2008)

### **2.2.3 Empresa EDUBRA S.A.C.**

EDUBRA S.A.C. es una empresa tacneña dedicada a la educación, que inicia operaciones en el 2016 por la iniciativa empresarial y deseos de crecimiento personal del Ing. Charles Ángel Del Carpio Luna. Sin embargo, sus orígenes se remontan al 2009, en un pequeño local de la Av. Billinghamurst, bajo el nombre de “Mi Pequeño Sol”.

Actualmente, la I.E.P. “Mi Pequeño Sol” se encuentra a cargo de la empresa EDUBRA S.A.C. y se encuentra ubicada en la calle Tacna N° 635, en el distrito, provincia y departamento de Tacna. Cuenta con una infraestructura moderna, con ambientes adecuados para llevar a cabo con calidad y modernización el proceso pedagógico en los niños de educación inicial, haciendo uso de una metodología propia que marca la diferencia en el sector, denominado método activo vivencial.

El promotor, el Sr. Charles del Carpio Luna, con el dinamismo, entrega y responsabilidad que lo caracteriza, ha logrado conformar un equipo de profesionales de primera línea, además de una selecta plana docentes y personal de apoyo, altamente calificados. Junto a la directora, la Lic. Dánnitsa Menéndez Coñaíla, han logrado el reconocimiento de la población tacneña, consiguiendo abrir un total de nueve aulas atendiendo a niños de 2, 3, 4 y 5 años.

El servicio educativo que se ofrece es de excelencia y calidad, en aprendizajes significativos y efectivos; además participan junto con los padres de familia en el quehacer escolar, socio-cultural y artístico en las actividades programadas a nivel Institucional, UGEL, DRSET y comunidad tacneña.

Teniendo en cuenta que, en los primeros años de la infancia, se efectúan los aprendizajes básicos y se desarrollan las estructuras iniciales del conocimiento que permitirán y facilitarán las adquisiciones de aprendizaje

posteriores, la Institución Educativa "Mi Pequeño Sol" busca en su quehacer diario:

- Una formación sólida en valores y principios.
- Una intensa cohesión de los saberes previos con los aprendizajes significativos, desarrollando las inteligencias emocionales y múltiples para una formación integral.
- La promoción de diversos talleres, tales como: artes plásticas, danza psicomotricidad, entre otros.
- Promover la participación activa y dinámica de los padres de familia en acciones académicas, sociales, culturales y recreativas.
- Practicar y vivenciar hábitos y actitudes positivas.

Tiene como visión: "Ser una institución líder en la formación integral de niños brindando un servicio de calidad y excelencia que permita responder con nuestro compromiso a la confianza de los Padres de Familia".

Y su misión: "Somos una institución comprometida con el desarrollo integral de nuestros niños y de sus capacidades individuales, basándonos en estrategias innovadoras que propician la formación personal, académica y vivencial, con la participación de los padres de familia y personal calificado que promueva un ambiente de afecto y seguridad para la formación de niños competitivos con valores que aporten al desarrollo de la sociedad".

Los principales valores institucionales que identifican el servicio de la empresa son:

- Compromiso: Con una sólida ética laboral, integridad y honestidad, la institución se encuentra comprometida con las familias que depositan el futuro de sus hijos.
- Respeto: Es la base de la relación con los demás. Se fomenta el respeto a los principios éticos, a las personas y a la diversidad de pensamiento, que ayuda a construir una sociedad tolerante.

- Honestidad: Establecer la congruencia a partir del sentir, pensar, decir y actuar en concordancia con los objetivos de la educación. Actuando siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud.
- Honradez: Trabajar con claridad y constancia, siendo íntegros y honestos; ofreciendo calidad en los servicios; primando la confianza y la sinceridad en lo que se hace, se piensa, se aprende y se ejecuta.
- Responsabilidad: Como institución, ayuda a fomentar relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo, que se transmite con un personal comprometido, profesional y coherente en su tarea educativa.

Hoy, la empresa EDUBRA S.A.C. asume el reto y compromiso de brindar una educación infantil adecuada, que favorezca el desarrollo social y emocional de los niños, dándoles la oportunidad de encontrarse con otros en un entorno estimulante. Participando activamente en este proceso formativo, todos los miembros que conforman el equipo de Mi Pequeño Sol y los padres de familia, como una unidad sólida que comparte un objetivo común, la formación integral y armónica de los niños.

### **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

Se destacan las siguientes definiciones de términos básicos:

- a) Comunicación: Es el proceso de transmisión de información, que es considerado como imprescindible para que la empresa cumpla con sus funciones y objetivos.
- b) Desarrollo personal: Es parte de la cultura organizacional, que es relativo al equilibrio emocional del trabajador y a su actitud positiva al aprendizaje y adaptación a la empresa.

- c) Desarrollo profesional: Es el crecimiento del trabajador hacia un nivel óptimo de conocimientos dentro del área en que se desempeñan y que lo ayudan a superarse y tener mayor reconocimiento en la empresa.
- d) Elementos psicosociales: Son los factores presentes en el medio laboral que pueden afectar el estado físico, psíquico o social del trabajador, tales como estrés, carga mental, fatiga mental, insatisfacción laboral, entre otros.
- e) Lealtad: Es el sentimiento de compromiso y fidelidad de los trabajadores con la organización y sus valores.
- f) Orientación: Es el proceso mediante el cual se le da a conocer al trabajador una visión panorámica de la empresa para que pueda estar familiarizada con ella, así como de las funciones que debe desarrollar.
- g) Pertinencia de la información: Es característica de la comunicación, la transmisión de información debe concordar con los objetivos de la empresa.
- h) Productividad: En el aspecto laboral, es el promedio de lo que produce el trabajador en un periodo de tiempo. Para aumentar la productividad laboral, se precisa prestar atención en mejorar elementos como la educación, capacitación y tecnología.
- i) Recompensa: Está conformado por los incentivos económicos que son brindados con la finalidad de persuadir al empleado para un resultado en particular.
- j) Valores organizacionales: Son pilares que definen y diferencian a la empresa de sus competidores; y que influyen en el cumplimiento de las metas planteadas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

La investigación se identificó como del tipo de estudio básica, ya que este investiga la relación entre variables o constructos. Así mismo, de acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se calificó como de nivel correlacional, porque tuvo como propósito conocer la relación existente entre dos o más variables dentro de un contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el término diseño hace referencia al plan o estrategia para obtener la información que se desea. Entonces, esta investigación correspondió como no experimental, del tipo transversal, ya que este corresponde a las investigaciones donde se recolectan datos para describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento determinado.

#### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.2.1 Población**

La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Selltiz et al., 1980, como se citó en Hernández et al., 2014) y se entiende por unidad de análisis a los elementos sobre quiénes se van a recolectar datos.

En el trabajo de investigación, al buscarse el análisis del clima organizacional y el compromiso laboral de la empresa EDUBRA S.A.C. se consideró como unidad de análisis a los trabajadores de la empresa. En este caso, se aplicó un censo poblacional delimitado por los 30 empleados de la institución, objeto de estudio, cuyos resultados son los que se analizan por dimensiones para cada variable.

Asimismo, como una segunda unidad de análisis se tuvo a los padres de familia, utilizada para conocer la percepción que ellos tenían respecto a las variables, dicha población fue de 170 individuos, donde las tabulaciones de sus respuestas se anexan.

### 3.2.2 Muestra

Dentro de la segunda unidad de análisis, conformada por padres de familia, se realizó el cálculo de la muestra, considerando:

- Tamaño poblacional (N) = 170
- Error máximo admisible = 5 %
- Nivel de confianza = 90 % (equivale a Z=1,6452)
- Tamaño de la proporción = 50 % (equivale a p=0,5)

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

$$n = \frac{170 * 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)}{0,05^2 * (170 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)} = 105$$

Aplicado en la fórmula, se obtuvo como resultado una muestra de 105 padres de familia, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria.

### **3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **3.3.1 Identificación de las variables**

**Variable 1:** Clima organizacional

**Dimensiones:**

- Autorrealización
- Involucramiento laboral
- Supervisión
- Comunicación
- Condiciones laborales

**Variable 2:** Compromiso laboral

**Dimensiones:**

- Compromiso afectivo
- Compromiso de continuidad
- Compromiso normativo

#### **3.3.2 Caracterización de las variables**

**Variable 1: “Clima organizacional”.** Es la forma en que es percibida la organización por parte de los miembros de ella.

**Dimensiones:**

- Autorrealización: Percepción de que el medio laboral influya positivamente en su propio desarrollo.
- Involucramiento laboral: Reconocimiento de la existencia de un vínculo estrecho entre la empresa y el trabajador.
- Supervisión: Percepción de apoyo y orientación por parte de los superiores.
- Comunicación: Percepción de la información pertinente relacionado al funcionamiento de la empresa.

- Condiciones laborales: Reconocimiento de contar con los bienes necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

**Variable 2: “Compromiso laboral”.** Es la identificación que sienten los trabajadores con los objetivos de la organización, que los involucra en la consecución de los mismos.

**Dimensiones:**

- Compromiso afectivo: Establecimiento de lazos emocionales que unen al empleado con la empresa.
- Compromiso de continuidad: Percepción de los costos que implicaría al dejar la institución.
- Compromiso normativo: Sentimiento de permanecer en la institución como muestra de lealtad y agradecimiento.

### **3.3.3 Definición operacional de las variables**

En la tabla 3 y 4, se presentan las dimensiones e indicadores que se utilizaron para el análisis de las variables de estudio, para lo cual se consideró la escala ordinal, se tiene:

**Tabla 3***Variable clima organizacional*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable 1 Clima organizacional	Es la percepción sobre el ambiente de trabajo; con su análisis es posible tomar acciones preventivas y correctivas, favoreciendo de esta manera a la mejora de resultados organizacionales (Palma, 2004).	Es el nivel de la percepción de la empresa, desde el punto de vista de quienes integran la organización, expresado en factores como la comunicación, identificación, percepción de los superiores, influencia en sí mismos y las condiciones bajo las que laboran.	Autorrealización	Desarrollo personal
				Desarrollo profesional
			Involucramiento laboral	Identificación con los valores organizacionales
				Compromiso con la organización
			Supervisión	Apoyo de superiores
				Orientación de superiores en las tareas diarias
			Comunicación	Fluidez en la comunicación
	Pertinencia de la información			
			Elementos materiales	
		Condiciones laborales	Elementos psicosociales	
			Elementos económicos	

Fuente: Palma (2004), Escala Clima laboral CL-SPC.

Elaboración: Propia

**Tabla 4***Variable compromiso laboral*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable 2 Compromiso laboral	Es el estado psicológico producto del lazo que existe entre el trabajador y la empresa; el cual influye en la decisión de continuar o no siendo parte de la organización. (Meyer & Allen, 1997)	Es el nivel de identificación con la empresa, el compromiso de un trabajador puede ser respuesta a diversos factores, tales como el afectivo, continuidad y normatividad.	Compromiso afectivo	Lazos emocionales Sentido de pertenencia
			Compromiso de continuidad	Inversión Alternativas de trabajo
			Compromiso normativo	Deuda con la entidad Lealtad

**Fuente:** Meyer y Allen (1997) Commitment in the workplace. Theory, research and application.

**Elaboración:** Propia

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Previa evaluación de los problemas y objetivos planteados, para esta investigación, se optó por la técnica de la encuesta, haciendo uso del cuestionario como instrumento.

Hernández et al. (2006, 2010) definen el cuestionario como uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables.

La escala elegida para el desarrollo fue la escala de Likert, la cual, según Hernández et al. (2006, 2010), esta escala ordinal percibe la reacción de los participantes a través de ítems presentados en forma afirmativa y negativa. Se consideró como la más adecuada para la posterior contrastación de hipótesis.

Los instrumentos fueron adaptados en base a la revisión bibliográfica y el apoyo del asesor; los cuales fueron validados a través del juicio de expertos (anexo). En lo referente a la confiabilidad, se utilizó los datos de la totalidad de la población de trabajadores de la entidad para el cálculo del estadístico Alpha de Cronbach, de donde se obtuvo un valor de 0,958 (variable “clima organizacional”) y 0,857 (variable “compromiso laboral”), lo cual implica que ambos instrumentos son adecuados.

Para cada variable, se utilizó un instrumento:

- Un cuestionario para analizar el clima organizacional que se percibe en la empresa.
- Un cuestionario para analizar el compromiso laboral que existe por parte de los trabajadores hacia la empresa.

Ambos cuestionarios se midieron bajo la escala de Likert para analizar las respuestas, considerando cinco opciones: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Con respecto a las tablas y figuras utilizadas, las respuestas obtenidas se agruparon en niveles: alto, regular y bajo; lo cual permitió efectuar el análisis de las variables y dimensiones. Los mismos se obtuvieron considerando intervalos de igual amplitud: bajo (1,00 – 2,33), regular (2,34 – 3,66) y alto (3,67 – 5,00).

En las tablas 5 y 6, se aprecia la relación de cada ítem del instrumento con su respectivo indicador:

**Tabla 5***Variable 1: Relación ítem - indicador - dimensión*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Clima organizacional	Autorrealización	Desarrollo personal	01, 02, 03, 04, 05
		Desarrollo profesional	06, 07, 08, 09, 10
	Involucramiento laboral	Identificación con los valores organizacionales	11, 12, 13, 14, 15
		Compromiso con la organización	16, 17, 18, 19, 20
	Supervisión	Apoyo de superiores	21, 22, 23, 24
		Orientación de superiores en las tareas diarias	25, 26, 27, 28, 29, 30
	Comunicación	Fluidez en la comunicación	31, 32, 33, 34, 35
		Pertinencia de la información	36, 37, 38, 39, 40
	Condiciones laborales	Elementos materiales	41, 42, 43
		Elementos psicosociales	44, 45, 46, 47, 48
Elementos económicos		49, 50	

Fuente: Cuestionario de "clima organizacional"

**Tabla 6***Variable 2: Relación ítem – indicador -dimensión*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Compromiso laboral	Compromiso afectivo	Lazos emocionales	01, 02, 03, 04
		Sentido de pertenencia	05, 06, 07, 08
	Compromiso de continuidad	Inversión	09, 10, 11
		Alternativas de trabajo	12, 13, 14, 15, 16
	Compromiso normativo	Deuda con la entidad	17, 18, 19, 20
		Lealtad	21, 22, 23, 24

Fuente: Cuestionario de "compromiso laboral"

### 3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizó el soporte informático SPSS 24.0 Para Windows.

Respecto a Microsoft Office Excel 2010, se utilizó para el registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjunta al informe.

