

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU CORRELACIÓN CON EL COMPROMISO  
LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES –  
EMPRESA YANACOCHA. CAJAMARCA, EN EL AÑO 2011**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por

ERIKA BURGA VARGAS

Asesor:

M.Cs. HECTOR GAMARRA ORTIZ

CAJAMARCA - PERÚ

ENERO DEL 2013

COPYRIGHT © 2013 by  
**ERIKA BURGA VARGAS**  
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU CORRELACIÓN CON EL COMPROMISO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES – EMPRESA YANACOA. CAJAMARCA, EN EL AÑO 2011**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por

ERIKA BURGA VARGAS

**Comité Científico:**

Dra. Marina Estrada Pérez  
Presidente del Comité

Mcs. Marco Pajares Arana  
Primer Miembro Titular

M.Cs. Nancy Pajares Ruiz  
Segundo Miembro Titular

M.Cs. Hector Gamarra Ortiz  
Asesor

CAJAMARCA - PERÚ

ENERO DEL 2013

A:

Mi querido esposo y a mis adoradas hijas porque me motivan a continuar adelante.

Debo un profundo agradecimiento a mi asesor Héctor Gamarra y a mis compañeros de trabajo del Área de Servicios Generales de la Empresa Yanococha por todo el apoyo recibido para la culminación de esta ansiada meta profesional.

## RESUMEN

La presente investigación se efectuó en el Área de Servicios Generales de la Empresa Minera Yanacocha, ubicada en el la ciudad de Cajamarca. Tuvo como propósito determinar el grado de correlación entre las variables clima organizacional y el compromiso laboral. La población estuvo constituida por 39 trabajadores de distinta condición laboral. Se trató de una investigación tipo aplicada, cuantitativa, transversal y descriptivo-correlacional. Se encontró que el 58,9% de la muestra presenta un nivel Favorable y el 7,7% un nivel Muy Favorable de Compromiso Laboral. La mayoría de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la empresa Yanacocha perciben un clima organizacional positivo (Favorable y Muy Favorable). Es decir, más de 66,7% de los mismos consideran que el clima organizacional en el área donde laboran es Favorable. Sin embargo, para un tercio de los trabajadores (33,3%) su percepción el clima organizacional fue negativo; es decir Desfavorable. Efectuada la contrastación de la hipótesis concluimos que existe un nivel significativo de correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal del Área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha.

**Palabras claves:** Clima organizacional; Compromiso laboral; Empresa Minera Yanacocha.

## ABSTRACT

The present investigation was effected in the Area of General Services of the Mining Company Yanacocha, located in Cajamarca's city. The degree of correlation had as intention determine between the variables climate organizational and the labor commitment. The population was constituted by 39 workers of different labor condition. Type treated itself about an investigation applied, quantitatively, transversely and descriptively - correlacional. One thought that 58,9% of the sample presents a Favorable level and 7,7% a Very favorable level of Labor Commitment. The majority of the workers of the Area of General Services of the company Yanacocha. They perceive a climate organizational positively (Favorable and Very favorable). That is to say, more than 66,7 % of the same ones considers that the climate organizational in the area where they work is Favorable. Nevertheless, for a third of the workers (33,3 %) his perception the climate organizational was negative; it is to say Unfavorably. Effected the contrastación of the hypothesis we conclude that a significant level of correlation exists between the climate organizational and the labor commitment of the personnel of the Area of General Services - Company Yanacocha.

**Keywords:** Climate organizational; labor commitment; Mining Company Yanacocha.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Lista de contenido	vi
Lista de cuadros	viii
Lista de gráficos	ix
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Formulación de objetivos	3
1.4. Hipótesis	4
1.5. Importancia del estudio	4
1.6. Justificación de la investigación	5
<b>Capítulo II: Marco Teórico y Referencial</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes de Investigación	8
2.2. Clima organizacional	14
2.3. Compromiso laboral	29

<b>Capítulo III: Marco Metodológico (Materiales y Métodos)</b>	37
3.1. Contexto o ámbito de investigación.	37
3.2. Población de estudio.	37
3.3. Instrumentos de recolección de datos	38
3.4. Método y diseño de investigación.	44
3.5. Procesamiento de los datos	45
<b>Capítulo IV: Resultados</b>	46
4.1. Compromiso laboral	46
4.2. Clima organizacional	54
4.3. Contraste de la hipótesis	68
4.4. Discusión	72
<b>Capítulo V: Conclusiones</b>	75
Propuesta integral para mejorar el clima organizacional	77
Referencias bibliográficas	88
Glosario	94
Anexos	96

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Compromiso laboral en los trabajadores del área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha. Resultados totales.	46
Tabla 2: Dimensión: Compromiso afectivo	48
Tabla 3: Dimensión: Compromiso de continuidad	50
Tabla 4: Dimensión: Compromiso normativo	52
Tabla 5: Clima organizacional en los trabajadores del área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha. Resultados totales.	54
Tabla 6: Dimensión del clima organizacional: Apoyo de superior Inmediato.	56
Tabla 7: Dimensión del clima organizacional: Claridad del rol	58
Tabla 8: Dimensión del clima organizacional: Contribución personal	60
Tabla 9: Dimensión del clima organizacional: Reconocimiento	62
Tabla 10: Dimensión del clima organizacional: Expresión de los Sentimientos.	64
Tabla 11: Dimensión del clima organizacional: Trabajo como reto	66

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 01: Niveles de compromiso laboral. Resultados totales	47
Gráfico N° 02: Dimensión: Compromiso afectivo	49
Gráfico N° 03: Dimensión: Compromiso de continuidad	51
Gráfico N° 04: Dimensión: Compromiso normativo	53
Gráfico N° 05: Niveles de clima organizacional. Resultados totales	55
Gráfico N° 06: Dimensión: Apoyo de superior inmediato	57
Gráfico N° 07: Dimensión: Claridad del rol	59
Gráfico N° 08: Dimensión: Contribución personal	61
Gráfico N° 09: Dimensión: Reconocimiento	63
Gráfico N° 10: Dimensión: Expresión de los sentimientos	65
Gráfico N° 11: Dimensión: Trabajo como reto	67

# INTRODUCCIÓN

## 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El yacimiento de Yanacocha es la mayor mina aurífera de Sudamérica, la cual está situada a 48 km al norte de la ciudad de Cajamarca, en el Perú. Se sitúa a gran altura en la cordillera de los Andes, entre 3 400 y 4 120 metros sobre el nivel del mar. El yacimiento lo componen cinco minas a cielo abierto, cuatro plataformas de lixiviación y tres plantas de recuperación de oro. Se trata del yacimiento más importante de América Latina. Además de las actividades de extracción y procesamiento, la empresa cuenta con áreas administrativas y de servicios que coadyuva al proceso extractivo. El área de servicios generales es un componente importante dentro de la empresa y sin la cual las principales actividades se afectarían considerablemente.

Es por ello que un enfoque de gestión integral debe incluir la búsqueda de la optimización de todos los sistemas y subsistemas de gestión que desarrollen la actividad principal de la empresa. En esta búsqueda se incluye el mejoramiento de los recursos humanos de las áreas involucradas, tal como es el caso del área de servicios generales.

La observación de campo nos ha permitido identificar problemáticas de gran trascendencia para el área de servicios generales (Minera Yanacocha); nos referimos al compromiso laboral del personal administrativo. Esta situación ha despertado el interés de quienes ocupan cargos directivos, pues muchos de los problemas en los sistemas administrativos no pueden explicarse únicamente por la

falta de formación técnica del personal administrativo o su escasa cultura organizacional. Creemos que el análisis del grado de compromiso organizacional puede ser una variable importante para lograr así determinar el impacto real de esta variable en la optimización de los procesos y en la marcha institucional de área de servicios generales – Minera Yanacocha.

Pero, por otro lado, el compromiso laboral es considerado en la presente investigación como una variable dependiente. Y la variable independiente sería, según nuestras observaciones el clima organizacional (como factor causal) imperante en el área de servicios generales de la Minera Yanacocha. En tal sentido, se pretende establecer como el clima laboral actual en esta área afecta o influye (positiva o negativamente) en el compromiso laboral de los trabajadores.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el nivel de correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral en el personal del Área de Servicios Generales – Minera Yanacocha?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cuál es el nivel del clima organizacional del personal del Área de Servicios Generales – Minera Yanacocha?
- b. ¿Cuál es el nivel del compromiso laboral del personal del Área de Servicios Generales – Minera Yanacocha?

### **1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal administrativo del Área de Servicios Generales – Minera Yanacocha.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Determinar el nivel del clima organizacional del personal del Área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha.
- b. Determinar el nivel del compromiso laboral del personal del Área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha.
- c. Plantear una propuesta integral para mejorar el clima organizacional en el área de servicios generales de la empresa Yanacocha.

### **1.4. HIPÓTESIS**

Existe un nivel significativo de correlación positiva entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal del Área de Servicios Generales – Minera Yanacocha.

## **1.5. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La importancia del clima organizacional ha sido tema de gran interés desde la década de los 80's hasta nuestros días, dejando de ser un elemento trivial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Por otro lado, Solana (1995:89) manifiesta que "el clima organizacional se basa en la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana que se aplica de un modo integral en toda clase de organizaciones". Por lo tanto, se dirá que el clima organizacional se encarga del comportamiento humano; por ello se vuelve una estrategia en toda organización estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A. Justificación teórica.**

Estudiar el clima organizacional en una empresa de la gran minería proporcionará información sobre los valores, actitudes y creencias de las personas que la componen. Además de lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ayudará a buscar un continuo mejoramiento del ambiente de la organización. Por otra parte, el tema de compromiso laboral como lo menciona Arias (2001), ha sido estudiado profundamente en los países desarrollados. A diferencia del Perú y otros países latinoamericanos las investigaciones en este aspecto son insuficientes. Por ende, habrán de tomarse decisiones para estudiar estas variables con mayor profundidad y amplitud, así lograremos competir en condiciones más equitativas con aquellos países donde se desarrollan mayor inversión en investigación y desarrollo.

## **B. Justificación práctica.**

Si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones mineras conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso. En este sentido, y citando a Lagomarsino (2000), una vez que los empleados desarrollan altos niveles de compromiso laboral se convierten en una fuente de innovación, asumen la iniciativa, tienen espíritu emprendedor, actúan proactivamente para mejorar la organización, asumen responsabilidades, transformándose de esa manera en una poderosa ventaja competitiva. Por último, dada la intensa competencia en el sector minero – extractivo y muy especialmente en la economía global, el compromiso del personal administrativo hacia sus organizaciones es crucial para el éxito en la gestión empresarial.

