

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA DE GERENCIA EN SALUD



**“CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO  
POR LOS TRABAJADORES DE SALUD Y SU COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL EN LA MICRO RED EDIFICADORES MISTI-  
MINSA, AREQUIPA 2 008”**

**TESIS PRESENTADA POR LA BACHILLER  
RICARDINA, FLORES FLORES  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER DE GERENCIA EN SALUD**

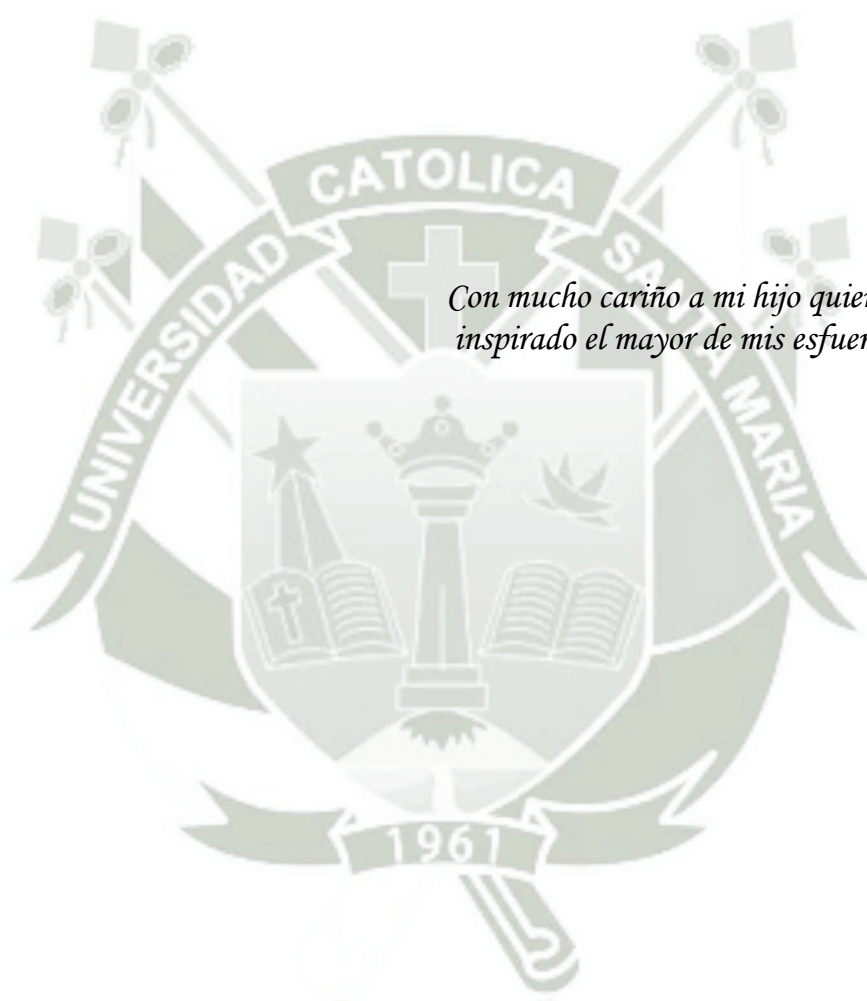
**AREQUIPA – PERÚ**

**2 010**



*Se puede comprar de un hombre su tiempo y una cierta cantidad de movimientos cualificados. Pero el compromiso, la voluntad y el entusiasmo eso no se compran, es necesario conquistarlos.*

*Anónimo.*



*Con mucho cariño a mi hijo quien ha  
inspirado el mayor de mis esfuerzos.*



*A mis profesores cuyo aporte ha sido fundamental  
para llegar a la culminación de mis estudios de post  
grado.*

## ÍNDICE

RESUMEN	
SUMMARY	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1. RESULTADOS .....	1
1.1. Clima Organizacional.....	2
1.2. Compromiso Organizacional .....	4
1.3. Correlación entre Clima y Compromiso Organizacional.....	5
1.4. Discusión y Comentarios .....	59
CONCLUSIONES .....	65
SUGERENCIAS Y PROPUESTA .....	66
BIBLIOGRAFÍA .....	67
ANEXOS .....	71
Anexo 1. Proyecto de Tesis.....	72
Anexo 2. Matriz de Sistematización .....	128

## RESUMEN

Se realizó una investigación sobre el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud y su compromiso organizacional en la Micro Red Edificadores Misti. El tipo de estudio es transversal y correlacional para explorar si existe una correlación directa entre el clima y el compromiso organizacional. Se plantearon como objetivos caracterizar el clima y compromiso organizacional para luego determinar su correlación. El instrumento que se utiliza es de Litwin y Stinger cuestionario con nueve dimensiones, que se aplicó a 85 trabajadores que es población total de servidores en la Micro Red. El análisis estadístico para comprobar la correlación bivariada entre el clima y compromiso organizacional fue mediante el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> por ser ambas variables de tipo cualitativo o categórico.

Los resultados obtenidos evidencian que los trabajadores valoran el clima organizacional en sus dimensiones en un nivel de regular a malo a excepción de la estructura que valora un nivel regular a bueno en la percepción del conjunto de normas y reglamento que son necesarios para su desempeño laboral. El compromiso organizacional encontrado en la Micro Red fue de medio a malo en sus tres dimensiones. Las correlaciones medias a débil significativas entre las dimensiones del clima y el compromiso organizacional solo fueron encontradas entre la estructura del clima organizacional y el afecto del compromiso organizacional con un coeficiente de 0.25, así también entre el apoyo del clima organizacional y el compromiso organizacional continuo con una correlación media de 0.30 y finalmente una correlación media de 0.28 y 0.22 entre la responsabilidad y el estándar del desempeño del clima organizacional con el compromiso organizacional normativo respectivamente.

## ABSTRACT

An investigation was conducted about organizational climate perceived by health workers and their organizational commitment in the Red Micro Edificadores Misti in the present year. It is estimated that when the workers are at an appropriate working environment will try to give the best of themselves, to the fullest of their potential. It was a cross-sectional and correlational study to explore whether there is an inter influence between the two variables. Targets were raised as to characterize the organizational climate perceived by these health workers, assess their organizational commitment and correlate these two variables, seeking to prove a link between them. The technique is of the questionnaire in 92 workers in a design that considered the total population of workers at the Micro Red. The analysis was bivariate and quantity. Were used descriptive statistics and inferential techniques, we work numeric and continuing variables with the Media as a summary measure for the calculation of Spearman correlation coefficient (0.32).

The results show that workers value the organizational climate at a regular level, while their organizational commitment is perceived as a means of agreement the proposed classification. We conclude that there is a direct correlation between these variables which is positive but weak at a level of significance of the bilateral 0001. We recommend the implementation of further studies to overcome the limitations of this study, aimed at better understanding the dimensions of variables and they can find a causal relationship, as well as programs and interventions that seek to improve the climate and organizational commitment.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.<sup>1</sup>

El éxito de una organización depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.<sup>2</sup> Se estima que cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de

---

<sup>1</sup> Navarro E, García Santillán R, Bustamante R. Clima y Compromiso Organizacional. Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA. Investigaciones/12:2007\_V.I. P. 31

<sup>2</sup> Guillén, C. y Guil R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones. Madrid España: McGraw Hill.

trabajo apropiado tratarán de dar lo mejor de sí mismos, utilizando al máximo su potencial.<sup>3</sup>

Siguiendo en la misma línea, un elemento complementario en el desarrollo de esta investigación es el de compromiso institucional, entendido como el deber moral adquirido hacia una persona o institución. Desde hace tiempo se ha establecido una distinción entre el contrato legal y el psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización.<sup>4</sup>

En este estudio de naturaleza transversal y correlacional. Se analizaron 85 trabajadores de salud, procedentes de la jurisdicción de la Micro Red Edificadores Misti, cubriendo a casi todos los servidores de esta jurisdicción, quienes fueron evaluados con un instrumento previa prueba piloto para su calibración. La cédula de preguntas que sirvió para la exploración y recogida de datos sobre los ejes temáticos de los indicadores propuestos tuvo 71 reactivos, 53 para Clima Organizacional y 18 para Compromiso Organizacional. En la recolección de información se usó el Cuestionario. Por ser un estudio transversal estas técnicas se aplicaron en una sola oportunidad. En todo momento se preservó el anonimato y la confidencialidad de los integrantes del estudio. Se hizo uso de una escala de calificación para cada indicador del clima organizacional como nivel Malo, Regular, Bueno y Excelente y para el compromiso Organizacional como Bajo,

---

<sup>3</sup> Lechuga, E. (1998). Estrategias para la optimización de los recursos humanos. México: Ediciones Fiscales ISEF S. A.

<sup>4</sup> Arias, F. El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración. (200). 2001.

Medio y Alto. Se empleó el Coeficiente de correlación de taub para establecer correlaciones entre variables cualitativas.

Se tuvo en consideración preceptos éticos en investigación como autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia.

Las principales limitaciones y dificultades que hemos encontrado han sido la poca disponibilidad de tiempo de las integrantes del estudio debido a sus actividades habituales. Otra ha sido la posibilidad de que muchos reactivos no hayan sido respondidos con honestidad, lo cual es común en este tipo de investigaciones. No se incluyeron variables sociodemográficas por la presunción de perder el anonimato y que también puede haber contribuido a que algunos reactivos no se respondan, sumado esto a la poca costumbre en este tipo de experiencias investigativas; tal vez para muchos ha sido la primera vez que han sido consultados sobre estos temas o nunca se vieron en la necesidad de reflexionar en torno a las premisas de los reactivos. El diseño no buscaba establecer relaciones de causalidad, no obstante consideramos que permite a la comunidad científica una primera aproximación al problema que no ha sido suficientemente explorado en nuestro medio y que será necesariamente optimizado en futuros estudios.

Queremos agradecer de una manera muy especial a nuestros colaboradores así como a nuestros maestros y a los tutores sin cuyo aporte no hubiese sido posible la realización de este trabajo de investigación.



# **CAPITULO I: RESULTADOS**

1.1 Clima Organizacional

TABLA N° 1

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS TRABAJADORAS DE LA MICRO  
RED EDIFICADORES MISTI

DIMENSIONES	N°.	%
<b>ESTRUCTURA</b>		
Malo	4	4.3
Regular	44	47.8
Bueno	38	41.3
Excelente	6	6.5
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
Malo	34	37.0
Regular	58	63.0
<b>RECOMPENSA</b>		
Malo	92	100
Regular	0	0.0
<b>RIESGO</b>		
Malo	92	100
Regular	0	0.0
<b>CALOR</b>		
Malo	90	97.8
Regular	2	2.2
<b>APOYO</b>		
Malo	68	73.9
Regular	24	26.1
<b>ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO</b>		
Malo	89	96.7
Regular	3	3.3
<b>CONFLICTO</b>		
Malo	92	100
Regular	0	0.0
<b>IDENTIDAD</b>		
Malo	92	100
Regular	0	0.0
<b>TOTAL</b>		

La tabla N°. 1, muestra que el 47.8% de los trabajadores de salud presentaron un nivel regular en la estructura del clima organizacional y el 4.3% un nivel malo. Asimismo el 63% de los trabajadores de salud presentaron un nivel regular en la responsabilidad del clima organizacional y el 37% de ellos un nivel malo. En cuanto a la recompensa, riesgo, conflicto e identidad del clima organizacional se muestra que todos los trabajadores de salud demostraron un nivel malo en estos indicadores.



## 1.2 Compromiso Organizacional

**TABLA N° 2**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS TRABAJADORAS DE LA  
MICRO RED EDIFICADORES MISTI**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
<b>AFECTIVO</b>		
Malo	24	26.1
Medio	68	73.9
<b>CONTINUO</b>		
Malo	46	50.0
Medio	46	50.0
<b>NORMATIVO</b>		
Malo	38	41.3
Medio	54	58.7
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

La tabla N°. 2, muestra los indicadores del compromiso organizacional en el que el 73.9% de los trabajadores de salud mostraron un nivel medio en el indicador afectivo y el 26.1% un nivel malo. En cuanto al indicador continuo se muestra que el 50% de los trabajadores tuvieron un nivel medio o malo. Finalmente se observa que el 58.7% de los trabajadores de salud demostraron un nivel medio en la dimensión normativo y el 41.3% un nivel malo.

### 1.3 Correlación Clima y Compromiso Organizacional

TABLA N° 3

**CORRELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA	COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	4	4.3	0	0.0	4	4.3
Regular	12	13.0	32	34.8	44	47.8
Bueno	8	8.7	30	32.6	38	41.3
Excelente	0	0.0	6	6.5	6	6.5
<b>TOTAL</b>	24	26.1	68	73.9	92	100

$$X^2=13.98$$

$$P<0.05$$

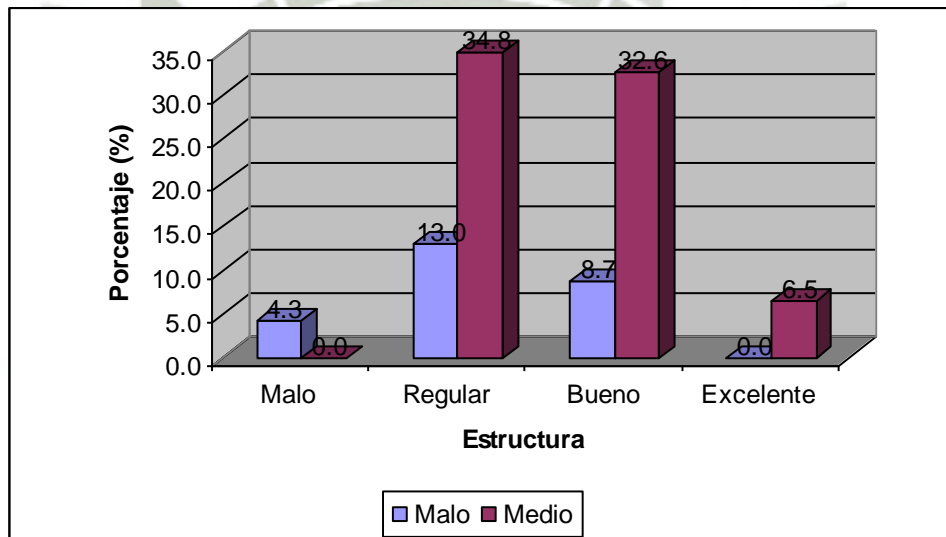
$$\tau_b=0.25$$

La tabla N°. 3, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.25) nos expresa que la estructura del clima organizacional y el indicador afectivo del compromiso organizacional presento una fuerza de correlación débil entre ambas variables. Esta correlación es estadísticamente significativa (P<0.05).

Asimismo podemos apreciar que el 34.8% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional afectivo medio y un clima organizacional en la estructura regular. De la misma manera se encontró que el 13% de los trabajadores de salud con un nivel malo en la dimensión afectivo del compromiso organizacional presentaron un clima organizacional en la estructura regular.

### GRÁFICO N° 3

#### CORRELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL



**TABLA N°. 4**  
**CORRELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD DEL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO**  
**ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL RESPONSABILIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO			
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Malo	12	13.0	22	23.9	34	37.0
Regular	12	13.0	46	50.0	58	63.0
<b>TOTAL</b>	24	26.1	68	73.9	92	100

$$X^2=2.37$$

$$P>0.05$$

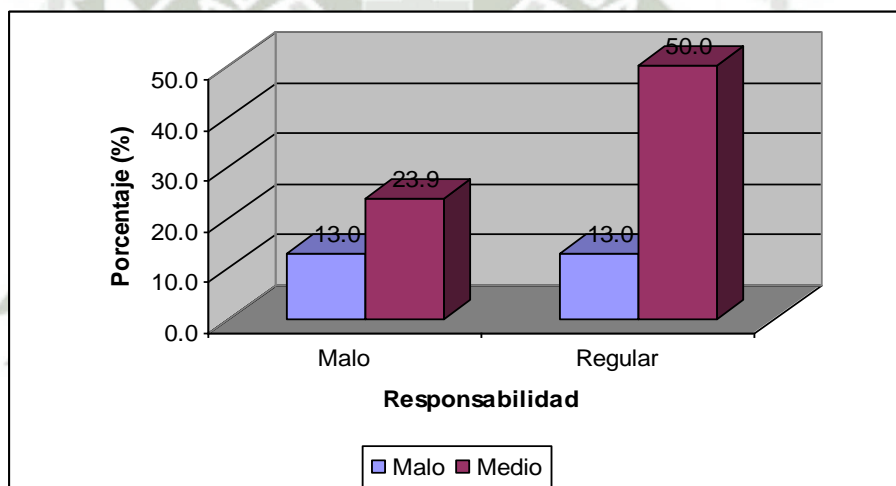
$$\tau_b = 0.16$$

La tabla N°. 4, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.16) nos expresa que la responsabilidad del clima organizacional y el indicador afectivo del compromiso organizacional presento una fuerza de correlación débil entre ambas variables. Esta correlación no es estadísticamente significativa (P>0.05).

Sin embargo podemos apreciar que el 50.0% y el 23.9% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional afectivo medio y un clima organizacional en la responsabilidad regular y malo respectivamente. De la misma manera se encontró que el 13% de los trabajadores de salud tuvieron un nivel malo en la dimensión afectivo del compromiso organizacional y regular o malo en el clima organizacional de la responsabilidad.