Las técnicas a utilizar fueron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial, tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual) y tablas de contingencia. Así también, se usó la correlación Rho de Spearman para medir la correlación entre variables, considerando la siguiente escala:

**Tabla 7**

*Escala del Rho de Spearman*

<b>Valor de <math>r_{ho}</math></b>	<b>Significado</b>
<b>-1</b>	<b>Correlación negativa grande y perfecta</b>
<b>-0.9 a -0.99</b>	<b>Correlación negativa muy alta</b>
<b>-0.7 a -0.89</b>	<b>Correlación negativa alta</b>
<b>-0.4 a -0.69</b>	<b>Correlación negativa moderada</b>
<b>-0.2 a -0.39</b>	<b>Correlación negativa baja</b>
<b>-0.01 a -0.19</b>	<b>Correlación negativa muy baja</b>
<b>0</b>	<b>Correlación nula</b>
<b>0.01 a 0.19</b>	<b>Correlación positiva muy baja</b>
<b>0.2 a 0.39</b>	<b>Correlación positiva baja</b>
<b>0.4 a 0.69</b>	<b>Correlación positiva moderada</b>
<b>0.7 a 0.89</b>	<b>Correlación positiva alta</b>
<b>0.9 a 0.99</b>	<b>Correlación positiva muy alta</b>
<b>1</b>	<b>Correlación positiva grande y perfecta</b>

Fuente: Hernández et al. (2014)

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO FILOSÓFICO**

Es necesario que el estudio se sitúe en un determinado paradigma, así Khun (1962) considera a este como una guía base de la investigación que debe seguir el investigador, comprendiendo aspectos tanto teóricos como técnicos; el cual parte de una problemática surgida de un tema en particular que va a ser producto de análisis, siguiendo los procedimientos necesarios hasta dar respuesta al problema planteado (Ramos, 2015).

La presente investigación se encuentra dentro del paradigma positivista, puesto que se centra en el estudio de variables sociales con sustento teórico genérico, de los cuales se pretende dar solución a un problema en un determinado espacio, en este caso el clima organizacional y compromiso laboral, los cuales son temas administrativos comúnmente estudiados bajo este tipo de paradigma, de los cuales se desprenden diversas teorías.

#### **4.1 TEORÍAS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **a) Teoría de Rensis Likert**

De acuerdo con Likert (como se citó en Rodríguez, 2016), la actitud de los empleados dependerá de la percepción que tiene de la organización, tanto del comportamiento del grupo como las condiciones para desarrollar sus labores, aspectos tecnológicos, el salario, la estructura organizacional.

Para esta teoría, resaltan tres tipos de variables:

- Variables causales: También identificadas como variables independientes, indican el sentido en el que la empresa obtiene resultados. Aquí, se encuentran la estructura organizacional, administrativa, las decisiones y actitudes.
- Variables intermedias: Son las que miden el estado interno de la empresa incluye la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales: Son resultado de las variables causales e intermedias, establecen los resultados de la empresa. Aquí, se encuentra la productividad, ganancia y pérdida.

Para este autor, el tipo de clima se determinará en función al comportamiento de las variables, las cuales reflejan el punto de vista de los trabajadores, respecto a la realidad que se vive en el ambiente, donde muchas veces se ve influenciado por la conducta de quienes están a la cabeza (García, 2018).

#### b) Teoría de Litwin y Stringer

Estos autores definen al clima de una empresa desde una figura donde la percepción que tiene sus miembros es importante, donde el clima está compuesto por características del ambiente, tales como la estructura y el contexto, así también evalúan el papel del líder a cargo de la dirección de la empresa, es fundamental conocer el cómo es visto desde el punto de vista de los trabajadores. Todos estos factores en conjunto determinarán si se cuenta con un ambiente participativo o no (Sotelo, Figueroa, Arrieta y Solís, 2012).

De acuerdo a esta teoría, se identifica en el clima organizacional tres características representativas:

- Es experimentada por los miembros de la organización.
- Influye en el comportamiento de los mismos.

- Es descriptible en razón de un conjunto de actitudes de la empresa.

Según Litwin y Stinger (1968, como se citó en Sandi, 2018) el clima es medible por nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad; que son relacionadas con la motivación y la interacción del personal. Esta teoría contempla que el rendimiento se refuerza con la retroalimentación de actividades.

#### c) Teoría de Pritchard y Karasick

De acuerdo con en esta teoría, el clima es ciertamente constante en el ambiente interno, resultado del comportamiento de todos quienes la conforman; sobre todo, se ve influenciado por las posturas que toma la alta gerencia (García G. , 2010).

A través de once dimensiones, es posible medir la satisfacción de los individuos en el trabajo, los cuales evalúan diversos aspectos claves: autonomía, conflicto contra la cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, recompensa, relación entre rendimiento y remuneración, niveles de ambición de la empresa, estatus, flexibilidad, centralización y apoyo (Pritchard 1968, como se citó en Roa, 2004).

## **4.2 TEORÍAS DE LA VARIABLE COMPROMISO LABORAL**

#### a) Teoría de Meyer y Allen

Se divide en tres componentes, donde el compromiso expresa el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización (como se citó en García, 2018).

- Compromiso afectivo: Se refiere a los lazos emocionales que genera el personal con la empresa.
- Compromiso de continuación: Relacionado al reconocimiento de la persona, con respecto a los costos y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo.
- Compromiso normativo: Toma importancia la lealtad a la organización, en un sentido moral.

#### b) Teoría de Porter, Steers, Mowday y Boulian

Para estos autores (como se citó en García, 2018), el compromiso es describir qué tan fuerte se involucran los miembros de la organización, destacando la presencia de ciertos factores:

- Creencia en objetivos y valores organizacionales.
- Voluntad para esforzarse en beneficio de la empresa.
- Deseo para continuar laborando en ella.

El compromiso va más allá de la lealtad, sobre todo, es el interés que los miembros de la organización tienen respecto a la institución, el cómo se sienten en ella; el cual representa un proceso continuo de aceptación de todo aquello que involucra a la empresa.

#### c) Teoría de O'Reilly y Chatman

Estos autores (como se citó en Gallardo, 2008) consideraban que el compromiso es reflejo del vínculo psicológico que une a una persona con la empresa para la cual trabaja; el cual es susceptible a cambios por diversos factores, los que podía devenir lo siguiente:

- Conformidad: Surge cuando las conductas son para conseguir recompensas específicas.

- Identificación: Los miembros de la empresa muestran orgullo de pertenecer a ella, pero no adoptan los logros como propios.
- Interiorización: Ocurre cuando los valores de la persona coinciden con los de la empresa.

## CAPÍTULO V RESULTADOS

### 5.1. RESULTADOS

#### 5.1.1 Variable “clima organizacional”

**Tabla 8**

*Dimensión “autorrealización”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	22	73,3	73,3	73,3
Alto	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “clima organizacional”

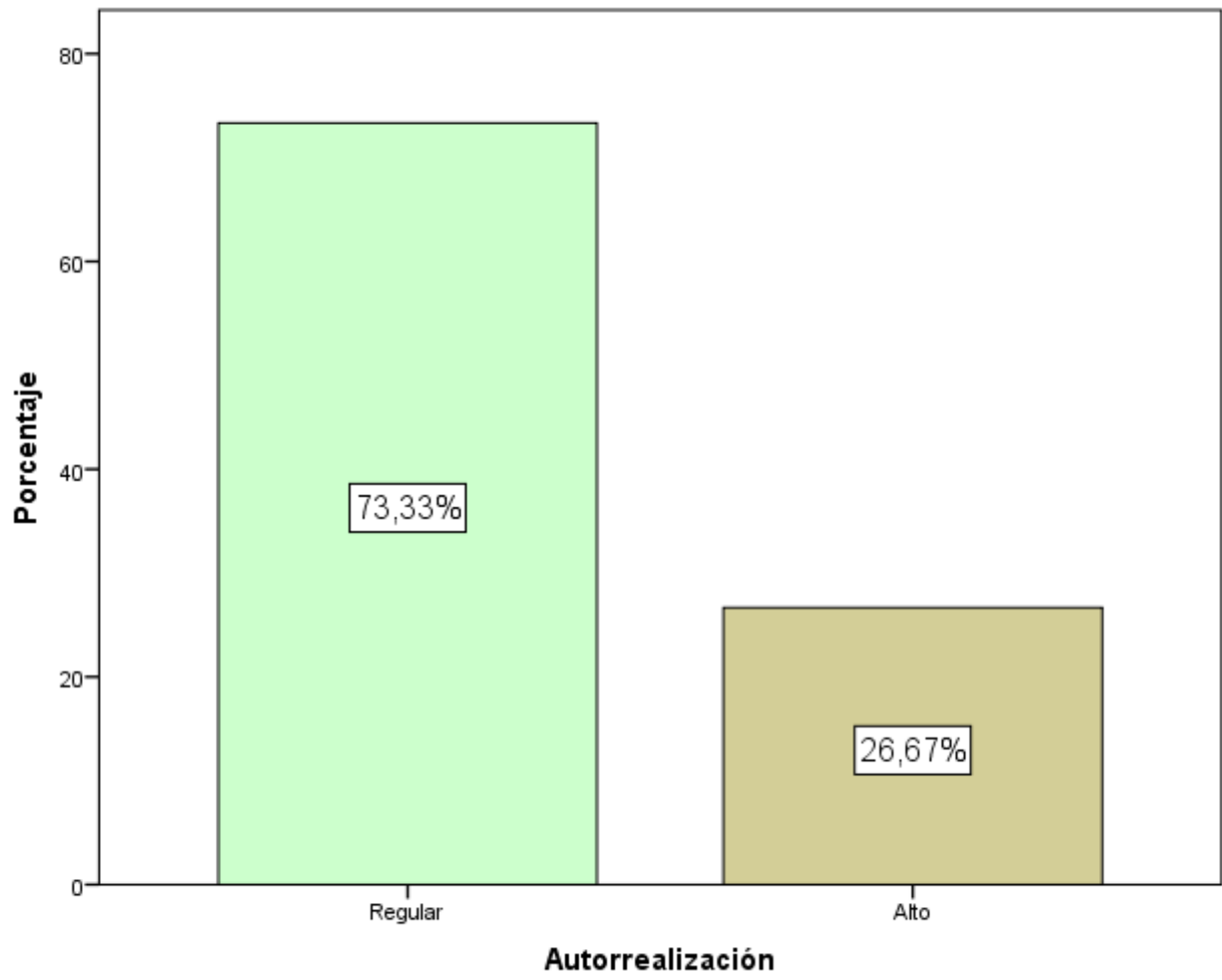
Los resultados hallados hacen referencia a la dimensión “autorrealización”, donde el 73,3 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel regular la realización personal que percibe siendo parte de la institución. Cuando se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados por el personal son que consideran que las actividades en las que trabajan le permiten aprender y desarrollarse y que su trabajo lo hace sentirse realizado profesionalmente; siendo los aspectos focalizados de mejora el que los jefes deberían promover la capacitación que se necesita y que la entidad debería priorizar el expresar reconocimiento por los avances y logros.

**Tabla 9***Dimensión "autorrealización" (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
La empresa se interesa por el bienestar de sus empleados.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	3	10,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	15	50,0
	Casi siempre/De acuerdo	9	30,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	1	3,3
La institución valora el esfuerzo que hace usted en el desempeño de sus labores.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	20	66,7
	Casi siempre/De acuerdo	8	26,7
Participa en la creación de planes de acción para mejorar la institución.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	3	10,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	13	43,3
	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
Trabajar en la entidad le ayuda a su desarrollo personal.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	13	43,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	5	16,7
La empresa promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	15	50,0
	Casi siempre/De acuerdo	12	40,0
Los supervisores le expresan reconocimiento por sus logros.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Casi nunca/En desacuerdo	5	16,7
	A veces/Indiferente	19	63,3
	Casi siempre/De acuerdo	5	16,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	0	0,0
Existen oportunidades de progresar en la institución.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	18	60,0
	Casi siempre/De acuerdo	8	26,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	2	6,7

		Recuento	% de N columnas
Las actividades en las que trabaja le permiten aprender y desarrollarse.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	5	16,7
	A veces/Indiferente	5	16,7
	Casi siempre/De acuerdo	11	36,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	9	30,0
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	10	33,3
	A veces/Indiferente	11	36,7
	Casi siempre/De acuerdo	3	10,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	4	13,3
Su trabajo lo hace sentirse realizado profesionalmente.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	11	36,7
	Casi siempre/De acuerdo	13	43,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	5	16,7

Fuente: Cuestionario de "clima organizacional"



*Figura 6:* Dimensión “autorrealización”

Fuente: Tabla 8

**Tabla 10***Dimensión “involucramiento laboral”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	12	40,0	40,0	40,0
Alto	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “clima organizacional”