## **C. Justificación metodológica**

La investigación de constructos hipotéticos siempre es difícil desde el punto de vista metodológico, pues las técnicas e instrumentos con las que contamos pueden resultar insuficientes. La técnica de la experimentación - tan preferido por otras ciencias dada su rigurosidad científica y su control de sesgos en la investigación – no es fácil de llevarla a cabo en investigación de sociales con variables hipotéticas donde el investigador infiere a partir de una serie de conductas específicas, la existencia del patrón comportamental que desea observar y medir (desempeño laboral, compromiso laboral, clima y cultura organizacional, etc.).

Estas respuestas son registradas en un cuestionario o encuesta y a partir de dichas respuestas se infiere la presencia del constructo de interés para el investigador. Los instrumentos de recolección de datos se elaboran siguiendo criterios de validez y confiabilidad para reducir la posibilidad de sesgos en su aplicación. En la presente investigación se utilizarán dos instrumentos de recolección de datos (Encuesta sobre clima organizacional y compromiso laboral) que han probado su capacidad discriminadora en investigaciones similares con otras poblaciones. Su alto grado de confiabilidad asegura su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro; es decir, cuando siempre los mismos objetos aparezcan valorados en la misma forma.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

#### 2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

**TESIS:** “Relación entre el clima organizacional y la involucración en el trabajo de los empleados de BHP Billiton Tintaya S.A. en función al tiempo de servicio, edad y área de trabajo”. María Soledad Narváez Cueva (Universidad César Vallejo de Trujillo, 2006).

#### **Conclusiones:**

- ) El Clima Organizacional en BHPB está calificado de manera general como BUENO sin llegar a ser motivador o excelente.
- ) En referencia a la Involucración en el trabajo, existe una coincidente igualdad de porcentajes en los niveles Alto y Bajo. Se puede afirmar que los niveles están porcentual y cualitativamente similares.
- ) Existe relación significativa entre las variables investigadas, Clima Organizacional y la Involucración en el trabajo.
- ) Ambas variables (Clima Organizacional e Involucración en el trabajo) evidencian un funcionamiento promedio, lográndose identificar una relación estadísticamente significativa entre sí; lo que permite aseverar la relación entre empresa - trabajador.

- ) No se halló una relación significativa en los empleados con Tiempo de servicio en ninguno de los segmentos divididos.
  
- ) Los empleados con edades comprendidas entre los 34 años y los 45 años presentan una relación significativa entre estas dos variables (Clima Organizacional y la Involucración en el Trabajo).

**TESIS:** “Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional en los agentes de la empresa de seguridad ESVISCASD de la ciudad de Trujillo”. Carril Otoyá, Ligia María y Rosales Pacherras, Doris Lizeth (Universidad César Vallejo de Trujillo, 2006).

**Conclusiones:**

- ) Los agentes de seguridad de la empresa Esvicsac S.A. Ltda., se caracterizan por tener un nivel medio en cada uno de los factores de Satisfacción Laboral.
- ) Los agentes de seguridad de la empresa Esvicsac S.A. Ltda, se caracteriza por tener un nivel bueno en Clima Laboral
- ) Los agentes de seguridad de la empresa Esvicsac S.A. Ltda., la gran mayoría se caracteriza por tener niveles altos en los factores de Autonomía y Paga y niveles medios en los factores de Tarea en sí, Desarrollo personal, Condiciones físicas y Supervisión, de la escala de satisfacción laboral.
- ) Existe correlación significativa entre cada uno de los factores de satisfacción laboral, (tarea en sí, autonomía, desarrollo personal, paga, condiciones físicas

y supervisión) y el clima laboral, en los agentes de seguridad de la empresa Esvicsac S.A. Ltda.

**TESIS:** “El clima organizacional en la actitud de compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado de la Universidad Veracruzana, región Xalapa”. Edel Navarro Rubén; García Santillán Arturo y Casiano Bustamante Rocío (Veracruz - México, 2004).

**Conclusiones:**

- ) Se concluye que no existe un impacto significativo en la actitud de compromiso de los docentes hacia la Facultad de Pedagogía, en relación con los factores: apoyo del superior inmediato, la claridad del rol, la contribución personal, el reconocimiento, la expresión de los propios sentimientos y el trabajo como reto.
- ) Las características organizacionales de la Universidad Veracruzana, reflejadas a través de su Facultad de Pedagogía de Xalapa, permiten identificarla como una organización educativa cuya atmósfera laboral no influye de manera relevante en el compromiso que tienen sus trabajadores hacia la misma, ya que los docentes otorgan mayor importancia a los beneficios laborales que obtienen al formar parte de ella, más que al clima laboral existente.
- ) Sin embargo, se considera relevante que la administración brinde una mayor atención en las dimensiones de reconocimiento y apoyo del superior inmediato, ya que, en la presente investigación, fueron ubicadas como las dimensiones en las que no existió homogeneidad de resultados.

**TESIS:** “El Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño Laboral de los Trabajadores de EDPYME-CREAR-Tacna en el periodo 2006” Fredy Rochetti Vargas (Universidad Privada de Tacna, 2006).

**Conclusiones:**

) El Clima Organizacional de EDPYME-CREAR-Tacna es percibido por sus trabajadores como Regular (rango: 51% hasta el 74%), pues existe un 60% de respuestas (si sumamos las respuestas De Acuerdo y Muy de Acuerdo) de los encuestados ante los ítems de la Escala Total. Por otro lado, el clima organizacional es del tipo abierto. Las características más resaltantes del Clima Organizacional en EDPYME CREAR Tacna son:

- Los roles y las responsabilidades dentro del grupo están bien definidas, entendidos y aceptados.
- Los trabajadores tienen la oportunidad de desarrollar más adelante sus conocimientos y habilidades.
- Los trabajadores sienten que son capaces de agregar valor a esta organización y tienen claro cuál es la forma de realizar las tareas del trabajo.
- Las personas son conscientes y aprecian las contribuciones personales de sus compañeros.
- Los trabajadores disfrutan siendo parte de esta organización.
- Las tareas de trabajo se completan siempre en el tiempo.
- El grupo opera efectivamente como una unidad y sus miembros se sienten parte del proceso, ahora el grupo ha sido efectivo en el logro de sus metas.

- Los factores críticos (los aspectos que requieren mayor atención) del Clima Organizacional en EDPYME-CREAR-Tacna son, de mayor a menor prioridad, los siguientes: Cultura/medio ambiente, Comunicaciones, Administración y Estructura

**TESIS:** “Influencia del Clima Organizacional en la Motivación Laboral de los docentes de la I.E. Francisco Bolognesi de Tacna, año 2008”. Gloria Flores Flores (Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua, 2007).

### **Conclusiones:**

Ñ Se ha encontrado que el nivel de Motivación laboral de los Docentes de la I.E. Francisco Bolognesi de Tacna es mayoritariamente bajo (57%). Esta situación se corrobora con la opinión de docentes de otras instituciones educativas quienes afirman que los docentes de dicho plantel ya no se desempeñan como años antes cuando mostraban mejores logros pedagógicos. Una disminución de los logros pedagógicos guarda relación fundamentalmente con la motivación laboral de sus docentes.

Ñ El tipo de clima Organizacional que se presenta en la I.E. Francisco Bolognesi de Tacna es percibido negativamente por el 54% de sus docentes. Mientras que el 16% de los docentes tienen una percepción muy negativa del clima organizacional. Esta situación reflejaría la existencia de una crisis institucional en este antiguo y prestigioso plantel tacneño.

## **2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1. Aproximaciones a su estudio**

El interés suscitado por el campo del clima organizacional 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, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Dessler (1997:273), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Ivancevich et al (1996:302) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin (1978:170) 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 organizacional aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

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 (Dessler 1997:313).

Al respecto, Rensis Likert (1986:283), 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 organizacional 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 (Hersey, 1998:305).

Koontz y Weihrich (1999:374) definen al clima organizacional “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”.

Solana (1993:195) la define 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”.

Milkovich y Boudreau (1997:284) señala que el clima organizacional son las “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima organizacional 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 organizacional 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, 1996:264).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Kossen (1995:308) quien define 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”.

### **2.2.2. Interacción del clima organizacional con otras variables organizacionales.**

Conforme mejora el clima organizacional se incrementa el compromiso laboral y es de esperarse un mayor esfuerzo (desempeño), representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo. De hecho, Brown y Leigh (1996), en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en Estados Unidos, encontraron la siguiente secuencia:

Clima Organizacional → Compromiso laboral → Desempeño laboral

Con base en la propuesta de Brown y Leigh (1996, citado por: Arias Galicia, Fernando, 2000), se establecieron las siguientes relaciones entre las variables:

a. Independientes (fácilmente propiciadas por la organización):

- ✓ Reconocimiento
- ✓ Apoyo Organizacional Percibido
- ✓ Expectativa de Recompensas
- ✓ Capacitación

b. Intermedias:

- ✓ Compromiso Afectivo
- ✓ Compromiso de Continuidad
- ✓ Compromiso Normativo

c. Dependiente:

- ✓ Tiempo dedicado al trabajo
- ✓ Intensidad del mismo
- ✓ Intención de Permanencia

La hipótesis fundamental Brown y Leigh (1996) estriba en encontrar asociaciones positivas entre las variables mencionadas anteriormente. Una ventaja de los modelos estructurales (descritos brevemente más adelante) estriba en asignar una ponderación relativa a cada variable.

### **2.2.3. Dimensiones del clima organizacional.**

#### **2.2.3.1. Enfoque convergente.**

Conforme a la teoría desarrollada por Litwin y Stinger (citados por Dessler) en una organización podemos encontrar nueve dimensiones del clima organizacional, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Esta teoría destaca entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, debido a que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de diversas dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como se menciona a continuación (CIM & Asociados).

##### **a. Estructura:**

Esta dimensión representa la 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. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

##### **b. 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. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el

sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

**c. Recompensa:**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

**d. Desafío:**

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

**e. Relaciones:**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica

de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

**f. Cooperación:**

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

**g. Estándares:**

Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

**h. Conflicto:**

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

**i. Identidad:**

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **2.2.3.2. Enfoque de análisis de clima organizacional, propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS).**

El modelo de análisis de clima organizacional, propuesto por la OPS, define cuatro grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen en cuatro variables cada una (Cortés J., Nelsy, 2009). A continuación, se presentan *ad integrum* los conceptos para cada una.

#### **1. Liderazgo.**

Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

##### **A. Dirección.**

Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

##### **B. Estimulo de la excelencia.**

Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.

### **C. Estimulo del trabajo en equipo.**

Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.

### **D. Solución de conflictos.**

Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

## **2. Motivación.**

Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

### **A. Realización personal.**

Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.

### **B. Reconocimiento de la aportación.**

Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.

### **C. Responsabilidad.**

Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.

### **D. Adecuación de las condiciones de trabajo.**

Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

## **3. Reciprocidad.**

Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

### **A. Aplicación del trabajo.**

Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.

### **B. Cuidado del patrimonio institucional.**

Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.