GRÁFICO N° 4

**CORRELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**



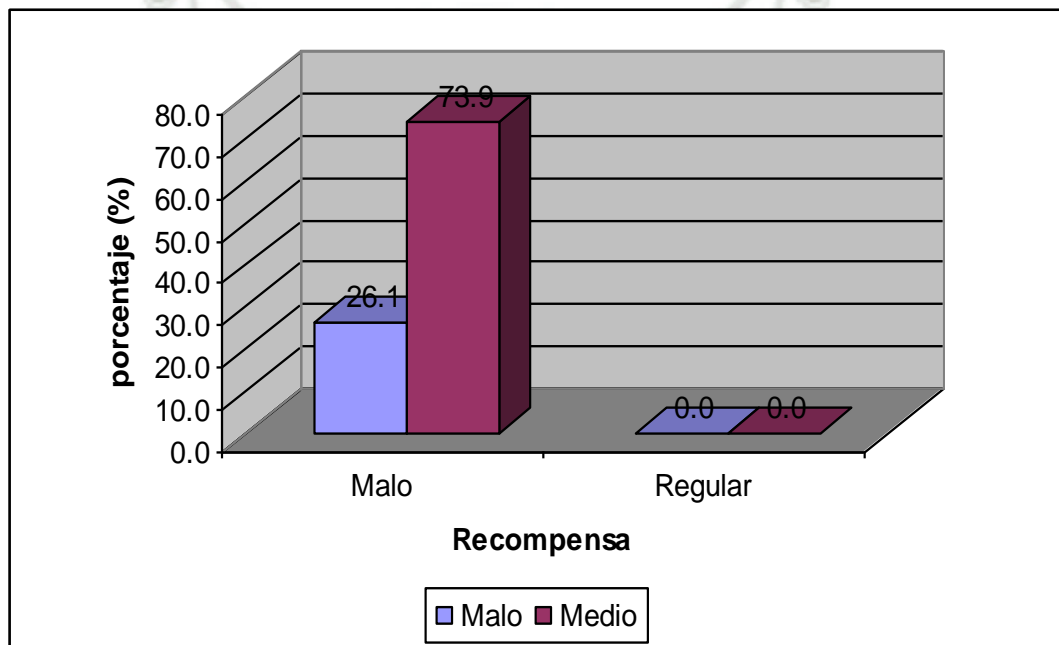
**TABLA N° 5**  
**CORRELACIÓN ENTRE LA RECOMPENSA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL RECOMPENSA	COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO			
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Malo	24	26.1	68	73.9	92	100
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	24	26.1	68	73.9	92	100

La tabla N° 5 se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en la recompensa del clima organizacional y de ellos el 73.9% tuvieron un nivel medio y el 26.1% un nivel malo en el indicador afectivo del compromiso organizacional.

**GRÁFICO N° 5**

**CORRELACIÓN ENTRE LA RECOMPENSA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



**TABLA N°. 6**

**CORRELACIÓN ENTRE EL RIESGO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL RIESGO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	24	26.1	68	73.9	92	100
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	24	26.1	68	73.9	92	100

La tabla N°. 6. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en el riesgo del clima organizacional y de ellos el 73.9% tuvieron un nivel medio y el 26.1% un nivel malo en el indicador afectivo del compromiso organizacional.

### GRÁFICO N° 6

#### CORRELACIÓN ENTRE EL RIESGO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

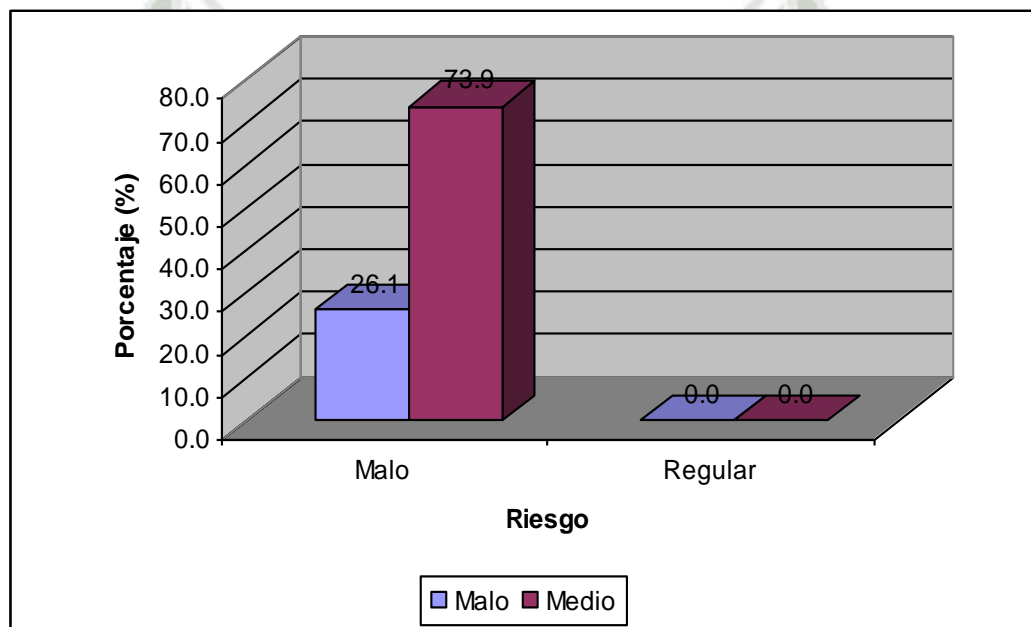


TABLA N°. 7

**CORRELACIÓN ENTRE EL CALOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL CALOR	COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	24	26.1	66	71.7	90	97.8
Regular	0	0.0	2	2.2	2	2.2
<b>TOTAL</b>	24	26.1	68	73.9	92	100

$$X^2=0.72$$

$$P>0.05$$

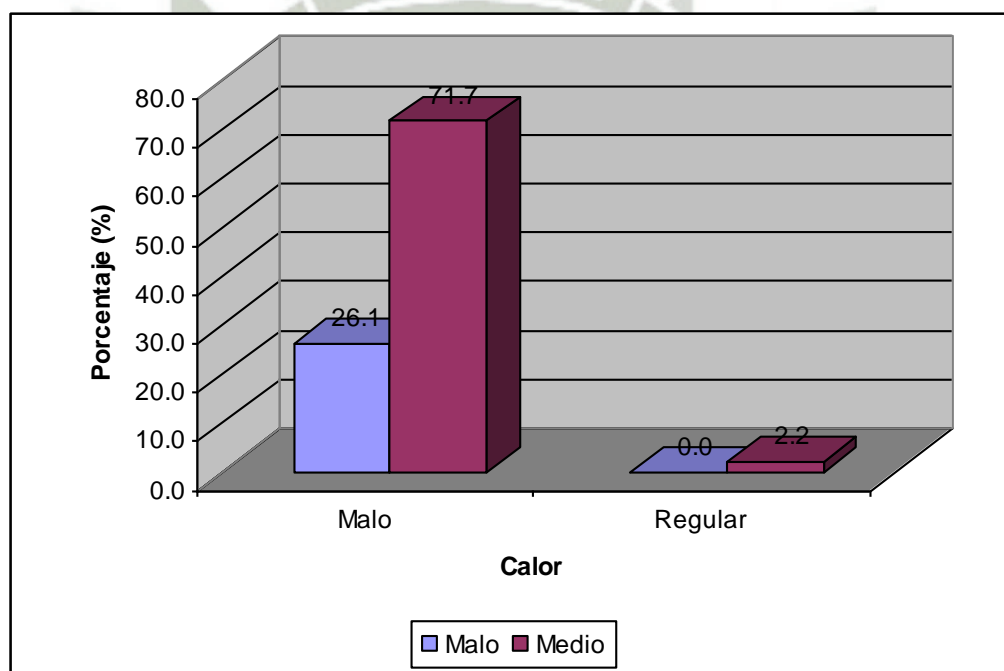
$$\tau_b =0.10$$

La tabla N°. 7, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.10) nos expresa que el calor del clima organizacional y la dimensión afectivo del compromiso organizacional presento una fuerza de correlación muy débil entre ambas variables. Esta correlación no es estadísticamente significativa (P>0.05).

Sin embargo podemos apreciar que el 71.7% y el 26.1% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional afectivo medio y malo respectivamente y en ambos casos un nivel malo en el indicador calor clima organizacional.

GRÁFICO N° 7

**CORRELACIÓN ENTRE EL CALOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



**TABLA N° 8**  
**CORRELACIÓN ENTRE EL APOYO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL APOYO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	18	19.6	50	54.3	68	73.9
Regular	6	6.5	18	19.6	24	26.1
<b>TOTAL</b>	24	26.1	68	73.9	92	100

$$X^2=0.02$$

$$P>0.05$$

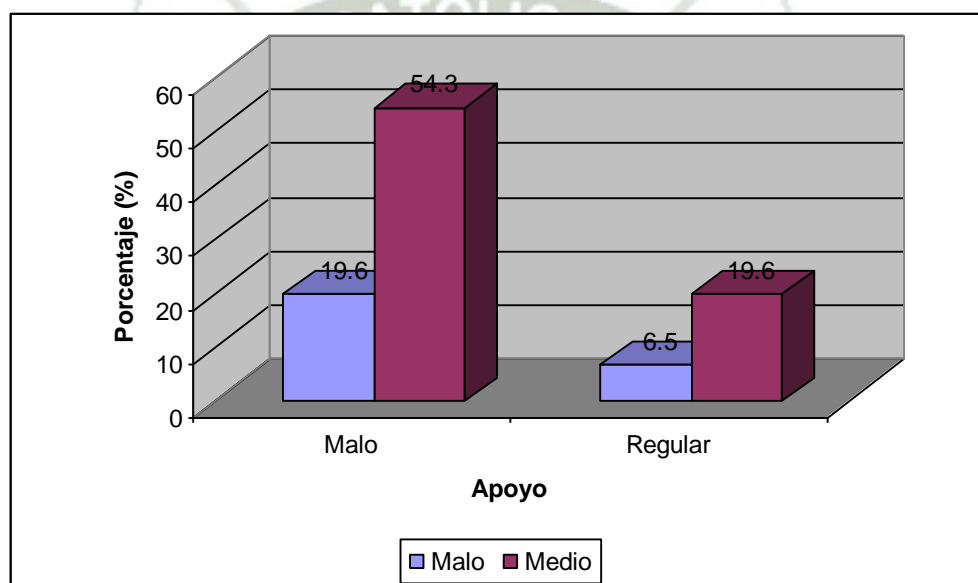
$$\tau_b = 0.02$$

La tabla N°. 8, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.02) nos expresa que el apoyo del clima organizacional y el indicador afectivo del compromiso organizacional no presento correlación alguna entre ambas variables.

Sin embargo podemos apreciar que el 54.3% y el 19.6% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional afectivo medio y malo respectivamente y en ambos casos un nivel malo en el indicador apoyo del clima organizacional.

### GRÁFICO N° 8

#### CORRELACIÓN ENTRE EL APOYO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL



**TABLA N° 9**  
**CORRELACIÓN ENTRE LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DEL**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO**  
**ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
	Malo	22	23.9	67	72.8	89
Regular	2	2.2	1	1.1	3	3.3
<b>TOTAL</b>	24	26.1	68	73.9	92	100

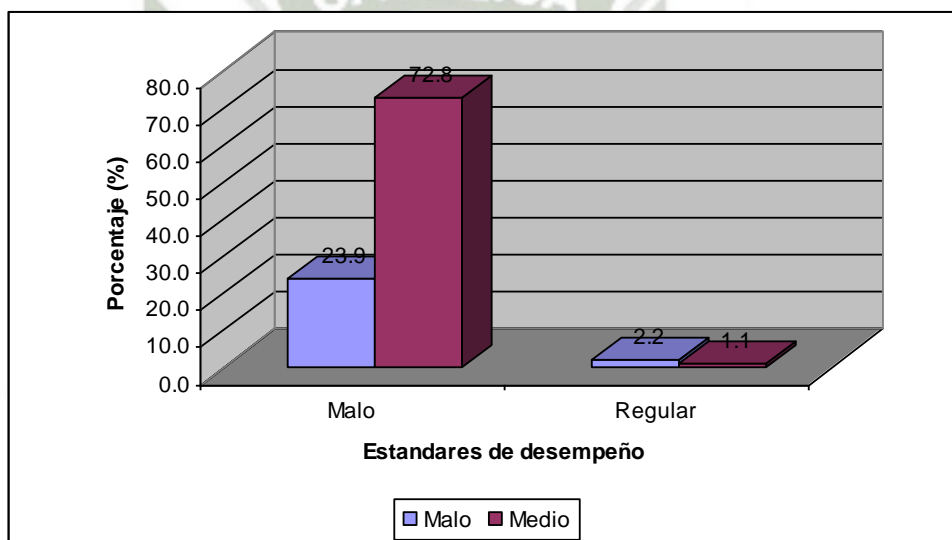
$X^2=2.65$        $P>0.05$        $\tau_b = -0.17$

La tabla N°. 9, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (-0.17) nos expresa que los estándares de desempeño del clima organizacional y el indicador afectivo del compromiso organizacional presento una fuerza de correlación negativa débil entre ambas variables. Esta correlación no es estadísticamente significativa (P>0.05).

Sin embargo podemos apreciar que el 72.8% y el 23.9% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional afectivo medio y malo respectivamente y en ambos casos un nivel malo en el indicador estándares de desempeño del clima organizacional.

GRÁFICO N° 9

**CORRELACIÓN ENTRE LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**



**TABLA N° 10**

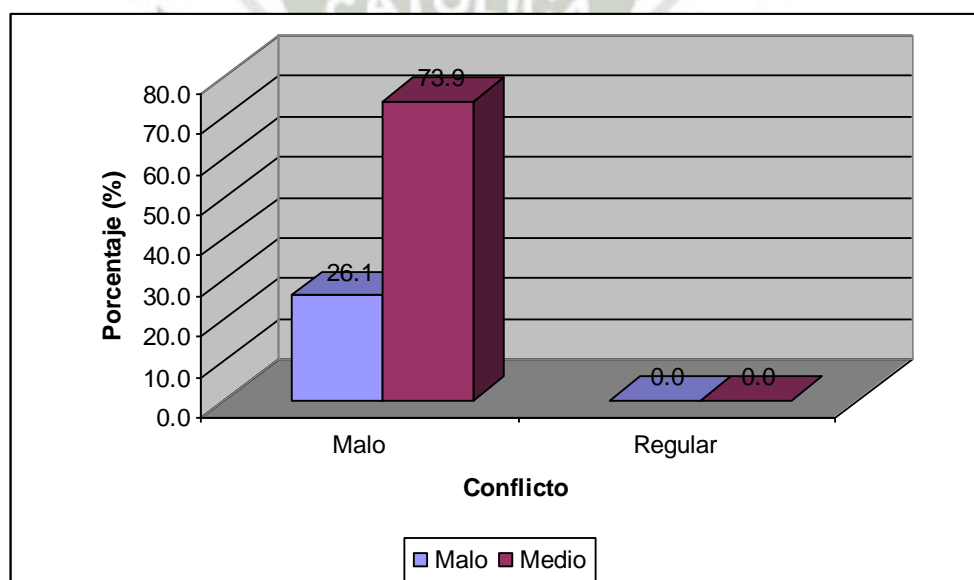
**CORRELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL CONFLICTO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
	Malo	24	26.1	68	73.9	92
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	24	26.1	68	73.9	92	100

La tabla N°. 10. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en el conflicto del clima organizacional y de ellos el 73.9% tuvieron un nivel medio y el 26.1% un nivel malo en el indicador afectivo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 10

**CORRELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**



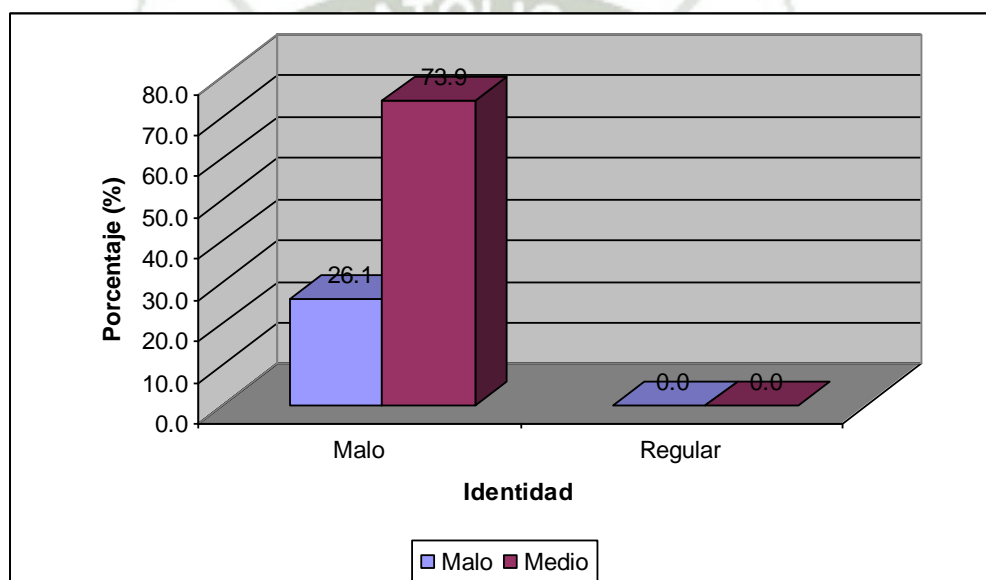
**TABLA N° 11**  
**CORRELACIÓN ENTRE LA IDENTIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL IDENTIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
	Malo	24	26.1	68	73.9	92
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	24	26.1	68	73.9	92	100

La tabla N°. 11. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en la identidad del clima organizacional y de ellos el 73.9% tuvieron un nivel medio y el 26.1% un nivel malo en el indicador afectivo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 11

**CORRELACIÓN ENTRE LA IDENTIDAD DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL AFECTO DEL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**



**TABLA N°. 12**  
**CORRELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

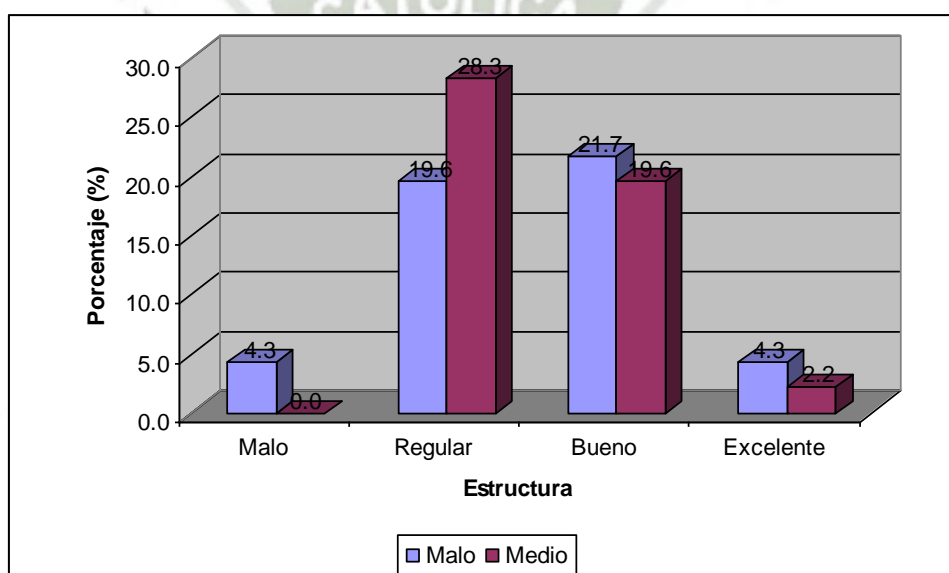
CLIMA ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA	COMPROMISO ORGANIZACIONAL CONTINUO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	4	4.3	0	0.0	4	4.3
Regular	18	19.6	26	28.3	44	47.8
Bueno	20	21.7	18	19.6	38	41.3
Excelente	4	4.3	2	2.2	6	6.5
<b>TOTAL</b>	46	50.0	46	50.0	92	100
$X^2=6.23$		$P>0.05$		$\tau_b = -0.05$		

La tabla N°. 12, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (-0.05) nos expresa que la estructura del clima organizacional y el indicador continuo del compromiso organizacional no presento correlación alguna entre ambas variables.