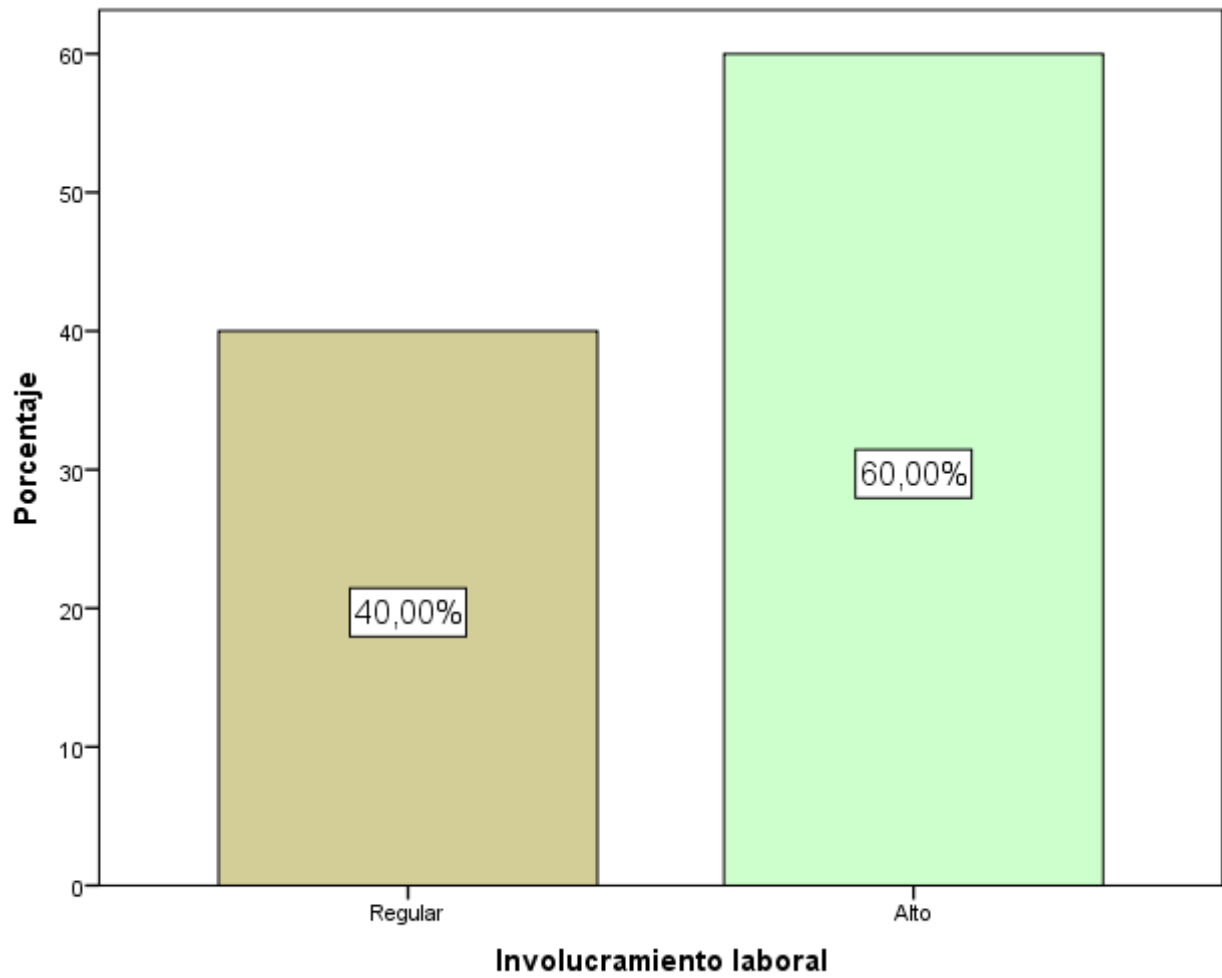
Los resultados hallados hacen referencia a la dimensión “involucramiento laboral”, donde el 60,0 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel elevado su involucramiento personal en la búsqueda de lograr los objetivos de la institución. Cuando se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados por el personal son que cada uno se considera factor clave para el éxito de la organización y que la entidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral; siendo los aspectos focalizados de mejora el que el personal se comprometa más con la búsqueda del éxito institucional y que perciba de que en la entidad se hacen mejor las cosas cada día.

**Tabla 11***Dimensión “involucramiento laboral” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	6	20,0
	Casi siempre/De acuerdo	14	46,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	9	30,0
El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	7	23,3
	Casi siempre/De acuerdo	14	46,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	8	26,7
Usted tiene clara la definición de visión, misión y valores de la institución.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	A veces/Indiferente	7	23,3
	Casi siempre/De acuerdo	14	46,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	6	20,0
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	7	23,3
	Casi siempre/De acuerdo	12	40,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	10	33,3
Los trabajadores cooperan entre sí en la entidad.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	A veces/Indiferente	9	30,0
	Casi siempre/De acuerdo	14	46,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	3	10,0
Siente compromiso con el éxito en la organización.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	0	0,0
	A veces/Indiferente	9	30,0
	Casi siempre/De acuerdo	11	36,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	8	26,7

		Recuento	% de N columnas
En el trabajo se hacen mejor las cosas cada día.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	16	53,3
	Casi siempre/De acuerdo	9	30,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	2	6,7
Los servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	15	50,0
	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
Los trabajadores están comprometidos con la organización.	Siempre/Totalmente de acuerdo	3	10,0
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	14	46,7
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	Casi siempre/De acuerdo	8	26,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	6	20,0
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	8	26,7

Fuente: Cuestionario de "clima organizacional"



*Figura 7.* Dimensión “involucramiento laboral”

Fuente: Tabla 10

**Tabla 12***Dimensión “supervisión”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	3,3	3,3	3,3
Regular	12	40,0	40,0	43,3
Alto	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “clima organizacional”

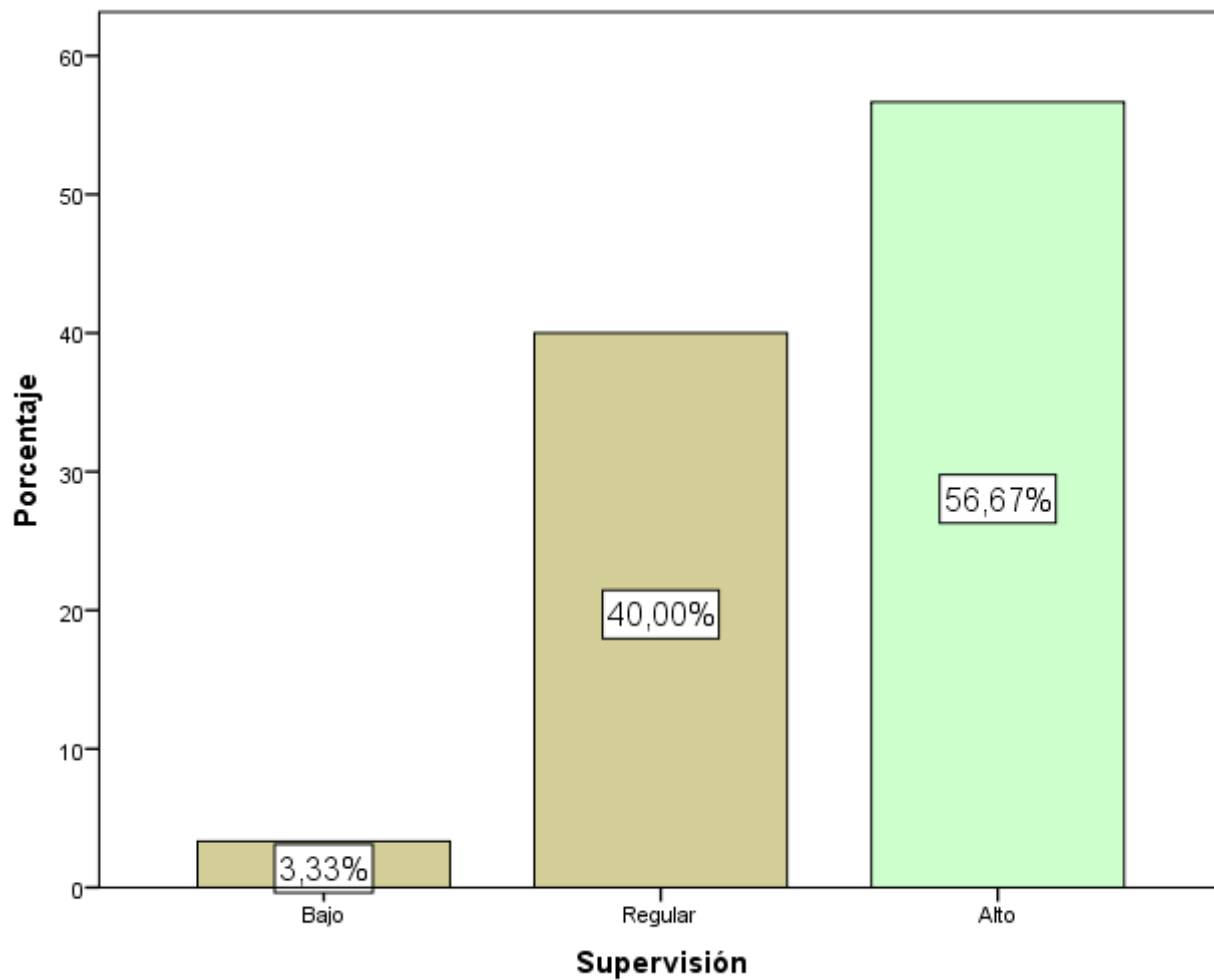
Los resultados hallados hacen referencia a la dimensión “supervisión”, donde el 56,7 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel elevado la supervisión y control que se practica en la institución. Cuando se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados por el personal son que consideran que la entidad dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades y que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos; siendo los aspectos focalizados de mejora el que los directivos deberían impulsar la existencia de un trato más justo en la empresa y que se deberían dar más facilidades para obtener una preparación adecuada para realizar el trabajo.

**Tabla 13***Dimensión “supervisión” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	17	56,7
	Casi siempre/De acuerdo	8	26,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	4	13,3
Existe un trato justo en la empresa.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	20	66,7
	Casi siempre/De acuerdo	5	16,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	2	6,7
En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	Nunca/Totalmente en desacuerdo	3	10,0
	Casi nunca/En desacuerdo	0	0,0
	A veces/Indiferente	14	46,7
	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	3	10,0
Los objetivos de trabajo están claramente definidos.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	A veces/Indiferente	8	26,7
	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	8	26,7
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	0	0,0
	A veces/Indiferente	9	30,0
	Casi siempre/De acuerdo	16	53,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	5	16,7
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	6	20,0
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	0	0,0
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	13	43,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	7	23,3

		Recuento	% de N columnas
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	5	16,7
	A veces/Indiferente	16	53,3
	Casi siempre/De acuerdo	8	26,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	1	3,3
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	6	20,0
	Casi siempre/De acuerdo	14	46,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	7	23,3
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	7	23,3
	Casi siempre/De acuerdo	14	46,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	7	23,3

Fuente: Cuestionario de "clima organizacional"



*Figura 8. Dimensión "supervisión"*

Fuente: Tabla 12

**Tabla 14***Dimensión “comunicación”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	14	46,7	46,7	46,7
Alto	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “clima organizacional”

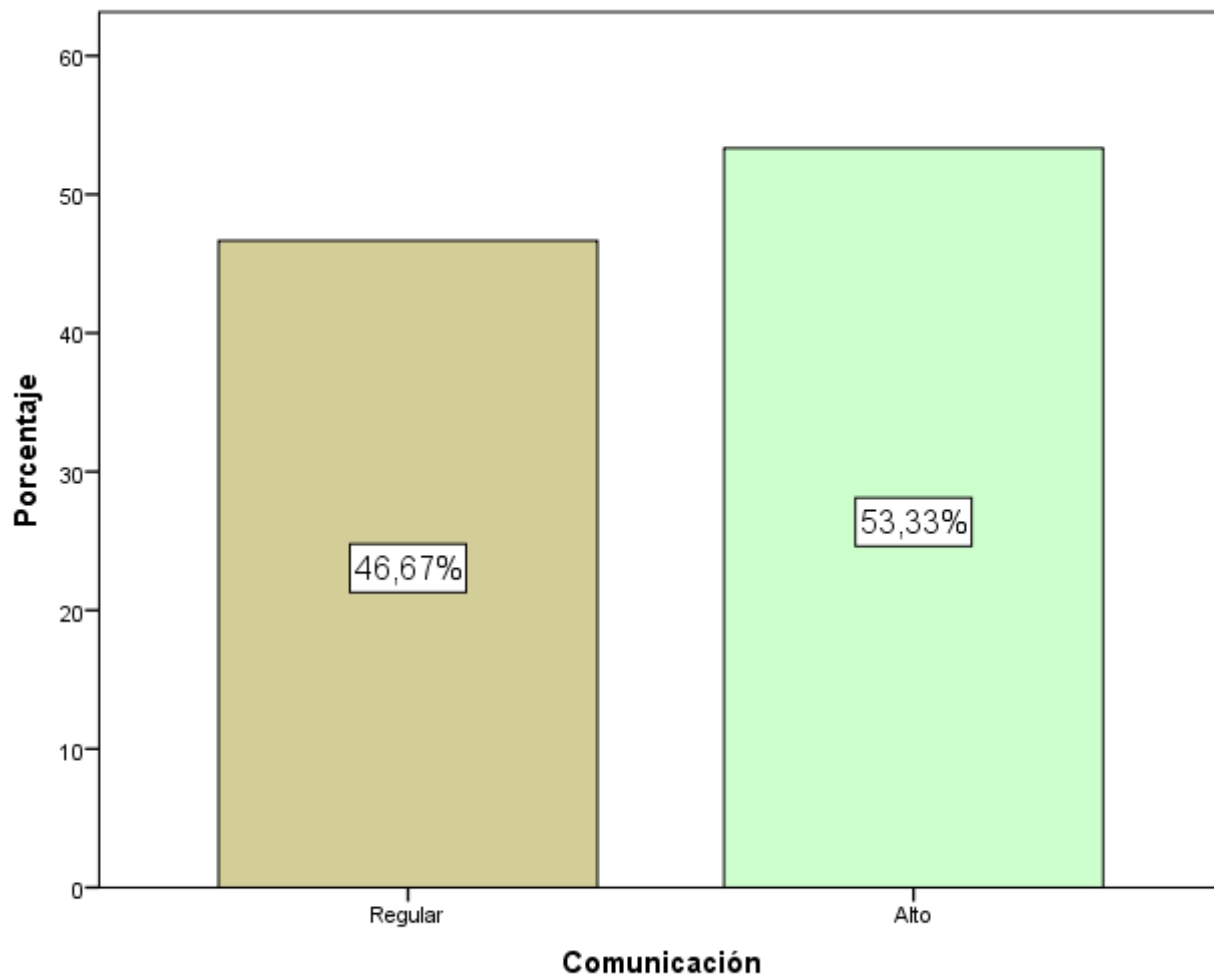
Los resultados hallados hacen referencia a la dimensión “comunicación”, donde el 53,3 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel elevado la comunicación frecuente que existe dentro de la entidad. Cuando se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados por el personal son que los objetivos planteados se informan al personal y que es posible la interacción con los superiores de la entidad; siendo los aspectos focalizados de mejora el que la información debería fluir de forma más adecuada y que en los grupos de trabajo debería existir una relación más armoniosa.