### **C. Retribución.**

La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.

### **D. Equidad.**

Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

## **4. Participación.**

Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

### **A. Compromiso por la productividad.**

Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:

- ) Parámetro de referencia de la productividad
- ) Parámetro de referencia del rendimiento
- ) Aceptación de metas comunes
- ) Responsabilidad común
- ) Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

## **B. Compatibilidad de intereses.**

Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:

- ) Competencia para obtener recursos limitados
- ) Distribución del poder
- ) Tendencias a la autonomía

## **C. Intercambio de información.**

La existencia del flujo de información entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.

## **D. Involucramiento en el cambio.**

Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

### **2.2.4. Tipos de climas organizacionales.**

Brunet, L. (1999:94), en su libro “El clima de trabajo en las organizaciones”, afirma que los principales tipos de climas organizacionales son los siguientes:

### **A. Clima abierto.**

El clima organizacional abierto se caracteriza por tener jefes que se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran una identidad elevada para con la organización, el jefe no obstruye las funciones y tareas de los trabajadores, existe un alto grado de intimidad entre sus trabajadores, los trabajadores no se muestran reservados y no existe un gran énfasis en el rendimiento laboral.

### **B. Clima autónomo.**

El clima organizacional autónomo se caracteriza por tener jefes que no se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran una identidad elevada para con la organización, el jefe no obstruye las funciones y tareas de los trabajadores, existe un alto grado de intimidad entre sus trabajadores, los trabajadores se muestran muy reservados, no existe un gran énfasis en el rendimiento laboral, los trabajadores muestran empuje en su trabajo y existe además una consideración regular por parte del jefe hacia los trabajadores.

### **C. Clima controlado.**

El clima organizacional controlado se caracteriza por tener trabajadores que muestran una identidad elevada hacia la organización, despreocupación débil, un alto énfasis en el rendimiento laboral, consideración débil por parte del jefe hacia los trabajadores, un empuje elevado hacia el desempeño, existe una actitud de reserva regular entre los trabajadores, obstrucción débil y un nivel débil de intimidad entre los trabajadores.

#### **D. Clima familiar.**

El clima organizacional familiar se caracteriza por tener jefes que se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran despreocupación débil entre ellos, una obstrucción débil, un alto grado de intimidad entre los trabajadores, una identidad regular hacia la organización, consideración alta por parte de los jefes hacia los subordinados, existe reserva débil entre las relaciones de los trabajadores, no se enfatiza el rendimiento y los trabajadores muestran un empuje regular.

#### **E. Clima paternal.**

El clima organizacional paternal se caracteriza por tener jefes que se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran un alto énfasis en el rendimiento, una despreocupación débil por parte del jefe hacia los trabajadores, una intimidad débil entre los trabajadores, un empuje regular hacia el trabajo, los trabajadores se muestran reservados entre ellos, los trabajadores se identifican de manera regular con la organización.

#### **F. Clima cerrado.**

El clima organizacional cerrado se caracteriza por tener jefes que no se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran una alta despreocupación por la organización, los jefes obstruyen en las funciones de los trabajadores, no existe una buena intimidad entre los miembros de la organización, el empuje hacia el trabajo es débil, los trabajadores son reservados entre ellos, los jefes enfatizan el rendimiento laboral y los jefes no muestran consideración hacia los trabajadores.

## **2.3. COMPROMISO LABORAL**

### **2.3.1. Introducción a su estudio**

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 (2001:331) señala que en los países desarrollados el tema de compromiso laboral ha sido estudiado profundamente. A diferencia de los países subdesarrollados la investigación a este respecto es muy escasa. Pese al número elevado de empresas y organizaciones en el Perú, no se localiza investigación profunda en relación al compromiso organizacional en nuestro país.

### **2.3.2. Definiciones de compromiso laboral**

El término compromiso laboral tiene diversas acepciones, aquí se realiza una breve descripción del mismo. Robbins y Coulter (1999:363), señala que el compromiso laboral, 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 laboral o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom, (1999:274) como "el grado en el que un empleado se identifica con la

organización y desea seguir participando activamente en ella". Agregan que el involucramiento en el trabajo es "(...) 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".

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974:603-609) consideran el compromiso laboral "como la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma".

Para Díaz y Montalbán (2004:125) "el compromiso laboral sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja".

Para efectos de este estudio se utilizó la definición de compromiso laboral de Lagomarsino (2000:258) la cual consiste "en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización". Agrega que el compromiso laboral se caracteriza por:

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

José Ignacio Jiménez (2007) señala que el concepto de compromiso laboral engloba, de esta forma, las siguientes premisas:

**a. Satisfacción.**

Es la medida más básica de la opinión del trabajador. Es un estado pasivo, no necesariamente conectado con conductas productivas.

**b. Implicación.**

Es la medida de la alineación del trabajador con los valores y la cultura de la organización y con la consecución de la visión de la misma. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio a los clientes.

**c. Orgullo de pertenencia.**

Es una medida de la opinión del trabajador que refleja satisfacción con el éxito de la organización. También está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio a la clientela.

**d. Vinculación.**

Es una medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre su empresa, tanto como organización para la que trabajan como hacia sus productos, servicios y marca. Está fuertemente vinculada con la atracción tanto de empleados como de clientes.

Los trabajadores satisfechos y motivados son el primer eslabón de una cadena que conlleva a una mayor lealtad de los clientes, y por tanto deriva en un aumento de los beneficios. Y traspasando la frontera de la satisfacción y el compromiso de los empleados se consigue que éstos se auto motiven más y optimicen su forma de trabajar

### 2.3.3. Componentes del compromiso laboral

Meyer y Allen (citados por Arias, 2001:346) proponen una conceptualización del compromiso laboral 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.

**A. 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.

**B. 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.

**C. 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 los costos de 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 laboral 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.

También Davis y Newstrom (1999:268), 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, 1997:381).

#### **2.3.4. Importancia del compromiso laboral**

El compromiso laboral 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 laboral 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 (Claure y Bohrt, 2003).

Arciniega (2002:360) 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 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, 1999:321).

Aunado a lo anterior, el compromiso laboral 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, 1999:386).

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso laboral 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. 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 (Arias, 2001:358).

El compromiso laboral 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. 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).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO (MATERIALES Y MÉTODOS)**

#### **3.1. CONTEXTO O ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación se efectuó en el área de servicios generales de la empresa minera Yanacocha, ubicada en la ciudad de Cajamarca.

#### **3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO.**

La población estuvo constituida por todo el personal (en planilla) que labora en el área de servicios generales. Al mes de agosto del presente año, se componen de 39 trabajadores de distinta condición laboral (personal técnico y calificado). Se aplicaron los instrumentos de recolección de los datos a todo el personal (Investigación tipo Censal). Se trató de evitar la presencia de factores negativos como la desconfianza del personal ante las encuestas, las intensas ocupaciones laborales, la falta de interés en el estudio, entre otras variables personales y organizacionales que en muchos casos obstaculizan la realización de estudios de este tipo.

#### **3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la realización de esta investigación se administraron los siguientes instrumentos de medición:

- ) El cuestionario de clima organizacional de Brown y Leigh (1996)

) El cuestionario de compromiso laboral de Meyer y Allen (1991).

Cabe mencionar que los cuestionarios responden a una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta. A mayor puntuación mayor la percepción de ese factor. Algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo que será necesario invertirlos en el momento de calificarlos.

### 3.3.1. Cuestionario de clima organizacional.

El cuestionario que se utilizó para medir el clima organizacional se integra de 21 reactivos, con 5 opciones, teniendo como referencia las dimensiones de apoyo del superior inmediato, claridad del rol, contribución personal, reconocimiento, expresión de los propios sentimientos y trabajo como reto.

#### Opciones de respuesta:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**Dimensiones del clima organizacional (Variable Independiente)**

**Cuadro N° 01**

<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas del cuestionario</b>
1. Apoyo del superior inmediato	1,2,3,4 y 5
2. Claridad del rol	6,7, y 8
3. Contribución personal	9,10, 11 y 12
4. Reconocimiento	13, 14 y 15
5. Expresión de los propios sentimientos.	16, 17, 18 y 19
6. Trabajo como reto.	20 y 21

**Rangos y niveles de clima organizacional**

**Cuadro N° 02**

<b>Rango</b>	<b>Niveles</b>
105 – 85	Muy favorable
84 – 64	Favorable
63 – 43	Desfavorable
42 a 22	Muy desfavorable

**3.3.2. Cuestionario de Compromiso laboral.**

El cuestionario que se empleó para medir el compromiso laboral se compone de 18 reactivos, con 5 opciones, teniendo como referencia las dimensiones compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo.

**Opciones de respuesta:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**Rangos y niveles de compromiso laboral**

**Cuadro N° 03**

<b>Rango</b>	<b>Niveles</b>
90 – 73	Muy favorable
72 – 55	Favorable
54 – 37	Desfavorable
36 - 19	Muy desfavorable

**Dimensiones del compromiso laboral (Variable Dependiente)**

**Cuadro N° 04**

<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas del cuestionario</b>
1. Compromiso afectivo	1,2,3,4,5 y 6
2. Compromiso de continuidad	7,8,9,10,11 y 12
3. Compromiso normativo	13, 14, 15, 16, 17 y 18

### **3.3.3. Confiabilidad de los cuestionarios de medición**

El promedio de los valores de Alfa de Cronbach de las variables antes señaladas es de 0,78. La confiabilidad es la "exactitud o precisión de un instrumento de medición" (Kerlinger, 1988: 459). De acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2003) los coeficientes de confiabilidad pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Por lo tanto, se puede considerar que los instrumentos de recolección de datos de las variables clima organizacional y compromiso laboral tienen valores respetables de confiabilidad.

### **3.3.4. Definición conceptual y operacional de la variable independiente Clima Organizacional y sus dimensiones.**

**Cuadro N° 05**

<b>Variable/ Dimensiones</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
Clima organizacional	Es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.	El clima organizacional se midió con el cuestionario de Brown y Leigh (1996).
Apoyo del superior inmediato	Los jefes ayudan y animan a sus trabajadores para crear un buen clima laboral.	Se determinó con los ítems: 1, 2, 3, 4 y 5 del cuestionario.
Claridad del rol	Los trabajadores perciben con precisión sus funciones, y su papel dentro de la institución.	El grado de la claridad del rol se determinó con los ítems: 6, 7 y 8 del cuestionario.
Contribución personal	El trabajador se siente útil en la institución.	El grado de la contribución personal se determinó con los ítems: 9, 10, 11 y 12 del cuestionario.
Reconocimiento	El trabajador percibe que su esfuerzo y trabajo son apreciados por la institución.	El grado de reconocimiento se determinó con los ítems: 13, 14 y 15 del cuestionario.
Expresión de los propios sentimientos	El trabajador manifiesta su opinión en la Institución.	Se determinó con los ítems: 16, 17, 18 y 19 del cuestionario.
Trabajo como reto	El trabajador enfrenta los desafíos en la institución.	El grado de trabajo como reto se determinó con los ítems: 20 y 21 del cuestionario.