Asimismo podemos apreciar que el 28.3% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional continuo medio y un clima organizacional en la estructura regular. De la misma manera se encontró que el 19.6% y 4.3% de los trabajadores de salud tuvieron un nivel malo en la dimensión continuo del compromiso organizacional y un nivel regular y malo respectivamente en el clima organizacional de la estructura.

### GRÁFICO N° 12

#### CORRELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL



**TABLA N° 13**

**CORRELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**

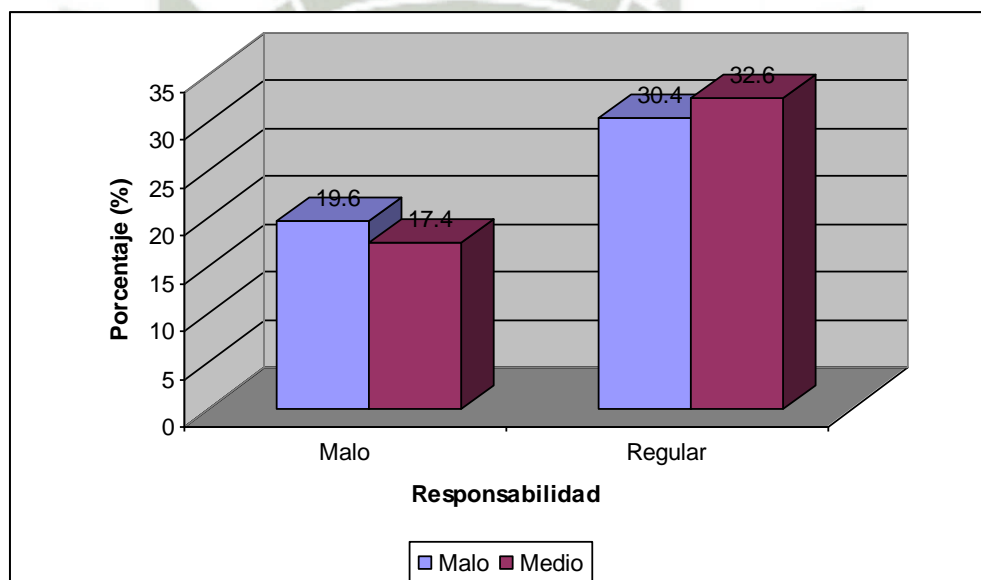
CLIMA ORGANIZACIONAL RESPONSABILIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL CONTINUO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	18	19.6	16	17.4	34	37.0
Regular	28	30.4	30	32.6	58	63.0
<b>TOTAL</b>	46	50.0	46	50.0	92	100
$X^2=0.19$		$P>0.05$		$\tau_b = 0.05$		

La tabla N°. 13, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.05) nos expresa que la responsabilidad del clima organizacional y el indicador continuo del compromiso organizacional no presento correlación alguna entre ambas variables.

Sin embargo podemos apreciar que el 32.6% y el 17.4% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional continuo medio y un clima organizacional en la responsabilidad regular y malo respectivamente. De la misma manera se encontró que el 30.4% y el 19.6% de los trabajadores de salud tuvieron un nivel malo en la dimensión continuo del compromiso organizacional y un regular o malo en el clima organizacional de la responsabilidad.

GRÁFICO N° 13

**CORRELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**



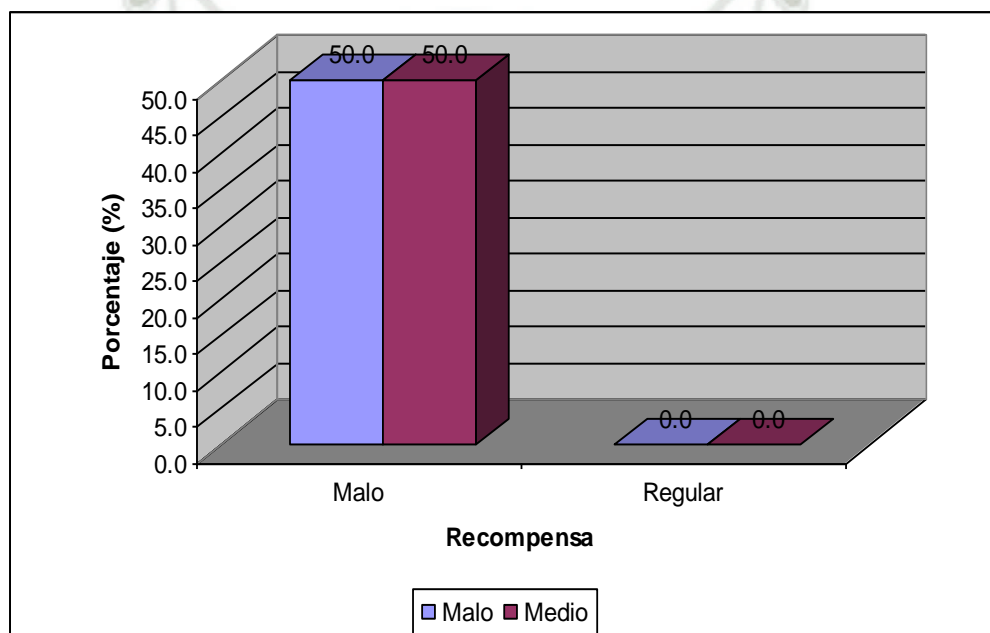
**TABLA N° 14**  
**CORRELACIÓN ENTRE LA RECOMPENSA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL RECOMPENSA	COMPROMISO ORGANIZACIONAL CONTINUO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
	Malo	46	50.0	46	50.0	92
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	46	50.0	46	50.0	92	100

La tabla N°. 14. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en la recompensa del clima organizacional y de ellos el 50.0% tuvieron un nivel medio o malo en el indicador continuo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 14

**CORRELACIÓN ENTRE LA RECOMPENSA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**



**TABLA N° 15**

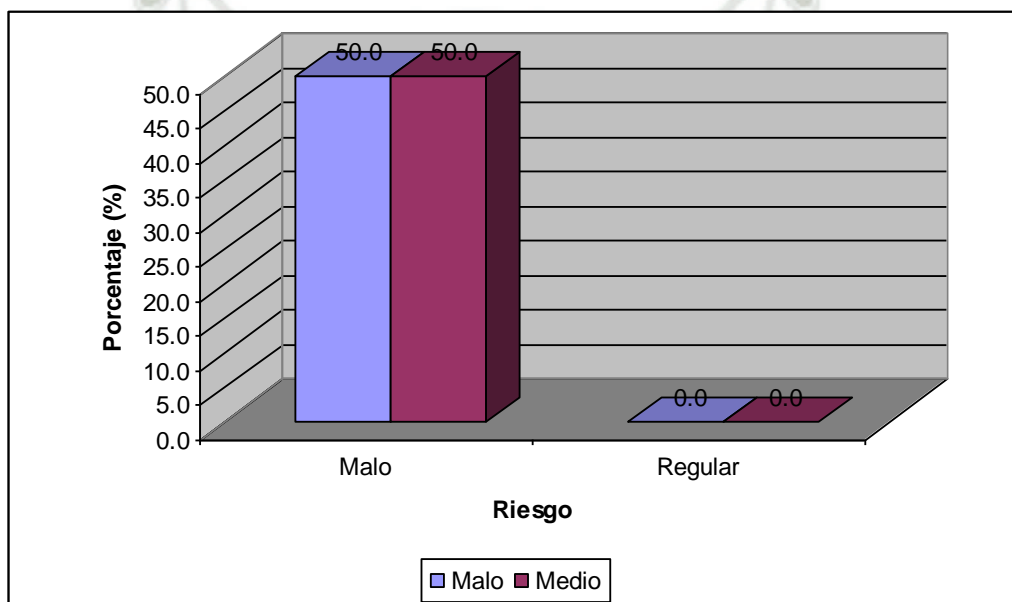
**CORRELACIÓN ENTRE EL RIESGO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL RIESGO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL CONTINUO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	46	50.0	46	50.0	92	100
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	46	50.0	46	50.0	92	100

La tabla N° 15 se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en el riesgo del clima organizacional y de ellos el 50.0% tuvieron un nivel medio o malo en el indicador continuo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 15

**CORRELACIÓN ENTRE EL RIESGO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



**TABLA N°. 16**

**CORRELACIÓN ENTRE EL CALOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL CALOR	COMPROMISO ORGANIZACIONAL CONTINUO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	46	50.0	44	47.8	90	97.8
Regular	0	0.0	2	2.2	2	2.2
<b>TOTAL</b>	46	50.0	46	50.0	92	100

$$X^2=2.04$$

$$P>0.05$$

$$\tau_b = 0.15$$

La tabla N°. 16, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.15) nos expresa que el calor del clima organizacional y el indicador continuo del compromiso organizacional presento una fuerza de correlación débil entre ambas variables. Esta correlación no es estadísticamente significativa (P>0.05).

Sin embargo podemos apreciar que el 47.8% y el 50.0% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional continuo medio y malo respectivamente y solo el 2.2% de ellos presentaron un nivel regular en el indicador calor del clima organizacional y un nivel medio en el compromiso organizacional continuo.

GRÁFICO N° 16

**CORRELACIÓN ENTRE EL CALOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

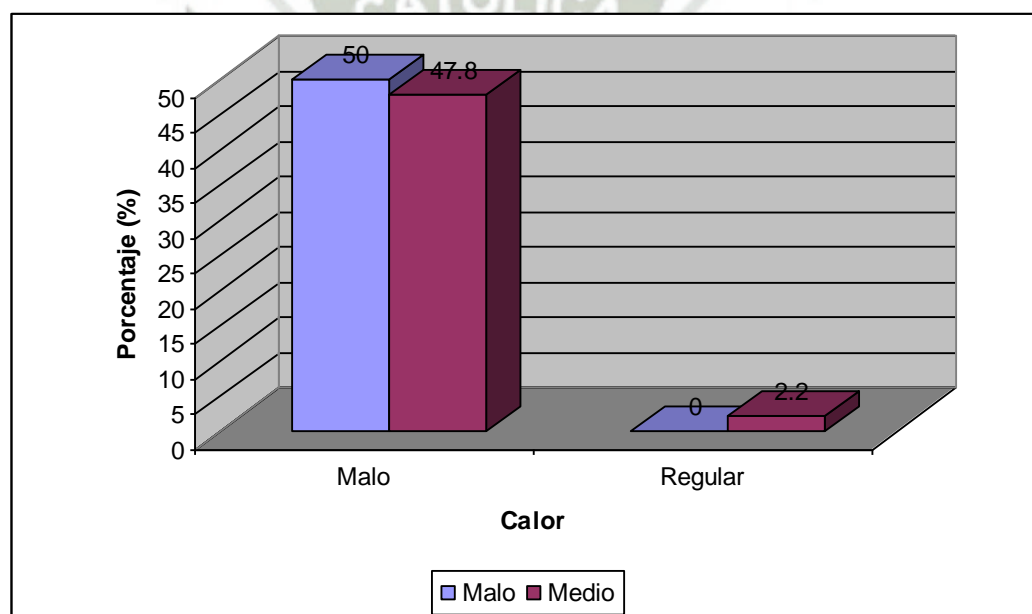


TABLA N°. 17

**CORRELACIÓN ENTRE EL APOYO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL APOYO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL CONTINUO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	40	43.5	28	30.4	68	73.9
Regular	6	6.5	18	19.6	24	26.1
<b>TOTAL</b>	46	50.0	46	50.0	92	100

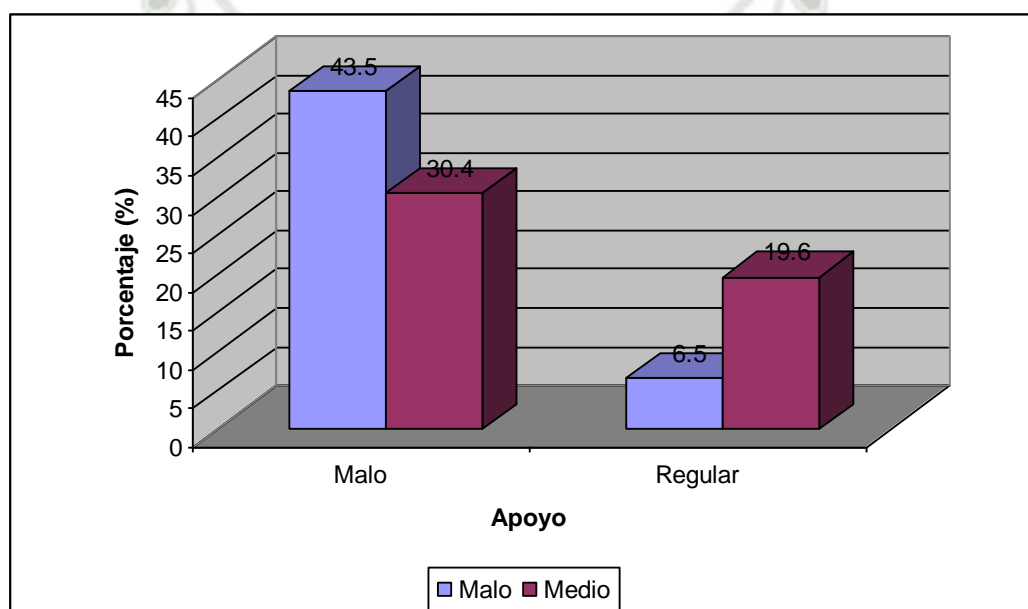
$\chi^2=8.19$        $P<0.05$        $\tau_b = 0.30$

La tabla N°. 17, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.30) nos expresa que el apoyo del clima organizacional y el indicador continuo del compromiso organizacional presento una fuerza de correlación media entre ambas variables. Esta correlación es estadísticamente significativa (P<0.05).

Sin embargo podemos apreciar que el 30.4% y el 43.5% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional continuo medio y malo respectivamente y en ambos casos un nivel malo en el indicador apoyo del clima organizacional. De la misma manera se observa que el 19.6% de los trabajadores de salud presentaron un nivel regular en el apoyo del clima organizacional y un nivel medio en el compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 17

**CORRELACIÓN ENTRE EL APOYO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



**TABLA N°. 18**

**CORRELACIÓN ENTRE LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**

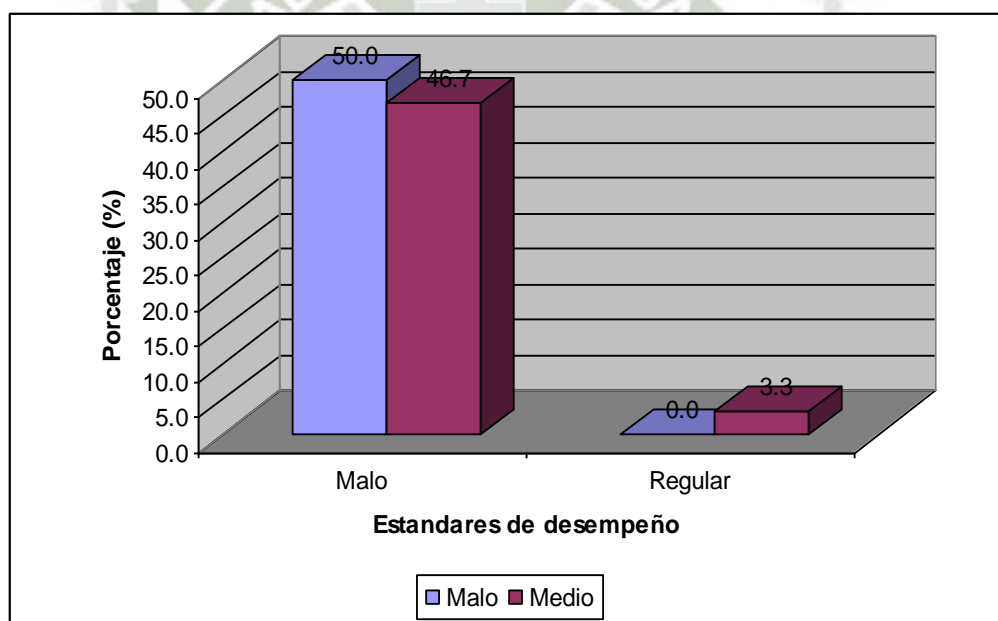
CLIMA ORGANIZACIONAL ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL CONTINUO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
	Malo	46	50.0	43	46.7	89
Regular	0	0.0	3	3.3	3	3.3
<b>TOTAL</b>	46	50.0	46	50.0	92	100
		$X^2=3.10$	$P>0.05$	$\tau_b = 0.18$		

La tabla N°. 18, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.18) nos expresa que los estándares de desempeño del clima organizacional y el indicador continuo del compromiso organizacional presento una fuerza de correlación débil entre ambas variables. Esta correlación no es estadística significativa ( $P>0.05$ ).