**Tabla 15***Dimensión “comunicación” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
En mi trabajo, la información fluye adecuadamente.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	4	13,3
	A veces/Indiferente	13	43,3
	Casi siempre/De acuerdo	12	40,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	1	3,3
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	13	43,3
	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	3	10,0
Es posible la interacción con los superiores de la entidad.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	0	0,0
	A veces/Indiferente	13	43,3
	Casi siempre/De acuerdo	12	40,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	5	16,7
La institución promueve la comunicación interna.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	16	53,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	3	10,0
Se conocen los avances que va logrando la institución.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	4	13,3
	A veces/Indiferente	8	26,7
	Casi siempre/De acuerdo	11	36,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	7	23,3
Se informa oportunamente la existencia de problemas.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	5	16,7
	A veces/Indiferente	8	26,7
	Casi siempre/De acuerdo	12	40,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	5	16,7
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	11	36,7
	Casi siempre/De acuerdo	16	53,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	2	6,7

		Recuento	% de N columnas
Existen suficientes canales de comunicación.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	A veces/Indiferente	9	30,0
	Casi siempre/De acuerdo	15	50,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	3	10,0
Su superior escucha los planteamientos que se le hacen.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	13	43,3
	Casi siempre/De acuerdo	11	36,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	5	16,7
Los objetivos planteados se informan al personal.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	9	30,0
	Casi siempre/De acuerdo	11	36,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	9	30,0

Fuente: Cuestionario de "clima organizacional"



*Figura 9. Dimensión “comunicación”*

Fuente: Tabla 14

**Tabla 16***Dimensión “condiciones laborales”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	3,3	3,3	3,3
Regular	15	50,0	50,0	53,3
Alto	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “clima organizacional”

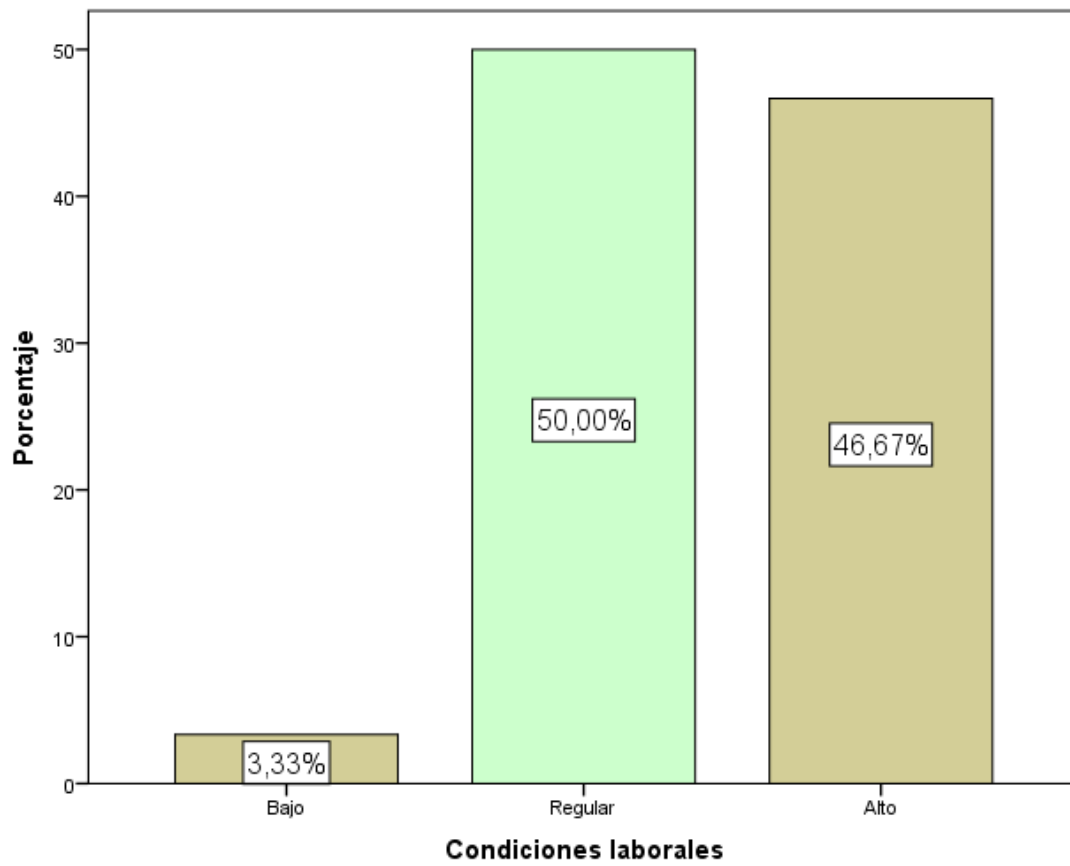
Los resultados hallados hacen referencia a la dimensión “condiciones laborales”, donde el 50,0 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel regular las condiciones laborales que brinda la entidad para cumplir con las metas propuestas. Cuando se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados por el personal son que la entidad dispone de tecnología que facilita el trabajo y que existe una buena administración de los recursos; siendo los aspectos focalizados de mejora el que la remuneración debería ser más atractiva en comparación con la de otras organizaciones y además más acorde con el desempeño y los logros.

**Tabla 17***Dimensión “condiciones laborales” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	A veces/Indiferente	4	13,3
	Casi siempre/De acuerdo	14	46,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	9	30,0
Existe buena administración de los recursos.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	12	40,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	7	23,3
La administración provee de insumos necesarios para el trabajo diario.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	4	13,3
	A veces/Indiferente	15	50,0
	Casi siempre/De acuerdo	9	30,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	2	6,7
Los objetivos de trabajo son retadores.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	9	30,0
	Casi siempre/De acuerdo	16	53,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	4	13,3
Recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	13	43,3
	Casi siempre/De acuerdo	13	43,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	0	0,0
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	5	16,7
	A veces/Indiferente	6	20,0
	Casi siempre/De acuerdo	16	53,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	3	10,0
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	13	43,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	6	20,0

		Recuento	% de N columnas
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	11	36,7
	Casi siempre/De acuerdo	8	26,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	9	30,0
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	9	30,0
	Casi nunca/En desacuerdo	4	13,3
	A veces/Indiferente	7	23,3
	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	0	0,0
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	9	30,0
	A veces/Indiferente	9	30,0
	Casi siempre/De acuerdo	9	30,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	1	3,3

Fuente: Cuestionario de "clima organizacional"



*Figura 10.* Dimensión “condiciones laborales”

Fuente: Tabla 16

**Tabla 18***Variable "clima organizacional"*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	16	53,3	53,3	53,3
Alto	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "clima organizacional"

Los resultados hallados hacen referencia a la variable "clima organizacional", donde el 53,3 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel regular el clima organizacional que existe en la entidad. Cuando se efectúa el análisis por dimensión, se tiene que el más destacado es el involucramiento laboral y los focalizados a mejorar son la autorrealización y las condiciones laborales.

**Tabla 19***Variable "clima organizacional" (por dimensión)*

		Recuento	% de N columnas
Autorrealización	Bajo	0	0,0
	Regular	22	73,3
	Alto	8	26,7
Involucramiento laboral	Bajo	0	0,0
	Regular	12	40,0
	Alto	18	60,0
Supervisión	Bajo	1	3,3
	Regular	12	40,0
	Alto	17	56,7
Comunicación	Bajo	0	0,0
	Regular	14	46,7
	Alto	16	53,3
Condiciones laborales	Bajo	1	3,3
	Regular	15	50,0
	Alto	14	46,7

Fuente: Cuestionario de "clima organizacional"

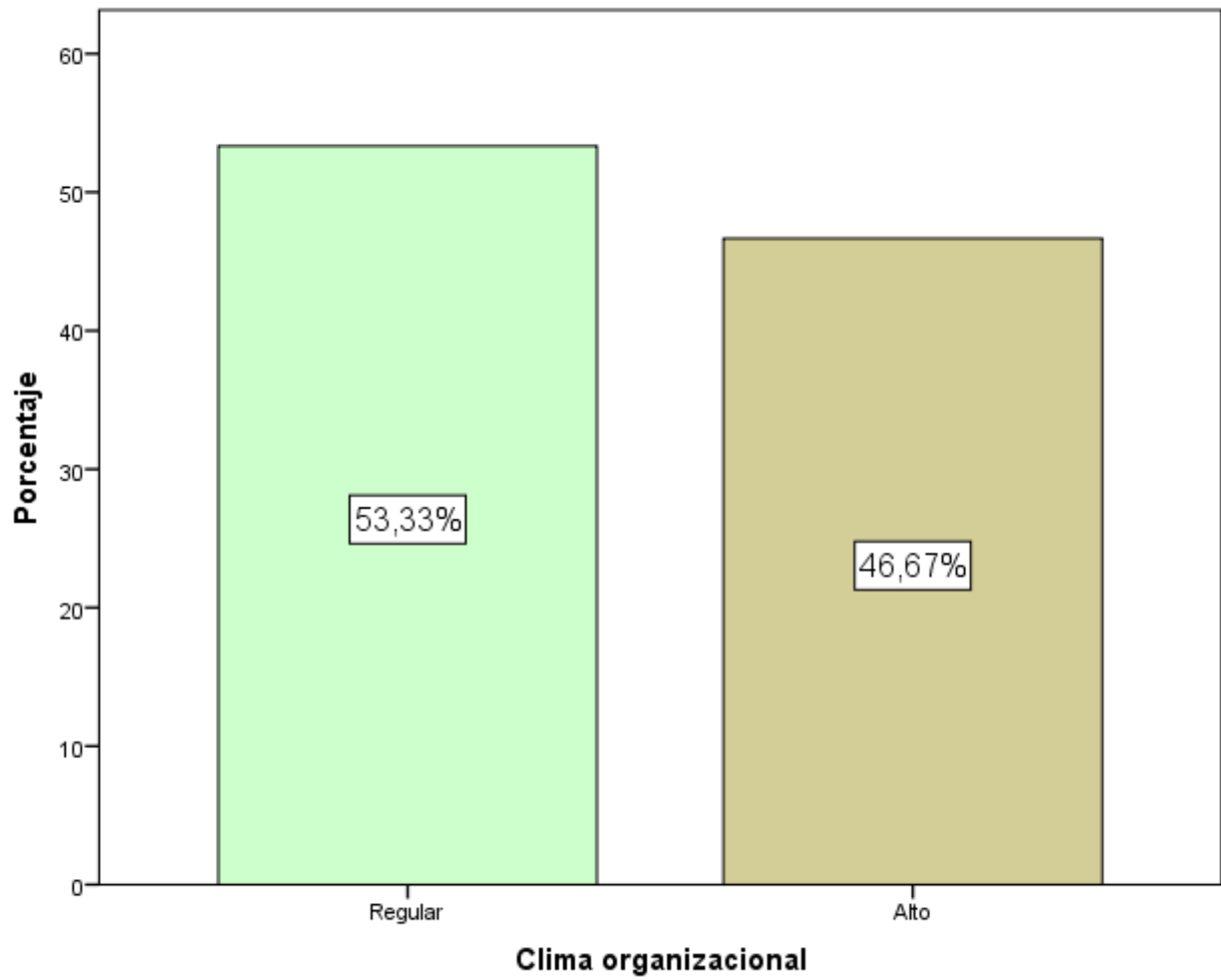


Figura 11. Variable "clima organizacional"

Fuente: Tabla 18

### 5.1.2 Variable “compromiso laboral”

**Tabla 20**

*Dimensión “compromiso afectivo”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	3,3	3,3	3,3
Regular	13	43,3	43,3	46,7
Alto	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “compromiso laboral”

Los resultados hallados hacen referencia a la dimensión “Compromiso afectivo”, donde el 53,3 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel elevado su nivel de compromiso afectivo para con la entidad. Cuando se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados por el personal son que manifiestan sentirse emocionalmente vinculados con la organización y que disfrutan conversar sobre el trabajo con otras personas fuera de la institución; siendo los aspectos focalizados de mejora el que personal pueda sentir felicidad ante la opción de poder trabajar el resto de su vida en la organización y que se sienta principalmente comprometido solamente con la entidad.

**Tabla 21***Dimensión “compromiso afectivo” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	A veces/Indiferente	18	60,0
	Casi siempre/De acuerdo	6	20,0
Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	Siempre/Totalmente de acuerdo	1	3,3
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	11	36,7
Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	Casi siempre/De acuerdo	12	40,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	5	16,7
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
Me siento emocionalmente vinculado con esta organización.	A veces/Indiferente	9	30,0
	Casi siempre/De acuerdo	12	40,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	6	20,0
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	11	36,7
	Casi siempre/De acuerdo	13	43,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	4	13,3
Me siento como parte de la familia en mi organización.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	15	50,0
Disfruto conversar sobre mi trabajo con otras personas fuera de la institución.	Siempre/Totalmente de acuerdo	4	13,3
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	8	26,7
	Casi siempre/De acuerdo	14	46,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	6	20,0

		Recuento	% de N columnas
Pienso que podría	Siempre/Totalmente de acuerdo	6	20,0
fácilmente	Casi siempre/De acuerdo	9	30,0
comprometerme con	A veces/Indiferente	11	36,7
otra empresa como lo	Casi nunca/En desacuerdo	4	13,3
estoy ahora con esta.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0

Fuente: Cuestionario de “compromiso laboral”

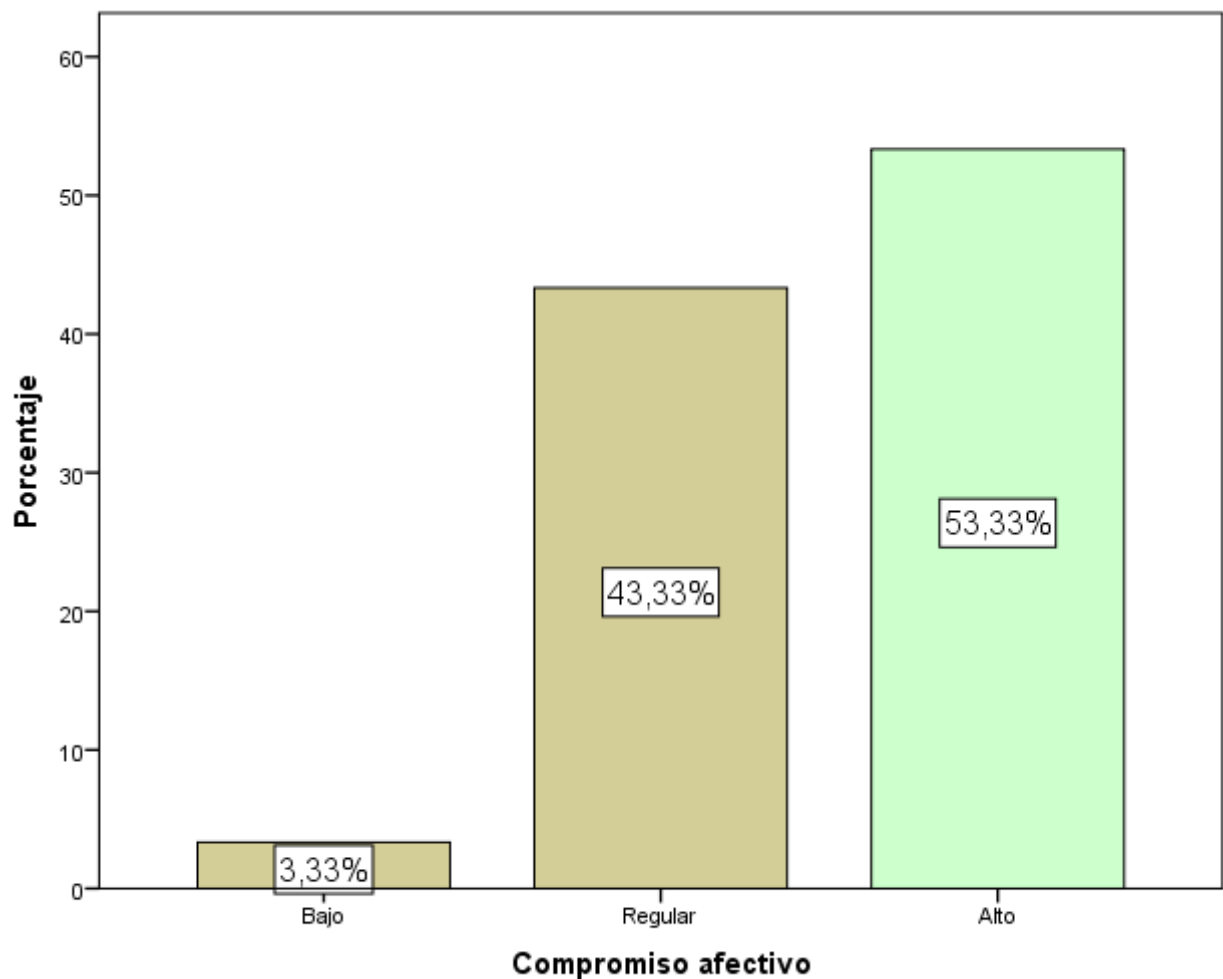


Figura 12. Dimensión “compromiso afectivo”