### 3.3.5. Definición conceptual y operacional de la variable dependiente Compromiso Laboral y sus dimensiones.

**Cuadro N° 06**

<b>Variable/ Dimensiones</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Compromiso Laboral	Consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización.	El compromiso laboral se midió con el cuestionario de Meyer y Allen (1991)
Compromiso afectivo	Es el deseo del trabajador de permanecer en la institución porque ha creado lazos emocionales con la misma.	El grado de compromiso afectivo se determinó con los ítems: 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del cuestionario.
Compromiso de continuidad	Es la necesidad del trabajador de permanecer en la institución porque ha invertido tiempo, y esfuerzo en ella.	El grado de compromiso de continuidad se determinó con los ítems: 7, 8, 9, 10, 11 y 12 del cuestionario.
Compromiso normativo	Es el deber moral del trabajador de permanecer en la institución por haberle dado una oportunidad o recompensa.	El grado de compromiso normativo se determinó con los ítems: 13, 14, 15, 16, 17 y 18 del cuestionario.

### 3.4. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Por la naturaleza de los objetivos que se persiguen es correlacional (busca determinar el grado de asociación estadística positiva o negativa entre dos variables). Por la naturaleza de los datos es un estudio cuantitativo (se procesan datos numéricos). Por su temporalización se trata de un estudio transversal (pues se permite estimar la magnitud y distribución de una condición en un momento dado).

Por el tipo de manipulación de las variables se trata de un estudio ex post facto (pues el evento observado ya sucedió).

### **3.5. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

Para el análisis de la información se empleó lo siguiente:

- ) Cuadros y gráficos estadísticos para variables cualitativas
- ) Prueba de independencia de criterios, Chi Cuadrado para variables cualitativas. El llamado Test de Chi-cuadrado se usa cuando hay necesidad de hacer una comparación global de grupos de frecuencias. La prueba estadística de chi cuadrado es una herramienta estadística útil para contrastar la hipótesis formulada. Es el método estadístico que nos permite determinar si dos variables son dependientes (una variable depende de la otra) o son independientes (es decir, no guardan relación entre sí).
- ) Para el procesamiento de datos se utilizó software SPSS, así como la hoja de cálculo Excell.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. COMPROMISO LABORAL

##### 4.1.1. Compromiso laboral en los trabajadores del área de servicios generales – Empresa Yanacocha. Cajamarca. Resultados totales.

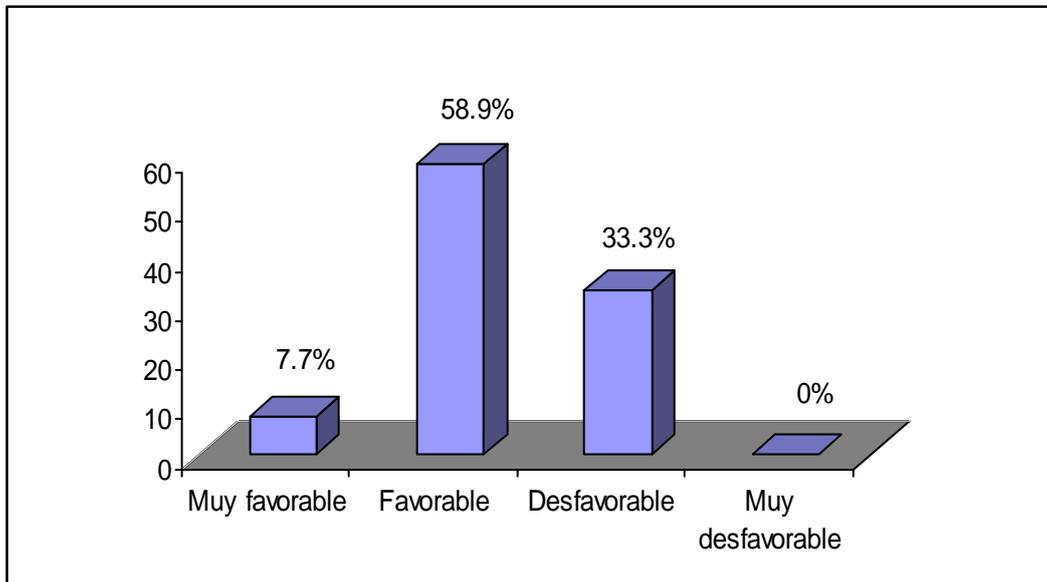
Tabla 1: Niveles de Compromiso laboral

Niveles	f	%
Muy favorable	3	7,7
Favorable	23	58,9
Desfavorable	13	33,3
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de compromiso laboral – 2011/Elaboración propia.

## GRÁFICO N° 01

### Niveles de compromiso laboral



Fuente: Tabla 1

#### Interpretación de resultados:

El 58,9% de la muestra presenta un nivel Favorable de compromiso laboral. Se encontró también que el 7,7% de la muestra presenta un nivel Muy Favorable. En segundo lugar se halló que el 33,3% de los trabajadores presenta un nivel Desfavorable y, finalmente, No se halló ningún trabajador con niveles Muy Desfavorables de compromiso laboral. Se puede observar que al sumar los niveles Muy Favorable y Favorable se obtiene un 66,6%, lo que indica que una mayoría significativa de trabajadores muestran niveles satisfactorios de compromiso laboral para con la empresa.

#### 4.1.2. Niveles de compromiso laboral: Compromiso afectivo

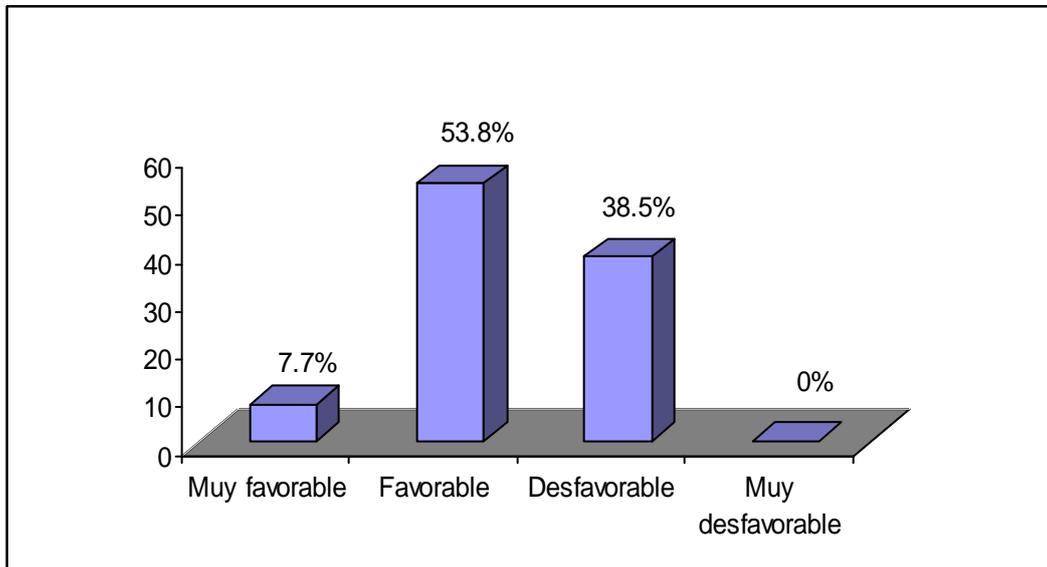
Tabla 2: Niveles de compromiso afectivo

Niveles	f	%
Muy favorable	3	7,7
Favorable	21	53,8
Desfavorable	15	38,5
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de compromiso laboral – 2011/Elaboración propia.

## GRÁFICO N° 02

### Niveles de compromiso afectivo



**Fuente:** Tabla 2

#### **Interpretación de resultados:**

Como se indicó en las definiciones arriba citadas, el compromiso afectivo es uno de los componentes más importantes del compromiso laboral. En efecto, el término afectividad nos remite a los sentimientos, a las emociones. En ese sentido, el compromiso afectivo viene a significar el grado de cariño y simpatía que un trabajador manifiesta hacia la organización a la cual pertenece. En el gráfico N° 02, se halló que el 53,8% de los trabajadores presentan un nivel Favorable, mientras que el 38,5% muestra un nivel Desfavorable de compromiso afectivo hacia la empresa.

#### 4.1.3. Niveles de compromiso laboral: Compromiso de continuidad

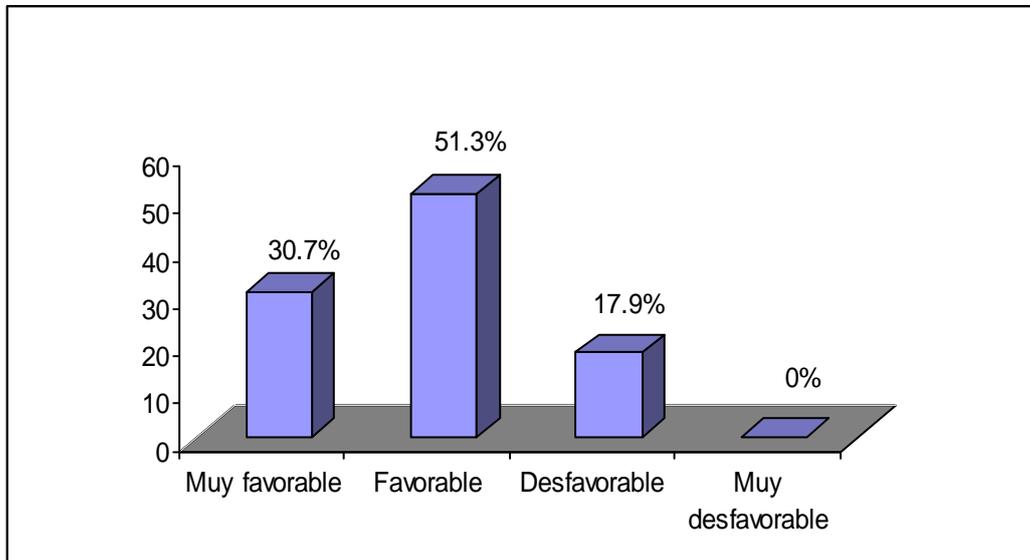
**Tabla 3: Niveles de Compromiso de continuidad**

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy favorable	12	30,7
Favorable	20	51,3
Desfavorable	7	17,9
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de compromiso laboral – 2011/Elaboración propia.