Sin embargo podemos apreciar que el 46.7% y el 23.9% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional continuo medio y malo respectivamente y en ambos casos un nivel malo en el indicador estándares de desempeño del clima organizacional. De la misma manera se observa que el 3.3% de los trabajadores de salud presentaron un nivel regular en el apoyo del clima organizacional y un nivel medio en el compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 18

**CORRELACIÓN ENTRE LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**



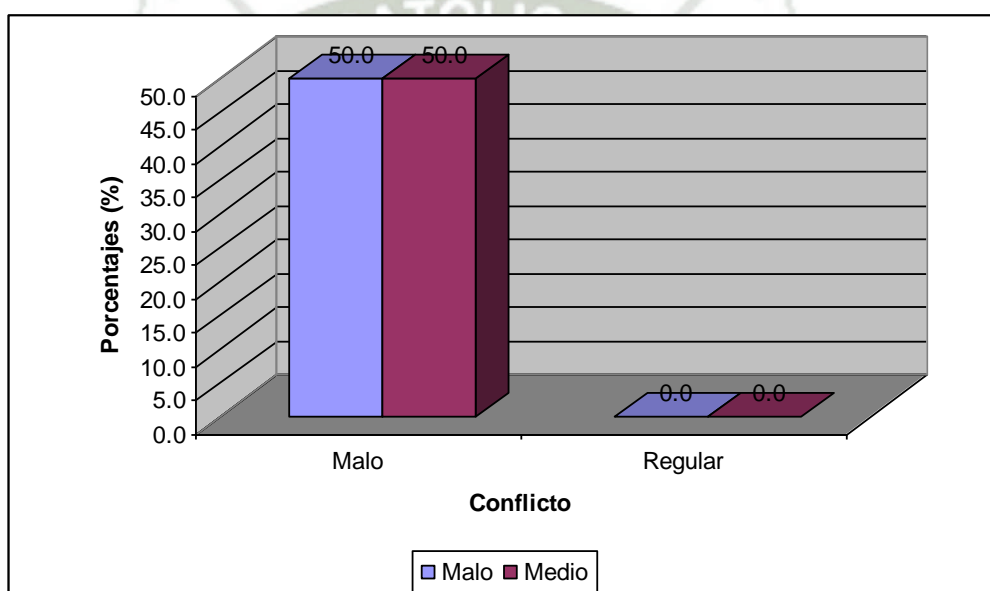
**TABLA N°. 19**  
**CORRELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL CONFLICTO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL CONTINUO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
	Malo	46	50.0	46	50.0	92
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	46	50.0	46	50.0	92	100

La tabla N°. 19. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en el conflicto del clima organizacional y de ellos el 50% tuvieron un nivel medio o malo en el indicador continuo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 19

**CORRELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**



**TABLA N° 20**

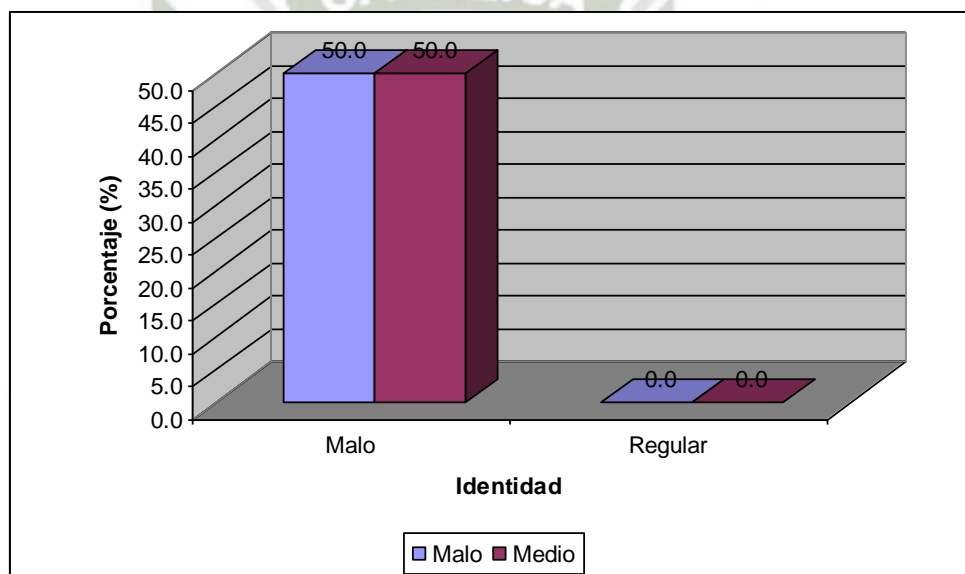
**CORRELACIÓN ENTRE LA IDENTIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL IDENTIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL CONTINUO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	46	50.0	46	50.0	92	100
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	46	50.0	46	50.0	92	100

La tabla N°. 20. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en la identidad del clima organizacional y de ellos el 50.0% tuvieron un nivel medio o malo en el indicador continuo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 20

**CORRELACIÓN ENTRE LA IDENTIDAD DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL CONTINUO COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**



**TABLA N°. 21**

**CORRELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO**

CLIMA ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA	COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Malo	2	2.2	2	2.2	4	4.3
Regular	16	17.4	28	30.4	44	47.8
Bueno	18	19.6	20	21.7	38	41.3
Excelente	2	2.2	4	4.3	6	6.5
<b>TOTAL</b>	38	41.3	54	58.7	92	100
		$X^2=1.30$	$P>0.05$	$\tau_b=-0.05$		

La tabla N°. 21, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (-0.05) nos expresa que la estructura del clima organizacional y el compromiso organizacional normativo no presento correlación entre ambas variables.

Asimismo podemos apreciar que el 30.4% y el 17.4% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional continuo medio y malo respectivamente y un clima organizacional en la estructura regular. De la misma manera se encontró que el 2.2% de los trabajadores de salud tuvieron un nivel malo o medio el compromiso organizacional continuo y un nivel malo en el clima organizacional de la estructura.

GRÁFICO N° 21

**CORRELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
NORMATIVO**

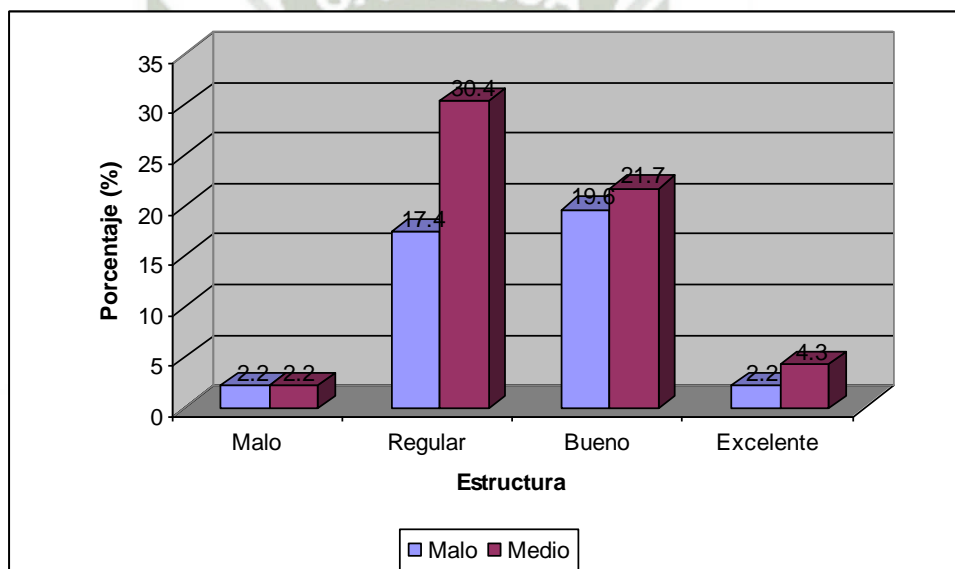


TABLA N°. 22

**CORRELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO**

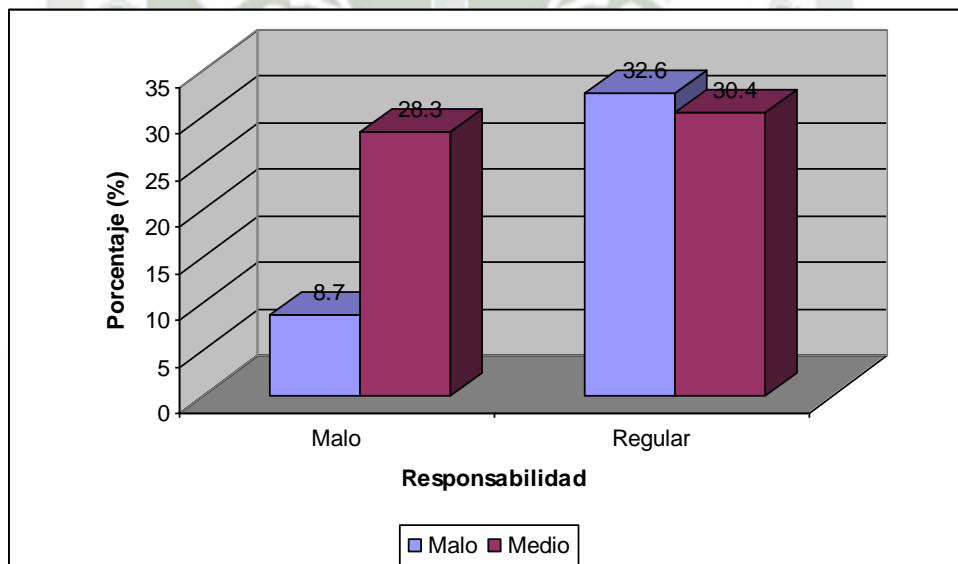
CLIMA ORGANIZACIONAL RESPONSABILIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	8	8.7	26	28.3	34	37.0
Regular	30	32.6	28	30.4	58	63.0
<b>TOTAL</b>	38	41.3	54	58.7	92	100
		$X^2=7.03$	$P<0.05$	$\tau_b = -0.28$		

La tabla N°. 22, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (-0.28) nos expresa que la responsabilidad del clima organizacional y el compromiso organizacional normativo presento una fuerza de correlación media entre ambas variables. Esta correlación es estadísticamente significativa (P<0.05).

Sin embargo podemos apreciar que el 30.4% y el 28.3% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional continuo medio y un clima organizacional en la responsabilidad regular y malo respectivamente. De la misma manera se encontró que el 32.6% y el 8.7% de los trabajadores de salud tuvieron un nivel malo en el compromiso organizacional normativo y un nivel regular o malo respectivamente en el clima organizacional de la responsabilidad.

GRÁFICO N° 22

**CORRELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
NORMATIVO**



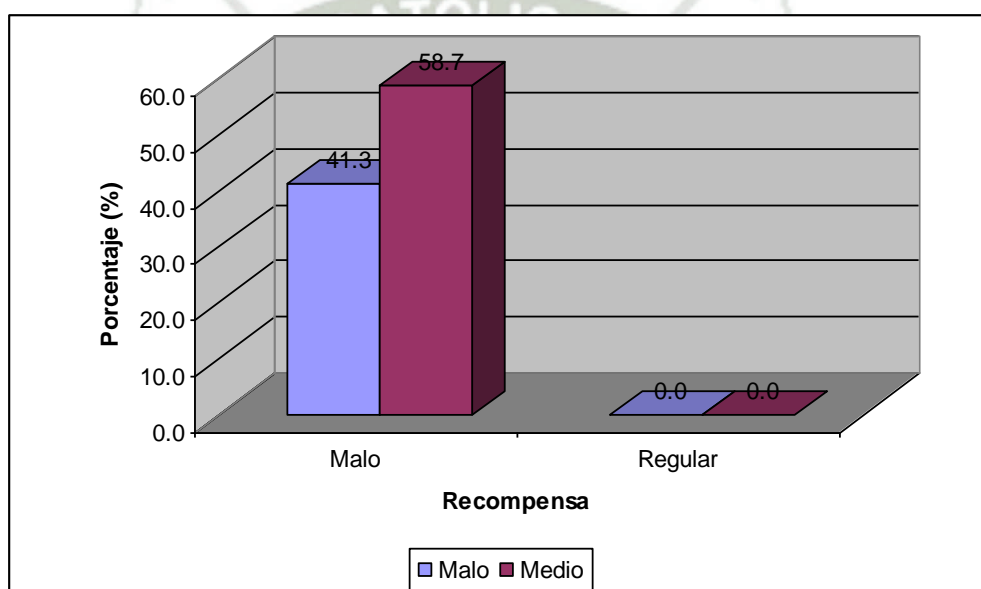
**TABLA N° 23**  
**CORRELACIÓN ENTRE LA RECOMPENSA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO**

CLIMA ORGANIZACIONAL RECOMPENSA	COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	38	41.3	54	58.7	92	100
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	38	41.3	54	58.7	92	100

La tabla N°. 23. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en la recompensa del clima organizacional y de ellos el 58.7% y el 41.3% tuvieron un nivel medio o malo en el indicador normativo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 23

**CORRELACIÓN ENTRE LA RECOMPENSA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
NORMATIVO**



**TABLA N°. 24**

**CORRELACIÓN ENTRE EL RIESGO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y NORMATIVO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

CLIMA ORGANIZACIONAL RIESGO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	38	41.3	54	58.7	92	100
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	38	41.3	54	58.7	92	100

La tabla N°. 24. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en la recompensa del clima organizacional y de ellos el 58.7% y el 41.3% tuvieron un nivel medio o malo en el indicador normativo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 24

**CORRELACIÓN ENTRE EL RIESGO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y NORMATIVO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

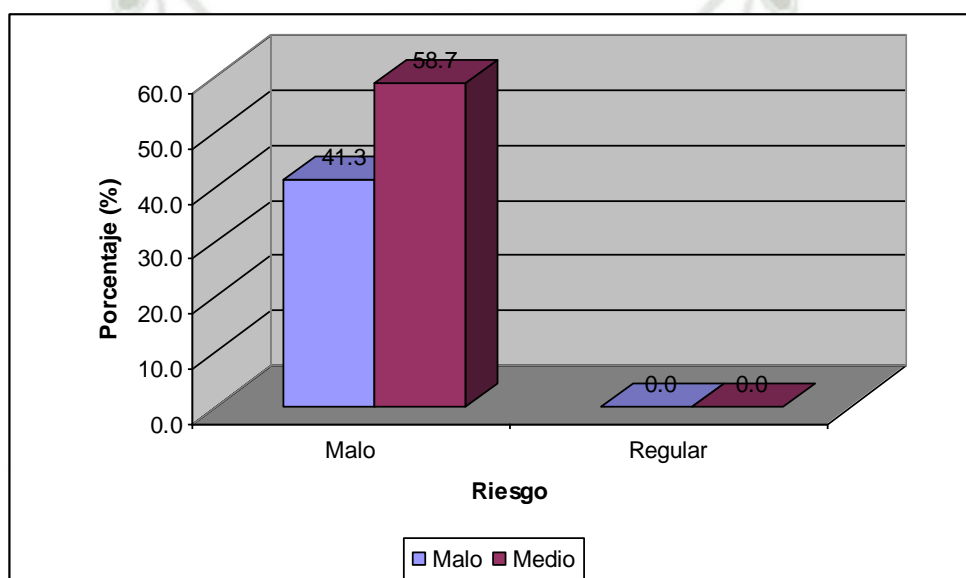


TABLA N°. 25

**CORRELACIÓN ENTRE EL CALOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO**

CLIMA ORGANIZACIONAL CALOR	COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	38	41.3	52	56.5	90	97.8
Regular	0	0.0	2	2.2	2	2.2
<b>TOTAL</b>	38	41.3	54	58.7	92	100
		$X^2=1.44$	$P>0.05$	$\tau_b = -0.13$		

La tabla N°. 25, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.13) nos expresa que el calor del clima organizacional y el compromiso organizacional normativo presento una fuerza de correlación débil entre ambas variables. Esta correlación no estadísticamente significativa ( $P>0.05$ ).

Sin embargo podemos apreciar que el 56.5% y el 41.3% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional normativo medio y malo respectivamente y solo el 2.2% de ellos presentaron un nivel regular en el indicador calor del clima organizacional y un nivel medio en el compromiso organizacional normativo.