Fuente: Tabla 20

**Tabla 22***Dimensión “compromiso de continuidad”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	3,3	3,3	3,3
Regular	24	80,0	80,0	83,3
Alto	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “compromiso laboral”

Los resultados hallados hacen referencia a la dimensión “compromiso de continuidad”, donde el 80,0 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel regular su nivel de compromiso de continuidad para con la entidad. Cuando se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados por el personal son que consideran que existen muchos factores en juego si deciden dejar el trabajo ahora y que sería muy difícil dejar ahora la empresa, aun si lo quisiera; siendo los aspectos focalizados de mejora el que se deberían proporcionar todos los beneficios que en promedio se dan en el sector donde la entidad brinda sus servicios y el priorizar dar la seguridad laboral que permita no estar buscando otras opciones de trabajo.

**Tabla 23***Dimensión “compromiso de continuidad” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Hay muchos factores en juego si decido dejar mi trabajo ahora.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	4	13,3
	A veces/Indiferente	7	23,3
	Casi siempre/De acuerdo	13	43,3
Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.	Siempre/Totalmente de acuerdo	6	20,0
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	16	53,3
Sería muy difícil para mí dejar ahora a mi empresa, aun si lo quisiera.	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	2	6,7
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	4	13,3
Otras empresas no me proporcionarán los beneficios que tengo aquí.	A veces/Indiferente	12	40,0
	Casi siempre/De acuerdo	6	20,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	8	26,7
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
No siento miedo por lo que podría pasar si yo renuncio a mi trabajo sin tener otro en espera.	Casi nunca/En desacuerdo	10	33,3
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	A veces/Indiferente	15	50,0
	Casi siempre/De acuerdo	3	10,0
Siento que tengo pocas opciones para considerar dejar esta institución.	Siempre/Totalmente de acuerdo	0	0,0
	Casi siempre/De acuerdo	3	10,0
	Casi nunca/En desacuerdo	5	16,7
	A veces/Indiferente	10	33,3
Ahora, permanecer en la empresa es una cuestión de necesidad tanto como de deseo.	Casi siempre/De acuerdo	11	36,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	1	3,3
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	1	3,3
	A veces/Indiferente	15	50,0
	Casi siempre/De acuerdo	10	33,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	2	6,7
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7

		Recuento	% de N columnas
Una de las razones para no dejar esta empresa sería la escasez de alternativas de trabajo.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	3	10,0
	Casi nunca/En desacuerdo	5	16,7
	A veces/Indiferente	16	53,3
	Casi siempre/De acuerdo	5	16,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	1	3,3

Fuente: Cuestionario de “compromiso laboral”

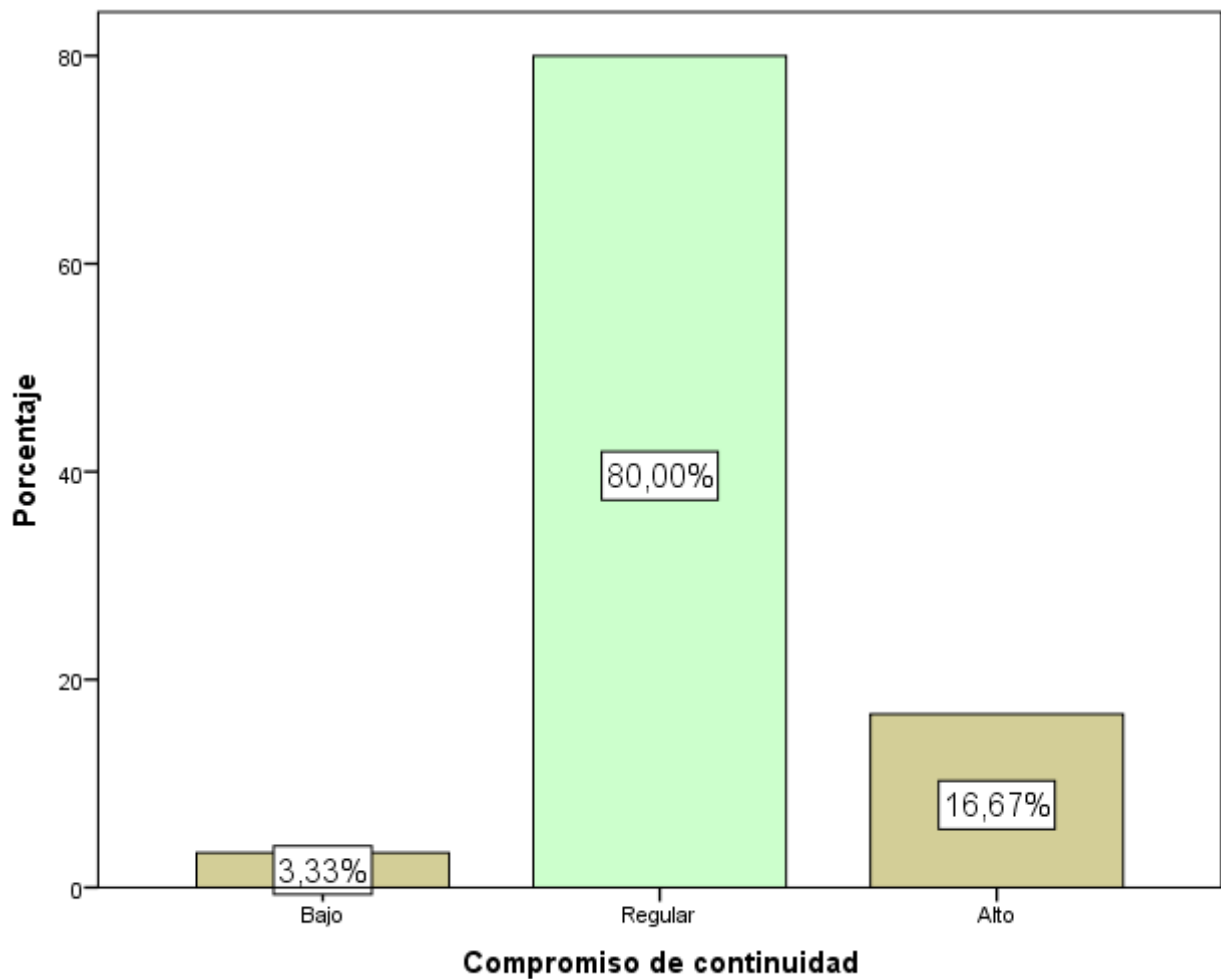


Figura 13. Dimensión “compromiso de continuidad”

Fuente: Tabla 22

**Tabla 24***Dimensión “compromiso normativo”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	21	70,0	70,0	70,0
Alto	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “compromiso laboral”

Los resultados hallados hacen referencia a la dimensión “compromiso normativo”, donde el 70,0 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel regular su nivel de compromiso normativo para con la entidad. Cuando se efectúa el análisis por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados por el personal son que son conscientes de que el personal tiende a cambiar de trabajo muy frecuentemente y que, en la entidad, le han enseñado a valorar la fidelidad a una institución; siendo los aspectos focalizados de mejora el que el personal debería sentir con mayor intensidad una permanente obligación moral de permanecer en la entidad y brindar mayores condiciones de trabajo que permita no cambiar de entidad ante nuevas ofertas laborales.

**Tabla 25***Dimensión “compromiso normativo” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Si tengo una oferta de trabajo mejor en otra parte, sentiría que no es bueno dejar mi trabajo.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	9	30,0
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	7	23,3
	Siempre/Totalmente de acuerdo	4	13,3
Las cosas son mejores cuando las personas permanecen en una sola organización.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	A veces/Indiferente	12	40,0
	Casi siempre/De acuerdo	9	30,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	4	13,3
Pienso que el personal de la institución cambia de trabajo muy frecuentemente.	Siempre/Totalmente de acuerdo	11	36,7
	Casi siempre/De acuerdo	6	20,0
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
Una de las principales razones para continuar en esta organización es que siento una permanente obligación moral de permanecer en ella.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	4	13,3
	Casi nunca/En desacuerdo	6	20,0
	A veces/Indiferente	13	43,3
	Casi siempre/De acuerdo	5	16,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	2	6,7
Para mí ir de empresa en empresa me parece antiético.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	8	26,7
	Casi siempre/De acuerdo	15	50,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	3	10,0
Me enseñaron a entender el valor de la fidelidad a una institución.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	0	0,0
	Casi nunca/En desacuerdo	2	6,7
	A veces/Indiferente	10	33,3
	Casi siempre/De acuerdo	11	36,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	7	23,3
Yo pienso que en la actualidad no es sensato ser una persona excesivamente comprometida con la empresa.	Siempre/Totalmente de acuerdo	4	13,3
	Casi siempre/De acuerdo	3	10,0
	A veces/Indiferente	18	60,0
	Casi nunca/En desacuerdo	4	13,3
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	1	3,3

		Recuento	% de N columnas
No creo que una persona deba ser siempre fiel a su empresa.	Siempre/Totalmente de acuerdo	5	16,7
	Casi siempre/De acuerdo	7	23,3
	A veces/Indiferente	12	40,0
	Casi nunca/En desacuerdo	3	10,0
	Nunca/Totalmente en desacuerdo	3	10,0

Fuente: Cuestionario de "compromiso laboral"

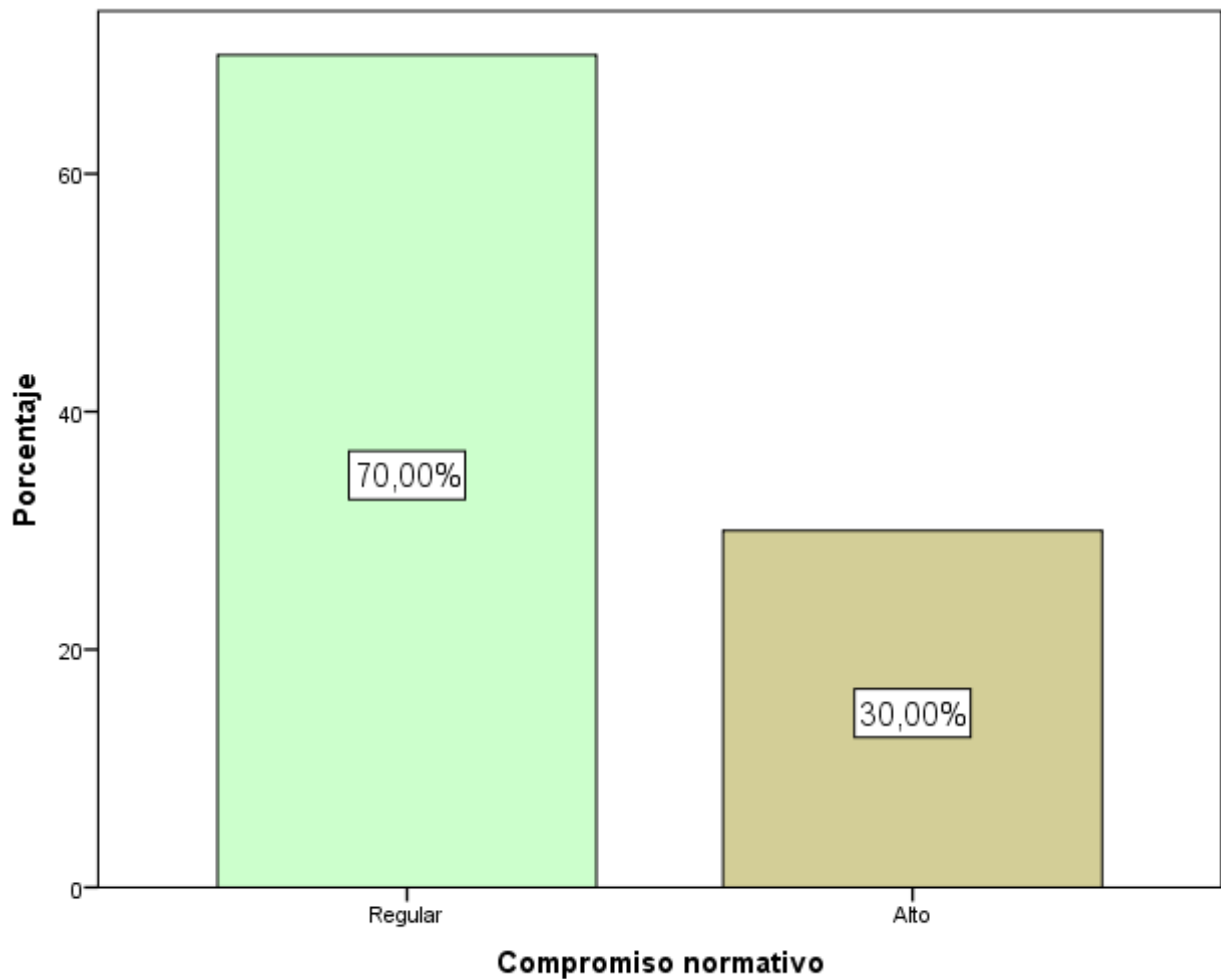


Figura 14. Dimensión "compromiso normativo"

Fuente: Tabla 24

**Tabla 26***Variable “compromiso laboral”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	23	76,7	76,7	76,7
Alto	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “compromiso laboral”

Los resultados hallados hacen referencia a la variable “Compromiso laboral”, donde el 76,7 % del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. considera que es de nivel regular el compromiso laboral hacia la entidad. Cuando se efectúa el análisis por dimensión, se tiene que el más destacado es el compromiso afectivo y los focalizados a mejorar son el compromiso de continuidad y el compromiso normativo.