### GRÁFICO N° 03

#### Niveles de compromiso de continuidad



Fuente: Tabla 3

#### Interpretación de resultados:

Coincidiendo con los resultados anteriores, en este caso, también se halló que la mayoría de los encuestados (51,3%) presentan un nivel Favorable de compromiso de continuidad. Este componente indica el deseo de continuar perteneciendo a la organización, por parte del trabajador. Casi un tercio de la muestra (30,7%), presentan un nivel muy Favorable de continuidad, mientras que un 17,9% presentan niveles Desfavorable de compromiso de continuidad; esto último puede significar que un porcentaje regular de trabajadores ha pensado en algún momento en abandonar a la empresa por razones diversas.

#### 4.1.4. Niveles de compromiso laboral: Compromiso normativo

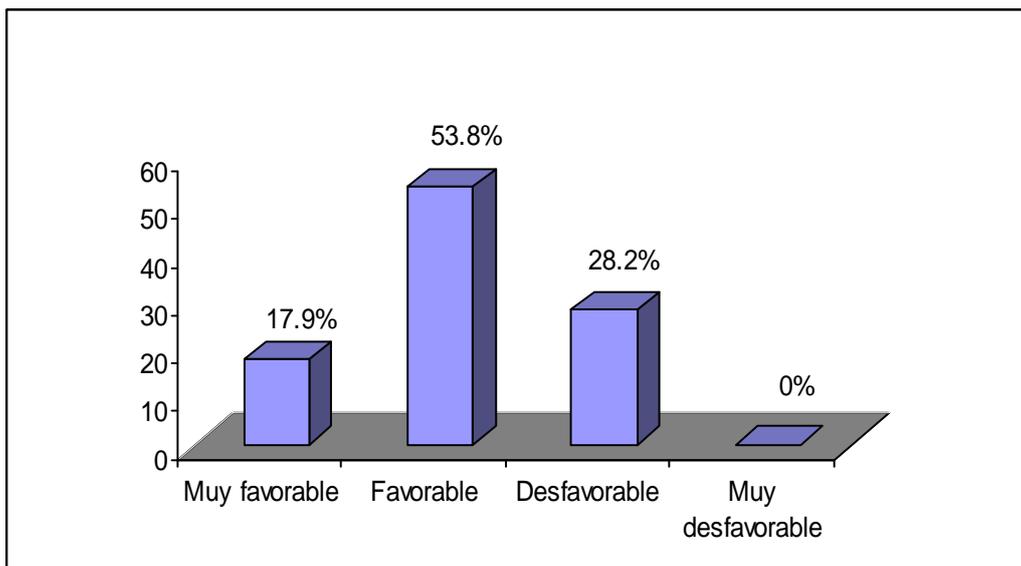
**Tabla 4: Niveles de Compromiso normativo**

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy favorable	7	17,9
Favorable	21	53,8
Desfavorable	11	28,2
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de compromiso laboral – 2011/Elaboración propia.

**GRÁFICO N° 04**

**Niveles de compromiso normativo**



**Fuente:** Tabla 4

### **Interpretación de resultados:**

Este tipo de compromiso laboral indica el grado de lealtad del trabajador hacia su organización. También se le conoce como el deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.). El 53,8% de los trabajadores encuestados presentan un nivel Favorable de compromiso, mientras que un 28,2% presentan un nivel Desfavorable. Es necesario destacar que aproximadamente el 18% de los trabajadores del área de Servicios Generales presentan un nivel Muy Favorable.

## **4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **4.2.1. Niveles de clima organizacional en los trabajadores del área de servicios generales – Empresa Yanacocha. Cajamarca**

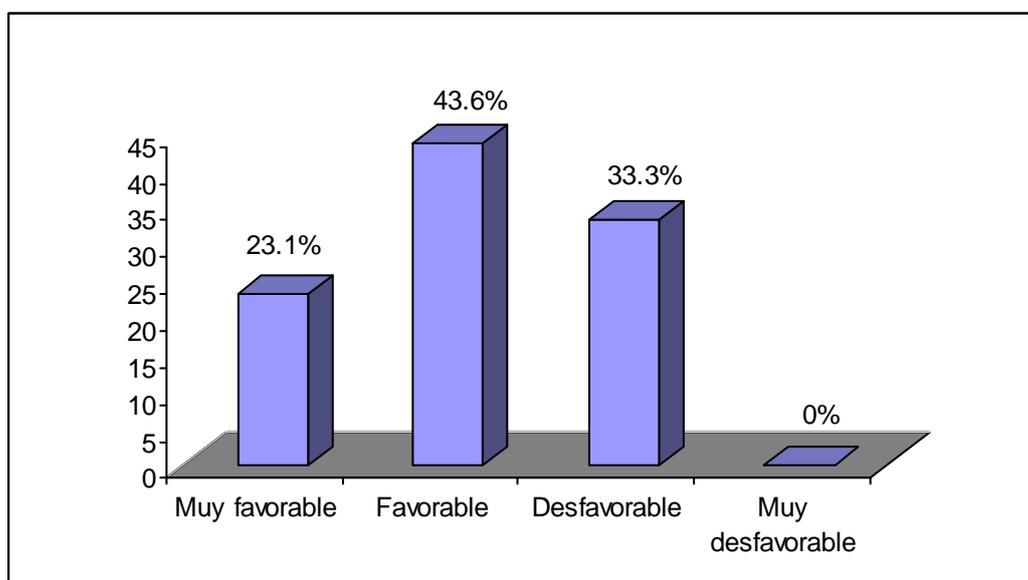
**Tabla 5: Niveles de clima organizacional**

Niveles	f	%
Muy favorable	9	23,1
Favorable	17	43,6
Desfavorable	13	33,3
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de clima organizacional – 2011/Elaboración propia.

**GRÁFICO N° 05**

**Niveles de clima organizacional**



**Fuente:** Tabla 5

### Interpretación de resultados:

La mayoría de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la empresa Yanacocha perciben un clima organizacional positivo (Favorable y Muy Favorable). Es decir, más de 66,7% de los mismos consideran que el clima organizacional en el área donde laboran es Favorable. Sin embargo, para un tercio de los trabajadores (33,3%) su percepción el clima organizacional es negativo; es decir Desfavorable. Ningún trabajador encuestado percibe un clima Muy Desfavorable en su área de trabajo.

#### 4.2.2. Dimensión del clima organizacional: Apoyo de superior inmediato

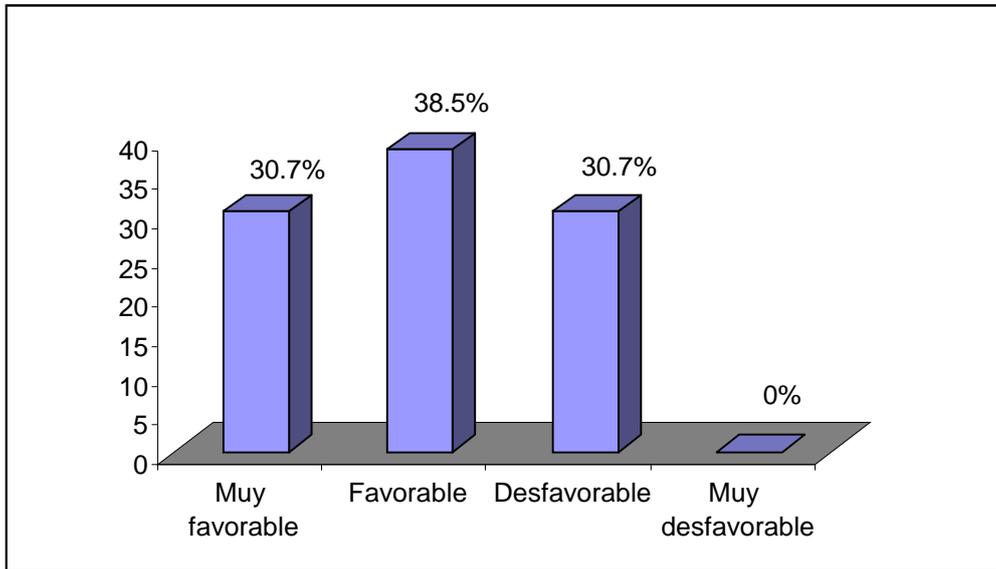
**Tabla 6: Apoyo de superior inmediato**

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy favorable	12	30,7
Favorable	15	38,5
Desfavorable	12	30,7
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de clima organizacional – 2011/Elaboración propia.

## GRÁFICO N° 06

### Dimensión: Apoyo de superior inmediato



Fuente: Tabla 6

#### Interpretación de resultados:

La dimensión o componente del clima organizacional denominado “Apoyo del superior inmediato” fue percibido por el 30,7% de los trabajadores como Muy Favorable y por el 38,5% como Favorable (suman 69,2%). Sin embargo, para el 30,7% de los trabajadores esta dimensión del clima organizacional fue percibida como Desfavorable. En tal sentido, 1 de cada 3 trabajadores no percibe apoyo del superior inmediato al momento de realizar su trabajo.

#### 4.2.3. Dimensión del clima organizacional: Claridad del rol

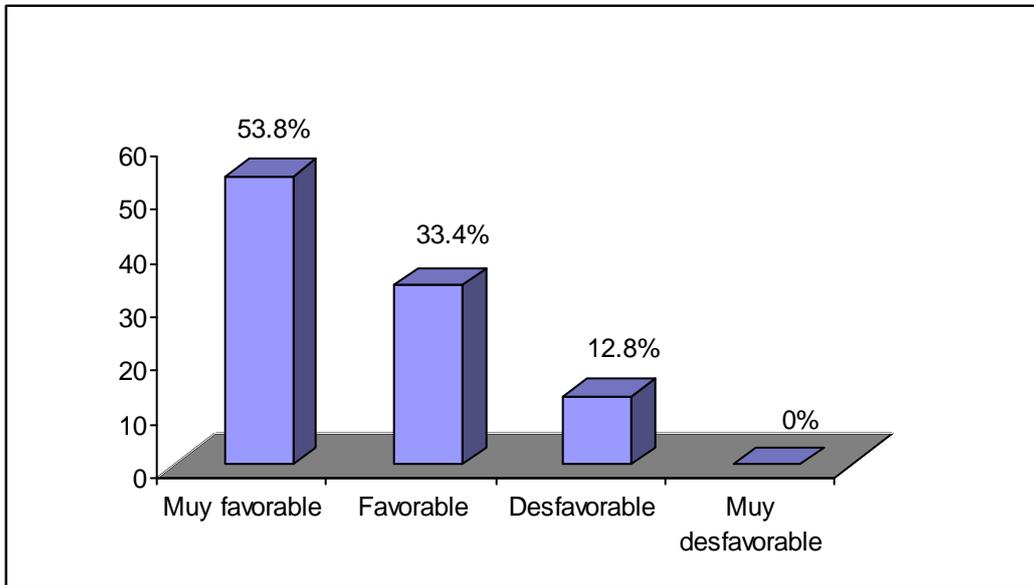
**Tabla 7: Claridad del rol**

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy favorable	21	53,8
Favorable	13	33,4
Desfavorable	5	12,8
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de clima organizacional – 2011/Elaboración propia.