GRÁFICO N° 25

**CORRELACIÓN ENTRE EL CALOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO**

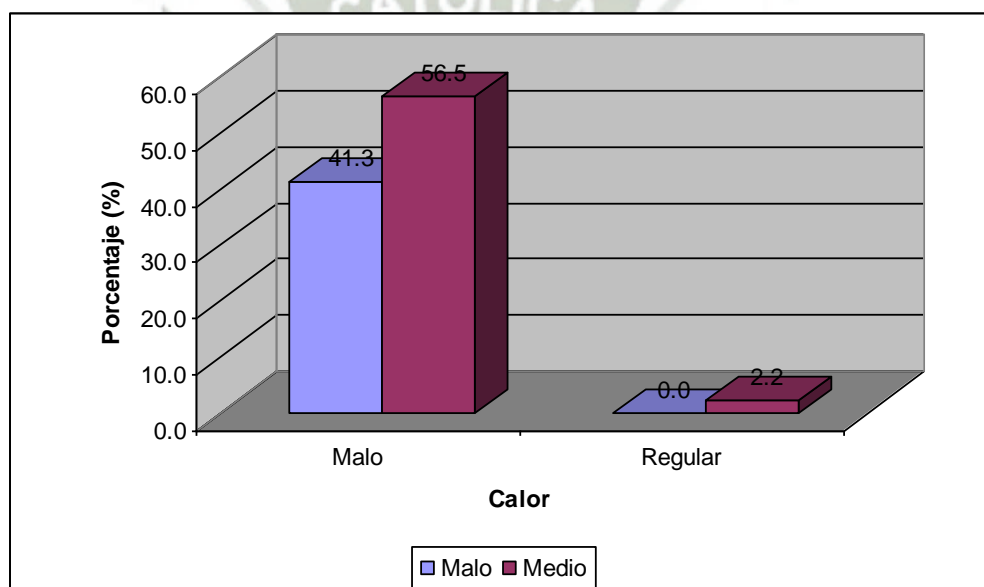


TABLA N° 26

**CORRELACIÓN ENTRE EL APOYO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO**

CLIMA ORGANIZACIONAL APOYO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	32	34.8	36	39.1	68	73.9
Regular	6	6.5	18	19.6	24	26.1
<b>TOTAL</b>	38	41.3	54	58.7	92	100

$$X^2=3.56$$

$$P>0.05$$

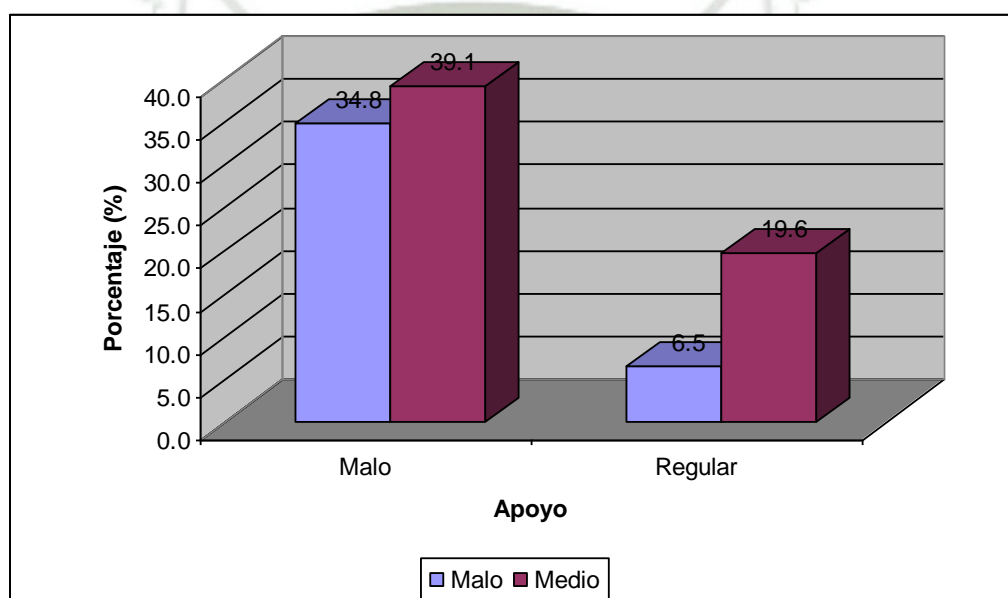
$$\tau_b = 0.20$$

La tabla N°. 26, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (0.20) nos expresa que el apoyo del clima organizacional y el compromiso organizacional normativo presento una fuerza de correlación débil entre ambas variables. Esta correlación no es estadísticamente significativa (P>0.05).

Sin embargo podemos apreciar que el 39.1% y el 34.8% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional continuo medio y malo respectivamente y en ambos casos un nivel malo en el indicador apoyo del clima organizacional. De la misma manera se observa que el 19.6% y 6.5% de los trabajadores de salud presentaron un nivel regular en el apoyo del clima organizacional y un nivel medio o malo en el compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 26

**CORRELACIÓN ENTRE EL APOYO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO**



**TABLA N° 27**

**CORRELACIÓN ENTRE LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
NORMATIVO**

CLIMA ORGANIZACIONAL ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	35	38.0	54	58.7	89	96.7
Regular	3	3.3	0	0.0	3	3.3
<b>TOTAL</b>	38	41.3	54	58.7	92	100

$$X^2=4.41$$

$$P<0.05$$

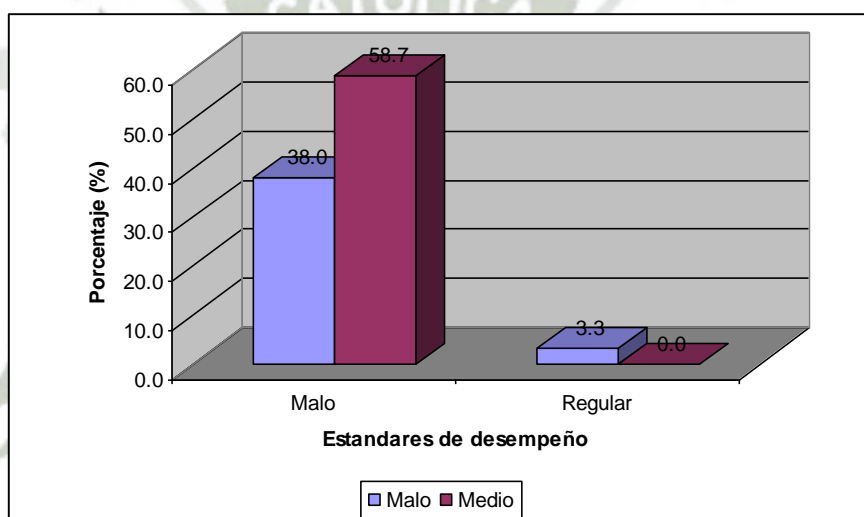
$$\tau_b=-0.22$$

La tabla N°. 27, según el coeficiente de correlación de tau<sub>b</sub> (-0.22) nos expresa que los estándares de desempeño del clima organizacional y el compromiso organizacional normativo presento una fuerza de correlación negativa débil entre ambas variables. Esta correlación es estadísticamente significativa (P<0.05).

Asimismo podemos apreciar que el 58.7% y el 38.3% de los trabajadores de salud tuvieron un compromiso organizacional continuo medio y malo respectivamente y en ambos casos un nivel malo en el indicador estándares de desempeño del clima organizacional. De la misma manera se observa que el 3.3% de los trabajadores de salud presentaron un nivel regular en los estándares de desempeño del clima organizacional y un nivel malo en el compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 27

**CORRELACIÓN ENTRE LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
NORMATIVO**



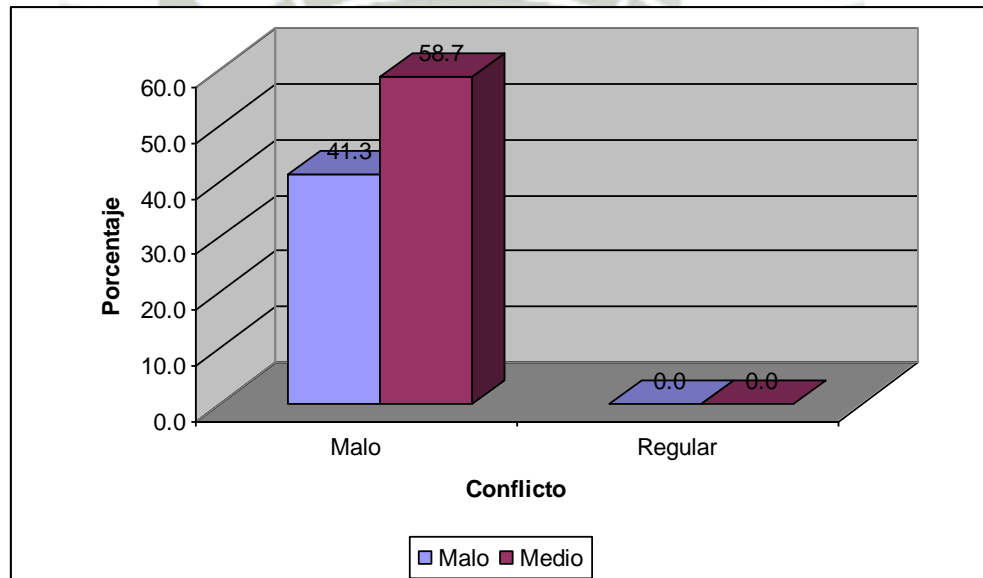
**TABLA N° 28**  
**CORRELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO DEL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**  
**NORMATIVO**

CLIMA ORGANIZACIONAL CONFLICTO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	38	41.3	54	58.7	92	100
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	38	41.3	54	58.7	92	100

La tabla N° 28. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en el conflicto del clima organizacional y de ellos el 58.7% y el 41.3% tuvieron un nivel medio y nivel malo en el indicador normativo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 28

**CORRELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
NORMATIVO**



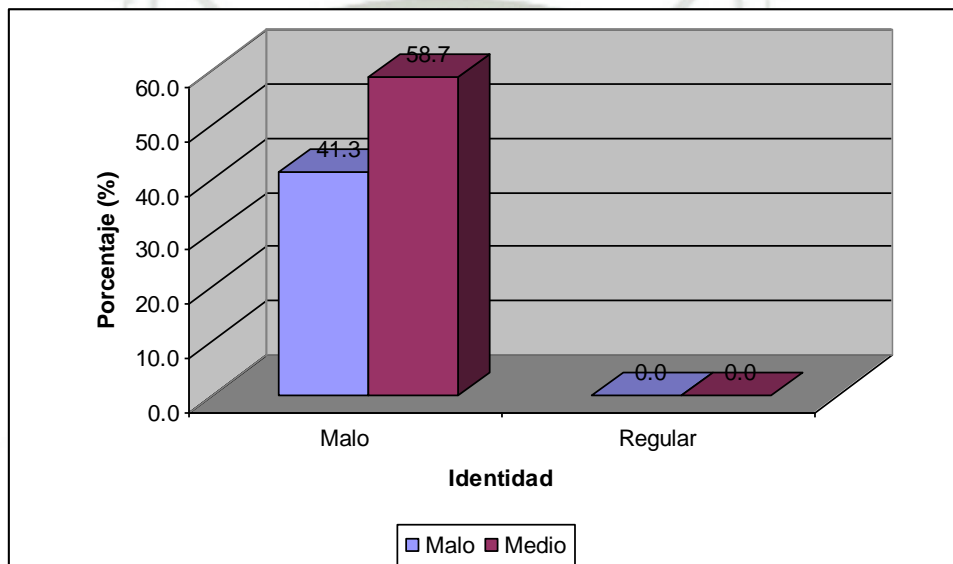
**TABLA N°. 29**  
**CORRELACIÓN ENTRE LA IDENTIDAD DEL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**  
**NORMATIVO**

CLIMA ORGANIZACIONAL IDENTIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO				TOTAL	
	MALO		MEDIO		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
Malo	38	41.3	54	58.7	92	100
Regular	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	38	41.3	54	58.7	92	100

La tabla N°. 29. se muestra que la totalidad de trabajadores de salud mostraron un nivel malo en la identidad del clima organizacional y de ellos el 58.7% y el 41.3% tuvieron un nivel medio y nivel malo en el indicador normativo del compromiso organizacional.

GRÁFICO N° 29

**CORRELACIÓN ENTRE LA IDENTIDAD DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
NORMATIVO**



## DISCUSIÓN

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación y adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio sobre la eficiencia organizacional (Marchant, 2005).

El compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un trabajador puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

Los resultados de la presente investigación nos muestra que el clima organizacional de los trabajadores de salud en el indicador estructura se presentó en el 47.8% de ellos con un nivel regular; es decir la percepción que tienen los trabajadores acerca de las reglas, procedimientos, trámites y normas es regular y un 41.3% de estos trabajadores tienen una percepción buena (tabla 1), hallazgos similares se encontró en el estudio de Cabrera en el año 1999, cuando compara el clima organizacional en una organización pública y otra privada, obteniendo mejoras en la estructura organizacional del clima organizacional. Asimismo se

encontró un 63% del personal con un nivel regular en la *responsabilidad* en el centro laboral que concierne a la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, este indicador muestra el poco interés de los trabajadores por comprometerse con su institución uno por la falta de relaciones laborales y segundo por la deficiente remuneración económica que conlleva un empleado en la administración pública.

Es así que en la dimensión que más problemas se ha detectado es la *recompensa* recibida por el trabajo bien hecho donde el 100% de los trabajadores muestra un nivel malo por la falta de una recompensa justa por el trabajo bien hecho. De la misma manera se encontró que el 100% de los trabajadores de salud presentaron un nivel bajo de *riesgo* en el clima organizacional que se refiere a los sentimientos que poseen los trabajadores a los desafíos que se les imponen.

Siguiendo en orden ascendente está la percepción de los miembros de la organización sobre el *calor* en la posibilidad de encontrar un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales en la que 73.9% de los trabajadores presento un nivel malo en este indicador y el 96.7% con este mismo nivel fue encontrado en los *estándares de desempeño* que refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la institución. con Robbins (1999) que indica que la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” y necesidad de acuerdo al mismo es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” en fin Robbins comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal para lograr los estándares de desempeños, o sea que algunas personas lo logren y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos (p. 168).

En relación a los *conflictos* la percepción encontrada es de nivel malo; debido a que los servidores piensan que existe una buena la capacidad de comunicación en la organización para aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas para buscar soluciones conjuntas. En relación a la *identidad* en la organización de

salud se encontró que el 100% de ellos no se identifican con la institución. Flores (1997), menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano. Esto nos conllevaría a una nueva percepción para mejorar la identidad del trabajador con su organización.

Tomando la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166)<sup>5</sup> el clima organizacional es “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

En cuanto al compromiso organizacional del centro de salud los tres indicadores mostraron niveles medio a malo, o sea, aquel grado con el que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía. Los trabajadores en el 73.9% muestran un compromiso organizacional medio y el 26.1% de ellos un nivel malo en el componente *afectivo*, que refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización (tabla 2). Meyer y Allen Op cit, se refiere a los lazos emocionales

---

<sup>5</sup> Guillén, C. y Guil R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones. Madrid. España: McGraw Hill.

que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas. Los trabajadores disfrutaban de su permanencia en la organización, y con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la institución. Probablemente, eso no se refleja en nuestra investigación por la falta de satisfacción de las necesidades en los trabajadores.

El compromiso organizacional en el indicador *continuo* muestra que el 50% de los trabajadores de salud tienen un nivel medio o malo en el conocimiento de los costos asociados con dejar la organización. Este nivel se basa en la falta de actitudes y acciones de los trabajadores que no muestran prudencia y discreción para manejar y guardar información confidencial, no la defienden ante extraños que pudieran dudar del prestigio de la organización; es decir, hablar de ella con orgullo es probablemente difícil. Hallazgos contrarios a este comportamiento fueron encontrados por Rocha et. al, 2003 expresando lo positivo, los logros, las metas conseguidas, los planes futuros de crecimiento, el buen trato al trabajador, la calidad de compañeros tanto en el ámbito profesional como humano, los recursos tecnológicos de última generación, etc.. Esta actitud demuestra al contexto que el empleado cree en su empresa y trabaja por ella y por supuesto da la imagen de que esa organización es el mejor lugar para trabajar.

El carácter *normativo* que revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la Micro Red y que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; se crea un sentido de reciprocidad con la institución. En este estudio se encontró que el 58.7% de los trabajadores expresan un nivel medio y 41.3% un nivel malo en el compromiso organizacional normativo y no se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda moral hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador, como lo señalan los autores antes citados.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, cabe destacar lo postulado por Arciniega<sup>6</sup>(2002), cuando explica que todo colaborador experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas, el grado sería: oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo.

Las correlaciones significativas entre el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional percibido en los trabajadores de salud de la Micro Red Edificadores Misti, fueron encontradas entre la estructura del clima organizacional y el afecto del compromiso organizacional con un valor de 0.25 (tabla 3); entre el apoyo del clima organizacional y el compromiso organizacional continuo con una correlación media de 0.30 (tabla 17) y una correlación media entre la responsabilidad y el estándar del desempeño con lo normativo del compromiso organizacional con un 0.28 y 0.22 (tabla 22 y 27) respectivamente. Las correlaciones de tau b nos mostraron la fuerza de la relación entre ambas variables categóricas y de acuerdo a los resultados en el momento del estudio, señala un grado de relación media a débil.

Se prueba que existe una correlación directa débil a media entre el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud y el compromiso organizacional en la Micro Red Edificadores Misti- MINSA, Arequipa, en el 2008 en las dimensiones antes mencionadas, sin embargo no es una correlación fuerte; las percepciones individuales de la realidad de la organización y la descripción de estas influyen sobre la conducta y las actitudes del individuo dentro de la organización así como el grado de identificación de sus miembros<sup>7</sup>. Asimismo la motivación y la satisfacción laboral, cuando estas variables son favorables en los trabajadores encontraremos correlaciones fuertes.

Otra de las variables podría ser la cultura organizacional. Dentro de lo que se nos ha venido cuestionando a este sector es la poca respuesta que damos a los cambios

---

<sup>6</sup> Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? WWW: [http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Articulo\\_LuisArciniega\\_COMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf](http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Articulo_LuisArciniega_COMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf)

<sup>7</sup> Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

del entorno y a la lentitud de los procesos para lograr llevar a cabo el resultado eficaz desde lo que pretendemos en su misión y visión.