**Tabla 27***Variable “compromiso laboral” (por dimensión)*

		Recuento	% de N columnas
Compromiso afectivo	Bajo	1	3,3
	Regular	13	43,3
	Alto	16	53,3
Compromiso de continuidad	Bajo	1	3,3
	Regular	24	80,0
	Alto	5	16,7
Compromiso normativo	Bajo	0	0,0
	Regular	21	70,0
	Alto	9	30,0

Fuente: Cuestionario de “compromiso laboral”

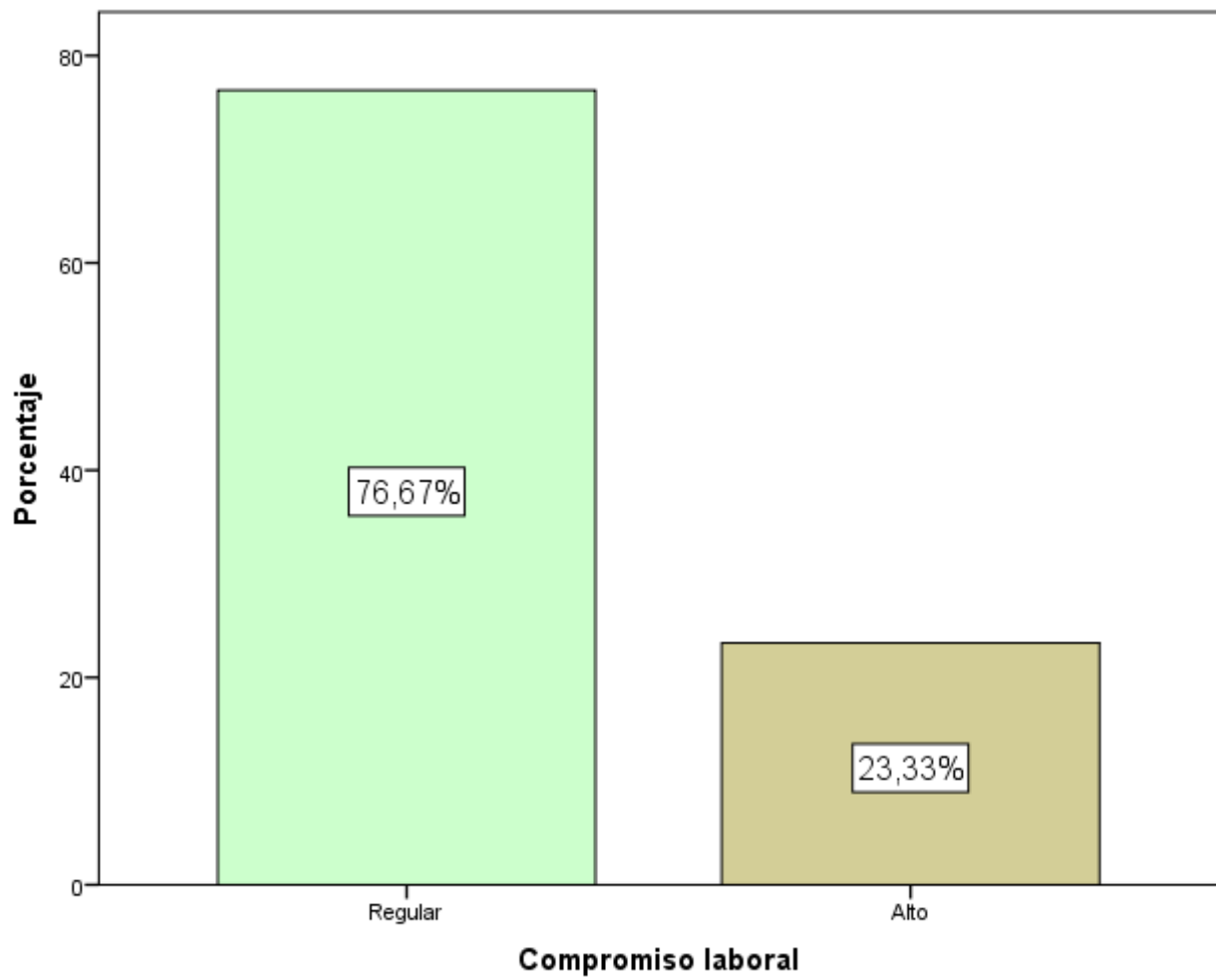


Figura 15. Variable “compromiso laboral”

Fuente: Tabla 26

### 5.1.3 Respuestas de los padres de familia

**Tabla 28**

*Respuestas de los padres de familia*

		Recuento	% de N columnas
La institución se preocupa por el bienestar de su personal.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	11	10,5
	Casi nunca/En desacuerdo	4	3,8
	A veces/Indiferente	7	6,7
	Casi siempre/De acuerdo	50	47,6
La institución destaca a los mejores empleados.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	9	8,6
	Casi nunca/En desacuerdo	13	12,4
	A veces/Indiferente	8	7,6
	Casi siempre/De acuerdo	37	35,2
El personal de la institución trabaja como un equipo sólido.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	6	5,7
	Casi nunca/En desacuerdo	7	6,7
	A veces/Indiferente	7	6,7
	Casi siempre/De acuerdo	39	37,1
Los trabajadores están comprometidos con la organización.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	10	9,5
	Casi nunca/En desacuerdo	5	4,8
	A veces/Indiferente	7	6,7
	Casi siempre/De acuerdo	40	38,1
El trabajo del personal de la institución ha mejorado en el tiempo.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	5	4,8
	Casi nunca/En desacuerdo	10	9,5
	A veces/Indiferente	14	13,3
	Casi siempre/De acuerdo	36	34,3
La institución cuenta con procedimientos y normas específicos para cada actividad.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	5	4,8
	Casi nunca/En desacuerdo	6	5,7
	A veces/Indiferente	16	15,2
	Casi siempre/De acuerdo	34	32,4
	Siempre/Totalmente de acuerdo	44	41,9

		Recuento	% de N columnas
La institución comunica los avances que va consiguiendo.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	5	4,8
	Casi nunca/En desacuerdo	9	8,6
	A veces/Indiferente	11	10,5
	Casi siempre/De acuerdo	24	22,9
	Siempre/Totalmente de acuerdo	56	53,3
La institución cuenta con la tecnología necesaria para el trabajo del personal.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	3	2,9
	Casi nunca/En desacuerdo	6	5,7
	A veces/Indiferente	13	12,4
	Casi siempre/De acuerdo	46	43,8
	Siempre/Totalmente de acuerdo	37	35,2
Considero que el personal muestra un vínculo estrecho con la institución.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	10	9,5
	Casi nunca/En desacuerdo	10	9,5
	A veces/Indiferente	8	7,6
	Casi siempre/De acuerdo	50	47,6
	Siempre/Totalmente de acuerdo	27	25,7
Considero que el personal que conforma la institución es una familia.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	7	6,7
	Casi nunca/En desacuerdo	8	7,6
	A veces/Indiferente	12	11,4
	Casi siempre/De acuerdo	40	38,1
	Siempre/Totalmente de acuerdo	38	36,2
Espero que el personal que labora en la institución sea mantenga durante el periodo académico.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	6	5,7
	Casi nunca/En desacuerdo	9	8,6
	A veces/Indiferente	2	1,9
	Casi siempre/De acuerdo	33	31,4
	Siempre/Totalmente de acuerdo	55	52,4
La institución debe hacer lo posible para evitar cambios de personal.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	17	16,2
	Casi nunca/En desacuerdo	7	6,7
	A veces/Indiferente	8	7,6
	Casi siempre/De acuerdo	28	26,7
	Siempre/Totalmente de acuerdo	45	42,9
Considero que el personal muestra gratitud hacia la institución.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	12	11,4
	Casi nunca/En desacuerdo	6	5,7
	A veces/Indiferente	8	7,6
	Casi siempre/De acuerdo	43	41,0
	Siempre/Totalmente de acuerdo	36	34,3

		Recuento	% de N columnas
El personal que labora demuestra ser fiel a la institución.	Nunca/Totalmente en desacuerdo	14	13,3
	Casi nunca/En desacuerdo	3	2,9
	A veces/Indiferente	17	16,2
	Casi siempre/De acuerdo	29	27,6
	Siempre/Totalmente de acuerdo	42	40,0

Fuente: Cuestionario de “clima organizacional y compromiso laboral”

Los resultados hacen referencia a las opiniones de los padres de familia de los estudiantes que conforman la empresa EDUBRA S.A.C., respecto a su percepción sobre las características de clima organizacional y compromiso laboral existentes en la entidad, donde los aspectos más destacados son que consideran que el personal que conforma la institución es una familia, de que existe un equipo sólido y que existe una comunicación frecuente sobre los avances que va consiguiendo; siendo los aspectos focalizados a mejorar el vínculo institucional con el personal debería ser más estrecho y que la institución debería hacer lo posible para evitar cambios de personal.

## 5.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

### 5.2.1. Contraste de las hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica precisa que “la autorrealización y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018”; de donde:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la autorrealización y el compromiso laboral.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la autorrealización y el compromiso laboral.

**Tabla 29***Contraste de la hipótesis específica 1*

			Autorrealización	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Autorrealización	Coefficiente de correlación	1,000	0,525**
		Sig. (bilateral)	.	0,003
		N	30	30
	Compromiso laboral	Coefficiente de correlación	0,525**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,003	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Ambos instrumentos aplicados al personal

Se obtuvo un valor de  $r = 0,525$  y un valor de  $p = 0,003$ ; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5 % de significancia; se tiene que la autorrealización y el compromiso laboral se relacionan de forma directa y moderada en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

b) La segunda hipótesis específica precisa que “el involucramiento laboral y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018”; de donde:

$H_0$ : No existe relación entre el involucramiento laboral y el compromiso laboral.

$H_1$ : Existe relación entre el involucramiento laboral y el compromiso laboral.

**Tabla 30***Contraste de la hipótesis específica 2*

			Involucramiento laboral	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Involucramiento laboral	Coefficiente de correlación	1,000	0,465**
		Sig. (bilateral)	.	0,010
		N	30	30
	Compromiso laboral	Coefficiente de correlación	0,465**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,010	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Ambos instrumentos aplicados al personal

Se obtuvo un valor de  $r = 0,465$  y un valor de  $p = 0,010$ ; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5 % de significancia; por lo tanto, el involucramiento laboral y el compromiso laboral se relacionan de forma directa y moderada en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

- c) La tercera hipótesis específica precisa que “la supervisión y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018”; de donde:

$H_0$ : No existe relación entre la supervisión y el compromiso laboral.

$H_1$ : Existe relación entre la supervisión y el compromiso laboral.

**Tabla 31**

*Contraste de la hipótesis específica 3*

			Supervisión	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Supervisión	Coeficiente de correlación	1,000	0,705**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	30	30
	Compromiso laboral	Coeficiente de correlación	0,705**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Ambos instrumentos aplicados al personal

Se obtuvo un valor de  $r = 0,705$  y un valor de  $p = 0,000$ ; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5 % de significancia; por lo tanto, la supervisión y el compromiso laboral se relacionan de forma directa y alta en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

d) La cuarta hipótesis específica precisa que “la comunicación y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018”; de donde:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la comunicación y el compromiso laboral.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la comunicación y el compromiso laboral.

**Tabla 32**

*Contraste de la hipótesis específica 4*

			Comunicación	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	0,727**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	30	30
	Compromiso laboral	Coeficiente de correlación	0,727**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Ambos instrumentos aplicados al personal

Se obtuvo un valor de  $r = 0,727$  y un valor de  $p = 0,000$ ; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5 % de significancia; por lo tanto, la comunicación y el compromiso laboral se relacionan de forma directa y alta en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

e) La quinta hipótesis específica precisa que “las condiciones laborales y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018”; de donde:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las condiciones laborales y el compromiso laboral

H<sub>1</sub>: Existe relación entre las condiciones laborales y el compromiso laboral

**Tabla 33***Contraste de la hipótesis específica 5*

		Condiciones laborales	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Condiciones laborales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,772**
		N	. 30
Compromiso laboral	Compromiso laboral	Coefficiente de correlación	0,772**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	0,000 30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Ambos instrumentos aplicados al personal

Se obtuvo un valor de  $r = 0,772$  y un valor de  $p = 0,000$ ; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5 % de significancia; por lo tanto, las condiciones laborales y el compromiso laboral se relacionan de forma directa y alta en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

### 5.2.2. Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general precisa que “el clima organizacional y el compromiso laboral se relacionan en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018”; de donde:

$H_0$ : No existe relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral.

$H_1$ : Existe relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral.

**Tabla 34***Contraste de la hipótesis general*

			Clima organizacional	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,696**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	30	30
	Compromiso laboral	Coeficiente de correlación	0,696**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Ambos instrumentos aplicados al personal

Se obtuvo un valor de  $r = 0,696$  y un valor de  $p = 0,000$ ; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5 % de significancia; por lo tanto, el clima organizacional y el compromiso laboral se relacionan de forma directa y alta en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

En base a los resultados encontrados, se concluye que existe relación alta y positiva (valor de  $r = 0,696$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre el clima organizacional y el compromiso laboral en la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna, 2018; lo cual implica que, si los directivos priorizan la implementación de estrategias para mejorar la atmósfera de trabajo, ello permitiría que el nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal mejoraría de forma significativa. De forma similar, se encontró que cada una de las dimensiones de la variable clima organizacional se logran relacionar de forma directa con la variable compromiso laboral.