## GRÁFICO N° 07

### Dimensión: Claridad del rol



Fuente: Tabla 7

#### Interpretación de resultados:

La dimensión o componente del clima organizacional denominado “Claridad de rol” fue percibido por el 53,8% de los trabajadores como Muy Favorable y por el 33,4% como Favorable. Sin embargo, para el 12,8% de los trabajadores esta dimensión del clima organizacional fue percibida como Desfavorable. Estos resultados indican que una amplia mayoría de trabajadores conocen muy bien cuales son sus roles y funciones en al Área de servicios generales.

#### 4.2.4. Dimensión del clima organizacional: Contribución personal

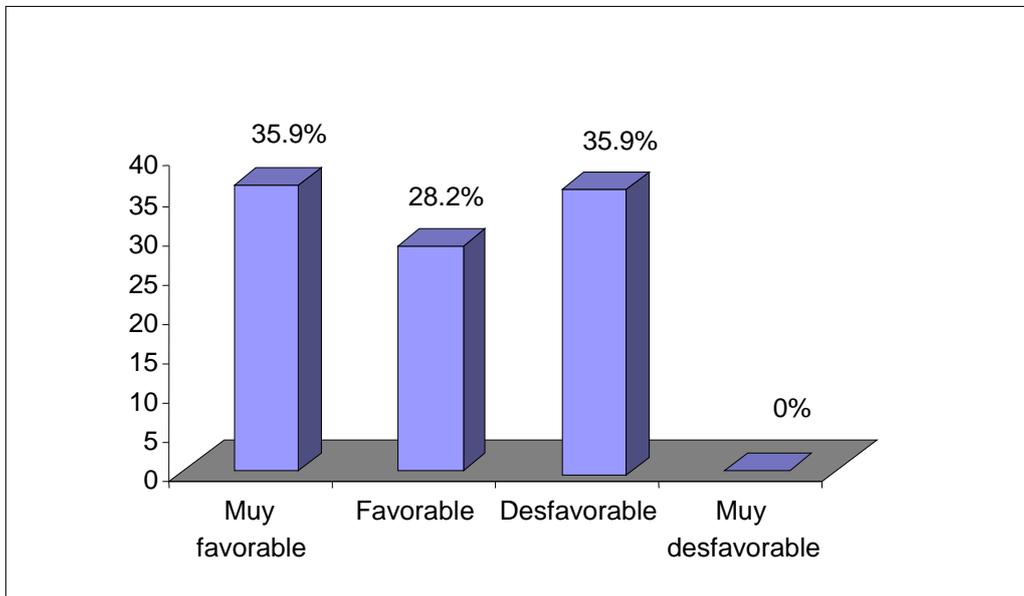
**Tabla 8: Contribución personal**

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy favorable	14	35,9
Favorable	11	28,2
Desfavorable	14	35,9
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de clima organizacional – 2011/Elaboración propia.

## GRÁFICO N° 08

### Dimensión: Contribución personal



Fuente: Tabla 8

#### Interpretación de resultados:

La dimensión o componente del clima organizacional denominado “Contribución personal” fue percibido por el 35,9% de los trabajadores como Muy Favorable y por el 28,2% como Favorable. Sin embargo, para el 35,9% de los trabajadores esta dimensión del clima organizacional fue percibida como Desfavorable. En tal sentido, 1 de cada 3 trabajadores considera que aun no han logrado contribuir adecuadamente a la empresa con su esfuerzo.

#### 4.2.5. Dimensión del clima organizacional: Reconocimiento

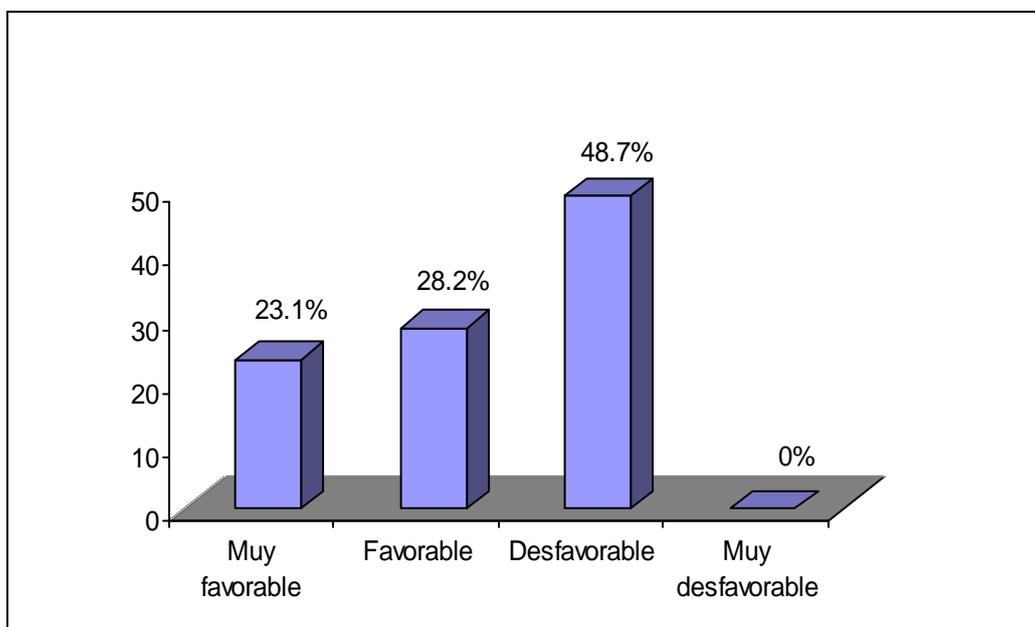
Tabla 9: Reconocimiento

Niveles	f	%
Muy favorable	9	23,1
Favorable	11	28,2
Desfavorable	19	48,7
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

Fuente: Encuesta de clima organizacional – 2011/Elaboración propia.

GRÁFICO N° 09

Dimensión: Reconocimiento



Fuente: Tabla 9

### Interpretación de resultados:

La dimensión o componente del clima organizacional denominado “Reconocimiento” fue percibido por el 23,1% de los trabajadores como Muy Favorable y por el 28,2% como Favorable. Sin embargo, para el 48,7% de los trabajadores esta dimensión del clima organizacional fue percibida como Desfavorable. Es probable que casi la mitad de los trabajadores perciban que los programas de reconocimiento a los trabajadores, o no existen o requieren reformularse, pues este alto porcentaje indica un cierto malestar en el personal.

#### 4.2.6. Dimensión del clima organizacional: Expresión de los sentimientos

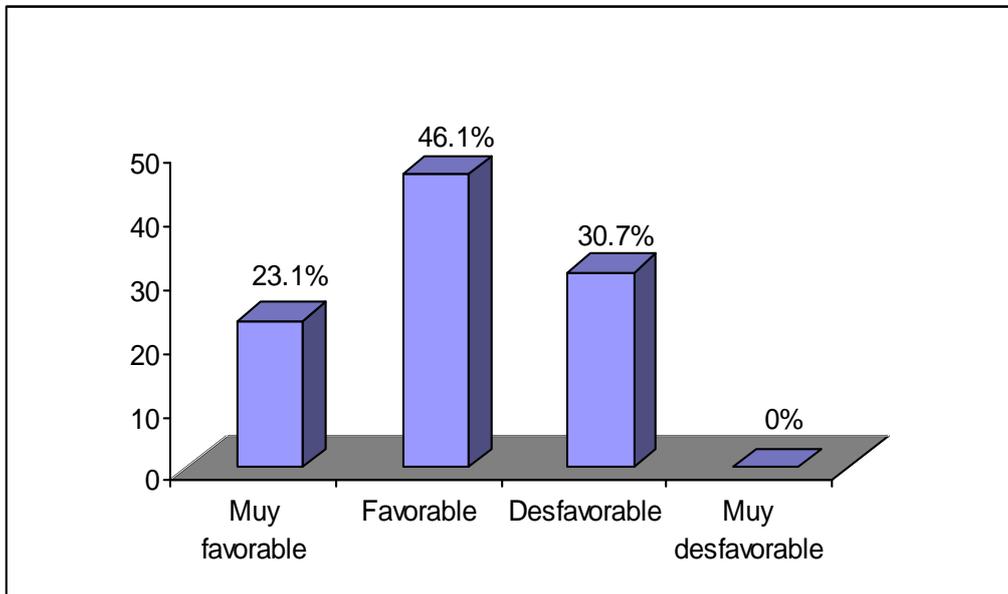
**Tabla 10: Expresión de los sentimientos**

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy favorable	9	23,1
Favorable	18	46,1
Desfavorable	12	30,7
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de clima organizacional – 2011/Elaboración propia.

## GRÁFICO N° 10

### Dimensión: Expresión de los sentimientos



**Fuente:** Tabla 10

#### Interpretación de resultados:

La dimensión del clima organizacional denominado “Expresión de los sentimientos” fue percibido por el 46,1% como Favorable. Sin embargo, para el 30,7% esta dimensión del clima organizacional fue percibida como Desfavorable. En tal sentido, aproximadamente 1 de cada 3 trabajadores consideran que los trabajadores son reacios a expresar sus sentimientos. Esto podría suceder debido a que, en empresas con excesiva reglamentación, se pierde la espontaneidad en la expresión emocional de los trabajadores.