La cultura organizacional y el clima organizacional suelen confundirse. Se considera que la cultura organizacional es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización y que operan inconcientemente para regular la acción colectiva. Esos elementos profundos, inconcientes y además compartidos especifican y uniformizan los modos colectivos de actuar. La cultura y clima son dos realidades diferentes pero relacionadas. La cultura moldea el clima en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad<sup>8</sup>. El **CLIMA ORGANIZACIONAL** contiene aspectos superficiales de la cultura, que son conscientes, pero no es un concepto sustituto o equivalente al de cultura, esta se refiere a algo más profundo y constante, aquel describe algo más atado a la realidad cotidiana y más cambiante. La cultura es un principio regulador más general y universal, el **CLIMA ORGANIZACIONAL** es un principio regulador particular y relativamente cambiante. Es una manifestación de algunos aspectos superficiales de la cultura. Es por eso que intervenir en diagnósticos e intervenciones de cambio y transformación en lo referente a cultura organizacional es a mediano y largo plazo más eficiente, con procesos de cambio en varias fases, de manera que se pueda llevar en un mejoramiento continuo escalonado.

Es poco los avances que hasta el momento ha hecho este sector por (MINSA) para crear nuevas realidades, aprender continuamente de su gente, en un aprendizaje auto transformador que pueda construir cultura.

---

<sup>8</sup> Guillén, C. y Guil R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones. Madrid España: McGraw Hill.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El clima organizacional percibido por los trabajadores se encuentra en un nivel malo para la recompensa, el riesgo, el conflicto y la identidad y un nivel de regula a malo en la responsabilidad, calor y estándares de desempeño y para la estructura se encontró un nivel de regular a bueno.

**SEGUNDA:** La percepción del compromiso organizacional en sus tres dimensiones en estos Establecimientos de Salud se encuentro en un nivel de medio a malo.

**TERCERA:** Al correlacionar el clima organizacional percibido por estos trabajadores de salud y su compromiso organizacional se encontró una correlación muy débil

## SUGERENCIAS

1. Ejecutar programas e intervenciones que busquen mejorar el clima y compromiso organizacional.
2. Organizar equipos de trabajo para obtener resultados según objetivos institucionales.
3. Establecer el uso de metodologías para la evaluación permanente del clima y compromiso organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos.
4. Aplicar instrumentos sobre comportamiento organizacional como parte de calidad de la institución.



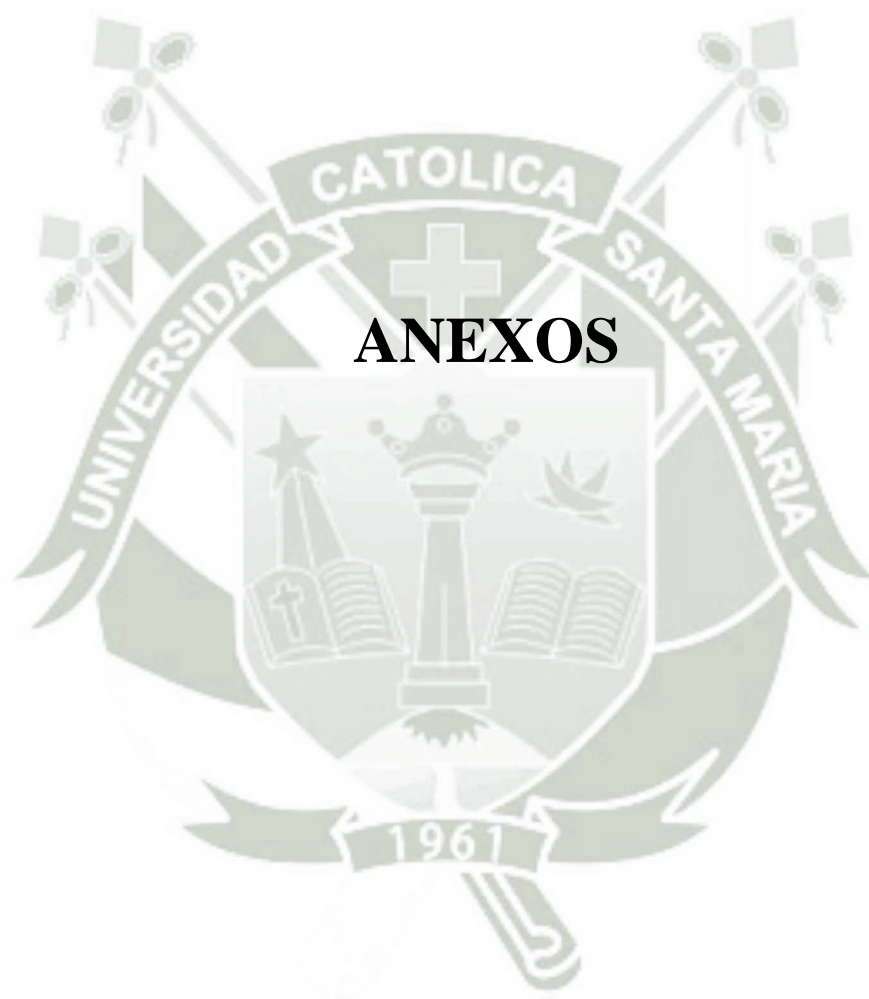
## BIBLIOGRAFÍA

1. Allen N, Meyer J. Commitment in the workplace. Theory, research and application. London. Sage publications. 1 997.
2. Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? WWW: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/ArticuloLuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf>
3. Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración. (200). WWW: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
4. Claire, M. y Böhr, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad. Universidad Católica boliviana San Pablo. (1). [http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO \(Articulo%20Completo\). htm](http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO%20(Articulo%20Completo).htm)
5. Davis, K. y Newstrom J. (2001). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
6. Dawson, B. Trapo, R. "Bioestadística Médica". 3ra. Edición. Editorial El Manual Moderno México DF. Santa Fé de Bogotá. 2 002. p. 204.

7. Echezurria A, Rivas A. Estudio del clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela Caracas. 2001.
8. Fernández M. y Sánchez J. (1996). Manual de prácticas de psicología organizacional. España: Ediciones Amarú.
9. Fernández M. y Sánchez J. (1996). Manual de prácticas de psicología organizacional. España: Ediciones Amarú.
10. Frankl, V. (1991). El hombre en busca de sentido. Barcelona España: Herder.
11. French, L. (1986). Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos. México: Limusa.
12. Guillén, C. y Guil R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones. Madrid España: McGraw Hill.
13. Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). Comportamiento organizacional. México: International Thomson Editores.
14. Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). Comportamiento organizacional. México: International Thomson Editores.
15. Hernández Sampieri. Metodología de Investigación. Editorial Mc Graw y Hill. Segunda edición.
16. Katz D. y Kahn R. (1986). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

17. Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). Administración. México: Mc Graw Hill.  
1990:496
18. Kossen, S. (1995). Recursos Humanos en las organizaciones. México: Harla.
19. Likert, R. (1986), Nuevas formas para solucionar conflictos. México: Trillas.  
Furnham, A. (2001). Psicología organizacional del comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.
20. Litwin G, Stringer R. Motivation and organization climate. Division of Research Graduate School of Business Administration. Harvard University. 1968.
21. Marchant, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile • Marchant, L.; Prieto, A. (2005) “Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile.
22. Marín M. Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela Caracas. 2003.
23. Milkovich, G. y Boudreau, J. (1997). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. México: Mc Graw Hill.
24. Navarro E, García Santillán R, Bustamante R. Clima y Compromiso Organizacional. Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA. Investigaciones/12:2007\_V.I. P. 31

25. Palma, S. (2003). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. WWW:  
<http://www.ilustrados.com/documentos/motivayclima.doc> papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. México: Salud Pública.
26. Peiro, J. y Prieto, F. (1996). Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto. España: Ediciones Amarú.
27. Robbins, S. (1999). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
28. Rosado, L. "Investigación en Salud Materna". Universidad Católica de Santa María. 2 004. pp.33 y 34.
29. Salinas C., Laguna J., Mendoza M. (1994). La satisfacción laboral y su
30. Sayazo, L. (2004). Investigación en comunicación organizacional. Ilustrados.com WWW:  
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZluuyZuuxryvTJOG.php>
31. Sikula, A. (1991). Administración de Recursos humanos en empresas. México: Limusa.
32. Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. México: Addison Wesley Longman de México S.A. de C. V.
33. Zúñiga, A. (2003). La comunicación organizacional en las relaciones humanas.WWW:<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm>





**ANEXO N° 1**  
**PROYECTO DE TESIS**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA DE GERENCIA EN SALUD



**“CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO  
POR LOS TRABAJADORES DE SALUD Y SU COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL EN LA MICRO RED EDIFICADORES MISTI-  
MINSA, AREQUIPA 2 008”**

**PROYECTO DE TESIS PRESENTADA POR**

**LA BACHILLER**

**RICARDINA, FLORES FLORES**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAGÍSTER DE GERENCIA EN SALUD**

**AREQUIPA – PERÚ**

**2009**

## I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

#### 1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Correlación entre el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud y su compromiso organizacional en la Micro Red Edificadores Misti- MINSA, Arequipa 2 008-2009

#### 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

a) **Área del conocimiento al que pertenece el problema.**

*Área general:* Ciencias de la Salud

*Especialidad:* Gerencia en Salud

*Línea:* Gerencia en Salud.

*Tópico:* Clima organizacional.

b) **Análisis y Operacionalización de variables.**<sup>9</sup>

Variables	Indicadores
<p><b>Clima Organizacional</b> Primera Variable (VI)</p> <p>Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.</p>	<p>Estructura. Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.</p>
	<p>Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.</p>
	<p>Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.</p>
	<p>Riesgo: Se refiere a los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.</p>
	<p>Calor: Percepción de los miembros de la organización sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.</p>
	<p>Apoyo: Representa la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.</p>
	<p>Estándares de desempeño: Son las normas de rendimiento de la empresa.</p>
	<p>Conflicto: Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.</p>
	<p>Identidad: Sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización</p>
<p><b>Compromiso Organizacional</b> Segunda Variable (V2)</p> <p>El nivel o el grado con el que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía.</p>	<p>Afectivo: Refleja el apego emocional, la identificación e implicancia con la organización.</p>
	<p>Continuo: Se refiere al conocimiento de los costos asociados con dejar la organización.</p>
	<p>Normativo: Revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la organización.</p>

<sup>9</sup> Litwin G, Stringer R. Motivation and organization climate.

c) **Interrogantes Básicas**

Dada la naturaleza del estudio se establecerá una pregunta por cada variable y una tercera correlacionándolas:

- ¿Cómo es el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud?
- ¿Cómo es el compromiso organizacional de los trabajadores del Establecimientos de Salud?
- ¿Cuál es la correlación entre el clima organizacional percibido el compromiso organizacional en los trabajadores de salud?

d) **Tipo de Investigación.**

La presente investigación es correlacional.

e) **Nivel de Investigación.**

Es una investigación de campo ya que tiene lugar en la realidad de los servicios de salud como ámbito de recolección y las unidades de estudio son trabajadores de salud y se sustenta en el estudio de la evaluación del clima organizacional percibido por los trabajadores de salud (primera variable V1) y su correlación con el compromiso organizacional (segunda variable V2) en estos establecimientos de salud. No investigamos manipulando el fenómeno, sólo observamos, describimos, medimos, explicamos y correlacionamos cómo es el fenómeno y sus componentes. El presente es un estudio de corte transversal porque las variables se miden en un solo momento.

Nuestra investigación busca elucidar las relaciones entre variables. Los estudios no experimentales emplean, para este propósito, en estudios como el nuestro, diseños retrospectivos, en los que el investigador observa la manifestación de algún fenómeno (compromiso organizacional) e intenta identificar retrospectivamente sus antecedentes o causas (clima organizacional). Utilizamos la correlación entre estas dos variables por el valor premonitorio de una característica sobre la otra, cuya determinación de una probable existencia de una relación significativa entre estas dos características (o variables) se logrará con los respectivos procedimientos estadísticos.<sup>10</sup>

### 1.3 Justificación.

El problema en cuestión es justificable por su **relevancia práctica** al ser abordado por una investigación aplicada de producción operativa, cuya tecnología podría ser usada en condiciones análogas, al conocer la interinfluencia entre clima organizacional y compromiso organizacional, que orientará a los agentes de salud locales en el desarrollo de sus actividades traducido no solo en la calidad de atención sino en la respuesta de los usuarios.

Su **relevancia social** radica en que nos proveerá información valiosa sobre el compromiso organizacional y el clima laboral que constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> DAWSON, B. TRAPO, R. "Bioestadística Médica". 3ra. Edición. Editorial El Manual Moderno México DF. Santa Fé de Bogotá. 2 002.

<sup>11</sup> Palma, S. (2003). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. WWW: <http://www.ilustrados.com/documentos/motivayclima.doc>

Nuestro estudio es **parcialmente original** a nivel local por ser una investigación complementaria que insiste sobre lo ya investigado, en el ámbito internacional, pero con óptica disímil y con variables análogas pero en posición funcional diferente, poseedora por tanto de un marco conceptual debidamente establecido y experiencia investigativa precedente. El tema de compromiso laboral ha sido estudiado profundamente en los países desarrollados <sup>12</sup> a diferencia de países latinoamericanos.

Tiene **relevancia contemporánea** por ser una investigación de coyuntura ya que actualmente las organizaciones están demostrando mayor interés en la calidad de vida laboral del personal a diferencia de años pasados en que a los gerentes les importaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con los cuales los empleados valoran su trabajo.

Debido a nuestra pertenencia al equipo de gestión de la Micro Red tenemos un interés natural acerca del conocimiento y definición de los factores sobre los cuales se puede influir para favorecer el compromiso organizacional en nuestros servicios de salud.

El presente estudio pasa por la prueba de **factibilidad**. El análisis de viabilidad de la investigación nos arroja que existe disponibilidad de las unidades de estudio, el tiempo que se empleará se ajusta a las necesidades de la investigación, se utilizarán los recursos disponibles y en uso, el presupuesto requerido es limitado y asequible, la literatura especializada existe, el conocimiento metodológico es suficiente de acuerdo al diseño del estudio y se ha cuidado de guardar las consideraciones éticas requeridas en este tipo de estudios.

---

<sup>12</sup> Arias, F. El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. WWW: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>

El problema elegido responde a los lineamientos de investigación propuestos por la Escuela de Post Grado, además de su naturaleza correlacional que se ajusta al nivel y relevancia exigidos para un post grado.

## 2. OBJETIVOS.

- Caracterizar el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud.
- Evaluar el compromiso organizacional de los trabajadores del Establecimiento de Salud.
- Correlacionar el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud y su compromiso organizacional.

## 3. MARCO TEÓRICO.

### 3.1 Conceptos Básicos (Marco conceptual)

#### 3.1.1 Clima Organizacional.

Se define como los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización.<sup>13</sup> Resalta sus dimensiones:

- *Estructura*: Percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

---

<sup>13</sup> Litwin G, Stringer R. Ob. Cit..

- *Responsabilidad*: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- *Recompensa*: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- *Riesgo*: Se refiere a los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen.
- *Calor*: Percepción de los miembros de la organización sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales-
- *Apoyo*: Representa la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, el sentido del grupo respecto a la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.
- *Estándares de desempeño*: Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.
- *Conflictos*: Percepción del trabajador de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.
- *Identidad*: Sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización.

### 3.1.2. Orígenes y definición de clima laboral. <sup>14</sup>

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer,

---

<sup>14</sup> Navarro E et al. Clima y Compromiso Organizacional. P. 31

sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional. Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la

organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Los variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señalas por algunos autores del comportamiento organizacional.

### 3.1.3 Relación de clima laboral con otras variables.

#### 3.1.3.1 Motivación.

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo (Kossen, 1995).

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia.

Kossen, (1995: 345) define motivación como:

“los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”.

Si bien, la mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Ello, no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros. Las instituciones y las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación. No obstante se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, como menciona Víktor Frankl (1991)

la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo.

Ahora bien, muchas organizaciones en nuestro país intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores. El mejor método para mantener motivados a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual, cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos. Ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización, (Zepeda, 1999).

De acuerdo a Peiró y Prieto (1996), se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones.

#### **3.1.3.2 Dinero**

Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

#### **3.1.3.3 Estabilidad en el empleo**

La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para

la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

#### **3.1.3.4 Oportunidades de ascenso y promoción**

La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución ; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

#### **3.1.3.5 Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.

#### **3.1.3.6 Posibilidades de participación en el trabajo.**

Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

#### **3.1.3.7 Ambiente social de trabajo**

El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los

trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

### 3.1.3.8 Características de la tarea

Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos: Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.

- Interés. El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.
- Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continua de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
- Importancia. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).
- Identificación. Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.
- Autonomía. Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

Por último, Zepeda (1999), afirma que los empleados que trabajan en una atmósfera de temor, son únicamente productivos en un corto plazo y posiblemente a largo plazo su moral se afecte en una forma adversa y vaya en detrimento de la calidad y cantidad de sus resultados. A menudo, los subordinados que trabajan bajo la dirección de líderes negativos dedican más tiempo a protegerse del jefe, llevando registros innecesarios en el caso de que tengan que probar posteriormente, algún error, no necesariamente de ellos; los que sufren los efectos de la motivación negativa pueden parecer cooperativos, pero realmente lo que buscan es ganarle una a los jefes. Los índices de rotación de personal son considerablemente más altos en las organizaciones donde el clima de trabajo es de tensión y miedo, incrementando los costos de operación sustancialmente al igual que la capacitación al trabajo.

#### **3.1.3.9 Liderazgo.**

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal de la misma, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance de sus trabajadores.

Además, como dice el consultor organizacional Federico Casas Alatríste, citado por (Zepeda, 1999),

“...los que pensamos de manera distinta tenemos que ser más abiertos, más explícitos en las acciones y decisiones, en los comportamientos dentro de las empresa. Es decir, que el director de una organización no sea admirado porque maneje un auto importando, sino porque es una persona congruente, porque vive

como dice que piensa, y porque es un hombre, en el sentido íntegro de la palabra”.

De modo que, el término liderazgo tiene varias acepciones. Aquí se retomará la definición dada por Koontz y Weihrich, quienes consideran el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales”, (Koontz y Weihrich, 1990:496).