Dichos resultados son afines a los encontrados por García (2018), quien concluye que existe relación entre las dimensiones del clima organizacional con el nivel de compromiso, siendo la claridad en la tarea, apoyo del jefe inmediato y el soporte emotivo requerían mayor atención. De forma similar a los encontrados por Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016), quienes concluyen que, a través del clima organizacional, una empresa puede mantener un buen nivel de compromiso de sus trabajadores para con la organización. Del mismo modo, se relaciona con lo encontrado por Gómez, Recio y López (2010), quienes concluyen que, en la empresa, el clima organizacional se relaciona estrechamente con el compromiso afectivo y normativo, y en menor proporción con el de continuidad. También existe coincidencia con Seminario (2017), quien concluye que sí existe relación significativa entre el clima y el compromiso dentro de la empresa. Del mismo modo, hay concordancia con Uchuypoma (2017), quien concluye que existe relación positiva significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores de la entidad, pese a que la mitad de los trabajadores no se encuentran totalmente comprometidos. Finalmente, existe coincidencia con Tejada (2016), quien concluye que existe relación directamente proporcional entre el clima y el compromiso.

Sin embargo, no existe concordancia con Larraín (2017), quien concluye que no existe relación entre el clima y compromiso organizacional, debido a la falta de conocimiento de las metas organizacionales, el desapego con la calidad de servicio que brinda la entidad, así como la falta de interés de la institución hacia su personal, los trabajadores solo muestran permanencia por un lazo afectivo hacia sus mismos compañeros y necesidad de trabajo.

## CONCLUSIONES

1. El clima organizacional de la empresa EDUBRA S.A.C. tiene una alta relación con el compromiso laboral, debido a que el personal se muestra involucrado con la institución, considera que la supervisión y comunicación es adecuada, y que, además, se cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo. El compromiso laboral afectivo es el que predomina en la institución, algo común en las empresas dedicadas a la educación. Esto también se ve reflejado en la opinión de los padres de familia, quienes perciben favorablemente el clima y compromiso, al considerar que son un equipo unido y que desean que continúe así por el bienestar emocional de sus niños.
2. La autorrealización que percibe el personal de la empresa EDUBRA S.A.C. tiene una relación moderada con el compromiso laboral; debido, principalmente, a que los trabajadores no perciben preocupación por que ellos reciban la capacitación necesaria al no brindarle todas las facilidades para ello, lo cual es importante en empresas del rubro educativo, puesto que el personal debe estar a la vanguardia de los métodos y modelos de enseñanza. Esto afecta su relación con el compromiso, ya que no es posible generar lazos fuertes con una institución que no le permite desarrollar más sus habilidades para un mejor desempeño de sus labores.
3. El involucramiento laboral del personal de la empresa EDUBRA S.A.C. tiene una relación moderada con el compromiso laboral, donde, pese a que los trabajadores se consideran un equipo que trabaja unido con el fin lograr el éxito de la empresa, no sienten que el trabajo vaya mejorando en el día a día, ni se sienten totalmente orgullosos de los servicios que se brindan. Al no sentirse totalmente parte del éxito de la institución, se reduce la intensidad del compromiso que sienten para con la empresa.

4. La supervisión que percibe el personal de la empresa EDUBRA S.A.C. tiene una relación alta con el compromiso laboral, el cual es producto del contar con planificación y una metodología de trabajo bien definida, en la cual cada integrante conoce exactamente cuáles son sus funciones a desempeñar. Además de ello, se cuenta con un programa informático propio que le permite realizar un óptimo monitoreo de las actividades y cumplimiento de tareas de las diferentes áreas. Sin embargo, el trato no es percibido totalmente justo por los trabajadores en cuanto no perciben igualdad en algunos aspectos.
  
5. La comunicación que existe en la empresa EDUBRA S.A.C. tiene una relación alta con el compromiso laboral debido a que dentro de la institución se promueve el diálogo; semanalmente, se realizan reuniones y se dan a conocer los objetivos a cumplir, los logros obtenidos y se tratan abiertamente los problemas existentes para encontrar una pronta solución, esto facilita un mejor desarrollo de las actividades; además de que los canales de comunicación para con los superiores es abierta para que puedan dar a conocer sus inquietudes.
  
6. Las condiciones laborales de la empresa EDUBRA S.A.C. tienen una relación alta con el compromiso laboral, esto debido a que la institución cuenta con la tecnología necesaria que hace más fácil el desempeño de las funciones del personal, además que la administración de los recursos es llevada bajo un control en el que se provee a los trabajadores de los materiales necesarios por periodos ya programados según requerimientos visados por las áreas encargadas.

## RECOMENDACIONES

1. Priorizar capacitaciones para todo el personal, plana docente y administrativos, así como motivar a sus trabajadores para el cumplimiento de metas de corto y largo plazo. Además, se recomienda fortalecer la interacción con los padres de familia, a través de la comunicación de la ejecución de estas actividades en las redes sociales, para que ellos puedan percibir la preocupación de la empresa por sus empleados y cómo estas presentan mejoras en el clima organizacional.
2. Los directivos de la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna deben mejorar el nivel de autorrealización del personal, a través de un plan de fortalecimiento de capacidades pedagógicas y tecnológicas, donde se contemple mejorar el uso de los recursos tecnológicos, rumbo a una enseñanza virtual que complemente la metodología con la cual se trabaja; además de brindarles mayores facilidades para que el personal pueda acceder a otras capacitaciones y planes de estudios, mostrando flexibilidad para el desarrollo de investigaciones académicas dentro de la institución. Asimismo, dar mayor reconocimiento por los avances y logros que vayan obteniendo los trabajadores con el paso del tiempo.
3. La empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna debe mejorar la motivación para con sus trabajadores, implementando actividades de fortalecimiento de relaciones interpersonales, tales como talleres, dinámicas y otras actividades. Bajo ese lineamiento, crear grupos de trabajo, con el fin de descentralizar responsabilidades, para que ellos valoren el trabajo en equipo y se sientan orgullosos de sí mismos por contribuir a la empresa y ser partícipes de su éxito. Asimismo, reconocer el logro de metas a corto plazo a través de bonificaciones y reconocimientos.

4. Para mejorar el nivel de supervisión, se debe impulsar la existencia de un trato más justo en la empresa, a través de la igualdad en las oportunidades de permisos, expresión de ideas y otros aspectos; cuyos procedimientos deben plasmarse dentro del reglamento interno de trabajo. Así también, se debe dar énfasis en la capacitación del personal en cuanto al programa informático, para que haya un uso más adecuado del mismo y no aprenderlo sobre la marcha; además de complementarlo con cuestionarios que permitan verificar el aprendizaje del mismo y así evitar futuros retrasos. Todo ello permitirá que el nivel de compromiso laboral mejore.
5. Para incrementar el nivel de comunicación la empresa, debe garantizar que la información fluya de forma adecuada, implementando nuevos canales de comunicación haciendo uso de herramientas tecnológicas, videoconferencias, chats corporativos, entre otros. Además de desarrollar acciones para que en los grupos de trabajo exista una relación más armoniosa, tales como actividades de esparcimiento periódicas que permitan que todo el personal se conozca más y así se facilite la comunicación entre ellos; esto permitirá que el nivel de compromiso laboral mejore.
6. Los directivos de la empresa EDUBRA S.A.C. de la ciudad de Tacna deben mejorar las características de las condiciones laborales, en cuanto al aspecto salarial, lograr que la remuneración sea más atractiva en comparación con la de otras empresas del mismo rubro y que sea a su vez acorde con el desempeño y logros, por ejemplo, a través de la implementación de bonos económicos. También debe atenderse la salud emocional de los trabajadores, para lo cual se debe desarrollar un plan de evaluaciones psicológicas que permita conocer la situación del trabajador y darle las herramientas necesarias para que logre su equilibrio emocional y que le permita desarrollar el total de sus capacidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana, J. (2013). *Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según Sexo* (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Aldana-Jennifer.pdf>
- Barraza, A. y Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420818003>
- Betanzos, N. y Paz, F. (2011). *El compromiso organizacional (CO) docente y en la educación superior: Una revisión en América Latina durante la última década*. UNAM, México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4D.pdf>
- Brancato, B. y Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* (trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del colegio instituto Bogotá de ciudad de Berna* (trabajo de investigación). Universidad Libre, Bogotá. Recuperado de <https://repository.uni-libre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf>

- Céspedes, F. (2017). *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017* (tesis de grado). Universidad César Vallejo, Facultad de humanidades, Lima. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3217>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*(84), 43-61. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. I). Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- EFR OBSERVATORIO. (2010). *El compromiso en el siglo XXI se escribe con "C" de conciliación*. Creative Commons. Recuperado de [https://www.masfamilia.org/actividades/sala-de-prensa/zona-de-descargas/doc\\_download/3-el-compromiso-del-siglo-xxi-se-escribe-con-c-de-conciliacion+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](https://www.masfamilia.org/actividades/sala-de-prensa/zona-de-descargas/doc_download/3-el-compromiso-del-siglo-xxi-se-escribe-con-c-de-conciliacion+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)
- Fernández, J. (2013). *Claves del management*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Gallardo, E. (2008). *Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo, problemáticas y soluciones*. Universidad de Barcelona. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2734826.pdf>
- Gálvez, L. (2017). *Clima organizacional de la institución educativa "Nuestra Señora de Montserrat", del distrito de Lima, Perú, año 2017*. Tesis maestra, Universidad César Vallejo. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6191>
- García, D. (2018). *Diagnóstico de clima organizacional y compromiso laboral en un centro de salud de la jurisdicción sanitaria Toluca (2016), como base*

*para la propuesta de intervención con enfoque de desarrollo organizacional.* Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración, México. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/68573>

García, G. (2010). Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. *PORIKAN*(12), 151-177. Recuperado de [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)

Gómez, D., Recio, R. y López, H. (2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández. *Administración y desarrollo*, 52(38), 97-104. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3731179>

González, H. y González, L. (9 y 10 de diciembre de 2010). Clima organizacional. La Plata, Argentina. Recuperado de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf)

Gutiérrez, C. (2014). *Clima organizacional en las comunidades educativas.* Trabajo de investigación, Universidad Austral de Chile, Instituto de Filosofía y Estudios Educativos, Valdivia. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf>

Gutiérrez, R., Ramirez, M. y García, B. (2012). Estudio del compromiso organizacional en un colegio particular, en Ensenada, B.C. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Recuperado de <http://promep.sep.gob.mx/archivospdf/MEMORIAS/Producto1797972.PDF>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL.

Larrain, A. (2017). *El clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salas.* Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela

de Administración de Empresas, Chiclayo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/991/1/TL\\_LarrainOlivosAndersonSamir.pdf.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/991/1/TL_LarrainOlivosAndersonSamir.pdf.pdf)

León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4631>

Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria*. Dissertação ao curso de Mestrado, Universidade Federal Fluminense, Sistemas de gestão, Niterói. Recuperado de <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>

Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (enero-junio de 2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*(26), 5-15. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>

Mejía, M. (2014). *Principales factores del clima laboral y su relación con el compromiso en el trabajo, en una institución educativa* (tesis de maestría), Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de contaduría y administración. Recuperado de <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2170>

Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. United States of America: Sage Publications. recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=0761901051>

Moser, R., Borges, R., Rohr, M. y Camargo, M. (2012). *Impactos da cultura e clima organiciacional nas organizações*. VIII Congresso Nacional de excelência em gestão. Recuperado de [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12\\_0567\\_2827.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0567_2827.pdf)

- Paco, R. y Matas, J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario. *Apuntes de ciencia y sociedad*, 5(2). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2015048>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima laboral CL-SPC*. Manual (1° edición), Lima. Recuperado de [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A. y Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2808147](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808147)
- Quispe, M. (2018). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Sub regional de transportes y comunicaciones Chanka Andahuaylas, Apurímac - 2018* (tesis de grado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/398>
- Ramos, C. (enero - julio de 2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Unifé*, 1(23), 9-17. Recuperado de [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Carlos\\_Ramos.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf)
- Rengifo, L. (2018). *El clima organizacional en el comportamiento y productividad de las empresas y sus integrantes* (trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/document/1140>

edu.co/bitstream/handle/10654/18175/RengifoDiazLibiaMilena2018.pdf?  
sequence=5&isAllowed=y

- Roa, Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Universidad Católica Andrés Bello, Posgrado en Gerencia de RRHH y RRH, Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Rodríguez, E. (enero - junio de 2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25). Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Salazar, P. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana* (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6348>
- Sandi, K. (2018). *Clima Organizacional predominante en los colaboradores de la empresa Consulting Advisers S.A.C. Lima-2017*. Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Facultad de Psicología y trabajo social, Lima. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2251>
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Ensayo, Universidad Interamericana para el desarrollo. Recuperado de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensions.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensions.pdf)
- Santos, E. (2009). *Clima Organizacional nas Pequenas Empresas*. Trabalho de conclusão de curso, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Administração. Recuperado de <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0311210120.pdf>

- Seminario, S. (2017). *Clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail de Lima Metropolitana* (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Psicología, Lima. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/622010>
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D. y Solís, R. (2012). *Clima organizacional en universidades públicas*. Investigación Educativa, Universidad Juárez del Estado de Durango, Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>
- Tejada, C. (2016). *Clima laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública* (tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Humanidades, Nuevo Chimbote. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/236>
- Toro, F. y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Medellín: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Recuperado de <http://www.cinccel.com.co/libros/1/libro.pdf>
- Torres, E. y Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. *Comunicación*, 6(2), 5-14. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000200001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001)
- Torres, S. y Zuñiga, J. (2018). *La relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los consultores en cuatro empresas consultoras de informática de San Isidro 2017* (tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3788/1/2018\\_Torres-Morales.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3788/1/2018_Torres-Morales.pdf)

Uchuypoma, H. (2017). *Clima organizacional y compromiso laboral de los trabajadores de la municipalidad de Los Olivos-Lima.2016* (tesis de grado). Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9120>

# **ANEXOS**

**ANEXO 1: INSTRUMENTOS**  
**CUESTIONARIO “CLIMA ORGANIZACIONAL”**

**INSTRUCCIONES:** Estimado trabajador de la empresa EDUBRA S.A.C., el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca del clima organizacional de la empresa. La presente, es anónima, por favor responda con sinceridad. Marque con una X la casilla que mejor refleje su opinión, para lo cual:

- A. Nunca/Totalmente en desacuerdo
- B. Casi nunca/En desacuerdo
- C. A veces/Indiferente
- D. Casi siempre/De acuerdo
- E. Siempre/Totalmente de acuerdo

Cargo: \_\_\_\_\_ Años en la entidad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

N°	ÍTEM	A	B	C	D	E
<b>AUTORREALIZACIÓN</b>						
DESARROLLO PERSONAL						
1	La empresa se interesa por el bienestar de sus empleados.					
2	La institución valora el esfuerzo que hace usted en el desempeño de sus labores.					
3	Participa en la creación de planes de acción para mejorar la institución.					
4	Trabajar en la entidad le ayuda a su desarrollo personal.					
5	La empresa promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
DESARROLLO PROFESIONAL						
6	Los supervisores le expresan reconocimiento por sus logros.					
7	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
8	Las actividades en las que trabaja le permiten aprender y desarrollarse.					
9	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
10	Su trabajo lo hace sentirse realizado profesionalmente.					
<b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>						
IDENTIFICACIÓN CON LOS VALORES ORGANIZACIONALES						
11	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
12	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.					