#### 4.2.7. Dimensión del clima organizacional: Trabajo como reto

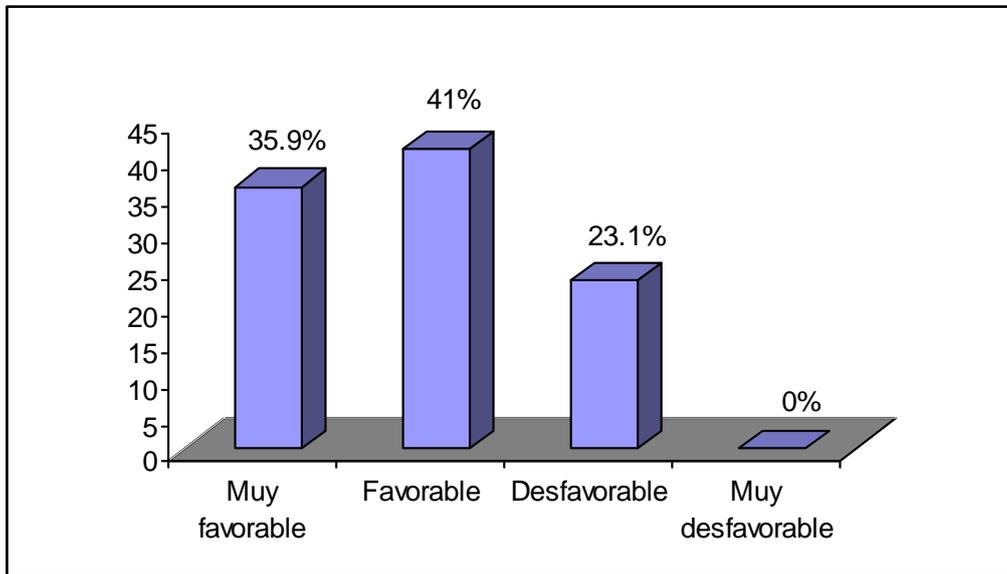
Tabla 11: Trabajo como reto

Niveles	f	%
Muy favorable	14	35,9
Favorable	16	41,0
Desfavorable	9	23,1
Muy desfavorable	0	0
Total	39	100%

**Fuente:** Encuesta de clima organizacional – 2011/Elaboración propia.

## GRÁFICO N° 11

### Dimensión: Trabajo como reto



Fuente: Tabla 11

#### Interpretación de resultados:

La dimensión o componente del clima organizacional denominado “Trabajo como reto” fue percibido por el 35,9% de los trabajadores como Muy Favorable y por el 41% como Favorable. Sin embargo, para el 23,1% de los trabajadores esta dimensión del clima organizacional fue percibida como Desfavorable. En este sentido, aproximadamente 1 de 4 trabajadores considera que el clima organizacional que perciben en el Área de Servicios Generales no le permite asumir el trabajo que realiza como un reto, un desafío profesional.

### 4.3. CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

Se aplicó la Prueba chi – cuadrado para verificar la correlación entre las variables clima organizacional y compromiso laboral. Una vez ingresados los datos de ambas variables al software estadístico SPSS v.16 se procede con la codificación obtenida de la suma de los ítems por cada entrevistado, según las siguientes tablas:

#### Clima organizacional

**Cuadro N° 7**

<b>Valor</b>	<b>Puntajes</b>	<b>Descripción</b>
1	22 - 42	muy desfavorable
2	43 - 63	desfavorable
3	64 - 84	favorable
4	85 - 105	Muy favorable

#### Compromiso laboral

**Cuadro N° 08**

<b>Valor</b>	<b>Puntajes</b>	<b>Descripción</b>
1	19 - 36	muy desfavorable
2	37 - 54	desfavorable
3	55 - 72	favorable
4	73 - 90	Muy favorable

Se obtienen los siguientes reportes:

#### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
clima * compromiso	39	100.0%	0	.0%	39	100.0%

#### Tabla de contingencia clima \* compromiso

Recuento		compromiso			Total
		desfavorable	favorable	muy favorable	
clima	desfavorable	0	1	0	1
	favorable	3	14	1	18
	muy favorable	8	11	1	20
Total		11	26	2	39

#### Planteamiento de la Hipótesis

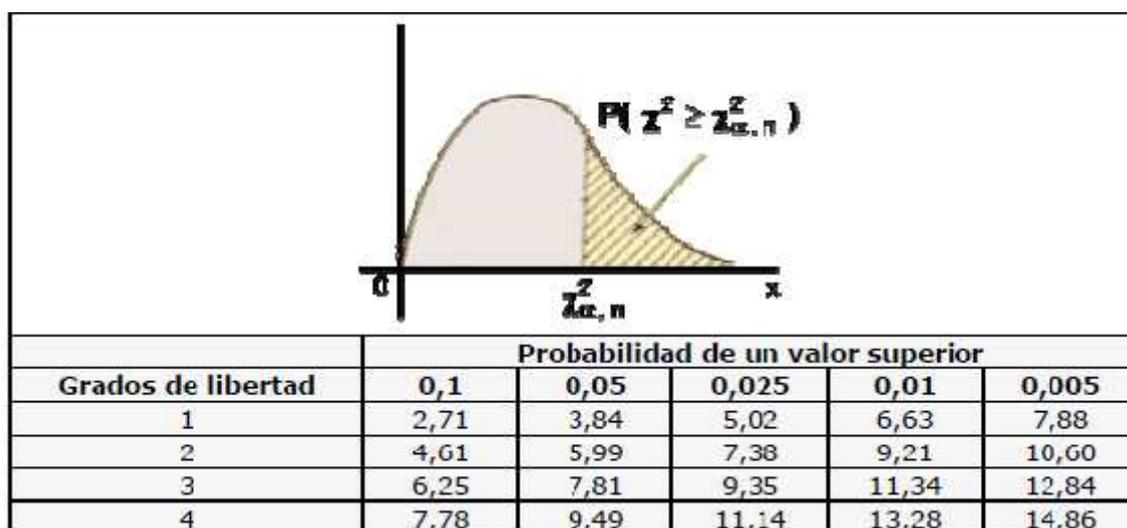
H<sub>0</sub>: El clima organizacional es independiente del compromiso laboral del personal del Área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha

H<sub>1</sub>: Existe un nivel significativo de correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal del Área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha.

**Nivel de significación** : = 0,05

**Estadístico de prueba** :  $(o-e)^2 / e$ , se distribuye con una chi-cuadrado con  $v = (r-1) (c-1)$  grados de libertad

**Región crítica** : Para el nivel de significación  $= 0,05$  con 4 g.l  
El valor crítico es:  $\chi^2_{0,95,4} = 9.49$



**Cálculos:**

Utilizando el software estadístico SPSS v.16 se obtienen los valores del chi cuadrado para ambas variables según el siguiente reporte:

**Estadísticos de contraste**

	compromiso	clima
Chi-cuadrado <sup>a</sup>	22.615	16.769
gl	2	2
Sig. asintót.	.000	.000

a. 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 13.0.

**Por lo que:**

Compromiso  $\chi^2_{\text{calculado}} = 22.615$

Clima  $\chi^2_{\text{calculado}} = 16.769$

**Decisión:**

Tanto el  $\chi^2_{\text{calculado}} = 22.615$  (compromiso) como el  $\chi^2_{\text{calculado}} = 16.769$  (clima) son mayores que el  $\chi^2_{0.95,4} = 9.49$  entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) debido a que los Sig. Asintot = 0.000 son < que el nivel de = 0,05

**Conclusión:**

Concluimos que existe un nivel significativo de correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal del Área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha.

#### **4.4. DISCUSIÓN**

El estudio demostró que el clima organizacional y el compromiso laboral son variables interdependientes. Es decir, está probada la relación de dependencia entre ambos factores organizacionales. En ese sentido, podemos señalar que la presencia de un clima organizacional positivo influye en un alto nivel de compromiso laboral por

parte de los trabajadores. En nuestro estudio, se logró demostrar la existencia de correlación directa y significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal administrativo del Área de Servicios Generales – Minera Yanacocha. Asimismo, se constató que una mayoría importante de los trabajadores perciben niveles favorables de clima organizacional, y al mismo tiempo asumen niveles favorables de compromiso laboral.

Milkovich y Boudreau (1997:284); Kossen (1995:308), entre otros, definieron el clima laboral como la percepción de un grupo de trabajadores que forman parte de una organización y establecen, a partir de dichas percepciones, diversas interacciones en un contexto laboral. La percepción es el proceso psicológico que consiste en organizar e interpretar los eventos que ocurren a nuestro alrededor. Aplicado este concepto al tema que nos ocupa, señalamos que los trabajadores organizan e interpretan lo que ven u oyen en el ambiente laboral. Estos eventos son todos aquellos hechos, reacciones, conductas, decisiones y hasta objetos reales (materiales, infraestructura, equipos y otros aspectos que conforman un espacio organizacional). En este sentido, los trabajadores perciben lo que ocurre al interior de su área de trabajo y organiza e interpreta dichas percepciones. Las percepciones, a su vez, influyen en las reacciones y conductas del trabajador hacia los objetos y sujetos de su entorno. Por lo tanto, nuestras percepciones influyen en nuestro comportamiento de un modo inconsciente y también consiente. Podemos concluir entonces que, si los trabajadores perciben que en su centro de trabajo existe un clima organizacional caracterizado por la tensión, la poca cohesión, la existencia de conflictos disfuncionales, falta de liderazgo, entre otros aspectos negativos, entonces podrían presentar un comportamiento caracterizado por la insatisfacción, la escasa motivación y un pobre desempeño laboral. En esta misma dirección, encontramos

que Rensis Likert (1986:283) y Koontz y Weihrich (1999:374) mencionan que la reacción del trabajador ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene éste; por lo que cuenta es la forma en que el trabajador 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.

Del párrafo anterior se deduce que es necesario que quienes ejercen funciones directivas le otorguen al clima organizacional la importancia correspondiente para de esta manera mejoren los procesos de gestión y los resultados organizacionales esperados (alta productividad, elevada motivación en el personal, escasa rotación y bajo ausentismo, ente otros)

Respecto del compromiso laboral se encontró que una mayoría de los trabajadores del Área de Servicios Generales presentaron un nivel favorable de compromiso laboral; no obstante que un tercio de la muestra presentó un nivel desfavorable.

Davis y Newstrom, (1999); Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974); Díaz y Montalbán (2004) y Lagomarsino (2000) coinciden en señalar que el compromiso organizacional o institucional supone un sentimiento de identificación (fundamentalmente afectiva), con la misión, visión, valores y metas de la organización. Esta identificación difiere en intensidad, pero converge generalmente en conductas bastantes similares, cuando, por ejemplo, se experimenta un profundo compromiso organizacional; vale decir, los individuos comprometidos muestran

similares actitudes positivas a su organización, son más productivos, están más motivados y experimentan mayor satisfacción por pertenecer a su organización. En suma, sienten como suya a la organización donde trabajan. En el caso del Área de Servicios Generales, el hecho que dos tercios (2/3) de la muestra presenten un nivel favorable y positivo de compromiso con la empresa minera Yanacocha indica la presencia de factores organizacionales negativos que es necesario identificar con mayor análisis. La identificación y posterior corrección de estos factores es un aspecto particularmente importante con miras a incrementar significativamente el nivel de compromiso organizacional en todo el personal. Diversos autores han aportado pruebas de las repercusiones positivas que tiene para cualquier empresa el hecho que sus trabajadores presenten un nivel alto de compromiso; es decir, que los trabajadores “se pongan la camiseta” de la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

#### **PRIMERA:**

La investigación realizada determinó que existe un nivel significativo de correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral del personal del Área de Servicios Generales – Empresa Yanacocha. Estos resultados deben servir como punto de partida para priorizar el mejoramiento del clima organizacional con vistas a lograr un mayor compromiso laboral por parte de los colaboradores de la empresa.

#### **SEGUNDA:**

Si bien es cierto que la mayoría de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la empresa Yanacocha perciben un clima organizacional positivo; sin embargo, todavía existe un tercio de trabajadores que perciben el clima organizacional en forma negativa. Esto significa que un tercio de todos los colaboradores no están satisfechos con el ambiente laboral al interior del área de Servicios Generales.