Si, el liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica, (Sikula, 1991).

Así como una persona requiere de entrenamiento para poder ajustar su estilo personal de liderazgo y, con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapte a su visión y misión que se ha formulado.

Por ello, Zepeda Op cit, realiza una aproximación de los tipos de liderazgo en las organizaciones mexicanas:

- El líder autocrático. En teoría este líder ya ha pasado a la historia, sin embargo en la cultura mexicana se encuentra vigente y ampliamente difundido. El líder autocrático se caracteriza por tomar todas la decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad; aparenta mayor experiencia que cualquiera de su trabajadores; utiliza

los premios y castigos como chantajes. Las personas que colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales.

- El líder carismático. Es aquel que atrae a sus seguidores emocionalmente; busca ser admirado y reconocido por los demás, y cuando esto no sucede lo lleva a actuar de forma negativa. A este respecto cabe mencionar a Kossen (1995), cuando habla de las necesidades aprendidas, nos dice que, cuando los sujetos no experimentan la necesidad de aprobación se vuelven agresivos porque tienen temor a ser desaprobados. Este tipo de líder tiende a utilizar también el chantaje como forma de mantener el control del grupo.

- El líder situacional. Es aquel que se comporta con sus seguidores dependiendo del nivel de madurez organizacional de los mismos; cuando los trabajadores se comportan con mayor nivel de madurez organizacional permite que el líder establezca una relación diferente que con los considerados inmaduros organizacionalmente, de ahí su cualidad situacional.

- El líder participativo. En este enfoque, el líder debe buscar oportunidades que impliquen riesgos; tener una visión compartida con sus seguidores; impulsar la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores; ser el ejemplo a seguir; reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

- El líder relacional. En esta perspectiva, la personalidad del dirigente no es el único elemento, juega un papel muy importante lo social; es decir la persona requiere de las cualidades y características del líder, y al mismo tiempo de la interacción con sus seguidores en un contexto sociopolítico y laboral particular.

- El líder por asesoría. En éste el líder debe adoptar un rol acorde con las exigencias de los cambios generados por la calidad total y la

reingeniería, como es la habilidad de empatía, habilidad de aconsejar, de impulsar a otros a actuar, capacidad de formador y la habilidad de confrontar y retar.

- El líder completo. En este enfoque propone que el líder debe ser parte del equipo de trabajo, es decir no ser el protagonista, sino contribuir con el grupo en el nivel que lo haría cualquier otro miembro. Su función es buscar que se cumplan los objetivos, identificar en lo que es mejor cada uno de los integrantes del equipo, y proporcionar experiencia técnica, visualización, consejos, inspiración, resolver conflictos, dar apoyo.

Sikula (1991), una variable importante que determina e influye en el clima general de una empresa es el liderazgo. El clima depende en gran medida de las relaciones establecidas entre el líder y sus subordinados. Las relaciones formales e informales que tiene un director con sus trabajadores influirán significativamente en la forma en que los empleados consideren el clima organizacional.

Aun cuando, la organización adapte su propio liderazgo, la efectividad del mismo ocurrirá solamente en un clima laboral apropiado. Así pues el desempeño del líder formal es efectivo si es reforzado por un clima laboral donde exista considerable libertad para manejar su propio trabajo, recompensas y reconocimiento al buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor y apoyo, estándares de desempeño, apertura para expresar problemas y opiniones diversas, caminos efectivos de comunicación. Entre otras, (French, 1986).

Por último, es preciso señalar que pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la misma empresa. Las relaciones superior subordinado varían de un trabajo a otro, de un área a otra, de un departamento a otro... Entre más alto sea el nivel jerárquico de

un ejecutivo, más fuerte será su influencia en el clima general de empresa, (Sikula, Op cit).

### **3.1.3.10 Comunicación.**

Con el correr de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Chester I. Barnard, citado por Koontz y Weihrich (1990), consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

Arturo Zúñiga Bernal (2003) Conceptualizó a la Comunicación Organizacional,

“como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

Es claro que no existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente; por el contrario debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa. Sin embargo, la comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el

reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, (Sayazo, 2004).

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Además, como menciona Hellriegel y cols (1999), la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

En la mayoría de empresas se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral. Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación, (Sayazo, 2004).

Más adelante, Sayazo Op cit, menciona que la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Por fortuna, las organizaciones humanas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso

estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

### **3.1.3.11 Satisfacción laboral.**

El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña viene siendo objeto de preocupación no sólo de los estudiosos del comportamiento, sino de los propios dirigentes.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, citado por Hernández 2003).

Guillen y Guil (2000), agrupan las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

- Como estado emocional. (Locke, 1976) la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
- Como actitud generalizada ante el trabajo. (Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.
- Como actitud afectiva. (Newstrom y Davis, 1993) distinguen dos modelos: Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general y el Modelo Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo.

Aun, cuando muchos autores no realizan una vinculación concluyente entre el clima laboral y satisfacción en el trabajo, Fernández y Sánchez señalan que “la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral. En tanto, esta última arranca en gran medida de la valoración que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo, la primera se refiere a la descripción del conjunto de características que percibe el individuo de su organización”, (Fernández y Sánchez, 1996:176).

Por otro lado, Salinas y cols (1994), indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador.

No obstante, todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, comunican, respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trabajo es indispensable como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración.

Para concluir, Sayazo (2004) expresa que cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección.

### 3.1.4 Compromiso organizacional:

#### 3.1.4.1 Orígenes y definición de clima laboral.

Para efectos de este estudio se utilizó la definición de compromiso institucional que lo señala como “el nivel o el grado con el que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía”. Sus dimensiones son:<sup>15</sup>

- *Afectivo*: Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.
- *Continuo*: Se refiere al conocimiento de los costos asociados con dejar la organización.
- *Normativo*: Revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la organización.

Existen diferentes enfoques sobre el compromiso organizacional. El conocimiento no basta para resolver todos los problemas y alcanzar las metas y objetivos de la organización, se hace necesario una serie de habilidades, destrezas y actitudes. Se considera, una de las actitudes más importantes, la actitud de compromiso hacia la institución para lograr un beneficio común.

No obstante, Arias (2001) señala que en los países desarrollados el tema de compromiso ha sido estudiado profundamente. A diferencia de los países en desarrollo la investigación a este respecto es muy escasa. Pese al número elevado de empresas y organizaciones en algunos países, no se localiza investigación profunda en relación al compromiso organizacional en nuestro país.

---

<sup>15</sup> Litwin G, Stringer R. Motivation and organization climate. Ob. Cit.

El término compromiso hacia la organización tiene diversas acepciones, aquí se realiza una breve descripción del mismo.

En 1977 Steers, (citado por Arias, 2001:8) define compromiso “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Robbins (1999:142), señala que el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom, (1999:279) como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

El involucramiento en el trabajo es definido por los autores antes citados como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias", (Davis y Newstrom, 1999:280)

Hellriegel y cols, (1999:56) afirma que el compromiso organizacional consiste “en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización,
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y,
- El deseo de pertenecer a la organización.

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- El compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

- El compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

- El compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de la institución.

Arciniega (2002), explica que todo colaborador experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas, el grado sería: Oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa, y así se emociona al decir que trabaja para la institución o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

Mientras, el compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales, como la personalidad y los valores; Así como también, si las experiencias de trabajo iniciales corresponden a las expectativas. Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque la personas establecen vínculos más fuertes con la institución, y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos; con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas; las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual. Hellriegel y cols (1999).

También, Davis y Newstrom (1999), sostienen esta teoría de que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, que aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Entonces la conjunción entre los valores y las creencias individuales, y la organización y el medio ambiente; así como la disponibilidad de

oportunidades, alternativas, influyen sobre el grado de compromiso. Por lo tanto, las organizaciones pueden afectar el compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado, son características importantes y bastante notorias”. (Milkovich y Boudreau, 1997:120)

#### **3.1.4.2 Importancia del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y cols, 1999).

El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta.

Arciniega (2002), menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por su puesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, los ha llamado compromiso organizacional, más adelante hace hincapié que, el estudio del compromiso

organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

Además sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

A parte de ello, el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis y Newstrom, 1999).

Aunado a lo anterior, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva

sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel y cols, 1999).

Otro factor muy importante dentro del compromiso hacia la organización, es sin duda, el hecho de participar desde una asesoría administrativa hasta una decisión de grupo. Desde luego, hay distintos grados y tipos de participación.

Aquí se hace referencia, sin embargo al compromiso del individuo con la organización, de modo que se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma. En verdad, tiene voz y voto en su área, ante la estructura mayor. Y este tipo de participación también le garantiza la oportunidad de compartir las recompensas que surgen de cooperar en el grupo que constituye el sistema (Katz y Kahn, 1986).

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure y Böhr, 2003).

### 3.2 Antecedentes Investigativos.

En la revisión de antecedentes se ha encontrado trabajos con enfoques diferentes:

#### 3.2.1 Autor: Cabrera G.

Título: Clima Organizacional en Empresas Chilenas, 1999.

Resumen: El presente trabajo tiene como objetivo comparar el diagnóstico, seguimiento e intervención sobre variables de clima organizacional en dos empresas chilenas y proponer un modelo de intervención optimizada para mejorar el clima organizacional en las empresas. Las empresas estudiadas corresponden a dos realidades distintas, la primera es una organización estatal y la segunda es una organización privada. El estudio se realizó desde 1996. La metodología ocupada incluye entrevista semi-estructuradas, sesiones grupales y un cuestionario basado en las dimensiones de Likert. Las variables dependientes ocupadas para correlacionar los índices del clima organizacional fueron la productividad, el ausentismo y la rotación de los equipos de trabajo.

Conclusiones: El trabajo se realizó en dos organizaciones con características distintas, logrando una mejoría significativa en el sector público y una organización de todos los índices en el sector privado. Ha permitido mejorar la percepción de la estructura organizacional, y, por ende, el clima. Esta ha sido posible gracias a la implantación de un sistema de reuniones periódicas donde se revisaron los logros del periodo. La evolución de ambas organizaciones hacia sistemas participativos y firmes en el liderazgo ha permitido disminuir la resistencia al cambio, aumentar el compromiso y la identificación con la empresa, y aumentar la innovación en procesos productivos históricamente rígidos.

### 3.2.2 Autor: Fernández T.

#### **Tema: Factores que determinan el clima organizacional en una empresa mecánica automotriz Guatemala, Centro América..**

Resumen: Con el objeto de establecer los factores que determinan el clima organizacional de una empresa de mecánica automotriz, ubicada en la Ciudad de Guatemala se realizó un trabajo de investigación de tipo descriptivo, en el cual se tomó al grupo de colaboradores de ésta empresa, siendo en total diecinueve personas, de las cuales fueron catorce hombres y cinco mujeres, de los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y operativo.

El trabajo de investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de un instrumento denominado Cuestionario para evaluar Clima Laboral, que consta de 34 preguntas con respuestas de selección múltiple, mismas que, distribuidas al azar, evalúan los factores de autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción, autoestima, responsabilidad reconocimiento y relaciones interpersonales.

Al terminar el trabajo de investigación, se concluyó que en la empresa de mecánica automotriz, factores como motivación, relaciones interpersonales y responsabilidad, son los que determinan el clima organizacional. Otros factores como autonomía y reconocimiento, necesitan atención y mejoría, para que no afecte negativamente el desempeño del personal.

Se recomendó, mantener el clima organizacional que los colaboradores describen como agradable, estable y que los ayuda a desarrollarse como individuos; También implementar la autonomía en la toma de decisiones por parte del personal subordinado. En general, la empresa brinda un ambiente cómodo y seguro para la realización de las actividades laborales.

### **3.2.3 Autoras: Pérez I, Maldonado M, Bustamante S.**

**Tema: Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional.**

Resumen: Este artículo ha sido elaborado con el propósito de discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis parcial de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual, que oscila entre el 50% y 70%.

Conclusiones: Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

### **3.2.4 Autoras: Segredo A, Pérez L.**

**Tema: El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos**

Resumen: En este trabajo se valora la importancia del Clima Organizacional para el desarrollo de los sistemas organizativos y se reflexiona sobre diferentes formas de determinación. Entre ellas se analizan las dimensiones propuestas por Letwin y Stinger, se fundamenta además la propuesta de una de las autoras y se detallan

las técnicas de exploración, a través del Diagnóstico Organizacional, unido al Inventario del clima organizacional mediante cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

### **3.2.5 Autor: Arévalo Ponce, Juan Carlos**

Título: Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar – Venezuela. 1994.

Resumen: La presente investigación tiene como objetivo principal destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contrato militar. La investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al presente estudio como documental-descriptivo. Se concluyó que la cultura orienta en la organización, todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma, se recomienda a la alta gerencia de la organización castrense gestionar un programa de cambio cultural que permite lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

Conclusiones: Ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la productividad de las mismas. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizaciones son favorables. La cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha

desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitud conformistas, impulsivas y autoproteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada.

Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el contrato militar se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del camino del éxito.

El deficiente desarrollo de la cultura en la organización castrense ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.

La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (militares – civiles) ha ocasionado la desertión del personal civil calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal civil, la intolerancia de estos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales civiles a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económica, sociales y tenga una verdadera planificación de cartera. Esto representa para la organización una pérdida, puesto que la capacitación de ese personal para desempeñar cargos en la misma es costosa, el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza como trampolín para acceder a otras organizaciones que realmente valoran su profesionalismo y conocimientos. Los climas organizacionales, tensos influyen sobre la desertión del personal civil calificado de la organización castrense hacia otras fuentes de trabajo.

### 3.2.7 Autor: Guzmán, Nancy.

Título: La Motivación y Clima Organizacional en el Centro de Salud Pueblo Nuevo. Panamá – 2000

Resumen: Es un estudio transversal descriptivo realizado en el Centro de Salud del Pueblo Nuevo con un universo de 92 personas. El objetivo es realizar un diagnóstico del proceso de grupo dentro de la organización. Se aplicó una encuesta al 100% del personal.

Conclusiones: El personal del Centro de Salud está motivado y tiene un alto sentido de pertinencia a la institución. La mayor parte del personal está satisfecha con laborar en el centro y existe un buen trabajo, disponibilidad de recursos para trabajar. Hay un buen clima organizacional y estado de motivación.

## 4. HIPÓTESIS.

Dado que las percepciones individuales de la realidad de la organización y la descripción de estas influyen sobre la conducta y las actitudes del individuo dentro de la organización así como el grado de identificación de sus miembros<sup>16</sup>.

Es probable exista una correlación directa entre el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud y el compromiso organizacional en la Micro Red Edificadores Misti- MINSA, Arequipa, 2 008

---

<sup>16</sup> Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

## II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN.

#### 1.1. TÉCNICA.

La presente investigación de campo utilizará para la recolección de información técnicas de encuesta o comunicación, específicamente la técnica del *Cuestionario* (Escala de actitudes). Recogerán datos sobre los ejes temáticos de los indicadores propuestos ya que determinan posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos. Por ser un estudio transversal estas técnicas se aplicarán en una sola oportunidad.

#### CUADRO DE TÉCNICAS A EMPLEARSE SEGÚN VARIABLES E INDICADORES

Variables	Indicadores	Técnica
Clima Organizacional Variable 1	Estructura	Técnica del cuestionario
	Responsabilidad	
	Recompensa	
	Riesgo	
	Calor	
	Apoyo	
	Estándares de desempeño	
	Conflicto	
Compromiso Organizacional Variable 2	Afectivo	Técnica del cuestionario
	Continuo	
	Normativo	

## 1.2 INSTRUMENTO.

Las técnicas que se van a usar tendrán como medios auxiliares y operativos a instrumentos documentales *estructurados* de acuerdo a la técnica elegida, para lograr y registrar la información proveniente de las participantes en el estudio. En la parte de la variable 1 “Clima organizacional”, construido por Litwin y Stringer el cual tiene un alto grado de validez y confiabilidad (0.8343) <sup>17</sup> consta de 53 reactivos de tipo cerrado, de elección múltiple, categorizada. Lo mismo sucede con la variable dependiente “compromiso organizacional” con la salvedad que en este caso sólo hay 18 ítems; en ella se utilizó el cuestionario propuesto por Allen y Meyer <sup>18 19</sup> obteniéndose un coeficiente de confiabilidad de 0.8115.<sup>20</sup> En ambos casos están estructurados bajo una escala de tipo Likert, sin punto intermedio en la variable clima organizacional para evitar respuestas ambiguas.

---

<sup>17</sup> Echezurria A, Rivas A. Estudio del clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela Caracas. 2001.

<sup>18</sup> Allen N, Meyer J. Commitment in the workplace. Theory, research and application. London. Sage publications. 1 997.

<sup>19</sup> Hernández Sampieri. Metodología de Investigación. Editorial Mc Graw y Hill. Segunda edición.

<sup>20</sup> Marín M. Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela Caracas. 2003.

**CUADRO DE DESAGREGACIÓN DE LAS VARIABLES E  
INDICADORES DEL ESTUDIO**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<p align="center"><b>Clima Organizacional</b> Variable 1</p> <p>Se define como los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización.</p>	Estructura	1-10
	Responsabilidad	11-17
	Recompensa	18-23
	Riesgo	24-28
	Calor	29-33
	Apoyo	34-39
	Estándares de desempeño	40-44
	Conflicto	45-49
	Identidad	50-53
<p align="center"><b>Compromiso Organizacional</b> Variable 2</p> <p>el nivel o el grado con el que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía</p>	Afectivo	6,9,12,14,15,18
	Continuo	1,3,4,5,16,17
	Normativo	2,7,8,10,11,13

### MODELO DEL INSTRUMENTO

El presente cuestionario es para ser llenado por usted en forma libre, anónima, confidencial y voluntaria, le pedimos por favor no señalar su nombre. Le agradecemos anticipadamente por su gentil colaboración y por el llenado responsable del mismo ya que servirá para conocer y por ende empezar a mejorar el clima organizacional y el compromiso organizacional en nuestra Micro Red. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, todas son válidas siempre que reflejen lo que usted considere. Para contestarlo sólo tiene que poner un aspa (X) o cualquier marca en el casillero que crea es su respuesta, según corresponda. Gracias por su participación.