N°	ÍTEM	A	B	C	D	E
13	Usted tiene clara la definición de visión, misión y valores de la institución.					
14	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
15	Los trabajadores cooperan entre sí en la entidad.					
	<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</b>					
16	Siente compromiso con el éxito en la organización.					
17	En el trabajo se hacen mejor las cosas cada día.					
18	Los servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
19	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
20	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
	<b>SUPERVISIÓN</b>					
	<b>APOYO DE SUPERIORES</b>					
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
22	Existe un trato justo en la empresa.					
23	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
24	Los objetivos de trabajo están claramente definidos.					
	<b>ORIENTACIÓN DE SUPERIORES EN LAS TAREAS DIARIAS</b>					
25	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
26	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
27	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
28	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
29	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
30	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
	<b>COMUNICACIÓN</b>					
	<b>FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN</b>					
31	En mi trabajo, la información fluye adecuadamente.					
32	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
33	Es posible la interacción con los superiores de la entidad.					
34	La institución promueve la comunicación interna.					
35	Se conocen los avances que va logrando la institución.					
	<b>PERTINENCIA DE LA INFORMACIÓN</b>					
36	Se informa oportunamente la existencia de problemas.					
37	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
38	Existen suficientes canales de comunicación.					
39	Su superior escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos planteados se informan al personal.					

N°	ÍTEM	A	B	C	D	E
	<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
	<b>ELEMENTOS MATERIALES</b>					
41	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
42	Existe buena administración de los recursos.					
43	La administración provee de insumos necesarios para el trabajo diario.					
	<b>ELEMENTOS PSICOSOCIALES</b>					
44	Los objetivos de trabajo son retadores.					
45	Recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo.					
46	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
47	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
48	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
	<b>ELEMENTOS ECONÓMICOS</b>					
49	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO “COMPROMISO LABORAL”

**INSTRUCCIONES:** Estimado trabajador de la empresa EDUBRA S.A.C., el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca del compromiso laboral de la empresa. La presente, es anónima, por favor responda con sinceridad. Marque con una X la casilla que mejor refleje su opinión, para lo cual:

- A. Nunca/Totalmente en desacuerdo
- B. Casi nunca/En desacuerdo
- C. A veces/Indiferente
- D. Casi siempre/De acuerdo
- E. Siempre/Totalmente de acuerdo

Cargo: \_\_\_\_\_ Años en la entidad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

N°	ÍTEM	A	B	C	D	E
<b>COMPROMISO AFECTIVO</b>						
LAZOS EMOCIONALES						
1	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.					
2	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.					
3	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.					
4	Me siento emocionalmente vinculado con esta organización					
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>						
5	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.					
6	Me siento como parte de la familia en mi organización.					
7	Disfruto conversar sobre mi trabajo con otras personas fuera de la institución.					
8	Pienso que podría fácilmente comprometerme con otra empresa como lo estoy ahora con esta.					
<b>COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>						
INVERSIÓN						
9	Hay muchos factores en juego si decido dejar mi trabajo ahora.					
10	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.					
11	Sería muy difícil para mí dejar ahora a mi empresa, aun si lo quisiera.					

N°	ÍTEM	A	B	C	D	E
	<b>ALTERNATIVAS DE TRABAJO</b>					
12	Otras empresas no me proporcionarán los beneficios que tengo aquí.					
13	No siento miedo por lo que podría pasar si yo renuncio a mi trabajo sin tener otro en espera.					
14	Siento que tengo pocas opciones para considerar dejar esta institución.					
15	Ahora, permanecer en la empresa es una cuestión de necesidad tanto como de deseo.					
16	Una de las razones de dejar esta empresa sería la escasez de alternativas de trabajo.					
	<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>					
	<b>DEUDA CON LA ENTIDAD</b>					
17	Si tengo una oferta de trabajo mejor en otra parte, sentiría que no es bueno dejar mi trabajo.					
18	Las cosas son mejores cuando las personas permanecen en una sola organización.					
19	Pienso que las personas hoy en día cambian de trabajo muy frecuentemente.					
20	Una de las principales razones para continuar en esta organización es que siento una permanente obligación moral de permanecer en ella.					
	<b>LEALTAD</b>					
21	Para mí ir de empresa en empresa me parece antiético.					
22	Me enseñaron a entender el valor de la fidelidad a una institución.					
23	Yo pienso que en la actualidad no es sensato ser una persona excesivamente comprometida con la empresa.					
24	No creo que una persona deba ser siempre fiel a su empresa.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO “CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL”

**INSTRUCCIONES:** Estimado Padre de Familia, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información relacionada a su percepción del clima organizacional y compromiso laboral del personal que labora en la institución. Marque con una X la casilla que mejor refleje su opinión, para lo cual:

- A. Nunca/Totalmente en desacuerdo
- B. Casi nunca/En desacuerdo
- C. A veces/Indiferente
- D. Casi siempre/De acuerdo
- E. Siempre/Totalmente de acuerdo

N°	ÍTEM	A	B	C	D	E
1	La institución se preocupa por el bienestar de su personal.					
2	La institución destaca a los mejores empleados.					
3	El personal de la institución trabaja como un equipo sólido.					
4	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
5	El trabajo del personal de la institución ha mejorado en el tiempo.					
6	La institución cuenta con procedimientos y normas específicos para cada actividad.					
7	La institución comunica los avances que va consiguiendo.					
8	La institución cuenta con la tecnología necesaria para el trabajo del personal.					
9	Considero que el personal muestra un vínculo estrecho con la institución.					
10	Considero que el personal que conforma la institución es una familia.					
11	Espero que el personal que labora en la institución sea mantenga durante el periodo académico.					
12	La institución debe hacer lo posible para evitar cambios de personal.					
13	Considero que el personal muestra gratitud hacia la institución.					
14	El personal que labora demuestra ser fiel a la institución.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION: CUESTIONARIO "CLIMA ORGANIZACIONAL"

#### I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Ricardo ~~Leonidas~~ Mendoza Salas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Clima organizacional".
- 1.4. Autor del instrumento: Diana Karina Béjar Colque

#### II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD				X	
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 20/07/2019



Firma del Experto Informante  
Dr. Ricardo L. Mendoza Salas

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION:  
CUESTIONARIO "VARIABLE COMPROMISO LABORAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Ricardo Leqobias Mendoza Salas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Compromiso laboral".
- 1.4. Autor del instrumento: Diana Karina Béjar Colque

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD				X	
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA				X	
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Tacna, 20/07/2019



Firma del Experto Informante  
Dr. Ricardo L. Mendoza Salas

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION:  
CUESTIONARIO "CLIMA ORGANIZACIONAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Rafael Enrique Azocar Prado
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Poder Judicial
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Clima organizacional".
- 1.4. Autor del instrumento: Diana Karina Béjar Colque

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA				X	
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 21/07/2019



Firma del Experto Informante  
Dr. Rafael E. Azocar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION:  
CUESTIONARIO "VARIABLE COMPROMISO LABORAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Rafael Enrique Azocar Prado
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Poder Judicial
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Compromiso laboral".
- 1.4. Autor del instrumento: Diana Karina Béjar Colque

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION				X	
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 21/07/2019



Firma del Experto Informante  
Dr. Rafael E. Azocar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION:  
CUESTIONARIO "CLIMA ORGANIZACIONAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Elisbán Yupanqui Choque
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Clima organizacional".
- 1.4. Autor del instrumento: Diana Karina Béjar Colque

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA				X	
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 22/07/2019



Firma del Experto Informante  
Mgr. Elisbán Yupanqui Choque

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION:  
CUESTIONARIO "VARIABLE COMPROMISO LABORAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Elisbán Yupanqui Choque
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Compromiso laboral".
- 1.4. Autor del instrumento: Diana Karina Béjar Colque

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD				X	
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 22/07/2019



Firma del Experto Informante  
Mgr. Elisbán Yupanqui Choque

## ANEXO 3: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

### VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,958	50

<i>Estadísticas de total de elemento</i>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa se interesa por el bienestar de sus empleados.	174,10	636,990	0,048	0,959
La institución valora el esfuerzo que hace usted en el desempeño de sus labores.	174,03	622,654	0,531	0,957
Participa en la creación de planes de acción para mejorar la institución.	173,90	623,955	0,288	0,958
Trabajar en la entidad le ayuda a su desarrollo personal.	173,50	613,017	0,640	0,956
La empresa promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	173,97	623,551	0,392	0,957
Los supervisores le expresan reconocimiento por sus logros.	174,27	625,582	0,410	0,957
Existen oportunidades de progresar en la institución.	173,87	624,326	0,433	0,957
Las actividades en las que trabaja le permiten aprender y desarrollarse.	173,40	605,628	0,640	0,956
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	174,30	612,838	0,469	0,957
Su trabajo lo hace sentirse realizado profesionalmente.	173,47	617,637	0,563	0,957

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	173,17	645,799	-0,151	0,960
El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.	173,23	633,357	0,153	0,958
Usted tiene clara la definición de visión, misión y valores de la institución.	173,43	608,530	0,698	0,956
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	173,17	616,282	0,550	0,957
Los trabajadores cooperan entre sí en la entidad.	173,70	613,597	0,554	0,957
Siente compromiso con el éxito en la organización.	173,43	607,633	0,595	0,957
En el trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.	173,93	613,857	0,568	0,957
Los servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	173,73	621,099	0,479	0,957
Los trabajadores están comprometidos con la organización.	173,63	616,240	0,478	0,957
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	173,40	616,524	0,498	0,957
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	173,70	618,424	0,549	0,957
Existe un trato justo en la empresa.	174,07	611,789	0,651	0,956
En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	173,87	613,292	0,508	0,957
Los objetivos de trabajo están claramente definidos.	173,50	597,293	0,786	0,956

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	173,33	617,954	0,644	0,957
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	173,63	604,171	0,684	0,956
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	173,30	611,872	0,740	0,956
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	174,03	616,516	0,625	0,957
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	173,40	607,697	0,642	0,956
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	173,33	607,678	0,750	0,956
En mi trabajo, la información fluye adecuadamente.	173,87	613,430	0,698	0,956
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	173,87	621,361	0,361	0,958
Es posible la interacción con los superiores de la entidad.	173,47	628,740	0,295	0,958
La institución promueve la comunicación interna.	173,50	616,121	0,678	0,956
Se conocen los avances que va logrando la institución.	173,50	603,362	0,740	0,956
Se informa oportunamente la existencia de problemas.	173,63	617,757	0,446	0,957
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	173,57	616,461	0,703	0,956
Existen suficientes canales de comunicación.	173,60	610,317	0,728	0,956

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Su superior escucha los planteamientos que se le hacen.	173,53	615,568	0,603	0,957
Los objetivos planteados se informan al personal.	173,27	616,202	0,540	0,957
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	173,23	614,047	0,551	0,957
Existe buena administración de los recursos.	173,37	606,999	0,792	0,956
La administración provee de insumos necesarios para el trabajo diario.	173,90	623,679	0,401	0,957
Los objetivos de trabajo son retadores.	173,43	615,082	0,682	0,956
Recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo.	173,97	608,861	0,723	0,956
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	173,63	610,102	0,661	0,956
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	173,40	610,524	0,730	0,956
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	173,40	612,869	0,556	0,957
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	174,60	599,766	0,636	0,956
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	174,27	603,582	0,714	0,956

## VARIABLE “COMPROMISO LABORAL”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,857	24

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	78,97	112,999	0,244	0,857
Realmente, siento los problemas de mi organización como propios.	78,33	106,368	0,635	0,845
Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	78,33	107,333	0,476	0,850
Me siento emocionalmente vinculado con esta organización	78,20	104,234	0,763	0,841
Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	78,37	105,068	0,749	0,842
Me siento como parte de la familia en mi organización.	78,27	105,099	0,824	0,841
Disfruto conversar sobre mi trabajo con otras personas fuera de la institución.	78,20	107,752	0,550	0,848
Pienso que podría fácilmente comprometerme con otra empresa como lo estoy ahora con esta.	78,43	109,220	0,393	0,853
Hay muchos factores en juego si decido dejar mi trabajo ahora.	78,30	104,286	0,666	0,843

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.	78,60	115,076	0,163	0,859
Sería muy difícil para mí dejar ahora a mi empresa, aun si lo quisiera.	78,40	110,938	0,280	0,857
Otras empresas no me proporcionarán los beneficios que tengo aquí.	79,37	109,964	0,473	0,851
No siento miedo por lo que podría pasar si yo renuncio a mi trabajo sin tener otro en espera.	78,37	114,447	0,190	0,858
Siento que tengo pocas opciones para considerar dejar esta institución.	78,93	110,754	0,285	0,857
Ahora, permanecer en la empresa es una cuestión de necesidad tanto como de deseo.	78,70	110,907	0,332	0,855
Una de las razones para no dejar esta empresa sería la escasez de alternativas de trabajo.	79,13	113,568	0,185	0,860
Si tengo una oferta de trabajo mejor en otra parte, sentiría que no es bueno dejar mi trabajo.	78,80	108,303	0,409	0,852
Las cosas son mejores cuando las personas permanecen en una sola organización.	78,67	110,989	0,269	0,858
Pienso que el personal de la institución cambia de trabajo muy frecuentemente.	78,17	105,730	0,522	0,848

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Una de las principales razones para continuar en esta organización es que siento una permanente obligación moral de permanecer en ella.	79,17	104,764	0,549	0,847
Para mí, ir de empresa en empresa me parece antiético.	78,50	112,672	0,208	0,859
Me enseñaron a entender el valor de la fidelidad a una institución.	78,23	105,426	0,646	0,844
Yo pienso que, en la actualidad, no es sensato ser una persona excesivamente comprometida con la empresa.	78,83	109,316	0,399	0,853
No creo que una persona deba ser siempre fiel a su empresa.	78,73	114,892	0,074	0,866