### **TERCERA:**

Una mayoría importante de trabajadores presentan niveles positivos de compromiso laboral (Favorable y Muy Favorable). Es decir, 2/3 tercios de los trabajadores muestran conductas y actitudes que reflejan un alto grado de compromiso laboral en el área donde laboran.

### **CUARTA:**

Las dimensiones del clima organizacional (CO) denominados: “Apoyo del superior”, “Claridad de rol” y “Trabajo como reto” son percibidas como aspectos positivos dentro del clima organizacional. Es decir, los trabajadores valoran positivamente el apoyo de su superior en su trabajo, valoran también la claridad en sus roles y responsabilidades laborales y asumen su trabajo como reto.

## **PROPUESTA INTEGRAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA YANACOCCHA.**

### **Objetivo general:**

Proveer al Área de Servicios Generales de la Empresa Yanacocha de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional y el compromiso laboral, de acuerdo a la última evaluación realizada.

### **I. Área: Logro – Reconocimiento y logro de objetivos**

**Objetivo:** Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

### **Intervención:**

- a. Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del Área.
- b. Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- c. Establecimiento de metas individuales, por equipo o por oficinas que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- d. Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- e. Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

- f. Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en el Área de Servicios Generales.

**Recursos:**

- a. Infraestructura: La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada oficina, podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- b. Materiales y Equipo: Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón acrílico. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.
- c. Personal: Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.
- d. Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

**Responsable:** El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

## **II. Área: motivación en el puesto**

**Objetivo:** Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

### **Intervención:**

- a. Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- b. Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- c. Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- d. No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- e. Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- f. Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en el Área de Servicios Generales.

**Recursos:**

- a. Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.
- b. Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas.
- c. Personal: El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial.
- d. Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al menos 3 carteleras de corcho, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.

**Responsable:** El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

### **III. Área: trabajo en equipo**

**Objetivo:** Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

#### **Intervención propuesta:**

- a. Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- b. Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- c. Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- d. Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- e. Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- f. Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en el área de Servicios Generales de la empresa.

**Recursos:**

- a. Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- b. Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- c. Personal: El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- d. Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en el área de Servicios Generales debe ser como mínimo cada 02 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.
- e. Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad.

**Responsable:** El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre las oficinas será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

**IV. Área: comunicación**

**Objetivo:** Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante

los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

**Intervención:**

- a. Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- b. Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- c. Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- d. Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- e. Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en el área de Servicios Generales de la empresa.

**Recursos:**

- a. Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

- b. Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.
- c. Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer la información a publicar en el boletín informativo.
- d. Tiempo estimado: La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
- e. Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

**Responsable:** El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

## V. Área: relación con el jefe inmediato

**Objetivo:** Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

### **Intervención:**

- a. Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- b. Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- c. Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- d. Capacitar a los niveles jerárquicos en *couching*, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- e. Capacitar a los niveles jerárquicos en *empowerment*, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

**Personal objetivo:** Todo el personal que labora actualmente en el área de Servicios Generales de la empresa.

**Recursos:**

- a. Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada.
- b. Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- c. Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las gerencias tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.
- d. Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima organizacional.
- e. Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

**Responsable:** El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### TEXTOS:

- J Brunet, L. *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F: Editorial Trillas; 1999.
- J Brow, S.P. y Leigt, T.W. *A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance*, Journal of applied psychology, 81, 358-367. 1996. Citado en: Arias Galicia, Fernando. *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. 2000. Ponencia presentada en el V Foro Nacional de Investigación, organizado por la División de Investigación de la FCA, UNAM, el 25 de octubre de 2000.
- J Carril, Ligia y Rosales, Doris. *Relación entre satisfacción laboral Clima Laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVISASD de la ciudad de Trujillo*. Tesis presentada para optar el grado académico de Magister por la Universidad César Vallejo de Trujillo-Perú; 2006.
- J Davis, Keith y Newtrom, Jhon. *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11ª Ed.). México DF: Mc Graw-Hill/Interamericana; 2003.
- J Dessler, Gary. *Administración de personal*. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana; 1997.
- J Díaz, F. y Montalbán, M. *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. En: A.

- Rodríguez (coord.). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC; 2004.
- ) Edel, Rubén; García, Arturo y Casiano, Rocío. *El clima laboral en la actitud de compromiso institucional de los docentes de la Facultad de Pedagogía, sistema escolarizado de la Universidad Veracruzana, región Xalapa*. Veracruz – México; 2004.
- ) Flores, Gloria. *Influencia del Clima Organizacional en la Motivación Laboral de los docentes de la I.E. Francisco Bolognesi de Tacna, año 2008*. Tesis para optar el grado académico de Magister por la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua; 2007.
- ) Guillén, C. y Guil, R. *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid España: Mc Graw Hill/Interamericana; 2000.
- ) Gutiérrez, M. *Nociones de calidad*. México DF: Limusa; 1995.
- ) Hellriegel, Slocum y Woodman, R. *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores; 1999.
- ) Ivancevich, J., Lorenzi, P. y Skinner, S. *Gestión: calidad y competitividad*. Madrid: Irving; 1996.
- ) Katz, D. y Kahn, R. *Psicología social de las organizaciones*. México DF: Trillas; 1986.
- ) Kerlinger, Fred. *Investigación del comportamiento*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana; 1988.

- J Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* (11ª Ed.). México DF: Editorial Mc Graw Hill; 1999.
- J Kossen, S. *Recursos Humanos en las organizaciones*. México DF: Harla; 1995.
- J Lewin, K. (1978). Citado en: Zepeda, F. *Psicología organizacional*. México DF: Addison Wesley Longman; 1999.
- J Likert, R. *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas; 1986.
- J Milkovich, G. y Boudreau, J. *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México DF: Mc Graw Hill; 1997.
- J Narvaez Cueva, María. *Relación entre el clima organizacional y la involucración en el trabajo de los empleados de BHP Billiton Tintaya S.A. en función al tiempo de servicio, edad y área de trabajo*. Tesis presentada para optar el grado académico de Magister por la Universidad César Vallejo de Trujillo-Perú; 2006.
- J Peiro, J. y Prieto, F. *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Ediciones Amaru; 1996.
- J Robins, S. y Coulter, M. *Administración* (6ª Ed.). México DF: Prentice Hall; 2000.
- J Rochetti, Fredy. *El Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño Laboral de los Trabajadores de EDPYME-CREAR-Tacna en el periodo 2006*. Tesis presentada para optar el título profesional de Ingeniero Comercial por la Universidad privada de Tacna; 2006.

- ) Solana, Ricardo. *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas; 1993.

## FUENTES ELECTRÓNICAS:

- ) Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?* Consultado el 23 de mayo de 2011. Disponible en:  
  
<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/ArticuloLuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf>
- ) Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia*. Revista Contaduría y Administración. Consultado el 23 de mayo de 2011. Disponible en:  
  
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- ) Caballero, Katia (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*. (Universidad de Granada: Extraído el 23 de mayo de 2011, de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- ) CIM y Asociados. *Clima organizacional*. Extraído el 23 de mayo del 2011. Disponible en: <http://www.cimasociados.com/boletin.php?id=17>
- ) Claire, M. y Bohrt, M. (2003). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad*. Universidad Católica boliviana San Pablo. Consultado el 24 mayo de 2011. Disponible en:

[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(Articulo%20Completo).htm)

- ) Cortés, Nelsy (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón. Xalapa*. Tesis para optar el grado de de Maestra en Salud Pública. Universidad Veracruzana. Instituto de Salud Pública. México. Consultado el 07 de septiembre del 2011. Disponible en:

<http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>

- ) Lagomarsino, R. (2000). *Médicos Uruguayos: su compromiso laboral*. Revista de antiguos alumnos del IEEM. Consultado el 23 de mayo de 2011. Disponible en:

<http://www2.um.edu.uy/ieem/Revista/200312/Revista%20IEEM%20200312-03.pdf>

- ) Porter, I. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional); 1994.

- ) Rojas, B. (1999). *Competitividad*. Gestipolis. Consultado 23 de mayo de 2011. Disponible en:

<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/competeitividad.htm>

## **GLOSARIO**

### **a. Clima organizacional.**

Para efectos de esta investigación se utilizará la definición dada por Guillén y Guil (2000:205) 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”.

### **b. Competitividad.**

Como menciona Rojas (1999), “el ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas”.

### **c. Comportamiento humano.**

Davis y Newstrom (2001:39), lo señalan como el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

#### **d. Compromiso laboral.**

Para Hellriegel et al. (1999:56) es “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. El compromiso laboral 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
- ) El deseo de pertenecer a la organización.

#### **e. Satisfacción personal.**

Muñoz Adánez, (1990, citado en: Caballero Rodríguez, Katia, 2002) define la satisfacción como: “El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

## **ANEXOS**

## CUESTIONARIO DE COMPROMISO LABORAL

**(No escriba su nombre)**

**Sus respuestas son confidenciales y anónimas**

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una **X** el número que corresponda a su opinión.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización					
2	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.					
3	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.					
4	No me siento ligado emocionalmente a mi organización					
5	No me siento integrado plenamente en mi organización					
6	Esta organización significa personalmente mucho para mí					
7	Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.					
8	Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.					
9	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.					

10	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.					
11	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.					
12	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.					
13	No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.					
14	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.					
15	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.					
16	Esta organización merece mi lealtad					
17	No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.					
18	Estoy en deuda con la organización.					

Gracias por tu colaboración

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**(No escriba su nombre)**

**Sus respuestas son confidenciales y anónimas**

Sus respuestas son confidenciales y quedarán en anonimato. A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X el número que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Mi jefe es flexible en relación al cumplimiento de mis objetivos					
2	Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas					
3	Mi jefe me da la autoridad de hacer las cosas como creo.					
4	Soy cuidadoso en la aceptación de responsabilidades porque mi jefe frecuentemente es crítico de las nuevas ideas					
5	Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo					
6	Tengo perfectamente claro cómo debo hacer mi trabajo					
7	La cantidad de responsabilidad y esfuerzo que se espera de mi trabajo esta claramente definida					
8	Las normas de desempeño en mi área son bien entendidas y comunicadas					
9	Me siento muy útil en mi trabajo					

10	Mi trabajo bien hecho hace la diferencia					
11	Me siento pieza clave en la organización					
12	El trabajo que hago es muy valioso para esta organización					
13	Casi nunca siento que mi trabajo no es reconocido					
14	Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo					
15	La organización reconoce el significado de la contribución que hago					
16	Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos					
17	Me siento libre para ser yo mismo en esta organización					
18	Hay partes de mi que no puedo expresarlas libremente					
19	No hay problema si expreso mis sentimientos en este trabajo					
20	Mi trabajo es desafiante					
21	Para lograr mis objetivos de trabajo, requiero de mi máximo esfuerzo.					

Gracias por tu colaboración