Recuerde marcar solo un aspa en cada fila con lo que usted considere correcto.

Datos generales

Edad.....

Sexo Masculino..... Femenino.....

Antigüedad en la institución.....

Variable 1: Clima Organizacional		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia tiene interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto solo yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver sus problemas por si mismas				

Variable 1: Clima Organizacional		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay muchísima crítica				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentamente pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización tenemos que tomar grandes riesgos ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones gerencia-trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco las cosas van mal con mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la institución				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente unos en los otros				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				

Variable 1: Clima Organizacional		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que los conflictos entre servicios puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia el establecimiento				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

Datos generales		Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en des acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Edad.....								
Sexo Masculino..... Femenino.....								
Antigüedad en la institución.....								
Variable 2: Compromiso Organizacional								
1	Si yo no hubiese invertido tan de mi mismo(a) en la organización yo consideraría trabajar en otra parte.							
2	Aunque resultase ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi institución ahora.							
3	Si deseara renunciar a mi organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas							
4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo							
5	Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas alternativas							
6	Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento							
8	Esta organización merece mi lealtad							
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios							
10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual							

Datos generales		Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Variable 2: Compromiso Organizacional								
Edad.....								
Sexo Masculino..... Femenino.....								
Antigüedad en la institución.....								
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella							
12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significancia personal							
13	Le debo muchísimo a mi organización							
14	No me siento como parte de familia en mi organización							
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización							
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas							
17	Sería muy difícil para mí dejar en este momento a mi organización, incluso si lo deseara							
18	No me siento vinculado emocionalmente con esta organización							



### 1.3 MATERIALES DE VERIFICACIÓN.

Dentro de los insumos a utilizarse en la elaboración y aplicación de los instrumentos, así como en la ejecución de la técnica se encuentran materiales de utilería de escritorio.

## 2. CAMPO DE VERIFICACIÓN.

### 2.1 UBICACIÓN ESPECIAL.

La investigación se realizará en el *ámbito general* del Distrito de Miraflores de la provincia de Arequipa. La jurisdicción de la Microrred Edificadores Misti es el *lugar o ámbito específico* al que corresponde la investigación, delimitable *administrativamente*, el cual es de naturaleza *institucional*. Según los Registros de la Gerencia Regional de Salud Arequipa, la Microrred Edificadores Misti pertenece a la Red de Servicios de Salud Arequipa Caylloma y cuenta con cinco Establecimientos de Salud (C.S. Edificadores Misti, C.S. Miraflores, P.S. Porvenir, P.S. Mateo Pumacahua y P.S. Tomasa Tito Condemayta) distribuidos en el distrito, que es el ámbito general y a la vez es uno de los más densamente poblados en la ciudad de Arequipa, constituyéndose así en los límites espaciales en que se encuentran las unidades de muestreo. La Micro Red cuenta con los siguientes límites:

Norte : Distrito de Alto Selva Alegre.

Sur : Cercado de Arequipa.

Este : Distrito de Mariano Melgar.

Oeste : Distrito de Alto Selva Alegre.

### 2.2 UBICACIÓN TEMPORAL.

La oportunidad corresponde a los límites temporales en los que se encuentran las unidades de estudio, los que responden al presente, por lo tanto la investigación es *coyuntural*. Este estudio tiene un período investigativo o corte temporal de tipo *transversal* porque acopia

información de la variables investigativas en un período determinado, Octubre a Diciembre del 2008, lo que pone en evidencia el carácter seccional de investigación actual que tiene nuestro estudio.

### 2.3 UNIDADES DE ESTUDIO.

El universo está constituido por la totalidad de unidades de estudio que poseen la característica que se desea investigar, en este caso está conformado por el total de trabajadores: asistenciales, administrativos y de servicio de la Micro Red Edificadores Misti.

Con base en la disponibilidad de los sujetos investigativos, el aparato técnico, recursos, naturaleza y nivel de investigación se optó por la alternativa de trabajar con el universo, no siendo necesario apelar al recurso de trabajar con una muestra, grupos ni casos.

#### 2.3.1. Cualificación del universo.

El universo cualitativo estará conformado por sólo aquellas unidades de estudio que exhiban las características que se desean investigar e implica la precisión listada de los siguientes criterios:

- *Criterio de inclusión*

Trabajador de salud de la Micro Red Edificadores Misti que labore como mínimo tres meses en la institución y se hallen con cualquier modalidad de relación laboral con los establecimientos de salud.

- *Criterio de exclusión*

Personal con licencias por cualquier motivo.

Negarse a participar al estudio.

No estar en condiciones físicas o mentales de responder al cuestionario.

### 2.3.2. Cuantificación del universo.

El *universo cuantificado* está constituido por 92 servidores de la Micro Red. A continuación se aprecia el universo formalizado cuyos estratos corresponden al grupo ocupacional y se muestra la expresión cuantitativa de su frecuencia absoluta.

**CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA MICRO  
RED EDIFICADORES MISTI SEGÚN GRUPOS  
OCUPACIONALES**

Grupo ocupacional	N°	%
Médicos	11	11.96
Odontólogos	6	6.52
Obstetrices	15	16.30
Enfermeras	17	18.48
Servicio social	7	7.61
Nutricionista	3	3.26
Farmacéuticos	1	1.09
Biólogos	2	2.17
Administrativos	10	10.87
Técnica de enfermería	16	17.39
Personal de limpieza	4	4.35
Total	92	100

### 3. ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

#### 3.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

El *estudio piloto* antes de la administración formal del instrumento se aplicará a 9 *unidades piloto* (10 % del universo de nuestro estudio) de la Micro Red Ampliación Paucarpata, que son unidades de estudio análogas a las de la investigación, para juzgar la eficacia de los instrumentos, perfeccionar su

estructura si fuese necesario y calcular el tiempo de instrumentación por individuo.

En el procedimiento de validación, se hará una selección no probabilística y accidental por accesibilidad y concentración de los elementos de la muestra del piloto; previa información de la naturaleza del trabajo de investigación, se ejecutará en forma grupal y en el mismo momento, preservando en todo momento el anonimato y confidencialidad de las respuestas,

La *prueba piloto* no se realizará en las mismas unidades de estudio de la presente investigación para no condicionar la respuesta de los participantes del estudio y así logren respuestas espontáneas en la recolección extensiva.

El *permiso para acceder a las unidades de estudio* se conseguirá previa coordinación con el Gerente del Micro Red Edificadores Misti.

La *capacitación de colaboradores de la instrumentación* implica solamente a las personas que apoyarán en la recolección ya que el investigador es el instrumentador absoluto ya que no se trata de una macro investigación.

La *preparación de las unidades de estudio* para lograr su colaboración y consentimiento expreso, a fin de satisfacer con el requerimiento ético del caso, se dará al momento de la recolección extensiva, proporcionándoles información de la consistencia del estudio.

La *formalización física de las unidades de estudio* se conformará grupalmente en las reuniones de capacitación regulares de la Micro Red para posibilitar su instrumentación ulterior, ordenada y sistemática.

La *aplicación de la prueba piloto*, al igual que los criterios de evaluación, van a constituir los elementos de rigor para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento y de los datos que recogerán.

**CUADRO DE CALENDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES  
ORGANIZATIVAS PREVIAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL  
INSTRUMENTO.**

TIEMPO  ACTIVIDADES	2 008							
	OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Permiso para acceder a las unidades de estudio		X						
Capacitación de colaboradores de la instrumentación			X					
Preparación de las unidades de estudio				X				
Formalización física de las unidades de estudio					X			
Prueba piloto					X			
Supervisión y coordinación					X	X	X	X

## 3.2. RECURSOS

### 3.2.1 Recursos Humanos:

Para la conformación del equipo de trabajo de campo, además de un asesor de la ejecución del estudio se contará con acopiadores de apoyo y el investigador principal.

*Acopiadores:* Son los acopiadores directos de los instrumentos. Su perfil corresponde a internos de obstetricia de otra jurisdicción, y habrán sido capacitados previamente para cumplir su función. Serán responsables del acopio directo, preservando el anonimato y confidencialidad de los integrantes del estudio.

El investigador quien monitorizo el trabajo.

### 3.2.2 Recursos Físicos:

El apoyo logístico de la investigación está conformado por los materiales, instrumentos y recursos físicos. La especificación de los primeros y segundos correspondió al tratamiento del primer eje organizativo del planteamiento operacional (técnicas, instrumentos y materiales de verificación). Los recursos físicos implican la precisión de las disponibilidades infraestructurales y ambientales requeridas para la operativización de la técnica y recojo de información. Por tanto, los *recursos físicos* que han sido necesarios son las disponibilidades *infraestructurales* como la institución de salud en mención y las *ambientales* son el auditorio y el entorno sanitario en el que se ha dado la interacción con los sujetos de estudio, constituyéndose así en un *ambiente natural*.

### 3.2.3 Recursos Financieros:

El presente estudio requiere una inversión asequible y será autofinanciado.

#### 4.- ESTRATEGIA PARA MANEJAR RESULTADOS.

La estrategia para manejar resultados o *plan de tabulación y análisis* prevé como se llevará a cabo la *sistematización o procesamiento de datos* y el *análisis de los mismos*.

##### 4.1 A nivel de Sistematización de los Datos.

El *tipo de procesamiento* es estrictamente electrónico (computarizado). Se considerarán cinco operaciones de sistematización:

Primera. Plan de clasificación: El tipo de *Matriz de Ordenamiento* a utilizarse es de *sistematización*. En los anexos se presenta la *plantilla esquemática de dicha matriz*.

Segunda. Plan de Codificación: El sistema de codificación considera números dígitos, el tipo de procedimiento es de respuestas cerradas, la implementación del trabajo de codificación es mecanizado y respecto a las variables e indicadores a codificar se considerará el siguiente cuadro:

**CUADRO DEL SISTEMA DE CODIFICACIÓN**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Número de ítems</b>	<b>Nomenclatura de ítems</b>	<b>Sistema de Codificación</b>
Clima Organizacional	Estructura	10	1-10	Dígitos
	Responsabilidad	7	11-17	Dígitos
	Recompensa	6	18-23	Dígitos
	Riesgo	5	24-28	Dígitos
	Calor	5	29-33	Dígitos
	Apoyo	6	34-39	Dígitos
	Estándares de desempeño	5	40-44	Dígitos
	Conflicto	5	45-49	Dígitos
	Identidad	4	50-53	Dígitos
Compromiso Organizacional	Afectivo	6	6,9,12,14/,15,18	Dígitos
	Continuo	6	1,3,4,5,16,17	Dígitos
	Normativo	6	2,7,8,10,11,13	Dígitos

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL: TIPO Y NOMENCLATURA DE LOS ITEMS</b>	
<b>TIPO DE ITEM</b>	<b>NOMENCLATURA DE LOS ITEMS</b>
ITEMS NEGATIVOS	7-9,11,16,17,21-23,31,32,40,42,45,52,53.
ITEMS POSITIVOS	1-6,10,11-15,18-20,24-30,33-39,41,43,44,46-51.

CLIMA ORGANIZACIONAL: TABLA DE CODIFICACIÓN		
NIVEL	NOMENCLATURA	BAREMO
Malo	El clima se considera deficiente según las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.	4 a 7
Regular	Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un clima regular en función a las percepciones de los miembros.	8 a 10
Bueno	Los miembros de la organización perciben que las diferentes variables configuran un clima organizacional que puede considerarse como bueno.	11 a 13
Excelente	El grupo de variables que componen la definición del concepto clima organizacional en conjunto ofrecen una visión global que puede ser considerada como excelente.	14 a 16

COMPROMISO ORGANIZACIONAL: TIPO Y NOMENCLATURA DE LOS ITEMS	
TIPO DE ITEM	NOMENCLATURA DE LOS ITEMS
ITEMS NEGATIVOS	10, 14, 15, 18
ITEMS POSITIVOS	1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,16,17

Quieren puntuación.....

COMPROMISO ORGANIZACIONAL: TABLA DE CODIFICACIÓN		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	BAREMO
Malo	Relación poco intensa entre el trabajador y su organización, donde no hay identificación, obligación ni se perciben costos asociados a dejar la empresa	6 a 18
Medio	Relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la empresa	19 a 36
Alto	Relación fuertemente intensa entre el trabajador y su organización, con un alto grado de identificación y obligación donde el trabajador percibe un alto costo asociado a dejar la empresa	37-42

COMPROMISO ORGANIZACIONAL: VALORACIÓN DE LAS AFIRMACIONES CATEGORIZADAS SEGÚN TIPO Y NOMENCLATURA DE LOS ITEMS		
AFIRMACIONES CATEGORIZADAS	TIPO DE ÍTEM	
	ITEM POSITIVOS	ITEM NEGATIVOS
Totalmente de acuerdo	7	1
Muy de acuerdo	6	2
De acuerdo	5	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4
En desacuerdo	3	5
Muy en desacuerdo	2	6
Totalmente en desacuerdo	1	7

- a) Plan de Recuento: El tipo de recuento es computarizado.
- b) Plan de Tabulación: Los cuadros a usar serán numéricos en consideración a la clase de análisis cualitativo de doble entrada. Se obtendrán un número de cuadros acorde a cada variable y a sus indicadores.
- c) Plan de graficación: En correlato a los cuadros que se confeccionarán se presentarán gráficas de columnas, columnas agrupadas y columnas apiladas, todas con efecto de tercera dimensión.

#### 4.2 Plan de Análisis de los Datos.

El análisis es bivariable cualitativo (estadístico). Se utilizarán tabla de distribución de frecuencias absolutas y relativas técnicas de estadística descriptiva e inferencial.<sup>21</sup>

Variables	Tipo	Escala	Estadística descriptiva	Prueba estadística inferencial
Clima organizacional	Cualitativa	Ordinal	Distribución de Frecuencias. absoluta y relativas porcentuales	Coeficiente de correlación de Tau <sup>b</sup> . Chi cuadrado
Compromiso organizacional	Cualitativa	Ordinal	Distribución de Frecuencias. absoluta y relativas porcentuales	

<sup>21</sup> Dawson B., Trapp R. "Bioestadística Médica" 3ra. Edición. Editorial El Manual Moderno México d.f. - Santa fé de Bogotá. 2 002.

## 5. CRONOGRAMA

FASES \ TIEMPO	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño	X	X										
Coordinación/Supervisión			X	X	X	X						
Recolección extensiva					X	X						
Crítica y codificación			X	X	X	X						
Digitación			X	X	X	X						
Análisis							X	X	X			
Informe preliminar									X	X		
Informe final											X	

## ANEXO N° 2

### MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN

Id	Afectivo	Continuo	Normativo	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Calor	Apoyo	EstaDesempeño	complicto	Identidad
1	medio	malo	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
2	malo	malo	malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
3	medio	medio	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
4	malo	malo	malo	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
5	malo	medio	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
6	medio	malo	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
7	malo	medio	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
8	medio	medio	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
9	medio	medio	medio	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
10	medio	medio	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
11	malo	malo	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
12	medio	malo	medio	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
13	malo	malo	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
14	malo	malo	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
15	medio	malo	malo	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
16	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
17	medio	medio	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
18	malo	malo	medio	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
19	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
20	medio	malo	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
21	medio	medio	malo	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
22	medio	medio	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Regular	Malo	Malo
23	malo	medio	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
24	malo	malo	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
25	malo	malo	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
26	medio	medio	medio	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo

Id	Afectivo	Continuo	Normativo	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Calor	Apoyo	EstaDesempeño	complicto	Identidad
27	medio	malo	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
28	medio	medio	medio	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
29	medio	medio	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
30	medio	medio	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
31	medio	medio	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
32	medio	medio	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
33	medio	medio	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo
34	malo	medio	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo
35	medio	malo	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
36	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
37	medio	medio	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
38	medio	malo	malo	Excelente	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
39	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
40	medio	malo	medio	Excelente	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
41	medio	malo	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
42	medio	medio	medio	Excelente	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
43	medio	medio	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
44	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
45	medio	medio	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
46	medio	medio	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
47	medio	medio	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
48	medio	medio	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
49	medio	medio	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo
50	malo	medio	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo
51	medio	malo	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
52	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
53	medio	medio	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
54	medio	malo	malo	Excelente	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
55	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
56	medio	malo	medio	Excelente	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo

Id	Afectivo	Continuo	Normativo	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Calor	Apoyo	EstaDesempeño	complicto	Identidad
57	malo	malo	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
58	medio	malo	medio	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
59	malo	malo	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
60	malo	malo	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
61	medio	malo	malo	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
62	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
63	medio	medio	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
64	malo	malo	medio	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
65	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
66	medio	malo	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
67	medio	malo	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
68	malo	malo	malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
69	medio	medio	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
70	malo	malo	malo	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
71	malo	medio	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
72	medio	malo	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
73	malo	medio	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
74	medio	medio	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
75	medio	medio	medio	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
76	medio	medio	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
77	medio	malo	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
78	medio	medio	medio	Excelente	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
79	medio	medio	medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
80	medio	malo	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
81	medio	medio	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
82	medio	medio	medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
83	medio	medio	malo	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
84	medio	medio	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
85	malo	medio	malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
86	malo	malo	malo	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo

Id	Afectivo	Continuo	Normativo	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Calor	Apoyo	EstaDesempeño	complicto	Identidad
87	malo	malo	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
88	medio	medio	medio	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
89	medio	malo	medio	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
90	medio	medio	medio	Bueno	Malo	Malo	Malo	Malo	Regular	Malo	Malo	Malo
91	medio	medio	Medio	Bueno	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
92	medio	medio	Medio	Regular	Regular	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo

